

**Инструменты стратегического управления  
человеческим капиталом: компаративные,  
КОГНИТИВНЫЕ, ИНДИКАТИВНЫЕ**

*Монография*

**Москва  
2021**

УДК 338.24 (035.3)  
ББК 65.050  
И72

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07328 «Когнитивное прогнозирование социально-экономической динамики и конкурентоспособности России на основе развития человеческого капитала».*

**Рецензенты:**

**Желтенков Александр Владимирович** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет».

**Митрофанова Елена Александровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

**Редактор:**

**Щенников Сергей Александрович** – доктор педагогических наук, профессор

**Авторы:**

Абакумов А.В., Алюков С.В., Андриющенко Г.И., Блинникова А.В., Валенцева Е.В., Василенко Е.И., Володин С.В., Головчанов С.С., Гизятова А.Ш., Горн Е.В., Горшенин В.П., Гусарева Н.Б., Денисов В.В., Жаворонкова Н.М., Каранашев А.Х., Козин Ю.А., Коротаева М.А., Корытный М.А., Кривошеков Д.А., Кухаренко О.Г., Мадьяров А.А., Мачулин А.А., Орехов В.Д., Панасенко М.А., Панфилова Е.А., Печурочкин А.С., Причина О.С., Савватеев Е.В., Савина М.В., Сорокина Н.Ю., Теслинов А.Г., Чаруйская М.А., Шинкарева О.В., Щенникова Е.С., Эмих О.К.

И72

**Инструменты стратегического управления человеческим капиталом: компаративные, когнитивные, индикативные:** монография / Под ред. С.А. Щенникова. –Международный институт менеджмента ЛИНК – Жуковский; Университет «Синергия». – Москва: Знание–М, 2021. – 277 с.: рис., табл., граф.

ISBN 978-5-00187-014-2

УДК 338.24 (035.3)  
ББК 65.050

Монография посвящена исследованию развития стратегического управления в России как фактора, являющемуся важным ресурсом развития человеческого капитала. В работе представлены результаты опроса выпускников программы МВА Международного института менеджмента ЛИНК относительно успешности внедрения стратегического управления в их компаниях. Также представлены статьи, характеризующие образовательный процесс на программе «Мастер делового администрирования». В монографии приведены разработки выпускников и преподавателей Программы МВА, посвященные широкому кругу инструментов стратегического управления человеческим капиталом: компаративных, когнитивных и индикативных.

Результаты проведенных исследований будут полезны при разработке программ и механизмов общественного развития стратегического управления с нацеленностью на развитие человеческого капитала.

Предназначена для научных работников, преподавателей, студентов и аспирантов управленческих и экономических специальностей, а также специалистов, занимающихся стратегическим планированием и прогнозированием.

ISBN 978-5-00187-014-2

DOI: 10.38006/00187-014-2.2021.1.282© Орехов В.Д., 2021

© Коллектив авторов, 2021  
© Макет, АНО ВОМИМ ЛИНК, 2021  
© Оформление, Издательство Знание-М, 2021

# Содержание

Авторы.....	5
Введение .....	6
<b>1. Индикативные аспекты стратегического управления человеческим капиталом .....</b>	<b>8</b>
1.1. Орехов В.Д., Жаворонкова Н.М. Исследование успехов развития стратегического менеджмента на примере выпускников Международного института менеджмента ЛИНК.....	8
1.2. Причина О.С., Орехов В.Д. Стратегическое управление развитием человеческого капитала в России .....	18
1.3. Причина О.С., Орехов В.Д. Формирование стратегии развития человеческого капитала на основе индикативной модели.....	21
1.4. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием научной деятельности: когнитивный подход .....	24
1.5. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление в условиях технологической революции .....	27
1.6. Орехов В.Д. Роль человеческого капитала в дрейфе стратегий и показателей социально-экономического развития .....	30
<b>2. Образовательные и региональные аспекты стратегического управления человеческим капиталом .....</b>	<b>33</b>
2.1. Жаворонкова Н.М. Программа МВА «Стратегия» МИМ ЛИНК для подготовки руководителей высшего уровня и ее практическая реализация .....	33
2.2. Горшенин В.П., Причина О.С., Алюков С.В., Орехов В.Д. Когнитивные технологии построения модели управления деятельностью бизнес-школы.....	74
2.3. Корытный М.А. К вопросу о формировании системы непрерывного профессионального образования с использованием цифровых технологий.....	82
2.4. Савватеев Е.В. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания .....	85
2.5. Чаруйская М.А. Направление развития стратегии технических университетов в условиях цифровой экономики .....	88
2.6. Андрющенко Г.И., Савина М.В., Блинникова А.В. и др. Проблемы и особенности образования как фактора формирования человеческого капитала в эпоху цифровизации .....	93
2.7. Орехов В.Д., Причина О.С., Панфилова Е.А. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда.....	100
2.8. Мадьяров А.А. Анализ особенностей стратегического развития российских университетов .....	110
2.9. Теслинов А.Г. Логика решений о стратегическом развитии муниципальных образований.....	117
2.10. Орехов В.Д. Модели стратегического планирования регионального развития.....	131
<b>3. Когнитивные аспекты стратегического управления человеческим капиталом .....</b>	<b>139</b>
3.1. Горн Е.В., Печурочкин А.С., Причина О.С. Когнитивизация факторов деятельности АО «СУЭК».....	139
3.2. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Особенности управления стратегическими ресурсами IT-компании в эпоху Четвёртой промышленной революции .....	143

3.3. Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Методические аспекты изучения стратегических ресурсов и организационных способностей организации .....	148
3.4. Причина О.С., Гусарева Н.Б., Орехов В.Д. Когнитивное моделирование стратегического фактора развития предпринимательства – инновационного потенциала культуры .....	154
3.5. Причина О.С., Гизятова А.Ш., Коротаева М.А. Моделирование деятельности организаций с применением нечетких когнитивных карт на основе организационно-экономических концептов.....	163
<b>4. Практико-ориентированные инструменты стратегического управления хозяйствующих субъектов.....</b>	<b>169</b>
4.1. Василенко Е.И., Валенцева Е.В. Особенности внедрения стратегии диверсификации на рынке туристических услуг в условиях цифровизации экономики .....	169
4.2. Денисов В.В. О стратегическом процессе в малом и микробизнесе .....	176
4.3. Сорокина Н.Ю., Панасенко М.А. Стратегический анализ отрасли оптовой реализации алкогольной продукции России .....	182
4.4. Козин Ю.А. Стратегия реформирования РАО «ЕЭС России» – цель и концепция разработки .....	186
4.5. Абакумов А.В. Развитие стратегического менеджмента в промышленной компании.....	194
<b>5. Компаративные аспекты стратегического управления человеческим капиталом .....</b>	<b>198</b>
5.1. Эмих О.К. Стратегическое соответствие: анализ разрывов между желаемым и формируемым поведением персонала .....	198
5.2. Володин С.В. Стратегическое управление жизненным циклом наукоемких программ.....	206
5.3. Эмих О.К. Переговорные навыки в практике менеджера.....	210
5.4. Горшенин В.П. Стратегия внедрения процессно-проектного управления на промышленных предприятиях.....	215
5.5. Головчанов С.С. Стратегические приоритеты Евросоюза в создании инклюзивного общества.....	222
5.6. Панфилова Е.А., Орехов В.Д., Шинкарева О.В. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний .....	242
<b>Выводы.....</b>	<b>256</b>
<b>Литература .....</b>	<b>260</b>

## **Авторы:**

**Абакумов А.В.**, МВА, компания «Электрические машины»

**Алюков С.В.**, д-р техн. наук, проф., Южно-Уральский гос. университет

**Андрющенко Г.И.**, д-р экон. наук, проф., Российский гос. университет нефти и газа

**Блинникова А.В.**, канд. экон. наук, доц., МВА, Гос. университет управления

**Валенцева Е.И.**, канд. филос. наук, доц., Ростовский гос. университет путей сообщения

**Василенко Е.В.**, канд. техн. наук, доц., магистр менеджмента, Ростовский гос. университет путей сообщения

**Володин С.В.**, канд. техн. наук, ст. науч. сотр., Московский авиационный институт

**Гизятова А.Ш.**, канд. экон. наук, доц., университет «Синергия»

**Головчанов С.С.**, канд. социол. наук, Ярославское отделение общества «Знание»

**Горн Е.В.**, магистр менеджмента, МВА, АО «СУЭК»

**Горшенин В.П.**, д-р экон. наук, проф., АО НПО им. Лавочкина

**Гусарева Н.Б.**, канд. пед. наук, доц., Российский гос. университет нефти и газа

**Денисов В.В.**, магистр психологии, МВА, аспирант

**Жаворонкова Н.М.**, канд. экон. наук, МВА, Международный институт менеджмента ЛИНК

**Каранашев А.Х.**, д-р экон. наук, доц., Кабардино-Балкарский гос. университет

**Козин Ю.А.**, старший научный сотрудник, МВА, АХК "ВНИИМЕТМАШ"

**Коротаева М.А.**, магистр менеджмента, МВА

**Корытный М.А.**, магистр менеджмента, МВА, ЦАГИ

**Кривошеков Д.А.**, магистр менеджмента, МВА, Компания «Эмсонит»

**Кухаренко О.Г.**, канд. экон. наук, доц., университет «Синергия»

**Мадьяров А. А.**, канд. соц. наук, МВА, независимый эксперт

**Мачулин А.А.**, магистр менеджмента, МВА, МОСОБЛИРЦ

**Орехов В.Д.**, канд. техн. наук, магистр менеджмента, МВА, университет «Синергия»

**Панасенко М.А.**, МВА, Компания СИМПЛ

**Панфилова Е.А.**, канд. экон. наук, доц., Ростовский гос. экономическ. университет (РИНХ)

**Печурочкин А.С.**, Центральный аэрогидродинамический институт

**Причина О.С.**, д-р экон. наук, проф., Российский гос. социальный университет

**Савватеев Е.В.**, д-р экон. наук, Московский гос. университет пищевых производств

**Савина М.В.**, д-р экон. наук, доц., Российский гос. социальный университет

**Сорокина Н.Ю.**, канд. экон. наук, МВА, Российский экономический университет

**Теслинов А.Г.**, д-р техн. наук, проф., научно-консалтинговая группа "DBA-concept"

**Чаруйская М.А.**, канд. экон. наук, Московский гос. технологич. университет «Станкин»

**Шинкарева О.В.**, канд. экон. наук, доц., Российский гос. социальный университет

**Щенникова Е.С.**, канд. экон. наук, МВА, Московский физико-технический университет

**Эмих О.К.**, канд. техн. наук, МВА, Международный институт менеджмента ЛИНК.

# Введение

В России бизнес-образование приобрело массовый характер примерно 25 лет назад и тогда же стартовало системное обучение стратегическому менеджменту. Прошедшие с тех пор годы были отмечены становлением кадрового корпуса менеджеров по стратегическому управлению в России, хотя до уровня развитых стран ему еще достаточно далеко. По данным сайта mba.ru, к 2012 году в России было подготовлено около 31 тысячи специалистов уровня Мастер делового администрирования. В период до 2015 года ежегодно программу MBA заканчивало около 4500 человек. Таким образом, к настоящему времени число выпускников достигло примерно 70 тысяч человек. Плюс к этому есть еще выпускники, закончившие MBA за рубежом. В сумме это значительно больше, чем было лет 20 назад, однако в США ежегодно выпускается около 100 тысяч специалистов с дипломом MBA, и это является одной из важных причин лидирующего положения США в мире.

В настоящее время в России действует около 50 школ бизнеса, в том числе, и международного уровня, которые имеют аккредитацию международной ассоциации АМБА. К числу первых аккредитованных АМБА бизнес-школ относятся Международный институт менеджмента ЛИНК и Школа бизнеса «Синергия».

Насколько же успешно внедряется стратегическое управление в компаниях и регионах России? Ответить на данный вопрос, исходя только из числа выпускников, вряд ли возможно. До тех пор, пока они будут в своих компаниях «белыми воронами» и говорить, используя непонятную большинству терминологию стратегического менеджмента, вряд ли удастся успешно внедрять стратегическое управление. Важность вопроса о том, насколько успешно внедряется стратегическое управление в России, послужила драйвером к подготовке данной монографии.

Другой важной причиной проведения данного исследования стало то, какую роль в настоящее время играет человеческий капитал (ЧК). За последние 50 лет он превратился в доминирующий фактор экономической динамики и составляет в развитых и крупнейших развивающихся экономиках около 80% национального богатства. Россия, в которой доля человеческого капитала всего 50% национального богатства, пока не приняла парадигму приоритета развития ЧК. Так, согласно Прогнозу Минэкономразвития России (Прогноз, 2018): «в кратко- и среднесрочной перспективе основными источниками экономического роста станут увеличение инвестиций в основной капитал, а также рост производительности труда... В более долгосрочной перспективе все больший вклад в рост начнет вносить человеческий капитал».

Тем не менее, управлять развитием человеческого капитала необходимо, поскольку на начало XXI века Россия обладала одним из крупнейших ЧК в мире стоимостью около 30 триллионов долларов, и безразличное отношение к нему приведет к неминуемым убыткам. Характерной особенностью ЧК является то, что он создается на протяжении 20-30 лет, и компенсировать потери будет нелегко.

Основным инструментом роста человеческого капитала является образование и, в первую очередь, высшее. Однако в последние годы в Российской Федерации был принят ряд мер по сокращению числа Вузов, соответственно, сократилось и число выпускников. Поэтому рассчитывать на этот ресурс роста ЧК в ближайшие годы не приходится. Численность населения также не растет, приток мигрантов сокращается. Та-

ким образом, поддержание ЧК в удовлетворительном состоянии требует реализации альтернативных мероприятий.

Одним из таких мероприятий может стать совершенствование управления компаниями, в первую очередь, стратегического управления. Для того, чтобы понять, насколько можно рассчитывать на успешность развития стратегического управления, был проведен опрос выпускников программ МВА Международного института менеджмента ЛИНК. Результаты данного опроса приведены в этой монографии.

Другим инструментом исследования развития стратегического менеджмента в России являются статьи выпускников и преподавателей МИМ ЛИНК, посвященные различным аспектам стратегического управления, в частности, успешности внедрения такого управления в компаниях.

В России введена в действие система стратегического управления региональным развитием. В соответствии с законодательством РФ, каждый регион обязан регулярно пересматривать планы стратегического развития. Однако теория стратегического управления, которая разработана с нацеливанием на компании, требует дополнительной концептуализации применительно к вопросам регионального управления. В определенной степени на это нацелен один из разделов данной монографии.

Авторы монографии рассчитывают, что если ее выпуск будет положительно воспринят читателями, то в дальнейшем мы продолжим работу в данном направлении. Будут также предприняты действия по вовлечению в эту работу других бизнес-школ. Если у Вас возникнут предложения по поддержке исследований в области внедрения стратегического управления в России, направляйте Ваши предложения по адресу [vorehov@yandex.ru](mailto:vorehov@yandex.ru)

# **1. Индикативные аспекты стратегического управления человеческим капиталом**

## **1.1. Исследование успехов развития стратегического менеджмента на примере выпускников Международного института менеджмента ЛИНК<sup>1,2</sup>**

### **Введение**

К началу XXI века до 80% мирового богатства стал составлять человеческий капитал (ЧК) [1–5]. Его рост, в основном, опирался на увеличение доли жителей развитых стран, имеющих высшее образование [6, 7]. Однако в настоящее время в развитых странах уже около половины населения имеет так называемое третичное образование [8], которое включает в себя высшее и среднее профессиональное, поэтому дальнейший рост ЧК за счет данного ресурса близок к завершению. Процесс демографического перехода [9] ограничивает и возможности роста численности населения. В большинстве развитых стран прекратился рост числа научных работников. Таким образом, значительная часть традиционных ресурсов роста ЧК подходит к концу, в связи с чем падают темпы роста ВВП стран. Поэтому крайне актуальным является вопрос поиска и введения в строй новых ресурсов роста человеческого капитала.

Представляется, что одним из таких ресурсов является стратегическое управление. Какие основания имеются для того, чтобы относить стратегическое управление к ресурсам человеческого капитала? Ясно, что развитие стратегического управления позволяет повышать производительность труда компаний и регионов, а следовательно, повышать капитализацию ЧК. С другой стороны, эти навыки принадлежат сознанию людей, в основном, конкретным индивидам, что свойственно для ЧК. Наконец, эти навыки приобретаются в результате обучения и получения опыта соответствующей деятельности, как и большая часть ЧК. Следовательно, стратегическое управление характеризуется многими свойствами ЧК. Некоторое отличие состоит в том, что навыки стратегического управления не распределены среди всех работников организационной структуры, а концентрируются в топ-менеджменте. Но и другие образовательные компоненты ЧК также неравномерно распределены в трудовом коллективе и тоже обладают свойствами взаимодействия.

Бизнес-образование в России стало массовым примерно четверть века назад, и вскоре после этого началось развитие стратегического управления и подготовка специалистов в этой области. За это время корпус менеджеров по стратегическому управлению в компаниях России в определенной мере укрепился. Тем не менее, пока этот процесс достаточно далек для завершения.

Одна из проблем, характерных для трудовой деятельности в России, состоит в том, что, имея высокообразованный ЧК и богатейшие природные ресурсы, страна значительно отстает по уровню ВВП на душу населения от развитых и даже некоторых развивающихся экономик. Не исключено, что проблема заключается в качестве страте-

---

<sup>1</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА.

<sup>2</sup>Жаворонкова Н.М., канд. экон. наук, МВА.



гического управления. По крайней мере, в работе [10] показано, что ВВП на душу населения хорошо коррелирует с Предиктором, в составе которого 20% составляет Индекс государственного управления [11] и 80% – Индекс человеческого капитала [12] (коэффициент детерминации  $R^2 = 0,93$  для выборки из 24 крупнейших по ВВП по ППС экономик).

*Целью данного исследования является изучение развития стратегического управления в России как фактора, существенно влияющего на эффективность работы человеческого капитала, в условиях социально-экономической системы развивающегося типа.*

В качестве базы респондентов были использованы выпускники программы MBA Международного института менеджмента ЛИНК. Поскольку его сеть учебных центров покрывает всю территорию России, это позволяет привлечь к опросу менеджеров многих регионов страны, а не только крупнейших городов. Также важно, что курсы этой программы разработаны на основе материалов Школыбизнеса Открытого университета Великобритании (TheOpenUniversity), а преподавание ведется по его технологии. Поэтому выпускники владеют знаниями и навыками стратегического управления международного уровня.

## Методика

Методика исследования базируется на использовании системного подхода. В частности, используется схема входа-выхода, представленная на рис. 1.



*Рис. 1. Схема входа-выхода, положенная в основу опроса*

Согласно курсу стратегического управления [13], ключевыми рычагами реализации стратегии являются: структура, системы, культура и персонал. Поэтому входные параметры диагностируются с использованием этих ключевых рычагов. На входе также фиксируются условия контекста компаний: фактор, вызвавший необходимость изменений, тип стратегического изменения, масштаб, готовность к изменению и наличие власти.

Культура организации определялась с использованием метода OSAI [14], а структура – с помощью модели типов структур Г. Минцберга. Образовательный уровень персонала характеризовался долей работников, имеющих высшее или среднее профессиональное образование. Квалификация топ-менеджмента оценивалась долей руководителей, имеющих бизнес-образование.

Вход в процесс диагностировался с применением таких стратегических концепций, как корпоративная культура, структуры системы [13] и человеческие ресурсы организации. На входе также фиксируются характеристики компаний, представители которых опрашивались.

Процесс внедрения диагностировался с помощью вопросов, определяющих тип развития стратегического управления, его масштаб, поддержку топ-менеджментом, характер формирования команды проекта или оргструктуры, подготовку к проведению изменения, ресурсную поддержку и сопротивление изменению.

Результат внедрения определялся вопросами о том, удалось ли реализовать проект развития стратегического управления, насколько заметными были изменения в рыночной позиции компании в результате проекта, в какой мере произошли улучшения корпоративной культуры, структуры, систем, а также какие положительные изменения произошли лично для участника опроса как руководителя. Результаты внедрения были сформулированы так, чтобы сформировать количественную оценку результатов развития стратегического управления.

Кроме того, были заданы открытые вопросы относительно возникших препятствий и проблем, положительного опыта участия в проекте и перспективах использования полученного опыта.

Анкетирование производилось путем рассылки писем выпускникам программы МВА и полугодового курса «Стратегия» МИМ ЛИНК по всей территории России и некоторым городам Украины с приглашением заполнить электронную форму анкеты. Всего было получено 174 анкеты. Наибольшее их число было заполнено в следующих регионах: Нижегородская обл. – 17%, Москва – 14%, Иркутская обл. – 9%, Санкт-Петербург – 6%, Новосибирск – 5%, Ярославская обл. – 4%, Украина – 7% и остальные города на уровне 1–2%.

В качестве основного метода анализа использовалось сопоставление средних количественных результатов развития стратегического управления –  $E_{SD}$  (по пятибалльной шкале) при различных уровнях одного из показателей, характеризующих входные параметры или процесс.

## Результаты

Рассмотрим характеристики обследованных организаций, на основании ответов менеджеров, занимавшихся в них развитием стратегического управления. На рис. 2 приведено распределение оценок успешности развития стратегического управления –  $E_{SD}$ , которые выпускники выставили себе с использованием 4-х показателей:

1. В какой мере удалось реализовать проект развития стратегического управления в организации или регионе.
2. Насколько заметны изменения, произошедшие в рыночной позиции организации в результате развития стратегического управления.
3. В какой мере в результате проведенных стратегических изменений произошло улучшение корпоративной культуры, структуры, систем.
4. Какие положительные изменения для руководителя дало участие в проекте развития стратегического управления.



Рис. 2. Оценивание результатов развития стратегического управления

Как видно, наиболее распространенная оценка  $E_{SD}$  равна 4 баллам по 5-балльной шкале. Оценку 4и выше поставило около 52% выпускников. Около 17% выпускников невысоко оценили свой опыт внедрения стратегического управления ( $E_{SD} = 2,6-1,5$ ). Однако среди этой группы значительное место занимают те, кто изучал стратегическое управление исключительно в учебных целях или не смог оценить результативность своего участия в стратегическом процессе.

В табл. 1 представлено состояние развития стратегического управления в обследованных организациях в начальный период, а также оценка результатов развития стратегического управления для каждого типа начальных состояний стратегии. Только в 17% из этих компаний были четко сформулированные стратегии, которые играли важную роль в управлении организациями, но именно в этих организациях наиболее успешно происходило развитие стратегии –  $E_{SD} = 3,7$ . Столь же успешным было стратегическое развитие в тех случаях, когда происходила реализация стихийных стратегий в связи с изменениями во внешнем окружении. В тех случаях, когда вначале стратегия формально существовала, но менеджеры не очень использовали ее, внедрение происходило заметно менее успешно  $E_{SD} = 3,3$ , что является результатом закрепившегося пренебрежения стратегическими ориентирами.

Таблица 1. Начальное состояние стратегического управления

Начальное состояние стратегического управления	%	$E_{SD}$
Была стратегия и играла важную роль в управлении организацией	17	3,7
Формально стратегия была, но менеджеры не очень использовали ее	16	3,3
Видимо стратегия была только в сознании руководства	25	3,4
Реализация стихийных стратегий в связи с изменениями во внешнем окружении	18	3,7
Были стратегии некоторых крупных подразделений	2	3,5
Были стратегии функционального уровня	5	3,3
Стратегическим управлением в организации практически не занимались	17	3,4

Фактически, эти организации находились в состоянии стратегического дрейфа [68] и не смогли преодолеть его. В целом же начальное состояние не очень сильно влияло на развитие стратегического управления.

В табл.2 представлены причины, по которым в организации понадобилось совершенствовать стратегическое управление. Примерно 36% причин являются негативными, что объективно в условиях кардинального изменения социально-экономической системы, сопровождающегося чередой кризисов.

*Таблица 2. Причины совершенствования стратегического управления, %*

	%	$E_{SD}$
Ухудшение ситуации на рынке, рост конкуренции	32,4	3,6
Ухудшение финансовой ситуации в компании	4,0	3,2
Развитие, рост и другие процессы внутри организации	35,8	3,7
Появление новых возможностей	6,4	3,7
Решение руководства, что стратегия необходима	7,5	3,4
Учебные цели Ваши или руководства	9,8	2,7
Другое	4,0	2,6

Однако более 42% причин являются развивающими. Именно при таких причинах результат развития стратегического управления был наиболее успешным, в среднем  $E_{SD} = 3,7$ . Наихудший результат реализовался при ухудшении финансовой ситуации в компании  $E_{SD} = 3,2$  и если «руководитель так решил», хотя ситуация не давала серьезных сигналов о такой необходимости  $E_{SD} = 3,4$ . Наличие серьезных причин для проведения изменения позволяет облегчить процесс привлечения сторонников среди заинтересованных сторон.

В табл.3 представлено распределение типов корпоративной культуры изученных организаций, а также средняя оценка  $E_{SD}$  для каждого типа.

*Таблица 3. Тип корпоративной культуры в изученных компаниях, %*

	%	$E_{SD}$
Бюрократическая	35	3,1
Клановая	28	3,4
Рыночная	22	3,8
Адхократическая	11	3,9
Сложно ответить	5	3,1

Видно, что наиболее часто встречается бюрократический тип культуры (35%), несколько меньше кланового типа (28%) и минимальная доля адхократической культуры. Тип корпоративной культуры организации оказывает значительное влияние на успешность развития стратегического управления. Наиболее высокий уровень внедрения стратегического управления наблюдается в компаниях с адхократической культурой –  $E_{SD}=3,9$ .

Несколько меньшее влияние на развитие стратегического управления оказывает тип организационной структуры. Так, минимальная оценка  $E_{SD}=3,3$  характерна для простой структуры, которая встречается наиболее часто (31%), а максимальная  $E_{SD}=3,8$  – для адхократической структуры организации (15%). Достаточно высокой оценкой  $E_{SD}=3,7$  характеризуется также профессиональная бюрократия (18%).

Для оценки влияния уровня образовательной подготовки сотрудников на результат внедрения стратегического управления в составе каждой группы по  $E_{SD}$  была оценена связь величины  $E_{SD}$  с долей предприятий, имеющих различную пропорцию спе-

специалистов с высшим образованием. Полученные результаты приведены на рис. 3. Видно, что более 80% обследованных предприятий имеет в своем составе не менее 50% специалистов с высшим образованием. Значительной зависимости уровня образования на предприятиях от  $E_{SD}$  не наблюдается. Заметное отклонение уровня образования от среднего значения при низких и высоких  $E_{SD}$  объясняется малым количеством анкет с такими оценками (менее 8 в каждой группе по  $E_{SD}$ ).

Большая доля специалистов с высшим образованием связана с высоким образовательным уровнем населения России (30,2% в общей численности населения возрастной группы 25–64 года и около 40,3% среди молодежи 25–34 года)<sup>3</sup>, а также с тем, что среди занятого населения эта доля еще выше.

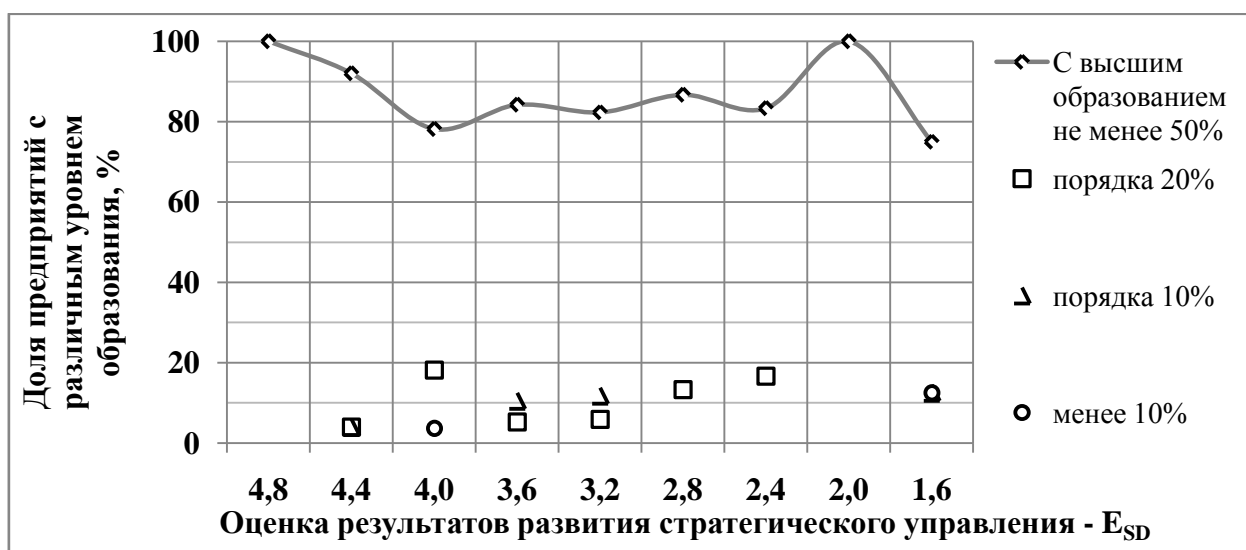


Рис. 3. Соотношение образования специалистов и результатов развития стратегического управления

Другим важным образовательным показателем является наличие бизнес-образования у руководства предприятий. Согласно проведенному опросу, на 57% предприятий не менее 50% топ-менеджеров имеет бизнес-образование и на 21% предприятий – оно есть у 20% топ-менеджеров. Суммарно, около 37% топ-менеджеров обследованных компаний имеют бизнес-образование.

Интересно определить, как влияет наличие бизнес-образования у топ-менеджеров на результаты развития стратегического управления в обследованных компаниях. Полученные данные приведены на рис. 4. Видно, что имеется сильная зависимость результатов внедрений стратегического управления от наличия у топ-менеджмента бизнес-образования.

В тех случаях, когда  $E_{SD} > 3,6$ , доля топ-менеджеров, имеющих бизнес-образование, составляет более 50%. Тренд для уровня бизнес-образования 10% на рис. 4 дан пунктиром. Результативность внедрения стратегического управления в организациях со столь низкой долей топ-менеджеров, имеющих бизнес-образование, закономерно низкая. При этом тренд является кубическим полиномом, и для точек с уровнем

<sup>3</sup>Образование в цифрах: 2019 : краткий статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 96 с.

бизнес-образования топ-менеджеров – 50% коэффициент детерминации равен  $R^2 = 0.88$ .

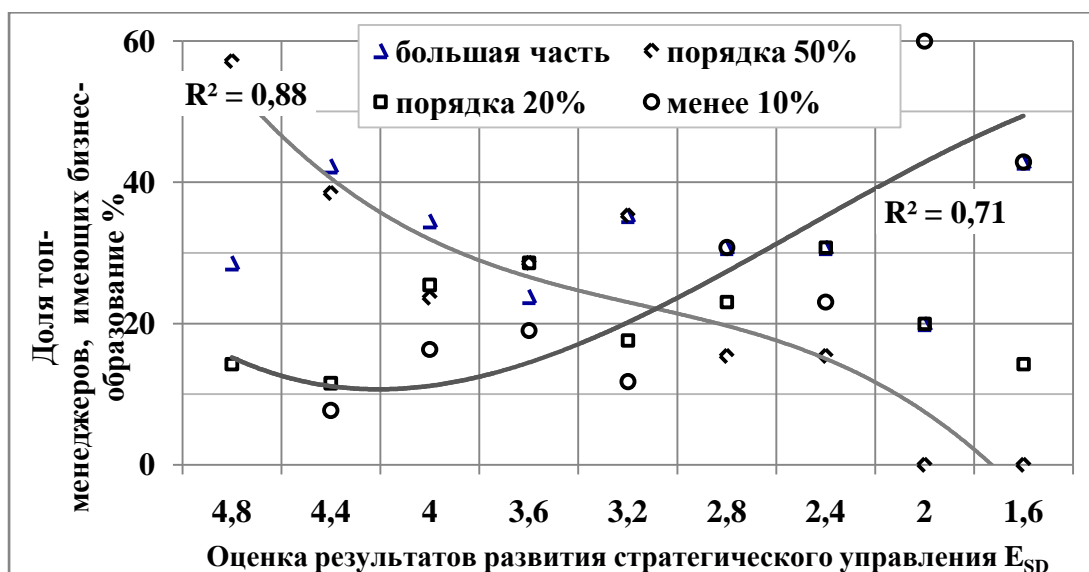


Рис. 4. Связь наличия бизнес-образования у топ-менеджеров с результатами развития стратегического управления

Должности опрошенных менеджеров, принявших участие в развитии стратегического управления в компаниях, представлены в табл.4. Среди них 36% составляют собственники или руководители компаний (нередко они играют обе эти роли), 19% – топ-менеджеры, ответственные за разработку стратегии, 16% – руководители функциональных служб, стратегии которых разрабатываются. Таким образом, должность этих лиц, в большинстве случаев, соответствует их роли активных участников развития стратегического управления.

Таблица 4. Влияние должности инициатора на стратегическое развитие

	%	$E_{SD}$
Собственник компании	13	4,0
Собственник и руководитель компании	10	4,0
Руководитель компании	13	3,8
Топ-менеджер, ответственный за разработку стратегии	19	3,6
Инициатор разработки стратегии компании	6	3,6
Руководитель крупного подразделения, стратегия которого разрабатывалась	9	3,3
Руководитель функциональной службы	16	3,3
Разработка в учебных целях	7	2,5
Другое	7	2,5

Должность, которую занимает инициатор разработки, оказывает существенное влияние на результативность успешного развития стратегического управления. Наиболее результативно происходит стратегическое развитие компании, если инициатором является ее собственник  $E_{SD} = 4,0$  (наиболее высокая власть). Менее успешно это происходит, если им занимается топ-менеджер ( $E_{SD} = 3,6$ ). При разработке стратегии крупных подразделений достаточно успешный результат обеспечивает инициатор, который является руководителем этого подразделения.

Важным элементом процесса стратегического развития является подготовка к проведению изменения. При хорошем уровне подготовки величина  $E_{SD} = 4,2$ , что больше, чем максимальная оценка для всех остальных дифференцирующих факторов. При среднем и недостаточном уровне подготовки оценка составляет  $E_{SD} = 3,7-2,9$ .

Поддержка развития стратегического управления топ-менеджментом оказывает сильное влияние на его результаты. При сильной поддержке средняя величина  $E_{SD} = 3,9$ , а при ее отсутствии  $E_{SD} = 2,8$ .

Сопротивление изменениям, связанным с развитием стратегического управления, со стороны влиятельных заинтересованных сторон также оказывает влияние на то, насколько успешно произошло изменение. Соответствующие данные приведены в табл. 5. При слабом сопротивлении величина  $E_{SD} = 3,9$ , а при сильном –  $E_{SD} = 3,3$ . Среднее сопротивление приводит к снижению результативности до  $E_{SD} = 3,7$ .

*Таблица 5. Влияние сопротивления заинтересованных сторон*

<b>Уровень сопротивления заинтересованных сторон</b>	<b>%</b>	<b><math>E_{SD}</math></b>
Слабое	23	3,9
Среднее	39	3,7
Сильное	27	3,3
Другое	11	2,4

Как показали ответы на открытые вопросы, факторы изменчивости внешнего окружения проявились, в основном, в недостатке достоверной информации о рынке и, в целом, оказались менее значимыми, чем недостаточная готовность управленческого персонала к проведению стратегических изменений.

Проведенный анализ влияния различных факторов на успешность развития стратегического управления позволяет сравнить разность между максимальным и минимальным уровнем  $E_{SD}$  в зависимости от исследованного показателя. Наибольшее различие между максимальной и минимальной оценкой происходит в зависимости от того, кто является инициатором развития стратегического управления. Высокое значение имеет уровень подготовки к развитию стратегического управления. Следующей по важности является поддержка стратегического развития топ-менеджментом. Далее по значимости следуют успешное формирование стратегической команды или структуры и тип корпоративной культуры. Влияние остальных факторов менее значимо на фоне отмеченных выше.

## **Обсуждение**

Полученное в результате опроса представление об относительно слабом влиянии факторов нестабильности внешней среды на развитие стратегического управления вызывает размышления о причинах такого явления. Представляется, что на это повлияли, во-первых, высокая нестабильность российской экономической среды за последние 30 лет, что вызвало эффект привыкания к работе в таких условиях.

Во-вторых, в работе использовались только парные сравнения влияния различных показателей на результативность развития стратегического изменения, хотя ясно, что данная система является многомерной и взаимосвязанной.

Может вызывать сомнение тот факт, что стратегическое управление в данной работе относится к человеческому капиталу. Однако сложно спорить с тем, что развитие стратегического управления, как в отдельных компаниях, так и в странах позволяет повышать капитализацию ЧК. Таким образом, стратегическое управление обладает многими свойствами, характерными для ЧК. Отношение к стратегическому управлению, как к одному из важных ресурсов роста человеческого капитала, позволяет сформировать новое направление научных исследований.

Результаты работы могут быть использованы в компаниях при реализации проектов стратегического управления, а также в школах бизнеса при обучении стратегическому менеджменту.

## **Выводы**

1. Показано, что на успешность стратегического управления значительное влияние оказывает корпоративная культура организации. Бюрократическая культура встречается наиболее часто в рассмотренных организациях (35%) и в них наименее успешно происходит развитие стратегического управления –  $E_{SD}=3,1$ . Компании с клановой корпоративной культурой составляют 28% от всех компаний и для них  $E_{SD}=3,4$ . Рыночную культуру имеют 22% компаний и для них  $E_{SD}=3,8$  и адхократические организации (11%) имеют наиболее высокий уровень внедрения стратегического управления –  $E_{SD}=3,9$ .
2. Несколько меньшее влияние на развитие стратегического управления оказывает тип организационной структуры. Так, минимальная оценка  $E_{SD}=3,3$  характерна для простой структуры, которая встречается наиболее часто (31%), а максимальная  $E_{SD}=3,8$  – для адхократической структуры организации (15%). Достаточно высокой оценкой  $E_{SD}=3,7$  характеризуется также профессиональная бюрократия (18%).
3. На результативность развития стратегического управления существенное влияние оказывает то, какую должность занимает инициатор разработки. Наиболее результативно происходит изменение компании, если инициатором внедрения стратегии является собственник компании ( $E_{SD}=4$ ). Для руководителя компании результативность снижается до  $E_{SD}=3,8$ , а для топ-менеджера, ответственного за разработку стратегии, до  $E_{SD}=3,6$ .
4. Наблюдается зависимость результатов внедрений стратегического управления от наличия у топ-менеджмента бизнес-образования. При высокой результативности внедрения  $E_{SD} > 3,6$  доля топ-менеджеров, имеющих бизнес-образование, составляет не менее 50%.
5. Поддержка развития стратегического управления топ-менеджментом оказывает сильное влияние на его результаты. При сильной поддержке средняя величина  $E_{SD} = 3,9$ , а при ее отсутствии  $E_{SD} = 2,8$ .

**Благодарности:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07328 «Когнитивное прогнозирование социально-экономической динамики и конкурентоспособности России на основе развития человеческого капитала». Авторы благодарят Причину О.С. за ценные предложения, а также сотрудников Международного института менеджмента ЛИНК Грабовского И.Я., Тума-



нова В.А. и руководителя Нижегородского регионального центра сети ЛИНК Нырова В.Ф. за активную работу по анкетированию выпускников.

## Литература

1. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.: Columbia University Press for NBER.
2. Schultz T.W. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press. 1963.
3. Mincer J. (1974), Schooling, Experience and Earnings, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
4. Koritsky A.V. Vliyanie chelovecheskogo kapitala na ekonomicheskiy rost [Influence of human capital on economic growth]: Training aid. Novosibirsk: NGASU (Sibstrin), 2013.
5. Korchagin Y.A. Efficiency of the national human capital: the method of measurement. LERC, 2011.
6. Prichina O.S., Orekhov V.D., Evdokimova Y.V., Kukharensko O.G., Kovshova M.V. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) Volume-8 Issue-7, 2019.
7. Schofer E., Meyer J. W. The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century, American Sociological Review. 2006.
8. UIS UNESCO. International Standard Classification of Education. 2013. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-2011-ru.pdf>.
9. Капица С.П. Парадоксы роста: Законы глобального развития человечества. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012.
10. Orekhov V.D., Prichina O.S., Gizyatova A.S., Blinnikova A.V., Kukharensko O.G. Development of the indicative system for assessing GDP per capita using cumulative indices, including human capital. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems Volume 12, 05-Special Issue, 2020. P. 1139–1152.
11. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues World Bank Policy Research Working Paper # 5430.
12. The changing nature of work. World development report 2019. Washington, DC 20433. World Bank Group.
13. Буджихавон Р., Мэллори Д., Райт А., О`Салливан Т. Реализация стратегии. Книга 6, Стратегия / R820: Учебное пособие в 7 кн. / Пер. с англ.; Под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017.
14. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.

## 1.2. Стратегическое управление развитием человеческого капитала в России<sup>4, 5, 6</sup>

Доминирующим фактором экономической динамики современного мира является человеческий капитал (ЧК), поэтому развитые и развивающиеся страны уделяют пристальное внимание развитию образования, науки, здравоохранения и социального обеспечения. Россия, в которой человеческий капитал составляет всего 50% национального богатства, а не 80%, как у большинства крупных экономик, пока не приняла парадигму приоритета развития ЧК. Так, согласно Прогнозу Минэкономразвития [5] России: «в кратко- и среднесрочной перспективе основными источниками экономического роста станут увеличение инвестиций в основной капитал, а также рост производительности труда... В более долгосрочной перспективе все больший вклад в рост начнет вносить человеческий капитал».

Тем не менее, управлять развитием ЧК необходимо, минимум потому, что Россия обладает одним из крупнейших ЧК в мире стоимостью около 30 триллионов долларов на начало XXI века [2], и безразличное отношение к нему приведет к неминуемым убыткам. Характерной особенностью ЧК является то, что он создается на протяжении 20-30 лет, и компенсировать потери будет нелегко.

В прикладном аспекте, для того чтобы управлять ЧК, необходимо уметь его измерять, а известные инструменты расчета ЧК являются очень сложными и требуют определения или прогнозирования большого количества коэффициентов. Более того, сейчас многие авторы стараются дополнить это понятие массой компонент, которые относятся не непосредственно к ЧК, а к той среде, в которой он используется: воспитание, культура, искусство, информационное и институциональное обслуживание, рыночные активы и авуары, экономическая свобода и безопасность [2] и т.д. Понятно, что оперативно определять влияние всех этих факторов крайне сложно, поэтому далее мы будем использовать упрощенную модель понятия ЧК, представленную на рис. 1.

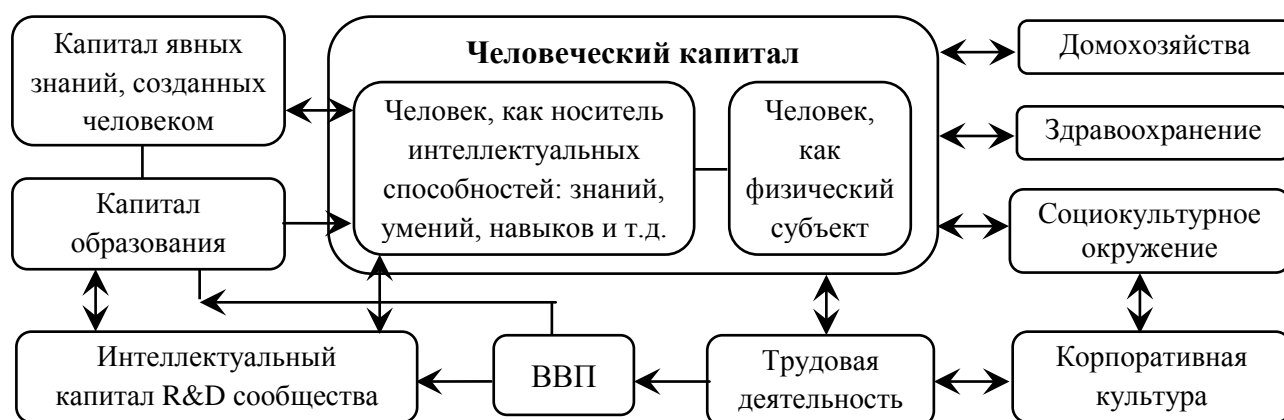


Рис. 1. Модель понятия «человеческий капитал»

<sup>4</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>5</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

<sup>6</sup>Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием человеческого капитала в России. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 465-468.

Согласно данным [7], важнейшим фактором, определяющим величину ВВП на душу населения ( $G$ ) различных стран, является уровень образования населения (среднее количество лет обучения –  $L$ ), причем данная зависимость имеет вид  $G \sim \text{Exp}(L)$ . В работе [3] показано, что вклад специалиста в ВВП страны определяется по приведенной ниже формуле (1), причем коэффициент  $K_E$  для крупнейших экономик равен 125 межд. долл. 2010 г. по ППС.

$$G_E = K_E \cdot 10^{E/5}. \quad (1)$$

Образовательная экспонента (1) фактически дает возможность оценивать величину производительности ЧК в зависимости от образовательного уровня специалистов, а соответственно, и формировать комплекс образовательных и других стратегий роста ЧК и эффективности его использования [4]. Перечислим кратко основные из этих стратегий, применимые на мезоэкономическом уровне:

1. Стимулирование прироста численности работоспособного населения за счет рождаемости, здравоохранения или миграции.
2. Увеличение доли специалистов, имеющих среднее или высшее профессиональное образование (в России около 53% [9]).
3. Рост доли специалистов с высшим образованием (РФ – 28%, США – 35,5% в 2017 г.).
4. Увеличение доли специалистов в области НИОКР.
5. Увеличение коэффициента отдачи от человеческого капитала  $K_E$  (догоняющее развитие).
6. Создание системы обучения специалистов на протяжении всей жизни.
7. Уменьшение безработицы и доли работников с неполной занятостью.
8. Создание возможностей для раннего начала и позднего прекращения трудовой деятельности.
9. Увеличение эффективности групповой работы специалистов.
10. Развитие национальной инновационной системы и предпринимательства.
11. Повышение технической оснащенности работников, в том числе кибернетической техникой и системами искусственного интеллекта.
12. Координация квалификации ЧК с очередными технологическими революциями.

Следует отметить, что в различные периоды времени люди применяли различные стратегии развития человеческих ресурсов. Период промышленных и последующих революций был связан с доминирующим ростом доли специалистов с профессиональным и высшим образованием. В настоящее время до 30% работоспособного населения мира имеет профессиональное (третичное) образование, и этот резерв близок к исчерпанию. Поэтому развитые страны вводят в действие другие резервы роста ЧК.

Характерно, что хотя Россия находится на одном из первых мест по уровню формального образования и величины ЧК, но по параметрам реального использования навыков в трудовой деятельности и включенности в непрерывное образование лишь на 42-м месте [1]. По параметру же доступности квалифицированных работников – на 89-м месте в мире. Одной из важных причин такого состояния ЧК является то, что знания, полученные после первого высшего образования, очень быстро устаревают. А специалистов в возрасте 50 лет нередко уже не берут на работу или ущемляют их права. Доля работающих специалистов в группе 50–64 года в России на 26% меньше, чем в возрасте

25–49 лет [8]. Именно поэтому стратегии развития человеческих ресурсов, имеющие инклюзивную направленность [6], становятся все более актуальными.

## Литература

1. Двенадцать решений для нового образования. Доклад центра стратегических разработок и ВШЭ. М., 2018. URL: [https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad\\_obrazovanie\\_Web.pdf](https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf)
2. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005.
3. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания. Моногр. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 210 с. [www.world-evolution.ru](http://www.world-evolution.ru)
4. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Управление персоналом и инновациями на основе использования образовательных технологий. М., Юр-ВАК. Проблемы экономики и юридической практики – № 2, 2017. – С.77–81.
5. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года. Министерство экономического развития Российской Федерации, 2018.
6. Спенс М. Следующая конвергенция: будущее экономического роста в мире, живущем на разных скоростях. Пер. с англ. А. Калинина под ред. О. Филаточевой. М., 2013. <http://rabkor.ru/culture/books/2013/06/06/spence/>
7. Barro, R., J., Lee, J. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53, No. 3; World Development Indicators. Washington: World Bank, 2005.
8. Diversity & Inclusion Report 2018. HAYS. URL: <http://www.hays.co.uk/diversity/diversity-inclusion-report/index.htm>
9. OECD. 2017. URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG\\_NEAC](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC)

### 1.3. Формирование стратегии развития человеческого капитала на основе индикативной модели <sup>7, 8, 9</sup>

Проблематика человеческого капитала (ЧК) стала системным объектом научных исследований после работ [1], [9]. К настоящему времени национальное богатство крупнейших экономик мира более чем на 80% формируется человеческим капиталом [2]. Это делает крайне важным вопрос изучения взаимосвязи ЧК с различными предикторами, и прежде всего, с образовательными.

Следует отметить, что глобальные Индексы ЧК, сформированные World Economic Forum и World Bank Group, используют принципиально различные предикторы. Так, согласно Global Human Capital [8], все предикторы ЧК связаны с образованием и накоплением работниками квалификации и навыков, используемых на работе. Human Capital [10] выделяет в качестве важнейших предикторов ЧК (кроме школьного образования) вероятность дожития детей до 5 лет, а взрослых до 60, а также низкую долю детей без задержек развития. Ясно, что стратегии развития ЧК, которые могут быть сформированы на базе этих моделей, принципиально различаются. Если модель WEF выделяет в качестве важного участника формирования ЧК организации, в которых работают специалисты, то WBG апеллирует в большей мере к здравоохранению.

Для первичной проверки предикторов ЧК был проведен регрессионный анализ зависимости ВВП на душу населения (ВВП/ДН) от трех предикторов, в состав которых включено и среднее число лет обучения работников – Mean Years of Schooling [3]. Использовались пять выборок стран, ранжированных по величине ВВП, начиная с крупнейших. Результаты представлены в табл. 1 в виде погрешностей регрессионных моделей  $\Delta R^2 = 1 - R^2$  при экспоненциальном тренде.

Из табл. 1 видно, что погрешности регрессионных моделей достаточно высокие и сравнимые по величине. С увеличением числа стран погрешность  $\Delta R^2$  возрастает. Предиктор, сформированный как среднее арифметическое трех других, обеспечивает приемлемую погрешность регрессионной модели.

Таблица 1. Погрешности регрессионных моделей ВВП/ДН от предикторов ЧК

Число стран выборки	6	12	24	48	72	mid
Доля мирового ВВП, %	52	65	78	89	92	
Mean Years of Schooling (UNDP), %	9	15	18	24	40	21
Global Human Capital (WEF), %	10	19	19	27	34	22
Human Capital Index (WBG), %	16	11	9	24	22	17
Среднее (MYS, GHC, HCI), %	6	9	7	22	24	14

Показатель MYS характеризует среднее число лет обучения, в котором вклады начального и высшего образования равны, что не согласуется с известной моделью Минцера [4], согласно которой заработная плата работника экспоненциально зависит

<sup>7</sup> Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>8</sup> Орехов В.Д., канд. техн. наук, MBA

<sup>9</sup> Причина О.С., Орехов В.Д. Формирование стратегии развития человеческого капитала на основе индикативной модели. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.581–584.

$Y = Y_0 e^{RE}$  от количества лет его обучения ( $E$ ). Важно, что ни одна из рассмотренных выше моделей ЧК не учитывает вклад науки в ВВП/ДН.

В связи с этим авторами проведено исследование по разработке модели индикативной диагностики ЧК на базе регрессионной зависимости ВВП/ДН ( $G/N_C$ ) по ППС от предиктора, агрегирующего детальные данные об образовании работников. В качестве гипотезы используется положение [6], что существует предиктор образовательной компоненты ЧК –  $P_{HC}$ , который связан с ВВП/ДН следующей формулой

$$G/N_C \approx K \cdot P_{HC}, \quad (1)$$

а величина этого предиктора может быть определена суммированием вкладов работников с различным уровнем образования (2), где  $D_i$  – доли групп специалистов, а  $K_i$  – коэффициенты вклада в ВВП.

$$P_{HC} = \sum K_i D_i. \quad (2)$$

Для определения коэффициентов  $K_i$  использовалось условие минимизации относительного стандартного отклонения отношения реального и прогнозного значений ВВП по ППС группы стран за 2017 год при вариации всех  $K_i$ . В работе применялись данные о долях четырех групп специалистов согласно [5], а также о доле R&D специалистов [7], которые считались пятой группой. Рассматривались четыре группы крупнейших экономик, в первую из которых вошли США, Китай и Европейский союз, а остальные содержали до 14 экономик.

Результаты расчета вклада групп работников в ВВП по ППС приведены на рис. 1. Они близки к экспоненциальной зависимости, в соответствии с [4].

Важным научным результатом проведенных исследований является то, что в данную модель ЧК органично включены R&D специалисты и определен высокий уровень их вклада в ВВП (порядка 3 млн долл. в год). Показательно, что для групп из 3–4 крупнейших экономик вклад науки примерно втрое выше, чем у 8–14 экономик. Наблюдается дифференциация результатов по различным группам экономик. Сравнение с результатами, полученными по образовательной статистике 2011 года, дает хорошее согласование.

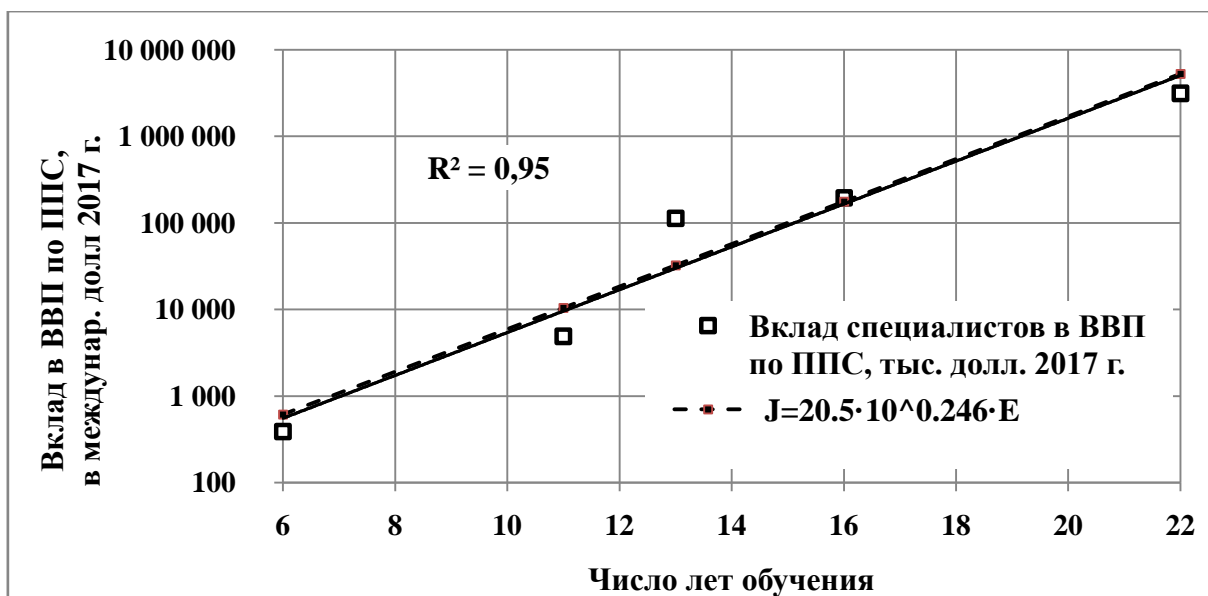


Рис. 1. Вклад в ВВП по ППС работников с различным образованием для 8 экономик

С целью усовершенствования данной модели авторами предложено ввести в качестве Индекса образовательного ЧК эффективное число лет обучения, которое, согласно аппроксимационной зависимости, связано со средним числом лет обучения:

$$E_{ef} = 2,6 \cdot (E_m - 7,4). \quad (3)$$

Второй Индекс модели индикативной диагностики представляет собой эффективность конверсии образовательного ЧК в ВВП страны –  $C_{HC}$ . Лидерами по этому Индексу являются страны, близкие к центру Европы: Италия (1,52), Турция (1,3), Германия (1,18). Низкий коэффициент конверсии у Индии (0,62), Южной Кореи (0,6), России (0,51) и Израиля (0,56), причем три последние из них имеют высокий  $E_{ef}$ . Среднее для 8 экономик значение  $C_{HC} = 99,8\%$ , а относительное стандартное отклонение – 15,2%.

С точки зрения стратегии развития человеческого капитала важно, что разработанная индикативная модель демонстрирует приоритетную важность увеличения доли работников с высшим образованием и R&D специалистов.

## Литература

1. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.: Columbia University Press for NBER.
2. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005.
3. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. UNDP. 1 UN Plaza, New York.
4. Mincer J. (1974), Schooling, Experience and Earnings, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
5. OECD.Stat. (2018). Educational attainment and labor-force status.
6. Orekhov V.D., Prichina O.S. и др. Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling. Opcion. 2019. Т. 35. № Special Issue 20. С. 2337-2357.
7. Researchers in R & D. Indicator. Worldbank, 2015.
8. Schwab K. The Global Human Capital Report. World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland, 2019.
9. Shultz, T. (1968). Human Capital. In International Encyclopedia of Social Sciences (Vol. 6). New York.
10. The changing nature of work. World development report 2019. Washington, DC 20433. World Bank Group.

## **1.4. Стратегическое управление развитием научной деятельности: когнитивный подход<sup>10, 11, 12</sup>**

Современное общество находится на стадии перехода к «когнитивно-инновационной» [1], и роль научной деятельности в нем быстро возрастает. Человеческий капитал (ЧК) к началу III тысячелетия достиг 80% национального богатства в большинстве развитых и развивающихся стран мира. В основном, это стало результатом того, что с начала XX века число студентов в мире увеличилось в 30 раз [2], и соответственно выросло количество работников, имеющих высшее образование. Сейчас в ведущих развитых странах доля специалистов с высшим образованием достигает 30% и потенциал дальнейшего роста интеллектуальной компоненты ЧК за счет высшего образования приближается к пределу.

Следует отметить, что резервы роста ЧК постоянно меняются. По мере того, как исчерпываются одни источники, общество начинает использовать другие резервы. Среди резервов роста ЧК на первом месте находится наука. Именно она непосредственно влияет на рост знаний, которые являются базой для инновационной и производственной деятельности, а также социально-экономического развития. Однако рост числа научных работников также имеет свои ограничения [3]. Поэтому очень важно разрабатывать методы повышения эффективности научного труда. Именно этой задаче посвящена данная работа.

В настоящее время для оценки результативности исследовательской деятельности используются следующие типы индикаторов[4]: финансовые, кадровые, инновационные, библиометрические и экспертные [5]. Однако все эти подходы обладают как достоинствами, так и существенными недостатками, основной из которых – неявная связь с производственными и экономическими результатами деятельности общества. В данной работе исследуется взаимосвязь параметров научной работы и ее эффективности с ростом ВВП страны.

Для комплексного анализа системы научной трудовой деятельности в работе использованы такие методы, как системный подход [8], концептуальное моделирование [9] и когнитивное моделирование [6],[7].

В ходе исследования вначале была проведена работа по выделению системы концептов, оказывающих влияние на исследуемую систему (концептуальное моделирование). Она была определена, как система трудовой деятельности R&D–специалистов. Далее эта система была разделена на четыре подсистемы концептов: измеримые, ментальные, внешнее воздействие и групповая работа. Методом мозгового штурма была сгенерирована первоначальная система концептов. Далее был проведен опрос экспертов по определению важности концептов. Затем был выполнен второй этап отбора концептов и снова проведен опрос важности концептов для науки, в целом и уровень их влияния в российской науке. Результаты опроса показали, что при среднем уровне значимости концептов 78% в российской науке уровень влияния составляет 57%, то есть значительно ниже. Наиболее низкие оценки для России получили следующие концеп-

<sup>10</sup> Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

<sup>11</sup> Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>12</sup> Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием научной деятельности: когнитивный подход. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 462-465.



ты: оплата труда (4,0), финансирование и обеспечение ресурсами (4,6), спрос на научные разработки (4,6), система поддержки НИОКР в компании (4,9), инновационная культура бизнеса (4,9).

Далее была сформирована когнитивная матрица (табл. 1), которая определяет систему связей между концептами [10]. Величина консонанса влияния составила 72%, что означает высокую степень доверия к матрице. У ряда концептов, в частности, ментального блока (инновационные методы мышления, критическое мышление, умение выявлять и решать проблемы, мыслить системно) консонанс ниже 50%. Это является следствием того, что влияние систем на эти концепты оказалось недостаточным.

Таблица 1. Когнитивная матрица концептов научной деятельности, квартили

	Концепт.группа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Образование (количество лет обучения)				1	3	1		1														
2	Интеллектуальный уровень(IQ)					1																	
3	Коммуникативные навыки, связи					2																	
4	Знание иностранных языков			2																			1
5	Эффективность научной работы						2							1			-2		1				
6	Оплата труда	3	1			1																	2
7	Компьютерная поддержка					2																	
8	Самоконтроль, воля					2															2		
9	Обучение критическому мышлению											2											
10	Инновационные методы мышления					1																	
11	Умение выявлять и решать проблемы					2																	
12	Умение мыслить системно					2																	
13	Финансирование и обеспечен.ресурсами					2	1									2	2						
14	Спрос на научные разработки	2		1										3			2						
15	Стратегические программы развития														3								
16	Переподготовка научных кадров	1			1					2	1	1	2										1
17	Система поддержки НИОКР в компании						1	1									3						
18	Инновационная культура бизнеса	1								1									2				1
19	Согласованная общая цель					2														2			
20	Психологический климат в группе					1																	
21	Обучение командной работе			1																	2	1	
22	Разнообразии компетенций					2																	

Для анализа того, как влияют стратегические программы развития на данную систему, было проведено динамическое моделирование ее поведения. Начальные данные для параметров были выбраны следующим образом. Большинство параметров в начальный момент имело уровень 50%. Уровень 36% имели: финансирование и обеспечение ресурсами, спрос на научные разработки, инновационная культура бизнеса, оплата труда, знание иностранных языков. Уровень 64%: образование, интеллектуальный уровень, компьютерная поддержка, самоконтроль, инновационные методы мышления, разнообразие компетенций. Уровень начального импульса управляющего концепта составлял 14%. Динамика концептов системы после управляющего импульса представлена на рис. 1.

Большинство параметров начинает расти вслед за развитием активности стратегической программы. Эффективность научной деятельности возрастает с 50% до 66% (в 1,33 раза), оплата труда с 36% до 51% (в 1,42 раза), инновационная культура бизнеса и методы мышления в 1,24 раза, обучение командной работе в 1,08 раза, психологиче-

ский климат в 1,04 раза. В целом, эффективность научной деятельности в рассматриваемой системе трудовой деятельности повышается относительно ограниченно.

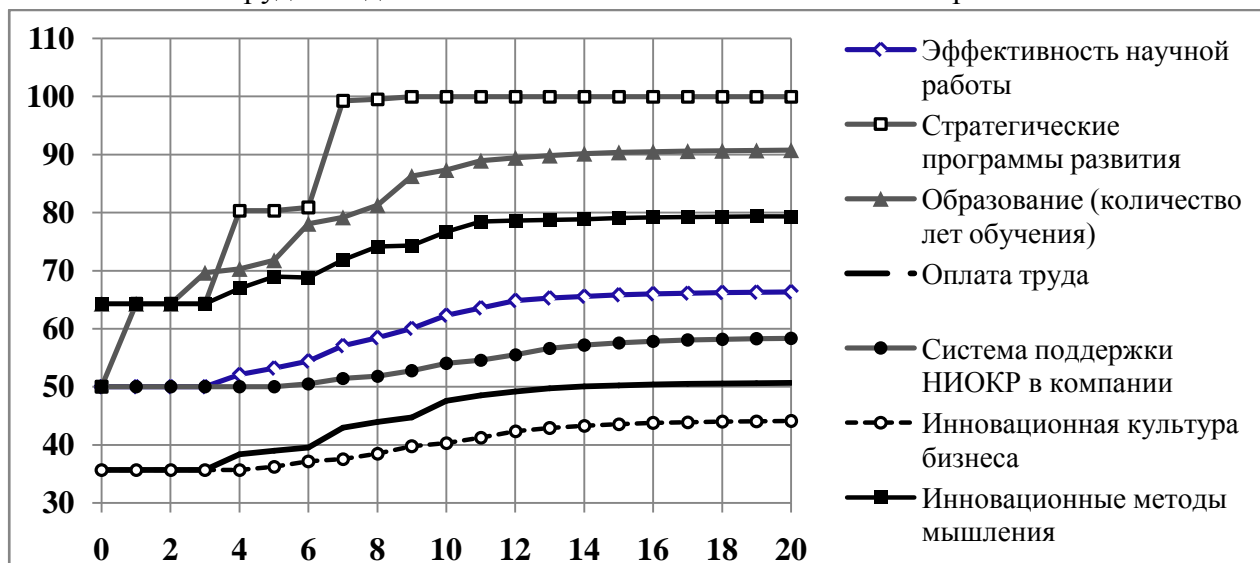


Рис.1. Влияние стратегических программ развития на динамику системы

## Литература

1. Клейнер Г. Список благодетелей. // ВЭ, 2004, № 5. –С.: 149.
2. Schofer E., Meyer J. W. The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century, *American Sociological Review*. 2006.
3. Prichina O., Orekhov V.D., Shchennikova E.S. World number of scientists in dynamic simulation for the past and the future. *Economic and Social Development Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Russian State Social University. 2017. С. 69-81.
4. Королева Т.С., Васильев И.А., Торжков И.О. Критерии оценки эффективности деятельности научных учреждений. Труды Санкт-Петербургского научно-исследовательского института лесного хозяйства № 2, 2014.
5. Фейгельман М. В., Цирлина Г. А. Библиометрический азарт как следствие отсутствия научной экспертизы // *Управление большими системами. Специальный выпуск 44. Наукометрия и экспертиза в управлении наукой*. 2013. С. 332–345.
6. Axelrod R. *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton // NJ: Princeton University Press, 1976. 404 p.
7. Подвесовский А.Г., Лагереv Д.Г., Коростелев Д.А. Применение нечетких когнитивных моделей для формирования множества альтернатив в задачах принятия решений // *Вестник Брянского государственного технического университета*, 2009, № 4 (24). – С. 77–84.
8. Богданов А.А. *Тектология: всеобщая организационная наука*. Изд. 3. М., 1989.
9. Welford A.T. On the human demands of automation: Mental work conceptual model, satisfaction and training. // *Industrial and business psychology*. – 1961. – Vol. 5. – P. 182–193.
10. Orekhov V., Ramanau R., Melnik M. Investigation of the Legislation of Control Effectiveness of Labor of Scientific Groups. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*. 34<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development. *Book of Proceedings. Moscow, 2018. Online.pdf*

## 1.5. Стратегическое управление в условиях технологической революции<sup>13, 14, 15</sup>

Основатель и президент Всемирного экономического форума в Давосе профессор Клаус Шваб в 2016 году на ежегодной встрече сказал: «Из множества разнообразных и увлекательных задач, стоящих перед современным обществом, наиболее важной и впечатляющей является осознание и формирование новой технологической революции, которая предусматривает как минимум преобразование человечества».

Вопрос содержания очередной технологической революции стал особенно важным после кризиса 2008 года. Однако предложенные RAND Corporation [7] и Всемирным экономическим форумом [9] прогнозы далеко не бесспорны. Опыт предыдущих технологических революций демонстрирует, что новое пробивает себе дорогу не как продолжение предыдущего, а через его отрицание [8]. Сергей Переслегин считает, что «...главным содержанием текущей исторической эпохи является кризис промышленной цивилизации. Этот кризис носит системный характер и неизбежно приведет к размонтированию современной индустриальной цивилизации» [2].

Ряд авторов предложили свои прогнозы технологической революции. Элвин Тоффлер считает, что ее каркасом будут: электроника, кибернетика, космонавтика, акватехнологии и биоиндустрия. Джереми Рифкин видит перспективы в сфере коммуникационно-энергетической инфраструктуры. Клаус Шваб пишет, что будущее за интеграцией киберфизических систем. Основатель корпорации «Омрон» К. Татеиси прогнозирует наступление биотехнологической революции [6].

Разнообразие прогнозов делает актуальным вопрос разработки адекватного алгоритма прогнозирования. В данной работе в качестве базы данных для прогноза используется тематика научных журналов базы SCImago JR, число которых в 2018 году составляло 31 971. Многие журналы отнесены к нескольким предметным областям и категориям. Поэтому было также проведено выявление доминирующей предметной области каждого журнала в составе 11 выборок (по 300 журналов), отличающихся номером рейтинга SCImago JR. Для каждой выборки определялся также средний индекс Хирши, что позволило определить «вес» каждой выборки.

Распределение журналов по предметным областям, число которых было сокращено аналогично работам [5], [1], дано на рис. 1. Большинство журналов относится к медицине и близким к ней тематикам – 19,2%. По отношению к 1999 г. их доля снизилась, но число журналов выросло. Вместе с биогенетикой, психологией, нейронауками и био-, зоо-, агро- эта сфера охватывает 31,2% журналов в 2018 году.

Социальные науки занимают второе место – 12,6%, а совместно с гуманитарными науками и искусством – 20,2%. Относительно небольшой долей журналов (10,5%) представлены компьютерные науки, что вряд ли достаточно для технологического лидерства, хотя их доля и выросла за 19 лет. Энергетика занимает последнее место, а нанотехнологии не представлены вообще.

---

<sup>13</sup> Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

<sup>14</sup> Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>15</sup> Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление в условиях технологической революции. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.562-565.

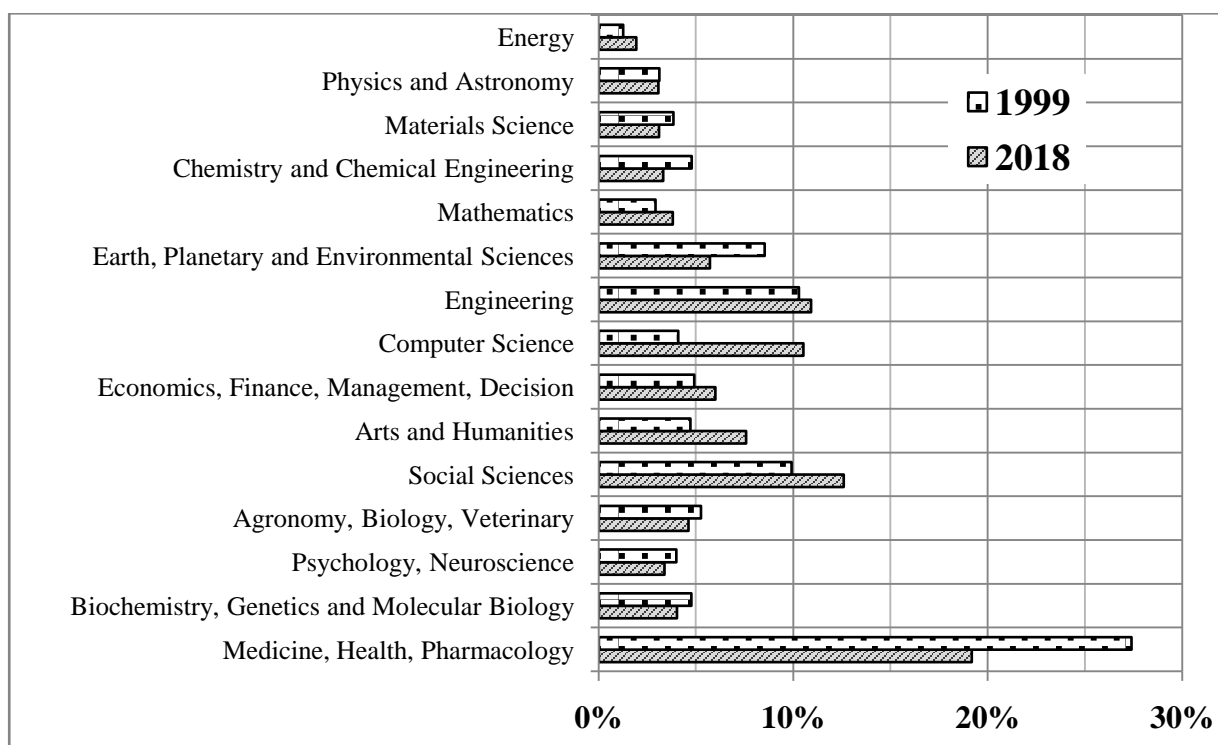


Рис. 1. Распределение журналов по предметным областям

Основной вклад в значимость предметных областей с учетом веса по Хирши в 2018 г. вносят журналы от 2000-го по 10 000-й номер рейтинга SJR. Это, в основном, сфера журналов квартиля Q2, который начинает встречаться с 2000-го номера, и доминируют с 7000-го, а к 16 000 уступает место Q3. С учетом веса медицинская тематика занимает 25,5%, а с биомедицинской – 44%, причем их максимум находится вблизи 4000-го номера SJR–2018.

Динамика предметных областей SJR с весом представлена в табл. 1. Биомедицинская тематика не проявила роста своей доли, но ее вклад и так предельно велик, а число журналов увеличилось за 19 лет почти вдвое. Биогенетическая тематика пока не созрела для лидерства, поскольку имеет ограниченную практическую готовность – относительно мало журналов Q3, Q4. В целом биомедицинское направление – самый перспективный кандидат в лидеры технологической революции.

Таблица 1. Доля журналов с весом перспективных предметных областей SJR

Блок наук	1999	2018	Относительное изменение, %
Проценты от числа журналов			
Медицина, здоровье, геронтология	25,4	25,5	0,4%
Генетика, биохимия, микробиология	6,8	7,3	7,4%
Суммарно бно-медицинские	44,1	44,3	0,5%
Компьютерные и ИИ	5,4	8,3	54%
Экономические науки	6,7	8,0	19%
Экология	5,2	2,9	-44%
Энергетика	0,7	1,4	100%
Социология, политика и др.	3,6	5,0	39%
Образование	1,5	2,7	80%

Компьютерные науки и искусственный интеллект представлены относительно низкой долей научных журналов и их позиционирование в районе 5–20 тысячи журналов свидетельствует о практической, а не об инновационной ориентации. Это соответствует тому, что первые прорывы в этой области (микрочип, суперкомпьютер) произошли примерно 60 лет назад. Попытка данной индустрии продлить цикл жизни этой технологии похожа на цикл хайпа [3], который может привести к росту инвестиций, а затем к разочарованию от неоправданных результатов.

Энергетика хотя и выросла по доле журналов, но занимает всего 1,4%. Экология находится в числе аутсайдеров, резко снизивших свою научную долю в SJR–2018. Нанотехнологии занимают всего 0,2%. Всего к техническим наукам в 2018 году относится 34,5% журналов с учетом веса.

В целом анализ тематики журналов показывает, что ключевыми направлениями являются науки, нацеленные на рост ЧК[4], включая здравоохранение, образование, социологию и другие. Именно в этом направлении весьма вероятны технологические прорывы четвертой промышленной революции.

С точки зрения стратегического планирования важно, что на мезоэкономическом уровне технологическая революция может радикально изменить уровень конкурентоспособности ряда отраслей, особенно связанных с компьютерными технологиями и медициной. Вряд ли стоит ожидать прорывных результатов в энергетике, экологии и нанотехнологиях. Преимущество получают регионы, которые заранее начнут развивать перспективные отрасли и соответствующий кадровый потенциал.

## Литература

1. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания. Моногр. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 210 с. [www.world-evolution.ru](http://www.world-evolution.ru)
2. Переслегин С.Б. Новые карты будущего, или Анти-Рэнд. – М.: АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 702 с.
3. Gartner Hype Cycle (2019). URL: <https://www.gartner.com>
4. Karanashev, A., Shinkareva, O., Prichina, O. et. al. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, V.-8 Is.-7, 2019.
5. Mosher D. Genealogy of Science According to Scopus, Wired Magazine, 2011. <http://aminotes.tumblr.com/post/4027872129/genealogy-of-science-according-to-scopus>
6. SINIC Theory: A Compass for Corporate Management. Omron Integrated Report 2018.
7. Silbergliitt R., Anton P. S., et al. Global Technology Revolution-2020, In-Depth Analyses. (2006). RAND Corporation.
8. Schumpeter J.A. Business Cycles. New York: McGraw-Hill, 1939.
9. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution, Crown Business, New York, 2017, 192 p.

## 1.6. Роль человеческого капитала в дрейфе стратегий и показателей социально-экономического развития<sup>16,17</sup>

Ключевые тенденции развития глобальной экономики в XXI веке усиливают процесс формирования новой глобальной архитектуры, изменяя при этом механизм социального инвестирования в человеческий капитал (ЧК). Уже сейчас более 80% национального богатства крупнейших стран составляет ЧК, который базируется на интеллектуальных ресурсах работников [8]. Поскольку ВВП как базовый критерий результативности экономической политики не нацелен непосредственно на улучшение благосостояния населения [5], то он недостаточно эффективен как ключевой показатель качества жизни людей, включая рост человеческого капитала [6].

Ответом на этот вызов времени стал новый поворот вокруг темы экономики счастья. В 2011 году на 65-й сессии ООН была принята резолюция под названием: «Счастье: целостный подход к развитию». Целью общественного развития было провозглашено обеспечение наибольшего счастья для людей, вместилища богатства. В связи с изменением ключевой цели (фактически миссии) мирового развития должны измениться и стратегии ее достижения на мировом, государственном и региональных уровнях.

Показатели развития также претерпевают изменения. Однако в настоящее время они достаточно вариативны и зависят от системы ценностей различных стран. Среди Индексов, дающих возможность международного сравнения, одним из наиболее известных является World Happiness Index – WHI [1], разработанный в рамках исследовательского проекта при ООН. Для формирования стратегии, нацеленной на повышение уровня счастья, важно понять, воздействие на какие факторы позволяет повышать уровень счастья. С этой целью был проведен регрессионный анализ зависимости World Happiness Index от наиболее известных агрегированных глобальных Индексов–Предикторов:

- Index of Economic Freedom – IEF [4]
  - Ease of Doing Business – EDB
  - Worldwide Governance Indicator – WGI [3]
  - Mean Years of Schooling – MYS [2]
  - Global Competitiveness Index – GCI
  - ВВП на душу населения (по ППП) – ВВП/ДН.
- } (1)

В работе использовались четыре выборки стран, ранжированных по размеру ВВП, которые обозначались: G6, G12, G24 и G48. Для формирования математической модели зависимости WHI от Предикторов определялось уравнение регрессии и коэффициенты детерминации –  $R^2$ , а также показатель погрешности регрессионной модели  $\Delta R^2 = 1 - R^2$ . Оптимальным считался Предиктор, для которого было минимальным среднее арифметическое значение  $\Delta R^2$  для 4 выборок ( $\Delta R^2_m$ ).

Анализ парных регрессий WHI с Предикторами показал, что наименьшей погрешностью  $\Delta R^2_m$  характеризуются Предикторы IEF, WGI и ВВП/ДН, причем тренд является

<sup>16</sup> Орехов В.Д., канд. техн. наук, MBA

<sup>17</sup> Орехов В.Д. Роль человеческого капитала в дрейфе стратегий и показателей социально-экономического развития. Сборник докладов участников секционных заседаний XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.559-561.

немонотонным. Ни один Предиктор самостоятельно не обеспечивает удовлетворительной корреляции с Индексом счастья. Наименьшее значение  $\Delta R^2$  для выборки G12 составило 19%, а наименьшее  $\Delta R^2_m = 26\%$ .

Для сравнения: регрессионная зависимость ВВП/ДН от группы Предикторов, в состав которых, кроме (1), были добавлены Human Capital Index – HCI и Global Human Capital – GHC [7], показала, что наилучшую корреляцию обеспечивает HCI, для которого для выборки G12 –  $\Delta R^2 = 11\%$ , а  $\Delta R^2_m = 17\%$ .

Далее были изучены регрессионные зависимости Индекса счастья от комплексных Предикторов, которые представляли собой линейную комбинацию Предикторов (1) согласно формуле (2), где  $k_i$  – коэффициенты, значения которых находятся в диапазоне 0 – 1, а  $\sum k_i = 1$ .

$$IK = k_1 \cdot IEF + k_2 \cdot EDB + k_3 \cdot WGI + k_4 \cdot GCI + k_5 \cdot MYS + k_6 \cdot \text{ВВП/ДН}. \quad (2)$$

Поиск оптимального Предиктора (с минимальным  $\Delta R^2_m$ ) осуществлялся методом координатного спуска с циклическим изменением  $k_i$ . Коэффициенты  $k_i$  для найденного оптимального Предиктора  $IK_1$ , а также значения  $\Delta R^2$  и  $\Delta R^2_m$  для зависимости WHI ( $IK_1$ ) даны в табл. 1. Там же для сравнения даны характеристики регрессии WHI (IEF).

Таблица 1. Значения  $\Delta R^2$  для регрессии WHI от оптимального Предиктора и IEF

	$\Delta R^2$ : тренд – полином					IEF	EDB	WGI	GCI	MYS	ВВП/ДН
	G6	G12	G24	G48	mid	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$	$k_6$
$IK_1$	0%	10%	16%	32%	15%	0,16		0,4	0,08	0,14	0,22
IEF	9%	19%	37%	38%	26%	1					

Оптимальный Предиктор обеспечивает для WHI –  $\Delta R_m^2 = 15\%$  и  $\Delta R^2 = 10\%$  для G24. Наибольший вклад (40%) в оптимальный Предиктор вносит Worldwide Governance Indicator, второй по вкладу – ВВП/ДН (22%). Для сравнения, в композицию оптимального Предиктора для ВВП/ДН наибольший вклад (68%) вносят Предикторы, связанные с человеческим капиталом: HCI – 37%, MYS – 20% и GHC – 11%, а вклад WGI только 12%.

Предиктор EDB входит с весом, близким к нулю, в оптимальные Предикторы как ВВП/ДН, так и Индекса счастья, что диссонирует с постановкой в России задачи вхождения в первую двадцатку DoingBusiness.

Таким образом, факторы, ведущие к достижению ключевой цели общественного развития при переходе от постиндустриального к интеллектуальному обществу, радикально меняются. При нацеленности на рост ВВП/ДН важно, прежде всего, развивать человеческий капитал. Если миссией общества становится повышение уровня счастья, то приоритет переходит к повышению качества государственного управления (WGI) и экономической свободы (IEF), развитию отношений сотрудничества между людьми, что, в свою очередь, улучшает условия для роста ЧК. При этом вклад ВВП/ДН и уровня образования (MYS), как показателя развития ЧК, остается существенным, но не доминирующим. В соответствии с этим должны быть изменены и стратегические цели общества и региональных властей по достижению показателей по ключевым Предикторам, а также стратегии достижения этих целей.

## Литература

1. Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2019). World Happiness Report 2019, New York: Sustainable Development Solutions Network.
2. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. UNDP. 1 UN Plaza, New York, NY 10017 USA.
3. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
4. Miller T., Kim A. B., Roberts J. M., Tyrrel P. (2019) Index of Economic Freedom. Washington: Heritage Foundation.
5. Peter van de Ven. (2014). The Implementation of the 2008 SNA and the Main Challenges\_rus.pdf (3-я Генеральная конференция Международной ассоциации по изучению дохода и богатства, Роттердам).
6. Prichina O.S., Orekhov V.D. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) Volume-8 Issue-7, 2019.
7. Schwab K. The Global Human Capital Report. World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland, 2019.
8. Schultz T. Reflection on Investment in Man // The Journal of Political Economy. Vol. LXX, 1962.



## **2. Образовательные и региональные аспекты стратегического управления человеческим капиталом**

### **2.1. Программа МВА «Стратегия» МИМ ЛИНК для подготовки руководителей высшего уровня и ее практическая реализация<sup>18, 19</sup>**

Программа МВА «Стратегия», предлагаемая с 2000 г. Международным институтом менеджмента ЛИНК, призвана способствовать формированию высококомпетентных менеджеров для стратегического управления организациями и компаниями в условиях современной российской экономики. Именно они выступают движущей силой стратегического процесса в нашей стране.

#### **Краткая история**

Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК), созданный в 1992 г., является автономной некоммерческой организацией высшего образования, аккредитованной Министерством образования и науки Российской Федерации. Положенное в основу при его рождении видение нового направления в образовании воплотилось в создание учебного заведения мирового класса, предоставляющего услуги открытого дистанционного бизнес-образования и получившего общественное признание благодаря высокому качеству учебных материалов и квалификации подготовленных тьюторов, использованию современных образовательных технологий и подходов к организации сетевой образовательной структуры. МИМ ЛИНК представляет собой организационный, научно-методический и административный центр сети из 60 независимых учебных организаций, работающих в городах России, Украины, Беларуси, Казахстана, Таджикистана, Эстонии, Литвы, Азербайджана.

Опираясь на прочные концептуальные основы, ЛИНК вносит значительный вклад в развитие менеджмента и образовательных технологий и признан одним из крупнейших поставщиков услуг в области обучения менеджменту и корпоративного обучения в РФ и странах ближнего зарубежья. За 28 лет существования ЛИНК около 50 из 100 крупнейших компаний РФ обучали или обучают там свой управленческий персонал. За это время в сети ЛИНК по программам бизнес-образования повысили свою управленческую квалификацию более 80 тыс. менеджеров разного уровня.

ЛИНК является одной из крупнейших школ бизнеса России. Однако ЛИНК – это больше, чем бизнес-школа. Это образовательная среда, живой организм, постоянно меняющийся и развивающийся. Предназначение ЛИНК четко выражено в его миссии:

---

<sup>18</sup>Жаворонкова Н.М., канд. экон. наук, МВА

<sup>19</sup>Щенников С.А., Бендова Л.В., Голубкин В.Н., Жаворонкова Н.М., Сазонов А.П., Теслинов А.Г., Орехов В.Д. и др. Технологичное деловое образование взрослых. Методология и практика. Моногр./ Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. – 408 с.

*Развитие организационно-управленческой культуры и системы открытого образования России на основе передовых мировых технологий обучения и глобальной сети региональных центров.*

Вся деятельность ЛИНК проходит под девизом:

*Мы учимся сами и даем возможность обучаться другим.*

Основание и деятельность ЛИНК неразрывно связаны со Школой бизнеса Открытого университета (OpenUniversityBusinessSchool–OUBS) Великобритании, которая является поставщиком курсов и технологии обучения и стандартов администрирования учебного процесса. Согласно долгосрочному Договору с ОУ, ЛИНК обладает эксклюзивным правом предоставлять на русском языке курсы ОУ на территории СНГ и стран Балтии и использовать их для разработки собственных программ. Это позволяет ЛИНК совершенствовать все организационно-административные процедуры через взаимодействие с ОУ и выполнение его требований и стандартов сопровождения программ.

Основной контингент обучающихся в ЛИНК – это взрослые люди, работающие руководителями разного уровня в самых разных организациях, частных и государственных, больших и малых или готовящиеся вступить на управленческие должности.

На протяжении около 30 лет ЛИНК совместно с OUBS ведет на русском языке обучающие программы для менеджеров различных уровней, начиная с Программы «Эффективный менеджер» для линейных и младших менеджеров. За эти годы институтом накоплен значительный опыт обучения с соблюдением стандартов международного уровня.

С 1997 г. ЛИНК осуществляет набор на Программу MBA (Master of Business Administration) OUBS. На настоящий момент более 500 выпускников Программы получили Дипломы MBA OUBS как свидетельство высшей управленческой квалификации «Мастер делового администрирования»–MBA. Большинство из них успешно работают в иностранных, совместных и отечественных компаниях, где этот диплом высоко котируется.

### **Программа MBA «Стратегия»**

В 2000 г. ЛИНК, воплощая подходы технологичного делового образования взрослых, ввел в действие собственную, реализуемую на русском языке Программу MBA «Стратегия». Это стало возможно после прохождения аттестации и получения права вести эту Программу с выдачей государственных Дипломов MBA. Программа MBA «Стратегия» предназначена для менеджеров-практиков, стремящихся получить бизнес-образование международного уровня на русском языке и Диплом MBA без отрыва от работы.

За последние пять лет Программу успешно окончили более 300 человек, а всего к концу 2020 г. Дипломы MBA получили более 2 тыс. ее выпускников. Программа MBA «Стратегия» является важнейшим образовательным продуктом, предлагаемым МИМ ЛИНК. Документ о прохождении этой Программы служит для большинства его обладателей наиболее важным с точки зрения карьерного роста свидетельством академических и практических достижений, готовности к реальному стратегическому управлению. Программа MBA «Стратегия» призвана воспитывать «мыслящих практиков»,

использующих академические знания для совершенствования собственных управленческих навыков на благо своих организаций.

## Миссия, ценности и философия Программы

В рамках общей миссии ЛИНК сформулирована миссия Программы МВА «Стратегия»:

*Развитие адекватных современным вызовам компетенций работающих менеджеров стран СНГ на основе практико-ориентированного «смешанного» обучения и модулей международного уровня.*

При этом Программа МВА «Стратегия» нацелена на максимально полное соответствие международным стандартам компетентности, в частности требованиям АМВА (Международная Ассоциация программ МВА), которое необходимо менеджерам современных компаний, работающим в условиях глобализации.



*Да, они это сделали! Выпускники Программы МВА «Стратегия» после защиты дипломных работ*

В контексте общих ценностей зонтичного бренда ЛИНК, охватывающего весь комплекс предлагаемых образовательных программ, обозначены ценности Программы МВА «Стратегия», которые составляют основу ее философии и конкретизируют понимание общих ценностей применительно к уровню МВА: развитие, компетентность, сотрудничество, ответственность, лидерство. С их развернутым трактованием можно познакомиться в табл. 1.

*Таблица 1. Ценности Программы МВА «Стратегия»*

Ключевые ценности	Развернутые пояснения
Компетентность	Программа МВА «Стратегия» сформирована на основе профессиональных стандартов управленческой компетентности, что обеспечивает: – практическую ценность получаемых знаний и навыков;

Ключевые ценности	Развернутые пояснения
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подтверждение полученной квалификации дипломами международного уровня;</li> <li>– современность представленных теоретических моделей и идей;</li> <li>– высокий уровень систематизации учебных материалов и взаимосвязи между курсами;</li> <li>– активный процесс обучения, основанный на интерактивных учебных материалах, групповых дискуссиях и деловых играх, общении в интернет-конференциях и на Выездных школах</li> </ul>
Сотрудничество	<p><b>Умение находить возможности сотрудничества и выстраивать отношения сотрудничества – отличительная особенность личностной и профессиональной зрелости.</b></p> <p>В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» особое внимание уделяется сотрудничеству как профессиональной управленческой ценности и компетенции, а также источнику обучения.</p> <p>Процесс обучения на Программе строится на основе сотрудничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– между партнерами региональной сети ЛИНК;</li> <li>– между студентами и преподавателями;</li> <li>– между студентами и руководителями дипломных проектов;</li> <li>– между студентами и членами итоговой аттестационной комиссии;</li> <li>– между студентами и администраторами, сопровождающими учебный процесс;</li> <li>– между студентами учебных групп, курсов и Программы в целом;</li> <li>– между выпускниками после окончания процесса обучения.</li> </ul> <p>Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семьи, друзей, коллег и руководства, основанной на сотрудничестве с ними</p>
Ответственность	<p><b>Умение брать на себя ответственность за результаты дела отличает эффективных менеджеров от людей, просто занимающих управленческие должности.</b></p> <p>Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ответственность за самостоятельное изучение материалов курсов в соответствии с установленным графиком обучения в удобном для слушателя темпе;</li> <li>– стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управленческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернет-конференциях и письменных работах;</li> <li>– умение совмещать обучение со своей профессиональной карьерой и личной жизнью при активной поддержке персонала ЛИНК и коллег по обучению и, что немаловажно, при понимании необходимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей;</li> <li>– способности выявлять актуальные операционные и стратегические проблемы своих организаций и находить их решения</li> </ul>
Лидерство	<p><b>Лидеры – это те, кто способны вдохновлять людей и объединять их усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отраслей и народов.</b></p> <p>В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятся будущие лидеры российской экономики, способные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональными результатами;</li> <li>– понять собственные сильные/слабые стороны и сильные/слабые стороны своих компаний;</li> <li>– увидеть направления собственного профессионального и личного развития, а также направления развития своих компаний;</li> <li>– слышать и понимать других людей, адекватно оценивая их сильные</li> </ul>

Ключевые ценности	Развернутые пояснения
	и слабые стороны и выстраивая с ними отношения сотрудничества; – расширять репертуар принятия управленческих решений и проведения изменений; – овладевать навыками управления командами и проектами

Исходя из этих ключевых ценностей сформулирована философия Программы МВА «Стратегия»:

***Обучение на Программе МВА «Стратегия» – это не только образование, но также профессиональное и личностное развитие.***

Сильные стороны Программы служат фундаментом сильных сторон всего института:

- Практическая направленность обучения, развивающая управленческую компетентность.
- Удобная технологичная форма обучения, позволяющая гармонично совмещать его с управленческой практикой и другими жизненными обязательствами.
- Получение квалификации международного уровня и опыта профессионального общения, необходимых лидерам российской экономики.
- Опыт сотрудничества с коллегами из разных компаний, сфер бизнеса и регионов.
- Формирование целостного представления о направлениях и ресурсах организационного, профессионального и личностного развития.

Программа соответствует современным требованиям к подготовке менеджеров высшей квалификации по Программам «Мастер делового администрирования». По окончании выдается Диплом МВА установленного образца.

В 2006 г. Программа МВА «Стратегия» впервые получила аккредитацию Международной Ассоциации программ МВА. В 2011 и 2016 гг. успешно пройдены повторные аккредитации АМВА. Участие в аккредитационном процессе АМВА мотивирует команду Программы не просто искать возможности для постоянного ее улучшения, но и в соответствии с девизом АМВА добиваться улучшения улучшенного. В настоящее время ЛИНК, демонстрирующий такую способность, входит в дюжину ведущих бизнес-школ России, имеющих подобное международное признание. Каждый выпускник, успешно закончивший Программу, наряду с Дипломом МВА получает именной Сертификат АМВА, удостоверяющий высокий международный уровень освоенной им Программы и приобретенной в результате квалификации мастера делового администрирования.

Структура и содержание Программа МВА «Стратегия» представляет собой целостный, системно организованный комплекс дисциплин и модулей, позволяющий освоить вопросы теории и практики стратегического и функционального менеджмента в соответствии с установленными в МИМ ЛИНК «Требованиями к подготовке менеджеров высшей квалификации по Программам МВА».

С 2020 г. Программа МВА «Стратегия» вернулась от двухуровневой к первоначальной трехуровневой структуре. Вместе с тем, как видно на рис. 1, наполнение уровней Программы значительно изменилось, а ее продолжительность заметно сократилась. На первом уровне изучается годовой курс «Эффективный менеджер». На втором уровне предлагаются 2-месячный курс «Экономика в практике менеджера» и 4-месячный курс «Системное управление организацией». Третий, стратегический, уровень включает в

себя курс «Стратегия» (6 мес.), один курс по выбору (3 мес.) и в завершение в процессе дипломного проектирования (4 мес.) выполняется выпускная аттестационная работа, которая выносится на публичную защиту.



Рис. 1. Структурная схема Программы MBA «Стратегия»

Цель курса первого уровня **«Эффективный менеджер»** – изучение и исследование концептуальных подходов к менеджменту, оценка и совершенствование своей управленческой практики в контексте различных функций менеджмента (управление собой, управление персоналом, финансами, маркетингом) и их взаимосвязей. Это курс нового поколения в международном бизнес-образовании, который построен на основе синтеза новейших информационных и образовательных технологий и сочетает основанный на практике и доказательный подходы в менеджменте. Он создает высококонтактную обучающую среду адаптирует к ней слушателей, что предоставляет им возможность обучаться в удобное время и в удобном месте на протяжении всей Программы, делая ее практически удобной для обучения работающих менеджеров без отрыва от основной деятельности.

Изучив курс второго уровня **«Экономика в практике менеджера»**, слушатели приобретают необходимые навыки владения моделями и инструментами микро- и макроэкономики. Это хороший фундамент для последующего постижения сущности экономики знаний и процесса цифровизации современной экономики. Не будем забывать, что менеджмент – дисциплина экономическая. Курс **«Системное управление организацией»** является переходным звеном к стратегическому уровню. Он нацелен на освоение основных понятий и сущности системного подхода к управлению организацией, а также на приобретение компетенций в области управления операционной деятельностью по производству компанией продуктов, предлагаемых потребителям, и управления организационными проектами.

**«Стратегия»** – основополагающий курс третьего уровня Программы. Его основная цель – развитие стратегического мышления и навыков действовать стратегически, внося заметный вклад в стратегический процесс своей организации. В нем организационная стратегия рассматривается как итерационный процесс, включающий в себя три этапа:

- стратегический анализ внешней среды, внутренних ресурсов и способностей, заинтересованных сторон;
- формирование и оценка стратегических вариантов на уровне корпоративной (в том числе международной) стратегии и конкурентной стратегии, а также последующий стратегический выбор;
- реализация стратегии и четыре основных ее рычага на уровне высшего менеджмента: организационная структура, культура, системы, люди, а также типы стратегических изменений и управление ими.

В процессе обучения на курсе слушатели практикуются в применении обширного репертуара стратегических концепций к учебным ситуациям по деятельности известных реальных компаний и к анализу, выбору и реализации стратегии в своей организации. В основе курса лежит идеология ресурсного подхода к стратегии, который ассоциирует превосходство в показателях деятельности одних организаций отрасли над другими с уникальными особенностями их ресурсов и способностей. Поэтому цель корпоративной стратегии состоит в выявлении ресурсов и создании способностей, обеспечивающих согласованную работу бизнес-единиц и достижение конкурентных преимуществ. Согласно осваиваемому в курсе ресурсному подходу, задача организационной стратегии состоит в управлении противоречиями между интеграцией и дифференциацией, централизацией и децентрализацией, стабильностью и инновациями, глобализацией и локализацией для построения конфигурации ресурсов, оптимальной для достижения стратегических целей.

По итогам Всероссийского конкурса РАБО на лучшую программу современного стратегического менеджмента (2009) курс «Стратегия» вошел в тройку лидеров. Независимые мнения экспертов РАБО ежегодно подкрепляются и результатами опроса выпускников программы, 85% которых считают этот курс самым полезным и интересным для себя. В дальнейшем в данном разделе представлена более подробная информация об этом курсе.

Реализации стратегии на функциональном уровне и соответствующим функциональным стратегиям посвящены **курсы по выбору**, из которых изучается только один:

- Стратегическое управление человеческими ресурсами.
- Стратегии маркетинга в сложном окружении.
- Управление знаниями в организациях.
- Управление финансовыми рисками.
- Развивающее управление и закономерности развития организаций.
- Стратегия сложных переговоров.
- Управление проектами.

Выбрать только один из них бывает нелегко, но многие выпускники пользуются предоставляющейся возможностью после получения Диплома МВА изучить и другие курсы по выбору.

Программа МВА «Стратегия» в целом носит широкий общестратегический характер, при этом имеется возможность **функциональной специализации** за счет изучения определенных специализированных курсов по выбору и придания соответствующей направленности выпускной дипломной работе.

Предлагаются пять направлений функциональной специализации:

- Человеческие ресурсы.
- Маркетинг.
- Управление знаниями.
- Финансовые риски.
- Управление проектами.

При подготовке курсов по выбору широко используются результаты научных исследований ректора [1], сотрудников [2] и тьюторов ЛИНК [3, 4].

Содержание некоторых курсов по выбору представлено ниже.

Курс «*Управление знаниями в организациях*» [5] посвящен управленческим действиям, которые определяют процветание, выживание или гибель организаций в развивающейся экономике знаний.

Управление знаниями понимается, как способность организации создавать, преобразовывать, распространять, сохранять и использовать знания, разрабатывая на их основе новые товары, услуги и процессы для обеспечения конкурентных преимуществ.

Курс не ограничивается рассмотрением моделей и концепций управления знаниями, которые можно найти в многочисленных книгах и публикациях, хотя некоторые из них глубоки и изящны и доставляют удовольствие при знакомстве с ними. Основная цель курса – повышение качества стратегического мышления слушателей на основе приобретения необходимых знаний и навыков применения инструментов стратегического менеджмента знаний в практике своих компаний. Тематика курса и особенности его содержания представлены в табл. 2.

При обновлении и ведении курса используются зарубежные [6] и собственные научно-методические разработки научных сотрудников ЛИНК [8–11]. В 2010 г. курс «Управление знаниями в организациях» занял третье призовое место на конкурсе РАБО.

*Таблица 2. Темы курса «Управление знаниями в организациях»*

<b>Тема</b>	<b>Краткое содержание</b>
Знания в современных организациях	Актуальность управления знаниями в современной экономике. Данные, информация и знания. Анализ, классификация и типология знания. Осмысление и затраты на знания. Стратегический контекст – управление знаниями как отличительная способность организации. Индивидуальное и организационное знание. Создание организационного знания. Организационные процессы, связанные со знаниями: коммуникации, способность впитывать знания, организационная память, культура обмена знаниями, сообщества практики. Проблема объективности знаний
Интеллектуальный капитал	Определение интеллектуального капитала и его составляющих – человеческого капитала, интеллектуальной собственности, инфраструктурных активов, потребительского капитала. Общая схема оценки ИК. Формирование языка для описания ИК. Показатели и методы измерения ИК. Составление отчета об интеллектуальном капитале. Создание культуры изменения и инноваций для увеличения ИК. Нарращивание основных категорий интеллектуального капитала
Управление знаниями и инновации	Определение инновации в отличие от изобретения, новшества. Конкурентные преимущества за счет непрерывных инноваций на основе создания знаний в современных организациях. Осуществление инноваций посредством интеграции, трансформации, создания и



Тема	Краткое содержание
	<p>применения знаний. Создание знаний для инноваций: проектирование и осмысленная практика, создание организационного знания посредством взаимодействия скрытых и явных знаний, экспериментирование и испытание прототипов, обучение и инновации. Практика создания знаний для инноваций: импульс к инновациям, типы инновационной стратегии, восприятие инноваций как внутренние/внешние и коллективные/индивидуальные, аутсорсинг знания для инноваций. УЗ, инновации и творчество. Развитие мышления порождающего типа</p>
Стратегическое управление знаниями на практике	<p>Сущность управления знаниями. УЗ и создание организационных способностей. Тенденции, инициативы и основные виды практики управления знаниями. Подготовка плана: факторы планирования, оценка и аудит знаний, разработка плана, обоснование управления знаниями. Реализация плана: реализация как эволюция, выбор пробного проекта, мобилизация ресурсов, разработка процессов, процессы передачи знаний, решающие факторы успеха. Информационные технологии управления знаниями в организациях</p>

Курс *«Развивающее управление и закономерности развития организаций»* – это авторский курс, который ведется по оригинальной технологии «живой параллели» в виде интеллектуального исследовательского путешествия (экспедиции) группы студентов под руководством преподавателя по одной-двум и даже больше малознакомым странам, специально выбранным для освоения программы. Материал курса рассматривается на примерах развития живой природы, этносов, культур, духовных структур, способов ведения бизнеса в незнакомых условиях в виде реальных наблюдений признаков развития, проведения аналогий с развитием организаций и выведением управленческих следствий. Автор и ведущий курса профессор А. Теслинов так объясняет его философию: «Чужой опыт не приживается в России – мы живем, действуем и мыслим по-другому. Нам нужно пренебречь чужими рецептами чужого успеха и подняться к его естественным законам. Бизнес – это физика, а не экономика. Открытый мир – большое чудо и возможность, путешествуя, через обращение к иному понимать самого себя».

В ходе зарубежных экспедиций участники ведут дневники наблюдений, проводят ежедневные постановочные и рефлексивные сессии, выводят практические следствия из «живой параллели». По итогам путешествия выполняются письменные работы с обобщением результатов реальных исследований закономерностей развития в применении к собственной управленческой практике развивающего управления организацией.

Технология «живой параллели» – это качественно новый, прогрессивный вид обучения, возникший на традициях компаративистских подходов к постижению сложной реальности. В основу такого вида обучения положена технология обучения на практике, приобретаемой в ходе наблюдения и исследования реальных примеров местной деятельности и развития живых, естественных целостностей (животного и растительного миров, этносов, стран, духовных и деловых союзов, организаций и пр.) и выведения значимых для управленческой практики закономерностей. Обучение в данной технологии представляет собой специально организованную практическую, конструк-

тивную философию, осуществляемую на живых примерах, на прямых «параллелях» между аналогами деятельности и развития.

Эта технология приобретает наибольшее развитие в современных условиях нарастающего темпа изменений и быстрорастущего знания, которое обгоняет появление рецептов успешной деятельности и которое может быть получено лишь на основе самостоятельного и специально организованного наблюдения за реальностью и конструктивного сопоставления различных, разнородных условий ее проявления.

Технология «живой параллели»:

- это реальные путешествия в малознакомые для слушателей страны и территории вместе с ведущим (преподавателем): 2008 г. – Перу; 2009 – Гватемала, Белиз и Мексика; 2011 – Танзания и Руанда; 2012 – Бенин, Того и Гана; 2013 – Япония и Папуа – Новая Гвинея; 2014 – Панама и Колумбия; 2015 г. – Индия, Бутан и Непал; 2017 – Армения, Франция, Испания и Ирландия;
- это ежедневные наблюдения местной реальности – деятельности, ведения бизнеса, культуры, уклада, повседневного быта людей, развития животного и растительного миров;
- это проведение содержательной «параллели» между разными реальностями ради самостоятельного выведения конструктивных закономерностей и практических следствий, значимых для профессионального роста слушателей.

Многообразный опыт подобных исследований автор курса обобщил и систематизировал в своей монографии [12].

### ***Выпускная аттестационная работа***

Обучение на Программе МВА «Стратегия» завершается подготовкой каждым слушателем аттестационной дипломной работы мастерского уровня в процессе дипломного проектирования и ее публичной защитой перед Итоговой аттестационной комиссией.

В аттестационной дипломной работе выпускник Программы должен подтвердить соответствие уровня своей компетентности (знаний, умений, навыков и способностей, полученных в процессе обучения) установленным требованиям по Программам «Мастер делового администрирования».

При подготовке аттестационной дипломной работы слушатель Программы должен использовать модели, концепции и методы, изученные во всех курсах Программы МВА «Стратегия», результаты проведенных курсовых исследований и письменных работ, а также свой практический опыт.

Аттестационная дипломная работа представляет собой индивидуально проводимое и оформляемое исследование комплексных стратегических проблем управления конкретной организацией. Для консультаций в ходе выполнения аттестационной работы к каждому выпускнику прикрепляется научный руководитель, имеющий степень МВА и, как правило, ученую степень. Его работа с выпускником призвана обеспечить выполнение следующих требований:

1. В аттестационной работе выпускника должны рассматриваться способы решения проблем организации или ее структурного подразделения с учетом задач организации. При этом выпускник должен продемонстрировать знания и навыки в нескольких функциональных областях или связующих процессах путем интеграции

данных областей и процессов в единое целое. Узкоспециализированные темы (в области финансов, маркетинга, управления человеческими ресурсами и пр., кроме процессов организационного поведения, организационного проектирования и организационного развития) не относятся к категории МВА ЛИНК и не утверждаются для аттестационного проектирования.

2. Аттестационная работа должна иметь стратегическую направленность и содержать разработку основных этапов стратегического процесса применительно к корпоративной и/или конкурентной стратегии выбранной организации. Области проектирования должны охватывать спектр основных функциональных областей менеджмента, а именно управление финансами, маркетингом, управление операциями и информационными системами, управление человеческими ресурсами с раскрытием их роли в реализации общеорганизационной стратегии. В область проектирования могут входить также связующие процессы менеджмента – коммуникации, принятие решений, процессы карьеры и социализации, а также процессы организационного поведения, организационного проектирования и организационного развития.

По итогам состоявшихся защит аттестационная комиссия выставляет индивидуальные оценки и определяет авторов лучших работ и лучших защит. Отметим активно работавших научных руководителей, у которых за последние четыре года успешно защитились не менее 12 подопечных: канд.экон.наук Михаил Анненков, канд.пед.наук Наталья Борисова, д-р экон.наук Владимир Горшенин, канд. экон. наук Наталья Жаворонкова, канд.соц.наук Игорь Калачев, Инна Карпухина, Виктор Коротков, канд.физ.-мат.наук Сергей Корчанов, канд. пед. наук Татьяна Лютова, Александр Михайлов, Сергей Прошин, канд. экон. наук Марина Соколова, канд. пед. наук, Татьяна Суетова, Виктор Чупахин.

## **Методы преподавания и обучения**

В Программе МВА «Стратегия» реализовано **дистанционное обучение с поддержкой** (или **смешанное обучение**). Слушатели обучаются в составе учебных групп численностью 12–15 человек при поддержке и ведущей роли тьютора группы. Практикуется сочетание четырех основных **форм обучения**, таких как:

- Самостоятельная работа слушателя с учебными материалами, включая выполнение письменных заданий и дипломное проектирование.
- Групповые очные занятия (тьюториалы, Выездные школы, группы взаимопомощи, групповые консультации с участием тьютора).
- Виртуальные занятия (обсуждение учебных материалов, получение разъяснений тьютора, обмен опытом с другими слушателями, прохождение тестов и иное в режиме онлайн) в групповых интернет-форумах и курсовых интернет-конференциях, а также в режиме вебинаров.
- Индивидуальные консультации по телефону, электронной почте, при личной встрече.

### ***Самостоятельная работа с учебными материалами***

- В начале обучения на каждом из курсов Программы слушатель получает в собственность полный комплект *учебных материалов*, необходимых для успешного изучения курса.

Состав комплектов по разным курсам отличается, но в большинство из них включены: руководство и план изучения курса; учебные книги (и хрестоматии) курса; сборник письменных заданий и сборник материалов по Выездной школе. Преимущество этой формы состоит в том, что материалы курса можно изучать в любое удобное время в любом удобном месте. Главное – соблюдать темп обучения, рекомендованный планом курса.

- При изучении всех курсов Программы слушателям предлагается выполнить *письменные задания*, проверяемые тьютором (ТМА). Письменные задания помогают слушателям усваивать учебные материалы курсов, применяя их к учебным ситуациям или к управленческим проблемам своей организации, и развивать навык письменной коммуникации, а тьюторам позволяют оценивать текущую успеваемость.

Задания по каждому курсу Программы содержатся в специальных Сборниках заданий. Задания выполняются и отправляются в учебный центр в соответствии со сроками, указанными в плане изучения каждого курса. В письменных заданиях слушателям предлагается применять изученный теоретический материал для анализа/улучшения своей управленческой деятельности или для анализа учебных ситуаций. Письменные задания комментируются и оцениваются тьюторами. Проверенные письменные задания с обратной связью и комментариями тьютора возвращаются слушателям. Вся информация, представленная в заданиях, считается конфиденциальной и не может быть разглашена тьюторами и администраторами учебного центра. Выполнение письменных заданий является обязательным элементом обучения, и получение соответствующих баллов за письменные задания – необходимое условие для успешного прохождения курсов Программы.

### ***Очные занятия***

- При изучении всех курсов Программы примерно раз в месяц проходят очные групповые занятия (*тьюториалы*). На тьюториалах в режиме мини-лекций тьютора и/или групповой работы проводится обзор и обсуждение самостоятельно изученных слушателями теоретических моделей, идей и их практическое использование. Важными составляющими тьюториалов являются обмен практическим опытом с коллегами по обучению и совершенствование навыков работы в группе. На тьюториалах используются активные методы обучения: групповые дискуссии, имитационные упражнения, деловые игры, работа с учебными ситуациями, мозговой штурм.
- В конце обучения на каждом курсе Программы (за исключением коротких курсов по выбору) проводится трехдневная *Выездная школа* (ВШ). Она представляет собой форму активного коллективного обучения в режиме глубокого «погружения». ВШ позволяет систематизировать полученные в процессе изучения курса знания, развивать практические навыки командной работы и управления

в соответствующих областях, обмениваться опытом с представителями других организаций и отраслей и установить новые деловые связи.

Работа на ВШ в качестве предварительной подготовки предполагает изучение специально подготовленных материалов, учебных ситуаций, обобщение собственного управленческого опыта.

Выездная школа является обязательным элементом обучения, и ее посещение – необходимое условие успешного изучения курсов Программы.

- Кроме посещения тьюториалов, слушатели самостоятельно организуют *группы взаимопомощи* для совместного изучения учебных материалов и обмена управленческим опытом. Группы взаимопомощи собираются в учебном центре примерно раз в месяц, как правило, без участия тьютора.

### ***Виртуальная среда обучения***

- Важной составляющей процесса обучения является работа в *интернет-конференции курса и интернет-форуме учебной группы*. Общение и обсуждение в конференциях помогает лучше разобраться в идеях, темах, концепциях курсов и особенностях их практического применения, общаясь с тьюторами и своими коллегами по обучению. Темы виртуальных форумов могут создавать как тьюторы, так и сами слушатели. При этом очные тьюториалы носят скорее стратегический, установочный характер, задавая тон и направление обучения на ближайший месяц. Общение в интернет-форумах и конференциях, участие в вебинарах позволяют решать оперативные задачи, получая ответы на свои вопросы по мере их возникновения и обсуждая материалы книг онлайн по мере их изучения. В рамках интернет-конференций предлагаются следующие формы совместной работы: «вопрос–ответ»; дискуссии по заявленным или спонтанно возникшим темам; обмен практическим управленческим опытом, подтверждающим или опровергающим концепции курса; ссылки на интересные интернет-источники по темам, обсуждаемым в конференции.
- Если тьютор и слушатели разобщены географически, то вместо очных консультаций более предпочтительны *вебинары*, представляющие собой инновацию в методах преподавания.

### ***Индивидуальные консультации***

При подготовке письменных заданий и аттестационной дипломной работы тьюторы и научные руководители очно, по телефону или по электронной почте проводят со слушателями индивидуальные консультации, помогающие им критически осмыслить изученные ими теоретические концепции и их практическое применение.

### ***Взаимодействие с коллегами по группе***

Взаимодействие с коллегами по учебе, лежащее в основе **обучения в сотрудничестве**[13], представляет собой важную и неотъемлемую часть процесса обучения на Программе МВА «Стратегия», развивающую необходимые для экономики знаний и современного бизнеса навыки совместной работы в команде.

Сотрудничество слушателей в процессе обучения обеспечивается активными методами обучения на очных тьюториалах (примерно раз в месяц) и Выездных школах (три дня в конце изучения курса), участием в интернет-конференциях (перманентно) и работой в группах взаимопомощи (по инициативе самих слушателей). Подавляющее большинство

заданий на очных тьюториалах и ВШ выполняются в группах и командах, которые формируются по разным признакам в зависимости от выполняемого задания, при этом практикуется формирование этих групп как преподавателями, так и самими слушателями.

В Программе задействованы следующие **образовательные технологии**:

- технология работы в малых группах по этапам: исследование, анализ, дискуссия и рефлексия;
- анализ учебных ситуаций из практики ведущих компаний;
- анализ учебных и практических ситуаций слушателей;
- технология работы в рамках проблемно ориентированного подхода (анализ ситуации, выработка предположений и выявление проблемы, формулировка выводов, выработка рекомендаций и плана действий, предполагаемые последствия реализации рекомендаций, преимущества и недостатки предложений);
- технология организации дискуссии и развития коммуникативных навыков, в том числе с использованием интернет-технологий;
- компетентностный подход с акцентированием не на сумме усвоенных знаний, а на способности студента успешно действовать в различных ситуациях;
- лично ориентированный подход;
- рефлексивный подход.

В процессе ведения Программы используются следующие **виды учебной деятельности**:

- **Вводное занятие.** Процесс обучения начинается с вводного занятия. Слушатели получают комплекты учебных материалов, знакомятся со своей учебной группой, преподавателем, планом проведения занятий и методикой обучения.
- **Мини-лекции.** Проводятся в рамках очных занятий. Предназначены для обзора теоретического материала и пояснения наиболее значимых с точки зрения управления концепций и подходов.
- **Очные занятия.** Проводятся приблизительно раз в месяц для более полного обзора и рассмотрения самостоятельно изученных материалов и их соотнесения с собственным управленческим опытом; для освоения представленных в Программе концепций, идей и техник, развития и закрепления навыков их применения в различных управленческих ситуациях. Используются также для корректировки процесса самостоятельной работы, освоения эффективных методов групповой работы и обмена опытом.
- **Самостоятельные занятия.** Основная форма самостоятельной работы слушателя – изучение учебных материалов в соответствии с планом Программы с целью выполнения слушателем анализа стратегических вопросов своей организации и выработки предложений по их разрешению.
- **Группы взаимной поддержки.** Слушателям рекомендуется проводить обсуждение неясных моментов курса (в периоды между очными занятиями) в группах взаимопомощи. При этом студенты обмениваются опытом практической деятель-

ности, устанавливают деловые взаимоотношения, решают вопросы трудоустройства.

- **Интернет-форумы.** Для более глубокого усвоения содержания Программы слушатели участвуют в интернет-форумах слушателей Программы.
- **Вебинары.** Проводятся в дополнение к очным занятиям для обеспечения более тесного контакта преподавателя с географически удаленными группами и слушателями.
- **Консультации.** Слушатель может проконсультироваться у преподавателя по телефону или электронной почте, а также лично по вопросам, связанным с обучением или со своей практической деятельностью. Тем самым обеспечивается постоянный контакт слушателей и преподавателя, позволяющий оперативно разрешать возникающие проблемы.
- **Письменные задания.** В течение обучения на Программе слушатели выполняют письменные задания, анализируя свою практическую деятельность. Задания проверяют преподаватели, предоставляя слушателям развернутую обратную связь. В основе каждого письменного задания – выработка рекомендаций по решению стратегических проблем, выявленных в собственной практической деятельности. Каждый курс Программы предполагает выполнение определенного количества письменных заданий. Условие успешного завершения каждого модуля Программы – средневзвешенная оценка за все письменные задания не ниже 40 баллов.
- **Выездные школы.** В конце изучения модуля проводится Выездная школа, на которой слушатели получают возможность упорядочить свои знания, развить практические навыки групповой работы, обменяться опытом и установить деловые связи. Используются интенсивные формы коллективного обучения в режиме «погружения». Посещение Выездной школы является *обязательным* для успешного окончания модуля.
- **Экзамен.** Изучение каждого модуля (кроме курсов по выбору) завершается сдачей письменного экзамена, на который отводится три часа. Успешной считается оценка не менее 40 баллов из 100. В случае неудачи экзамен можно пересдать через полгода.
- **Выполнение и публичная защита выпускной дипломной работы.** Дипломная работа выполняется в течение полугодичного периода дипломного проектирования при осуществлении консультирования научным руководителем, прикрепляемым к каждому слушателю. Цель дипломного проектирования – сведение воедино и применение на практике всех знаний и навыков, полученных слушателем на Программе. Защита выпускной дипломной работы проводится на заседании Итоговой аттестационной комиссии.

## Тьюторы Программы

В ЛИНК создана и применяется уникальная система подготовки и развития тьюторов [14], несомненно входящая в число его наиболее сильных сторон и источников

конкурентных преимуществ. По признанию Открытого университета, даже у них нет аналогов такой системы, глубоко проработанной концептуально и хорошо зарекомендовавшей себя на практике.

Для подготовки и повышения квалификации преподавателей регулярно разрабатываются Программы подготовки и Программы повышения квалификации, позволяющие компенсировать выявленные в процессе мониторингов недостатки, а также направленные на опережающее развитие навыков тьюторов. Прохождение этих Программ организуется директорами и научно-методическими руководителями курсов/программ при содействии научных сотрудников кафедр ЛИНК. Эти Программы включают в себя такие элементы, как:

- Стажировка под руководством опытного тьютора.
- Участие в Выездных очных школах тьюторов.
- Участие в on-line Школах тьюторов и тренингах.
- Участие в интернет-конференциях тьюторов.
- Написание письменных работ, направленных на решение проблем тьюторской деятельности.
- Вебинары по актуальным проблемам Программы.

Успешное прохождение базовой Программы подготовки открывает возможность работать тьютором в любом из региональных центров сети ЛИНК.

Специфика технологии смешанного обучения (ограниченное количество очных занятий, их интенсивный и активный характер, обучение взрослых) предъявляет к тьютору требования, которые существенно отличаются от традиционных как по личным качествам, так и по образу ведения занятий. Хороший тьютор должен знать курс глубже, чем это дается в материалах для слушателей, и быть одновременно и наставником, и преподавателем, и консультантом, и фасилитатором. Кандидаты в тьюторы отбираются из числа успешно завершивших обучение слушателей различных курсов Программы, обладающих управленческим опытом и изъявивших желание работать в качестве тьюторов.

При этом кандидат должен не только хорошо усвоить сам предмет и специфику смешанного обучения, но и продемонстрировать свои управленческие и педагогические навыки.

Для подготовки тьюторов разработана Программа В550 «Основы тьюторской деятельности». Далее в процессе работы тьютор имеет возможность непрерывно повышать свою квалификацию, продвигаясь по ступеням тьюторского мастерства: от тьютора-стажера до тьютора-мастера. Чтобы перейти с одного уровня квалификации на другой, тьютор должен отвечать требованиям к данному квалификационному уровню (рис. 2).

За последние пять лет в ЛИНК было подготовлено около 200 тьюторов для различных курсов Программы МВА. По итогам последней аттестации, проведенной в октябре 2015 г., в ЛИНК аттестовано 145 тьюторов, работающих на всех курсах Программы МВА.

В рамках системы менеджмента качества для оценки качества работы тьюторов установлен ряд критериев и показателей, учитывающих удовлетворенность слушателей.





Рис. 2. Уровни квалификации и система мероприятий по развитию тьюторов

Например, по итогам участия в Выездной школе они оценивают, в какой мере тьютор:

- помог(ла) обобщить группе изученные материалы курса;
- помог(ла) лучше разобраться в моделях и инструментах курса;
- обеспечил(а) обмен практическим опытом и знаниями в группе;
- эффективно организовывал(а) групповую работу.

На протяжении ряда лет наилучшие результаты по успеваемости слушателей и сохранению численности учебных групп демонстрируют тьюторы Михаил Анненков, Ирина Белова, Владимир Горшенин, Бадри Дзамиашвили, Наталья Жаворонкова, Игорь Калачев, Инна Карпухина, Елена Кравец, Алексей Куценко, Галина Покалюхина, Лев Рабинович, Александр Сазонов, Татьяна Суетова, Андрей Теслинов, Вячеслав Тихонов, Виктор Чупахин, Олег Эмих.

### «Стратегия» – практико-ориентированная Программа MBA

Реализуемая в ЛИНК Программа MBA «Стратегия» основана на реальных потребностях как менеджеров компаний, так и самих компаний по развитию компетентностей менеджеров, а через это и развитие компаний. При разработке модулей и курсов использованы результаты исследований современной экономической среды, отраслевых специфик и соответственно современных вызовов управления предприятиями.

В основе содержания Программы MBA «Стратегия» лежат практико-ориентированный, проблемно-ориентированный подходы, что подтверждается первы-

ми местами в рейтингах Программ МВА России по критерию «практико-ориентированность» (рейтинг проводит журнал «Секрет фирмы»).

Практичность и актуальность Программы МВА «Стратегия» обуславливается следующими обстоятельствами и решениями, принимаемыми руководством ЛИНК относительно обеспечения МВА-образования:

1. Содержание Программы МВА «Стратегия» изменяется каждые три года вслед за изменением практики и условий менеджмента, которые отслеживаются командами разработчиков. С использованием передовых зарубежных достижений в осмыслении реалий современного бизнеса (например, [15]) В. Голубкиным периодически обновляется курс «Стратегия». В 2017 г. им обновлен курс по выбору «Управление знаниями в организациях, в 2018 г. – курс «Стратегическое управление человеческими ресурсами». В 2019 г. в Программу введен подготовленный Н. Жаворонковой и В. Голубкиным курс «Системное управление организацией», в 2020 г. – курс по выбору «Управление проектами». Тем самым в Программе удается отражать современный уровень осмысления бизнес-реальности в диалоге теории и практики менеджмента.
2. Содержание Программы МВА «Стратегия» обогащается инструментами и решениями, возникающими в ходе разрешения бизнес-проблем ЛИНК как организации, действующей в рыночных условиях с сильной конкуренцией. В основном это проблемы управления высшего уровня.
3. Содержание Программы МВА «Стратегия» обновляется как следствие прикладных исследований, организованных по реальным проблемам менеджмента.
4. Содержание Программы развивается за счет привлечения к разработке курсов ведущих мастеров бизнес-практики.
5. Содержание Программы развивается за счет практики консалтинга, приобретаемой в компаниях международного уровня.
6. Учебные ситуации и задания, используемые для развития аналитических навыков студентов Программы МВА, разрабатываются на основе реальных событий в бизнес-среде реальных компаний.
7. Практичность Программы МВА «Стратегия» поддерживается за счет открытых коммуникативных площадок, создаваемых для студентов с целью обмена практическим опытом ведения бизнеса.
8. Практичность Программы поддерживается за счет воплощения деятельностного подхода к обучению, при котором оно, во-первых, организуется на основе решения реальных проблем слушателей, во-вторых, на основе специальных технологий развития практики через циклически организованную рефлексию бизнес-проблем, в-третьих, через специальные задания для слушателей, нацеленные на анализ и совершенствование собственной практики.

Практичность Программы усиливается путем вовлечения слушателей-менеджеров в исследовательские проекты, направленные на стратегическое развитие собственных организаций и рефлексию достигнутых улучшений. Обязательным элементом Программы является выполнение и публичная защита выпускной аттестационной работы по результатам подобных исследований.

## ***Теория и практика в Программе***

В материалах курсов и учебном процессе Программы МВА «Стратегия» теория и практика сбалансированы и органично сочетаются: теория служит для объяснения того, что происходит на практике, и предсказания того, что может произойти, а практика иллюстрирует теорию, ее применимость и ограничения. Практика также служит источником свидетельств того, что дает применение теоретических концепций и подходов в реальном менеджменте. Это систематически отслеживается в дизайне Программы. Обычно изложение теоретической концепции или кластера концепций в учебных книгах сопровождается примерами из практики реального бизнеса и менеджмента. Слушателю также предлагается продумать и обсудить, насколько эти концепции применимы и позволяют провести управленческие улучшения на его рабочем месте и каковы их ограничения. На тьюториалах за кратким обзором теории следует групповая проработка практической учебной ситуации с применением этой теории и обратной связью тьютора. В вопросах письменных заданий и экзаменов необходимо показать знание теории и проиллюстрировать ее практическими примерами. В процессе дипломного проектирования требуется на основе усвоенных теоретических подходов проанализировать реальную практику стратегического управления в организации слушателя и дать рекомендации по ее совершенствованию. Степень гармоничности сочетания теории и практики – один из основных критериев при оценке и рецензировании работ слушателей. При этом ответы, где теория и практика представлены сбалансированно, ценятся гораздо выше, чем чисто теоретические или, тем более, практические ответы, которые можно дать и не изучая курса.

## ***Сбалансированность функционального и интегративного обучения***

В Программе МВА «Стратегия» функциональный менеджмент изучается на первом уровне в обязательном курсе «Эффективный менеджер» с акцентом на управление персоналом, маркетингом и финансами и в курсе второго уровня «Системное управление организацией» с упором на управление операциями. Вопросы межфункциональной интеграции также рассматриваются в этом курсе. Вопросы функциональной стратегии изучаются в курсах по выбору третьего уровня после изучения общеорганизационной стратегии в курсе «Стратегия». При рассмотрении функциональной стратегии в выпускной аттестационной работе она должна быть интегрирована в общеорганизационный процесс и раскрыта ее роль в реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации. Таким образом, сбалансированность функционального и интегративного обучения предусмотрена дизайном Программы. В системе оценивания за рассмотрение вопросов межфункциональной интеграции предусмотрено начисление дополнительных баллов.

## ***Переносимые навыки***

Программа МВА «Стратегия» явно содержит средства, с помощью которых у слушателей развиваются переносимые и «мягкие» навыки менеджмента.

Участие в тьюториалах и Выездных школах предоставляет слушателям возможность работать в группе/команде, развивая навыки *лидерства, межличностного общения и публичных выступлений*. Важными составляющими тьюториалов и Выездных

школ являются *обмен практическим опытом* с коллегами по обучению и совершенствованию навыков *работы в группе*.

Учебные материалы содержат задания, направленные на осмысление слушателями собственной управленческой практики и подходов и развитие навыков *решения организационных проблем*.

Развитию навыков *управления изменениями*, в том числе стратегическими, способствует освоение подходов, изложенных в курсах «Эффективный менеджер» (1-й уровень Программы МВА) и «Стратегия» (3-й уровень). Разработанный в ЛИНК и введенный в Программу МВА новый курс по выбору «Стратегия сложных переговоров» призван целенаправленно обеспечить формирование у слушателей навыков *ведения переговоров* с бизнес-партнерами и конкурентами.

Важной составляющей процесса обучения является работа в интернет-конференции курса и интернет-форуме учебной группы. *Виртуальное общение* в конференциях и форумах помогает лучше разобраться в идеях, темах, концепциях курсов и особенностях их практического применения в различных отраслях, организациях, культурных контекстах, общаясь с тьюторами и коллегами по обучению, а также развить навыки работы в виртуальной команде/организации.

Подготовка и защита выпускной аттестационной работы способствует развитию *исследовательских и консультационных навыков*, а также навыков *публичных презентаций*.

### ***Развитие навыков критического мышления***

При разработке последней версии Программы МВА «Стратегия» в ЛИНК исходили из того, что динамичность и неопределенность современного бизнес-окружения делает бессмысленными попытки освоения менеджерами готовых управленческих «рецептов», которые перестают работать в разнообразных и изменчивых контекстах. Одним из важнейших навыков менеджера становится *критическое мышление*, освоение которого позволяет менеджеру интегрировать теоретические знания в свой индивидуальный контекст, непрерывно критически осмысляя сам процесс освоения и интеграции этих знаний и адаптируя уже имеющиеся знания и навыки под требования контекста.

Развитие навыков критического мышления в процессе обучения на Программе осуществляется одновременно с развитием навыков *рефлексирующей практика* [16], что позволяет нам использовать синтетический термин «критическая рефлексия», когда предметом анализа и критических размышлений становится собственная учебная деятельность и управленческая практика и результаты применения к ней теоретических концепций.

Еще один важный подход, используемый в Программе, без которого невозможно развитие навыков критического мышления, – *доказательный менеджмент*. Он предостерегает менеджеров от опоры лишь на собственные предположения и предпочтения, которые всегда субъективны. Вместо этого предлагается в процессе как анализа ситуации, так и принятия решений опираться на факты и данные, включающие в себя различные точки зрения, полученные в результате исследований (как формальных, так и неформальных), даже если такие свидетельства противоречат субъективным предположениям менеджера.

Формирование этих трех групп навыков осуществляется с самого начала обучения в течение всех курсов Программы. Кратко прокомментируем различные виды учебной деятельности с точки зрения развития данных навыков:

- Работа с учебными материалами по изучению теорий и концепций предоставляет возможность слушателям познакомиться с различными точками зрения на один и тот же предмет. В учебных материалах, как правило, представлены позиции разных авторов, которые порой противоречат друг другу, предлагая слушателям задуматься над дилеммами. Им предлагается не только изучить точки зрения разных авторов, но и критически осмыслить преимущества и ограничения тех или иных теорий.
- Практические задания часто формируются в критическом залоге, побуждая слушателей критически оценивать выбор того или иного теоретического «инструмента» для выполнения конкретного задания. После выполнения заданий предлагается критически отразиться на их результатах, чтобы осознать уместность и полезность применения конкретных концепций в собственном управленческом контексте. Помимо этого, они побуждают к проведению различного рода формальных и неформальных исследований с целью поиска доказательств понимания собственного контекста и применения теории.
- В процессе выполнения письменных заданий (ТМА) все эти составляющие продолжают системно применяться. По мере перехода с одного уровня Программы на другой формулировка заданий все в большей степени опирается на так называемый цикл продуктивного исследования [17], который может начаться с исследования своей ситуации на основе сбора фактов и данных о ней. Затем студент переходит к критически осмысленному выбору теорий и концепций, уместных, по его мнению, для решения выявленных в процессе исследования проблем. Затем осуществляются действия по применению этих теорий и концепций, за которыми следует рефлексия действий. Процесс рефлексии подкрепляется, в свою очередь, сбором доказательств, позволяющих взглянуть на собственные действия и их результаты с разных позиций (рис.3). Далее цикл повторяется в течение всего процесса обучения столько раз, сколько необходимо для решения проблемы или группы проблем, которые выявляются уже при освоении все новых знаний и навыков, а также в процессе более глубокого понимания собственной управленческой ситуации и движения по данному циклу. Таким образом, фактически обучающиеся осваивают сложные динамические навыки совершенствования собственной управленческой деятельности и организации.
- Приоритетность в освоении этих навыков наряду с собственно управленческими концепциями и теориями привела к необходимости скорректировать критерии оценивания письменных практических работ (текущее оценивание), а также экзамена (итоговое оценивание). Поскольку во всех случаях от слушателей в явном виде требуется продемонстрировать владение навыками критического мышления и рефлексии, построение собственных аргументов с опорой на доказательства, то и критерии измерения при проверке отражают эти требования. Применяются три критерия оценки: использование доказательств, основанных на исследованиях; применение теории; глубина рассуждений.

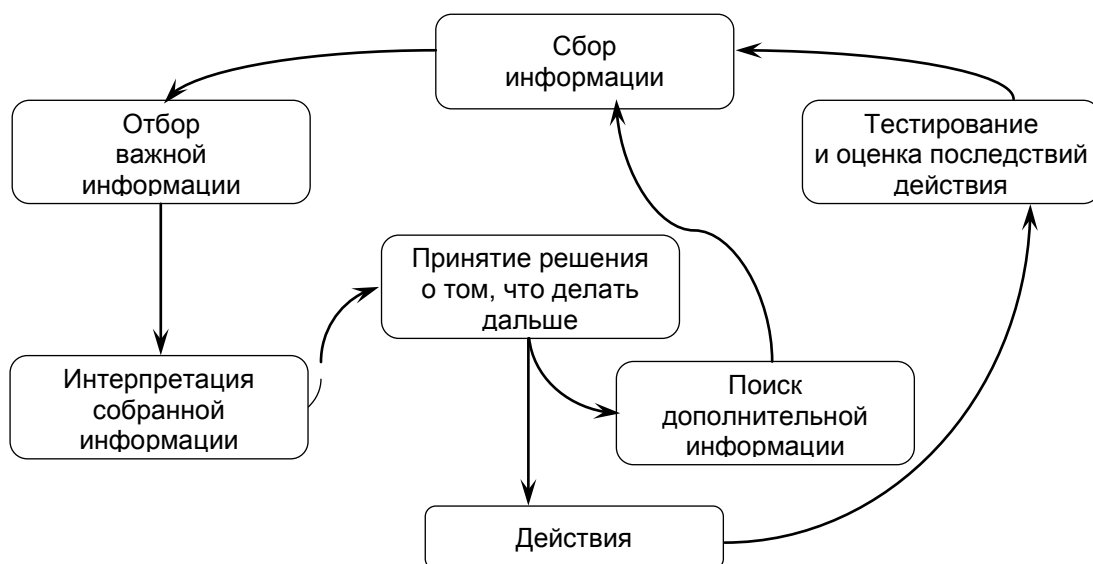


Рис. 3. Цикл продуктивного исследования

### **Перенесение полученных знаний на рабочее место**

Программой МВА «Стратегия» предусмотрен механизм перенесения знаний, приобретенных слушателями и выпускниками, на рабочее место. Методологической основой обучения на Программе является практико-ориентированный подход. Он реализуется через систему еженедельных заданий по управленческому развитию, практических письменных заданий, проверяемых тьютором, что позволяет объединить процесс обучения с практическим совершенствованием собственной управленческой деятельности и деятельности организации в режиме реального времени в процессе обучения. При этом учебная среда становится для слушателя источником получения новых идей и теоретических «инструментов», а рабочая (профессиональная) среда – полигоном для отработки навыков применения данных теоретических «инструментов» в течение всего процесса обучения, как показано на рис. 4. Все эти типы практической учебной деятельности логически связаны между собой.



Рис. 4. Взаимодействие учебной и рабочей сред

**Задания по управленческому развитию** слушатель выполняет по ходу изучения того или иного модуля. Они позволяют применить изучаемые в данный момент теоретические концепции и модели к собственной практике для ее анализа.

**Письменные задания** позволяют слушателю интегрировать знания, полученные в течение изучения части Программы, а также навыки применения теории, полученные в процессе выполнения еженедельных заданий, на своем рабочем месте. Слушатель исследует и анализирует собственную рабочую ситуацию с помощью концепций изученного функционального блока, которые он выбирает как наиболее уместные для своего контекста, а затем вырабатывает рекомендации, направленные на решение выявленных проблем.

**Рекомендации**, вырабатываемые на занятии Выездной школы «Стратегия на практике», при выполнении письменных заданий и особенно **выпускной дипломной работы** направляются руководству их организаций для изучения и принятия к внедрению. Многие из них дают заметный экономический и стратегический эффект для организации и способствуют продвижению слушателей и выпускников в высшее звено управления.

**Выпускная аттестационная работа** позволяет слушателю применить для решения своих управленческих, функциональных или организационных проблем всю совокупность знаний и навыков, получаемых им в процессе обучения на Программе. Полученные знания переносятся на рабочие места в своей организации также выпускниками Программы.

## **Методика и практика корпоративного обучения менеджеров высшего и среднего звена стратегическому менеджменту**

### ***Перепроектирование и поэтапное изменение Программы***

Доработка Программы МВА «Стратегия» с учетом запросов компаний приводит к ее наполнению новыми аспектами. В результате стандартная Программа МВА «Стратегия» развивается в следующих направлениях:

- Компоновка программ под потребности компании по развитию компетентностей менеджеров с сохранением требований к стандартам качества.
- Использование конкретного практического опыта компаний как основы для стратегического анализа на занятиях.
- Методические разработки расширяют очный компонент Программы, творчество обучающихся и уровень взаимоотношений с тьюторами.
- Временные параметры программ наиболее удобные для слушателей и компаний как по длительности, так и по этапам Программы.

### ***Процесс перепроектирования Программы***

Перепроектирование Программы происходит в следующей последовательности:

- ЛИНК получает от Заказчика требования к учебной Программе.
- В соответствии с этими требованиями ЛИНК вносит разной степени изменения в существующую Программу. Они могут касаться содержания конкретных учеб-

ных ситуаций, последовательности изучения тем, уровня раскрытия тем, временного режима Программы в целом или отдельных тем и модулей.

- После получения от ЛИИ НК Программы Заказчик или соглашается с предложенным вариантом, или вносит дополнительные предложения по ее корректировке.
- ЛИИ НК вносит дополнительные изменения.
- После внесения всех согласованных предложений Программа обоюдно принимается.

В перепроектировании программ от ЛИИ НК участвуют – руководитель проекта, директор Программы, методисты, от Заказчика – руководители служб персонала, служб развития и обучения персонала, корпоративные тренеры. В результате разработаны и использованы для обучения корпоративные Программы МВА, отражающие специфику подготовки корпоративных групп слушателей для следующих организаций:

- Пенсионный фонд России,
- ОАО «Удмуртнефть»,
- компания «АЛРОСА».

Участие работодателей в разработке требований к содержанию и методике предоставления Программы МВА позволяет повысить ее практическую ориентированность, обеспечить большее соответствие специфике деятельности конкретной организации и более тесную связь обучения с потребностями современной российской экономики, ее отраслей и отдельных компаний. Корпоративное обучение осуществляется также с помощью других специализированных программ.

Корпоративное обучение персонала – это организация системы обучения и разработка содержания программ обучения с учетом целей, задач и специфики бизнеса компании. Корпоративное обучение обеспечивает возможность успешного внедрения управленческих инноваций уже в процессе обучения и позволяет создать единое информационное поле в компании.

Понимание стратегии развития компании является важной точкой при определении того, как, кого и чему учить. В Международном институте менеджмента ЛИИ НК корпоративное обучение менеджеров высшего и среднего звена ведется в том числе в рамках Программы МВА «Стратегия» и методологически основано на курсе «Стратегия», входящем в ее состав.

Далее рассматривается взаимное влияние стратегического процесса компании и реализуемых ею программ корпоративного обучения менеджеров высшего и среднего звена.

Примером успешного опыта ЛИИ НК может служить обучение менеджеров среднего звена в рамках корпоративного университета *Ikusei* компании *JTI*.

Одним из важных элементов программы обучения было приглашение на учебные сессии в качестве экспертов топ-менеджеров компании. В процессе обучения мы формировали список тем, по которым участники Программы хотели бы получить информацию от руководства для более эффективного выполнения своей работы. В этом списке лидировали:

- Понимание стратегии развития компании.
- Цели и задачи других функций (взаимосвязи).



- Понимание бренд-стратегии.
- Законодательные изменения и их влияние на стратегию компании.
- Перспективы компании в ближайшие пять лет.

## Стратегия и стратегический процесс

Наиболее общее определение организационной стратегии – это образ действия, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели. На практике стратегический процесс в организации предполагает стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию стратегии (рис. 5). Стратегический анализ включает в себя анализ внешнего окружения и оценку ресурсов и способностей организации. Стратегический выбор состоит из определения вариантов стратегии и выбора наилучшего варианта, при этом необходимо оценить ожидания различных заинтересованных сторон и заключить с ними соглашения. Реализация стратегии включает в себя распределение ресурсов, реструктуризацию организации и управление изменениями и культурой организации.

Анализ, выбор и реализация стратегии могут осуществляться одновременно, причем предварительные результаты оценки вариантов могут влиять на реализацию и анализ, а результаты реализации – на анализ и выбор. В этом случае организация практикует инкрементальный подход к стратегии, постепенно корректируя стратегию на основании новых результатов анализа, выбора и реализации.

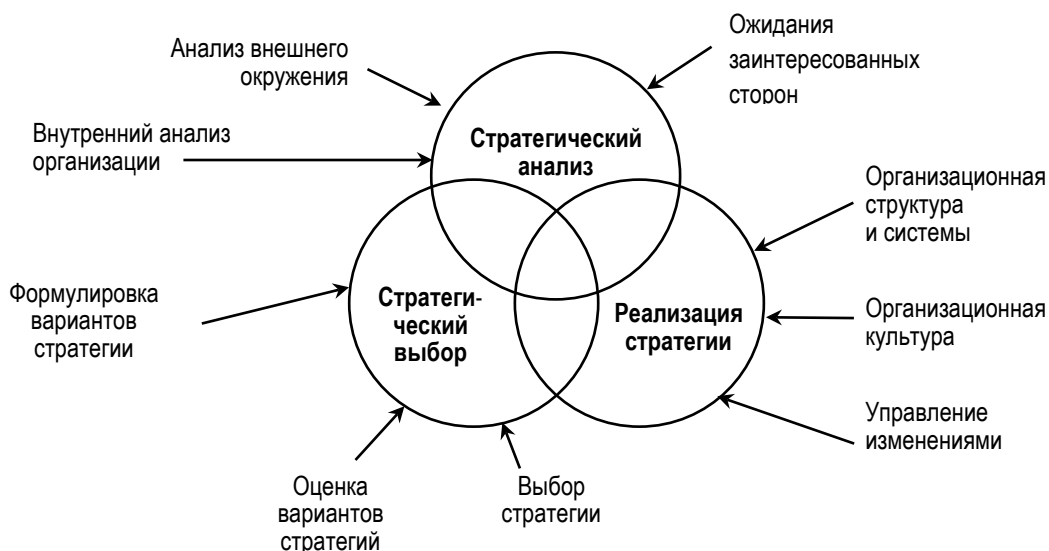


Рис. 5. Реалистическая модель стратегического процесса

Предпочтительная очередность прохождения этапов зависит от организационных структур и систем контроля, а также политики и культуры организации. Знание очередности этапов помогает нам понять и усовершенствовать стратегический процесс конкретной организации. Очередность этапов может также изменяться в зависимости от результатов, полученных на каждом очередном этапе.

Понимание этапов стратегического процесса является отправной точкой при проектировании программ корпоративного обучения менеджеров.

Ниже приводятся ключевые вопросы, связанные с этапами стратегического процесса, на которые полезно ответить при разработке программ обучения менеджеров компании:

1. Сформулирована ли в компании стратегия развития на ближайшие 3–5 лет?
2. Какие мероприятия были осуществлены руководством компании для представления и разъяснения стратегии сотрудникам компании?
3. Какие мероприятия были осуществлены для оценки понимания стратегии менеджерами компании?
4. Какие организационные изменения осуществляются сейчас в компании и какие планируются?
5. Какие управленческие проблемы наиболее актуальны сейчас для компании?

Понимание стратегии и приоритетов развития компании помогает внешним провайдерам совместно с внутренними менеджерами по обучению подстроить программу обучения менеджеров под задачи бизнеса и понять, какие категории менеджеров нужно учить и чему.

### **Стратегическое и операционное лидерство**

В большинстве организаций стратегический процесс представляет собой сочетание нисходящего процесса (сверху-вниз) стратегического планирования, осуществляемого руководством компании, и восходящего (снизу-вверх) процесса управленческих инициатив, реализуемых на разных уровнях организации. Более того, ряд авторов считает, что успешная стратегия должна разрабатываться не сверху-вниз, а снизу-вверх, то есть при разработке стратегии необходимо отталкиваться от знания тактики конкретного бизнеса и участия в ее осуществлении. Успешная стратегия также требует лидерства на различных уровнях управления: стратегического лидерства, обеспечивающего выбор стратегии, и операционного лидерства, обеспечивающего ее успешную реализацию (табл. 3).

*Таблица 3. Задачи стратегического и операционного лидерства*

<b>Стратегическое лидерство</b>	<b>Операционное лидерство</b>
Интерпретация для компании смысла происходящего во внешнем окружении	Донесение видения стратегии и ценности до персонала компании
Принятие решений о том, чем должна заниматься компания	Обеспечение реализации стратегии компании
Обеспечение равновесия между краткосрочными и долгосрочными перспективами развития компании	Определение приоритетных направлений в сфере своей ответственности
Формулирование видения стратегии, ценностей и критериев успеха компании и донесение их до управленческой команды	Определение стандартов, процессов и процедур работы персонала. Создание рабочей среды, поддерживающей определенный тип поведения персонала
Инициирование и проведение изменений	Инициирование и проведение изменений

С точки зрения программ корпоративного обучения менеджеров высшего и среднего звена здесь важно обратить внимание на формирование именно лидерских навыков, имеющих критическое значение для успешного развития бизнеса. Поскольку основная функция лидерства – осуществление успешных изменений, то важной отправной точкой лидерства становится определение направления этих изменений. При этом

важно понимать разницу между выбором направления дальнейшего развития организации и планированием (даже и долгосрочным).

Основное назначение любого планирования – обеспечение последовательного достижения намеченных результатов. Планирование – управленческий процесс от общего к частному, в результате которого целостное видение будущего раскладывается на отдельные составляющие: цели, показатели, этапы, мероприятия и ресурсы. Задавая направление развития, лидеры, напротив, движутся от частного к общему, собирая фактический материал и стараясь выделить в нем определенные закономерности, соотношения и взаимосвязи для создания целостной картины будущего. Итогом деятельности лидера становятся не планы, а концепции и стратегии развития, описывающие те состояния организации, к которым нужно стремиться в долгосрочной перспективе, и возможные способы их достижения.

Как отмечает ведущий специалист в области лидерства, профессор кафедры лидерства Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер, *«одна из наиболее распространенных ошибок, которые допускают компании, где слишком много внимания уделяется менеджменту, но нет настоящих лидеров, – это рассмотрение "долгосрочного планирования" в качестве панацеи от собственного незнания, в каком направлении двигаться и как адаптироваться в условиях растущей конкуренции и постоянно меняющегося внешнего окружения. Такой подход отражает непонимание самой сути работы по выбору стратегического направления развития и обречен на неудачу»* [18]. Если компания не знает, в каком направлении она движется, то планирование превращается в черную дыру, поглощающую огромное количество сил и времени. Планирование, как управленческая деятельность, эффективно, когда оно используется не как замена, а как дополнение к выбранному курсу стратегического развития.

### **Теория бизнеса и обучение менеджеров**

В одной из работ классика современного менеджмента Питера Друкера представлено понятие «теория бизнеса» и показана его важность для успешного развития компании. Согласно Друкеру, теория бизнеса – это доминирующие в компании представления об окружающей среде и о себе [19].

Теория бизнеса компании включает в себя 3 элемента:

1. *Представления о внешнем окружении компании* (макроокружении, рынке, конкурентах, потребителях). Дают ответ на вопрос: на чем компания может зарабатывать деньги?
2. *Представления о миссии организации* (роль компании в обществе). Дают ответ на вопрос: какие именно результаты своей деятельности компания считает значимыми?
3. *Представления об области специализации компании* (ключевые компетенции и сферы деятельности). Дают ответ на вопрос: в каких сферах деятельности компания должна превосходить конкурентов для сохранения своего конкурентного преимущества.

При всей простоте формулировок, ориентированных, как отмечает Друкер, на создание ясной, последовательной и эффективной теории бизнеса, уходят годы тяжелой работы, размышлений и экспериментов.

Остановимся на вкладе обучения менеджеров высшего и среднего звена в создание и пересмотр теории бизнеса. Друкер выделяет четыре отличительные характеристики надежной и обоснованной теории бизнеса. В табл. 4 показаны вклад корпоративного обучения менеджеров компании и формирование обоснованной и действенной теории бизнеса.

### **Анализ внешнего окружения и ментальные установки менеджеров**

Важность и необходимость анализа внешнего окружения организации признается большинством менеджеров как незыблемая классическая истина менеджмента. Однако на практике возникают определенные ментальные препятствия формированию у менеджеров адекватных представлений о внешней среде компании:

- Представление о том, что отслеживанием изменений и тенденций во внешнем окружении организации должны заниматься «специальные люди» (чаще всего маркетологи и первые лица организации), а остальным менеджерам это не нужно.
- Нежелание сравнивать постоянно себя с конкурентами, поскольку это разрушает устоявшееся представление о своей компании и собственной работе.
- Нежелание замечать «неудобные» изменения в запросах и ожиданиях потребителей и поставщиков.
- Неготовность делать конкретные выводы из анализа внешнего окружения.
- Стремление искать простые ответы на не сформулированные ясно вопросы.

*Таблица 4. Теория бизнеса и корпоративное обучение менеджеров*

	<b>Отличительные особенности надежной и обоснованной теории бизнеса</b>	<b>Вклад программ корпоративного обучения менеджеров</b>	<b>Требования к содержанию и процессу обучения</b>
1	Представления о внешнем окружении, миссии и области специализации должны основываться на реальной действительности	Формирование у управленческой команды согласованного представления о внешнем окружении, миссии и области специализации компании	Проблемно ориентированный подход к обучению (теоретические модели используются как инструменты анализа и решения актуальных проблем компании)
2	Представления в трех областях (внешнее окружение, миссия, специализация) должны соответствовать друг другу		Привлечение внутренних и внешних экспертов и покровителей проектов
3	Теория бизнеса должна быть известна и понятна всем членам организации	Диагностика и анализ устоявшихся представлений и стереотипов. Формирование навыков управления информацией и навыков коммуникаций	Исследовательские проекты различных аспектов деятельности компании  Публичная презентация управленческих проектов
4	Теорию бизнеса необходимо постоянно перепроверять	Критическое осмысление текущей практики бизнеса, организационной культуры, выявление и рассмотрение актуальных проблем компании	Целенаправленные мероприятия по формированию управленческой команды

При этом важно помнить, что цель стратегического анализа не в том, чтобы дать готовые ответы и рецепты действий, а в том, чтобы облегчить понимание вопросов. Большинство инструментов стратегического анализа помогают структурировать имеющуюся разноплановую информацию о внешнем окружении и выделить из нее факторы, имеющие отношение к стратегическим решениям. Они последовательно и обоснованно подводят нас к вопросам, на которые мы должны найти ответы, обеспечивая твердую почву для принятия управленческих решений.

Ключевая характеристика внешнего окружения – это изменчивость. Меняются общество, технологии, рынки, потребители. Представление менеджеров о внешнем окружении компании нуждается в постоянной проверке на адекватность текущей реальности.

Для проверки адекватности представлений менеджеров о внешнем окружении и о позиции компании полезно в процессе обучения организовывать обсуждения следующих вопросов:

1. Не рискуете ли Вы сфокусировать внимание на одном-единственном представлении о внешнем окружении в ущерб всем остальным?
2. Какова вероятность того, что выбранная Вами стратегическая цель является недостижимой?
3. Правильно ли выбраны показатели, по которым Вы судите о достигнутом Вами прогрессе?
4. Полагаете ли Вы, что для решения сегодняшних проблем нужно воспользоваться методами, которые были эффективны в прошлом?
5. Возможно ли, что рынок, на котором работает компания, требует от нее новых подходов?
6. Какова вероятность того, что Вы ошиблись в определении основных компетенций, которые отличают Вас от Ваших конкурентов?
7. Правильно ли Вы определили причины Ваших прошлых успехов и успехов Ваших конкурентов?
8. Не основаны ли Ваши представления об ожиданиях Ваших потребителей на ограниченных моделях действительности?
9. Хорошо ли Вы понимаете специфику и негласные правила, которые определяют порядок ведения дел на интересующем Вас рынке?

В итоге должны быть поняты основные возможности, предоставляемые различными уровнями внешнего окружения, и исходящие от них угрозы.

### **Разделяемое видение как отправная точка организационного развития**

Многочисленные исследования подтверждают важность формирования образа желаемого будущего организации, как заявления о том, чем желает стать компания и куда она стремится. Согласно проведенным исследованиям, убедительный образ будущего организации должен включать в себя три ключевых элемента:

#### *1. Значимый смысл*

Значимый смысл – это ответ на вопросы «Для кого» и «Для чего» существует компания?

#### *2. Картина будущего*

Картина будущего – это ответ на вопросы «Куда мы хотим двигаться и попасть?», «Каких результатов мы хотим добиться?».

### *3. Понятные ценности*

Ценности указывают, как двигаться к осуществлению желаемой картины будущего. Они отвечают на вопросы «Чем мы хотим жить?» и «Как мы хотим работать?».

Обсуждение в процессе обучения менеджеров образа желаемого будущего организации вызывает творческое напряжение, которое возникает из осознания того, к чему мы стремимся (из нашего видения), и из честной оценки реальной действительности. Разрыв между образом будущего и реальностью создает творческое напряжение. Без видения не может быть творческого напряжения. Попытки подменить видение анализом приводят к неудачам при осуществлении изменений. Существует иллюзия, что как только люди осознают реальность, они тут же обретут мотивацию к развитию и изменениям. При таком представлении руководители испытывают разочарование, когда обнаруживают, что люди сопротивляются изменениям, затрагивающим их лично или организацию в целом. Естественная энергия для изменения реальности возникает только тогда, когда люди обретают образ будущего, которое представляется им более важным, чем настоящее.

Полезно различать подход к развитию организации, базирующийся на решении проблем, и подход, основанный на принципе творческого напряжения. При подходе, основанном на решении проблем, необходимая для развития энергия порождается стремлением избежать нежелательных воздействий реальности. Многие люди и организации получают мотивацию к изменениям только тогда, когда возникающие перед ними проблемы приобретают угрожающий характер, что и побуждает их к активности. Некоторое время фактор угрозы работает, но процесс изменений тормозится, как только инициировавшие его проблемы теряют остроту. При подходе, базирующемся на решении проблем, налицо только внешняя мотивация.

При подходе, основанном на принципе творческого напряжения, энергия для осуществления изменений возникает из сопоставления нашего видения с реальностью, здесь имеет место мотивация внутренняя.

Обсуждая в процессе обучения менеджеров желаемый образ будущего организации, полезно обрисовать это будущее по отношению к ключевым заинтересованным сторонам:

1. Как мы хотим, чтобы нашу организацию воспринимали наши потребители?
2. Какой мы хотим видеть нашу организацию для наших сотрудников?
3. Каким мы хотим видеть руководство компании?
4. Какими мы хотим видеть отношения с нашим поставщиками и партнерами?
5. Какой вклад в развитие общества в целом (города, региона, страны) мы хотим видеть, чтобы внесла наша организация?

### **Анализ сильных и слабых сторон**

Чем больше масштаб изменений, происходящих во внешнем окружении организации, тем выше вероятность того, что внутренние ресурсы и способности станут основой стратегии развития компании. Ресурсный подход к стратегии подчеркивает уникальность каждой компании и важность понимания ею своих сильных и слабых сторон.

В процессе обучения менеджеров важно на каждом этапе обучения направлять их усилия на:

- Трезвую оценку собственных профессиональных и личностных сильных и слабых сторон.
- Адекватную оценку сильных и слабых сторон других людей.
- Последовательную оценку сильных и слабых сторон компании в различных функциональных областях и сферах деятельности.

Применительно к стратегической оценке ресурсов (активов, которыми организация обладает) и способностей (что она умеет делать хорошо) полезно фокусировать внимание менеджеров на двух универсальных критериях: 1) важности ресурсов и способностей для успешной конкуренции и обеспечения прибыли; 2) относительной силы (по сравнению с основными конкурентами).

Соединение этих двух критериев позволяет выделить ключевые сильные и слабые стороны компании. Основой для оценки сильных и слабых сторон являются экспертные оценки менеджеров компании и бенчмаркинг лучшей практики в отрасли, в которой работает компания, или в других отраслях. Основное внимание компании необходимо уделять: 1) ключевым сильным сторонам – как эффективнее использовать сильные стороны и 2) ключевым слабым сторонам – вкладывать ресурсы в их усиление или снижать зависимость от них. Кроме того, важно помнить один ключевой принцип любого развития (как личного, так и организационного): любое развитие всегда опирается на наши сильные стороны.

Для наглядности может использоваться балльная оценка в диапазоне от 1 до 10 баллов (рис. 6). Но в конечном итоге оценка ресурсов и способностей компании заключается не в точных цифрах, а в идеях и понимании происходящего. Важно понимать, что выделение сильных и слабых сторон – это итерационный процесс, а не раз и навсегда принятое решение.



Рис. 6. Оценка ресурсов и способностей компании

Компании необходимо периодически рассматривать, что она *может делать* при существующих ресурсах и способностях и что *ей следует делать* с учетом ситуации на рынке.

При этом такой процесс носит скорее интерпретирующий, чем аналитический характер. При аналитическом подходе основной акцент делается на решение конкретных задач, в нашем случае – составление списка сильных и слабых сторон организации. Соответственно, при этом считается, что любая организационная проблема может быть представлена в форме конкретной задачи с четкими условиями и оптимальным реше-

нием. Подобный подход правомерен в условиях стабильного или хотя бы предсказуемого рынка.

Но сегодня рынки, на которых работает большинство компаний, становятся все более нестабильными и непредсказуемыми. В такой ситуации неопределенности руководители чаще всего не могут знать наверняка, чего именно они пытаются достичь и как это сделать лучше всего. Они не способны однозначно сформулировать суть задачи, не говоря о том, чтобы придумать решение. В подобной ситуации более уместен диалог, направленный на совместную интерпретацию изменений, происходящих во внешнем окружении и внутри компании. Такой итерационный интерпретирующий процесс почти всегда плодотворен, поскольку выявляет как новые возможности, так и новые ограничения компании. К сожалению, менеджеры слишком часто торопятся объявить этот процесс завершенным: «Вот наши сильные и слабые стороны, вот способы устранения слабых сторон и использования сильных, вот план действий и ответственные за его реализацию». Характерное для аналитического подхода стремление подвести черту прерывает процесс диалога и поиска новых идей.

В программах корпоративного обучения менеджеров важно обеспечить правильное сочетание аналитического и интерпретирующего подходов к обучению, которое позволит, получая новые знания и навыки, выйти за границы управленческих стереотипов, сложившихся в компании. Обучение должно помочь менеджерам более уверенно чувствовать себя в ситуациях неопределенности, когда не может быть готовых алгоритмов анализа и решения проблем. Ведь изгоняя из наших компаний неопределенность, мы рискуем заплатить за это упущенными возможностями.

### **Стратегический анализ и синтез**

Генри Минцберг, один из самых известных в мире критиков традиционных очных программ МВА, для людей, не обладающих необходимым управленческим опытом, в своей книге «Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров» отмечает: «Синтез – это сердцевина управления. Находясь в контексте своей компании, руководитель должен хорошо представлять отдельные элементы целого организации. Дело не в том, что руководителю не нужен анализ, скорее он необходим как вклад в синтез, и в этом состоит вся сложность. Преподавание анализа, оторванного от синтеза, обгладывает управление до его собственного скелета. Это все равно как считать человеческое тело набором костей без всего остального – ни сухожилий с мышцами, ни плоти с кровью, ни разума с душой» [20].

Достаточно убедительная и обоснованная критика Минцбергом сведения программ обучения менеджеров к приемам анализа вне контекста ситуаций управления заставляет задуматься над вопросом: «А как обучать синтезу?». Ответ одновременно и прост, и сложен: синтез невозможен в общих чертах, он возможен только при погружении в конкретный управленческий контекст.

Применительно к корпоративным программам обучения менеджеров это означает необходимость построения обучения на не оторванных от реальности компании учебных ситуациях, а на приложении теоретических инструментов к живым управленческим ситуациям. В процессе корпоративного обучения наиболее целесообразно использование учебных ситуаций трех типов:



- «Живые кейсы» – основаны на анализе реальной практики компании и управленческого опыта слушателей программы. В качестве введения в «живые кейсы» необходима информация об отрасли и компании из открытых и внутренних источников.
- «Исследовательские кейсы» – основаны на информации исследований по различным актуальным темам менеджмента. Используются в качестве введения в дискуссию по темам программы.
- «Кейсы: лучшая практика» – основаны на публикациях об управленческой практике других компаний, опыт которых может быть интересен для слушателей программы.

Понятие «рефлексирующий практик» (Reflective Practitioner) введено Дональдом Шоном в одноименной книге «Рефлексирующий практик: как профессионалы мыслят в ходе работы» [21]. Шон выдвинул предположение, что профессионалы, такие как менеджеры, постоянно осуществляют осмысление и интерпретацию ситуации, в которой они находятся. Вместо попыток найти единственное наилучшее решение проблемы или наиболее рациональный способ действий, они проявляют большое творчество в исследовании широкого разнообразия возможностей. Опираясь на богатый репертуар возможных действий, они ведут «рефлексивную беседу» с окружающей их ситуацией. Этот процесс представляет собой непрерывное переосмысление изменяющейся реальности, пересмотр собственной роли и ролей других людей в этой реальности, а не преследование абстрактных, оторванных от ситуации целей с заранее определенными методами.

Представление о менеджерах-участниках корпоративных программ обучения как о рефлексирующих практиках позволяет организовать процесс стратегического синтеза в ходе обучения, делая акцент на следующих ключевых моментах:

*1. Постоянное осмысление и интерпретация реальных управленческих ситуаций.*

При изучении различных теоретических концепций важно постоянно соотносить их с управленческой реальностью компании, осмысливая прошлое, анализируя настоящее и планируя будущее.

*2. Творческий подход к исследованию широкого разнообразия возможностей и переосмысление изменяющейся реальности, опираясь на богатый репертуар возможных действий.*

Изучение различных теоретических концепций менеджмента должно преподноситься как инструмент расширения представлений слушателей об организационной реальности, а также репертуара принятия решений и действий.

*3. Отказ от попыток найти единственное наилучшее решение проблем или наиболее рациональный способ действий. Отказ от стремления к достижению абстрактных, оторванных от реальной ситуации целей, опираясь на заранее определенные методы их достижения.*

Стремление к поиску единственных решений сложных проблем и достижению абстрактных, оторванных от жизни целей с помощью столь же оторванных от нее методов во многом проистекает из представления о преимущественно рациональном «устройстве» окружающего мира. Подобное представление является упрощением реальности, которая просто не собирается вписываться в наши рациональные схемы и построения. В этой связи важная установка в процессе корпоративного обучения – отказ от излишнего упрощения реальности, к которому мы склонны в силу своего стремления к быстрому решению проблем и сохранения внутреннего комфорта.

Переходя от уровня знаний и навыков, полученных менеджерами, к улучшению показателей деятельности компании в результате обучения, следует отметить сложность точной и объективной оценки отдачи от инвестиций в обучение персонала. Кроме методологических сложностей такой оценки, в основе которой лежит, как правило, известная модель Киркпатрика/Филипса, компании часто сами просто не знают, какой именно результат от обучения они ожидают в терминах улучшения показателей деятельности. Понимание результатов обучения в свою очередь вытекает из понимания стратегии развития компании, ключевых показателей деятельности (KeyPerformanceIndicators– KPI) подразделений и отдельных сотрудников. Попытки рассматривать обучение менеджеров и отдачу от него в отрыве от стратегии и приоритетов развития компании обречены на рассмотрение исключительно затрат на обучение при игнорировании его вклада в конкурентное преимущество.

## Отзывы выпускников Программы МВА и их работодателей

### Результаты анкетирования

Два раза в год отдел маркетинга ЛИНК проводит анкетирование наших выпускников и берет у них интервью, чтобы понять, какие результаты обучения на Программе МВА они считают ценными для себя.

В качестве наиболее значимых для себя приобретений в результате обучения на Программе выпускники называют:

- Развитие стратегического мышления.
- Повышение эффективности собственной управленческой деятельности.
- Развитие профессиональной управленческой компетентности.
- Повышение уверенности в себе.
- Успешное развитие карьеры.
- Установление деловых связей и общение с близкими по духу людьми.
- Реализация своего творческого потенциала.

На диаграмме рис. 7 показана частота упоминания этих результатов.



Рис. 7. Наиболее значимые приобретения в результате обучения на Программе МВА

Говоря о вкладе в развитие собственной профессиональной управленческой компетентности, выпускники Программы МВА «Стратегия» отмечают следующие наиболее значимые результаты обучения:

- Системное понимание бизнеса.
- Освоение набора управленческих инструментов, применимых к любому бизнесу.
- Понимание тенденций развития отраслей и компаний.
- Системное переосмысление собственного управленческого опыта.
- Повышение качества и скорости принятия управленческих решений.
- Умение действовать в сложных, быстроизменяющихся условиях.
- Совершенствование навыков лидерства и управления людьми.
- Умение учиться и приобретать новые знания и навыки.

Частота упоминания этих результатов показана на диаграмме рис. 8.



Рис. 8. Вклад в развитие управленческой компетентности

## Отзывы выпускников

А теперь предоставляем слово нашим выпускникам.



**Гафаров Олег,**  
исполнительный директор ОАО «Новокузнецкое  
независимое телевидение, 10 канал», г. Новокузнецк (2008)

Хочется поддержать решения тех управленцев, которые выбрали ЛИНК для получения степени МВА. Ключевое отличие ЛИНК от других бизнес-школ – большое внимание развитию практических навыков студента как руководителя. Технология обучения построена на переходе от «знать» к «уметь». МВА «Стратегия» воспитывает человека, умеющего и способного принимать важные и правильные решения.



**Донин Сергей,**  
*зам. директора службы развития сетей  
и систем ОАО «Центральный телеграф», г. Москва (2009)*

Я начал свое обучение в системе ЛИНК в 2003 г. в г. Иркутске и закончил в 2008 г. в г. Москве. ЛИНК и удобство дистанционного образования оказали влияние на мой выбор.

Самая главная отличительная черта обучения в ЛИНК – удобные технологии обучения. Выездные школы – отличная находка! Они очень помогают. Учебные материалы отмечу как замечательное практическое пособие. С самого начала обучения я стал применять полученные знания на практике. И вот, начав обучение начальником отдела, состоящего из двух человек, я закончил Программу MBA заместителем директора службы, состоящей из 23 сотрудников.

Желаю всем поступившим пройти весь путь обучения! Рекомендую, как я, делать перерывы в обучении – для рефлексии, чтобы закрепить на практике получаемые знания.



**Ахмеджанова Гюльнара,** *финансовый директор  
ФК «Шахтер», г. Донецк (2010)*

Начать обучение в ЛИНК меня подвигло желание приобщиться к кругу успешных людей, многого добившихся в жизни, имеющих положение в обществе. Но когда я пришла в ЛИНК, я поняла, что важнее атрибутов успешности – интересная и захватывающая учеба. Образовательная среда ЛИНК необыкновенная, она помогает личностному и карьерному росту, повышает самооценку и придает уверенности в себе.

Я получила реальный и просто поразительный результат от обучения на Программе MBA «Стратегия». Изменилось мое понимание бизнеса, взаимоотношений с внешним и внутренним окружением компании. Я могу уверенно сказать, что теперь я мыслю стратегически, мои решения взвешены, своевременны и успешны. Благодаря обучению в ЛИНК я получила повышение, приобрела много новых друзей, расширила свой кругозор. Новым студентам желаю пройти все ступени Программы. Несмотря на то, что каждая ступень имеет свою ценность, на самом последнем этапе все знания складываются как пазл и появляется общая картина изученного. Поскольку приобретенные знания закреплены практическим опытом, они теперь бесценны.



**Кравчун Павел,**  
*директор Украинского представительства  
фармацевтической компании Klosterfrau Healthcare Group  
(МСК Фарма), г. Харьков (2013)*

Обучение в ЛИНК – это самосовершенствование, это получение дополнительных знаний, раскладывание уже имеющегося опыта по полочкам и применение данного опыта на практике. И очень важно, что все мои проекты, защищенные в ЛИНК, построены на том, что есть возможность применить все знания на практике в той компании, в которой в данный момент Вы работаете.

Когда мы начинали обучение, тьюторы предупреждали нас, что у многих в ходе обучения появится желание поменять существующее место работы, потому что захочется внедрить полученный опыт, приобретенные знания на практике, но не всегда во всех организациях это приемлемо. Я очень рад, что наш руководитель в Украине также получила такие знания, и мы общались на одном языке, таким образом была возможность внедрять все знания и опыт на

практике в ежедневной работе. В данный момент я получил предложение возглавить представительство другой немецкой компании, это пришлось на последний год моего обучения, когда я готовился к защите выпускного MBA-проекта.

Было интересно. Было полезно. Был интерактив, я рад, что мне так повезло – группа состояла из представителей разных отраслей и очень важен был обмен опытом с представителями разных отраслей, общение с ними в интернет-конференциях и при встречах.



**Степаненко Андрей,**

*директор по развитию УК «ЮграФинанс», г. Москва (2010)*

Выбор Программы MBA «Стратегия» был осознанным. Я понимал, что моих знаний достаточно лишь для работы линейным менеджером. Но я стремился к руководящей позиции. Еще во время учебы меня пригласили на должность директора по маркетингу, а ведь это уже другие компетенции, требующие глобального взгляда на бизнес-процессы в компании и на внешнее окружение. Обучение на Программе MBA «Стратегия» помогло мне лучше понять своих работодателей, согласовать свои интересы с их потребностями, соотносить их с задачами компании и т.д.

За время обучения в ЛИНК я обогатился опытом своих коллег по группе, которые работали в других отраслях, стал во многом лучше ориентироваться. И когда два года назад мне предложили сменить сферу деятельности, я сделал это не задумываясь, так как у меня был широкий спектр знаний во многих отраслях и была уверенность, что у меня все получится.

Желаю всем студентам ЛИНК успехов в освоении материала, который им дает ЛИНК, новых интересных знакомств, эффективного общения со своими коллегами и преподавателями и успешных итоговых работ.



**Киикова Эльмира,**

*учредитель «Royal Consulting Club», компания по оказанию консалтинговых услуг в г. Астане, Казахстан (2014)*

К вопросу выбора бизнес-школы я подошла очень тщательно. Мне хотелось видеть организацию надежной репутацией, которая представляет знания высокого уровня, имеет сильный профессорско-преподавательский состав, осуществляет сотрудничество международного уровня, имеет признание другими учебными заведениями и соответствующую аккредитацию. Я искала информацию о том, чего достигли выпускники, получили ли они желаемые результаты. После просмотра на сайте вводного пошагового материала, детально раскрывающего преимущества обучения и возможности постепенной регистрации на курсах, приняла окончательное решение обучаться именно в ЛИНК.

В связи со спецификой работы моего супруга мы проживаем в разных городах, свое обучение на Программе MBA «Стратегия» начинала в г. Минске, далее продолжала в гг. Астане и Алматы, завершила обучение и получила Диплом MBA в Московском филиале МИМ ЛИНК. Мне было очень удобно и комфортно учиться, учитывая тот факт, что я обучалась в трех региональных центрах, и именно дистанционное обучение позволило мне без сильного отрыва между курсами и программами завершить свое образование. Немаловажным для меня, как супруги и мамы троих детей, младшему из которых на момент защиты диплома не было и года, стало своевременное завершение и получение желаемой степени MBA.



***Рукодайнй Олег Владимирович,***  
*руководитель сети клиник «Ниармедик», г. Москва (2014)*

Передо мной стояли определённые вызовы, поэтому на момент начала обучения цели были – получить знания. Существовал большой проект, который должен был быть реализован, но теоретической базы и определённого опыта явно не хватало. Была необходимость получить знания, и я их получил. Безусловно, расширились горизонты, которые я уже мог видеть как бизнесмен, как предприниматель. Естественно, раз я видел новые горизонты для бизнеса, я видел новые горизонты и для себя. С момента моего первого знакомства с ЛИНК и во многом благодаря пониманию определённых перспектив я поменял работу, и отношение изменилось и к бизнесу, и к самому себе. Успех очевиден.

Процесс обучения достаточно ненавязчив. Комфортная, дружелюбная атмосфера, которая существует в ЛИНК, это то конкурентное преимущество, которого во многих других бизнес-школах нет на сегодняшний день.

Для меня ЛИНК – это клубность, это дружелюбность, это определённый комфорт, определённая забота. И более того, когда я встречаю на рынке труда в резюме ЛИНК, для меня это уже характеристика того, что данный человек как минимум должен обладать определёнными компетенциями.



***Коньшин Павел Сергеевич,***  
*генеральный директор компании ООО «Юнитек», г. Уфа (2015)*

Мой первый год обучения в МИМ ЛИНК совпал с тем, что я вступил в руководящую должность. Как такового административного опыта не было, и первые модули, которые мы проходили на Программе «Профессионального Сертификата» по управлению персоналом, финансами, маркетингом, – очень хорошо уложились в мою повседневную деятельность, потому что мне не хватало знаний, таких, например, «как правильно проводить совещания», «как оценивать конкурентный рынок» и т.д. Это мне сильно помогало в повседневной деятельности, банально – просто организовать своё рабочее время для таких элементарных вещей. Ключевыми результатами я назвал бы всё-таки рост своих собственных компетенций и по программам обучения, т.е. я проявлял теоретические глубокие знания – раз. Второе – навык общения с людьми, занимающимися различной деятельностью, общение на одном языке. Я сейчас являюсь участником рабочей группы новой структуры по созданию стратегических целей у нас в группе компаний. Ещё несколько месяцев назад, точнее, год назад, я бы с трудом понимал тот язык, на котором мне сейчас приходится работать со специалистами из разных сфер. Сейчас мне всё понятно, этому поспособствовали приобретенные теоретические знания.

В ЛИНК создана хорошая творческая атмосфера обучения, не такая, к которой мы привыкли в школах, университетах, каким-то обязательным системам, критериям оценок. Здесь творческий процесс, но с обязательным присутствием каких-то точек: необходимо сдавать работы, набирать баллы. Дисциплина тоже присутствует, потому что это не первый мой опыт поствузовского обучения. Предыдущие опыты обучения оказались незавершенными в силу того, что мне не хватало обратной связи с обучающими заведениями, если иметь в виду дистанционное обучение, и либо было всё настолько жестко регламентировано, что вот на такую оценку ты должен это сдать. Здесь, конечно, тоже и сроки, и баллы, оценки – всё прописано, но с гибким

подходом и вовлечением сотрудников бизнес-школы, где я учился в Уфе, именно вовлечение в процесс. Мне очень понравилось.

## **Мнения работодателей выпускников**

### ***П.А. Пуртов, генеральный директор ОАО «НИПИгазпереработка»***

Руководство и сотрудники организации высоко ценят прогресс обучения в ЛИНК, его результативность и применимость полученных навыков и знаний к своей практической деятельности.

### ***И.В. Банников, генеральный директор ООО «Мобильные медицинские системы»***

За время обучения преподаватели показали, что многолетний опыт работы МИМ ЛИНК позволяет найти решение любых сложных задач, самые разные вопросы решаются компетентно, рационально и в интересах слушателей. Не останавливаясь на достигнутом, преподаватели постоянно повышают свое мастерство, осваивают и внедряют в образовательный процесс новые технологии, тесно связанные с реальными бизнес-процессами, что позволяет слушателям овладеть новыми практикоориентированными инструментами в области менеджмента и маркетинга.

### ***М.И. Молчанова, директор по персоналу и организационному развитию ЗАО НПК «Электрические машины»***

За последние 5 лет на различных курсах Программы МВА «Стратегия» успешно обучилось 12 ключевых сотрудников нашей компании, из них 5 человек – директора функциональных направлений – выпускники Программы МВА.

Практикоориентированный подход данной Программы с самого начального уровня дает реальный инструмент управления бизнесом, бизнес-процессами в компании, который берешь и начинаешь пользоваться. Программу дополняют качественные учебные материалы на понятном «языке», без воды и лишней теории. Данная Программа формирует отличные навыки в работе с проблемными зонами в компании. Сотрудники нашей компании очень хорошо усвоили алгоритм работы с проблемами, что позволило увеличить рациональное использование рабочего времени в разы.

На уровне топ-менеджмента была разработана стратегия компании, что позволило выстроить взаимосогласованные процессы в ЗАО НПК «Электрические машины», повысить эффективность работы компании.

По итогам обучения в ЗАО НПК «Электрические машины» внедрен проектный метод ведения работ. Работа в проектных группах позволила сократить сроки выполнения заказов, повысить мотивацию работников.

Управление в период изменений и движение к самообучающейся организации – актуальный вопрос для нашей компании в настоящий период.

Полученные в ЛИНК знания и навыки – залог нашей конкурентоспособности.

Высокий профессионализм тьюторов, готовность помочь и онлайн-доступность обеспечили получение знаний в полном объеме. Технические ресурсы, особенно интернет-конференции, дают еще большие возможности для повышения своего уровня занятым людям.

### ***И.Н. Оксюк, руководитель дирекции по управлению персоналом ФГУП «Почта России»***

Руководители кадровых служб филиалов, прошедшие курс «Менеджер по управлению персоналом», продемонстрировали хорошие знания по анализу эффективности

системы управления персоналом, применению технологий адаптации и оценки персонала, мотивации и обучения работников. Дипломные работы имеют практическую направленность, что позволяет выявить проблемные моменты с точки зрения изученных подходов и способствует повышению эффективности управления персоналом филиалов ФГУП «Почта России».

Уверена, что полученные знания, в том числе по инновационным технологиям кадровой политики, найдут свое применение в системе управления персоналом ФГУП «Почта России».

***Ильяс Алиев, вице-президент ООО «Росгосстрах»***

Многие выпускники нашей совместной Программы получили повышения, стали директорами региональных филиалов Росгосстраха. Эффективность и результативность сотрудников повышаются из года в год, и в этом мы видим большой вклад преподавательского состава ЛИНК.

Уверены, что мы вместе, две компании – лидеры своих отраслей – будем и дальше двигаться рука об руку в деле развития менеджмента нашей страны.

***Д.В. Проскура, вице-президент – директор макрорегионального филиала «Волга» ОАО «Ростелеком»***

Полученное бизнес-образование позволило руководителям компании усовершенствовать управленческие навыки и развить свой потенциал за счет уникальных европейских методик и практикоориентированного подхода к обучению. Компания пополнила свой кадровый резерв на позиции среднего и высшего менеджмента.

***Л.Б. Страхов, генеральный директор ГК «Спортмастер»***

На протяжении многих лет менеджеры нашей компании получают знания на курсах ЛИНК и повышают эффективность работы не только в Москве, но и на всей территории Российской Федерации. Для многих из нас обучение в вашем институте стало прекрасной возможностью получить и систематизировать самые современные знания, по-новому оценить свои цели и опыт и добиться хороших результатов в нашей компании.

***М.А. Никулина, начальник управления по работе с персоналом ООО «Лемтранс»***

Еще в процессе обучения слушатели отметили аспекты, позволяющие повысить личную эффективность и результативность своей работы, и решение об обучении на последующих курсах было продиктовано осознанием потребности в новых знаниях.

***Д.В. Махров, исполнительный директор ОАО «Выксунский металлургический завод»***

За короткое время на Программе Профессионального Сертификата по менеджменту в ЛИНК прошли обучение более 50 менеджеров нашего предприятия. Некоторые из них продолжили обучение в ЛИНК на Программе МВА «Стратегия». Нашим сотрудникам понятна и близка по духу технология «обучения действием», принятая в ЛИНК. Эффективность обучения подтверждена тем, что большинство из выпускников успешно продвинулись по служебной лестнице и составляют в настоящее время костяк управленческой команды ВМЗ и предприятий, входящих в состав Объединенной металлургической компании. Ряд выпускников этой Программы успешно работают в администрации Выксунского района.



## Литература

1. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002.
2. Голубкин В.Н. Качество открытого бизнес-образования в условиях динамичного внешнего окружения // Система обеспечения качества в дистанционном образовании: Науч. тр. МИМ ЛИНК. – 2006. – Вып. 15. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
3. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. 111 баек для переговорщиков и посредников. – СПб.: Питер, 2014.
4. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. Жёсткие переговоры: ничего личного – только бизнес. – М.: Феникс, 2014.
5. Блиникова А.В., Голубкин В.Н. Управление знаниями в учебных программах Школы бизнеса ОУ Великобритании и МИМ ЛИНК // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2010.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знаний / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
7. Голубкин В.Н. Увеличение интеллектуального капитала организации как мера качества дистанционного образования // Вестник МИМ ЛИНК. – 2015 – № 1 (7).
8. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
9. Голубкин В.Н., Жаворонкова Н.М. Управление интеллектуальным капиталом в сфере бизнес-образования: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2008.
10. Голубкин В.Н., Календжян С.О., Клеева Л.П. Три подхода к управлению знаниями в ходе трансформации современной экономики // Пробл. прогноз. – 2006. – № 6(99).
11. Щенникова Е.С. Управление знаниями в инновационной системе бизнес-образования менеджеров. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013.
12. Друкер П. Классические работы по менеджменту/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
13. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011.
14. Голубкин В.Н. Обучение в сотрудничестве в контексте управления знаниями в организациях // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2012.
15. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования тьюторов. Ред. Щенников С.А., Теслинов А.Г., Чернявская А.Г. – М.: Дрофа, 2006.
16. Грант Р. Современный стратегический анализ/Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
17. Schon D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. London. Maurice Temple Smith. 1983.
18. Ramsey C.M. Ethno-experiments: creating robust inquiry and futures. Research in Post-Compulsory Education. 2007. Vol. 12, no. 3.

## **2.2. Когнитивные технологии построения модели управления деятельностью бизнес-школы<sup>20, 21, 22, 23, 24, 25</sup>**

### **Введение**

Целью исследования является адаптация существующего инструментария когнитивных технологий [1] для решения задачи построения адаптивной модели управления деятельностью бизнес-школы как социально-экономической системы. Проблема, решаемая в исследовании, заключается в когнитивизации сложных слабоструктурированных значимых факторов, влияющих на создание конкурентных преимуществ бизнес-школы в количественной и качественной согласованности на примере построения нечёткой когнитивной карты.

Задачи исследования: 1) сформировать список факторов, наиболее значимых для построения модели управления деятельностью бизнес-школы; 2) для каждого фактора выбрать тип (управляемый, неуправляемый, наблюдаемый); 3) произвести обработку экспертной информации по методу парных сравнений Томаса Саати [2], позволяющему снизить степень субъективизма при установлении причинно-следственных связей в нечётких множествах; 4) провести статическое моделирование системных показателей когнитивной карты.

Степень разработанности проблемы выражается в том, что в области формирования модели управления деятельностью бизнес-школы хозяйственная практика опережает теорию управления, в частности не разработаны методы измерения слабоструктурированных ценностей (стоимости) управления бизнес-школой как сложной социально-экономической системой [3, 4].

Актуальность заявленной темы определена потребностью организационного менеджмента в количественном измерении управленческих факторов (вне зависимости от парадигмы), влияющих на результативность и эффективность системы управления бизнес-школой [5, 6]. Для лица, принимающего решения, важно иметь прогноз изменения состояния бизнес-системы в динамике и поиска сценариев для трансформации по целевым факторам. Авторами проведено динамическое моделирование эффективности системы управления бизнес-школой с помощью нечеткой экспертной системы поддержки принятия решений «ИГЛА» [7–10]. Для проведения измерения сложной, слабоструктурированной системы управления определены начальные значения уровней и тип концептов (табл. 1).

Определены желаемые уровни целевых концептов:

- Эффективность деятельности бизнес-школы– (уровень высокий);
- Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы– (уровень высокий);

<sup>20</sup>Горшенин В.П., д-р экон. наук, проф.

<sup>21</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>22</sup>Алюков С.В., д-р экон. наук, проф.

<sup>23</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, MBA

<sup>24</sup>Печурочкин А.С.

<sup>25</sup>Gorshenin V.P. Prichina O.S. Aliukov S.V. Orekhov V.D. Pechurochkin A.S. Cognitive Technologies to Build Models for Operations of Business School. Сборнике: Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth.

- Уровень инженерной и технологической культуры в бизнес-школе– (уровень высокий).

Как и большинство социально-экономических систем, система бизнес-образования является слабо структурированной. Поведение таких систем описывается, в основном, на качественном уровне, а изменение параметров системы может приводить к трудно предсказуемым изменениям ее структуры [11]. По этой причине прогнозирование развития таких систем и моделирование их поведения при различных управленческих воздействиях с использованием традиционных подходов, основанных на аналитическом описании либо статистическом наблюдении зависимостей между входными или выходными параметрами, зачастую невозможно.

## **Определение ключевых факторов, способствующих развитию бизнес-школы**

При исследовании слабоструктурированных систем приходится прибегать к субъективным моделям, основанным на информации, получаемой от экспертов и обрабатываемой с привлечением мышления, логики «здравого смысла», интуиции и эвристик, что определяет выбранный метод когнитивного моделирования для прогнозирования поведения сложной, слабоструктурированной системы бизнес-образования.

Первый этап исследования – определение показателей, влияющих на среду бизнес-образования (когнитивитизация). Результаты представлены в табл. 1.

*Таблица 1. Список концептов*

<b>№</b>	<b>Концепт</b>	<b>Группа</b>
1.	Уровень недостатка системности фундаментальных знаний в условиях гипернеопределенности	Управление процессами бизнес-образования
2.	Создание программ нового поколения, учитывающих современные проблемы экономики и менеджмента	Управление процессами бизнес-образования
3.	Уровень значимости аналитической компоненты Analytical Doctor of Management	Управление процессами бизнес-образования
4.	Развитие междисциплинарных практик управления	Управление процессами бизнес-образования
5.	Уровень гуманизации бизнес-образования	Управление процессами бизнес-образования
6.	Неравномерность пространственной (территориальной) структуры российского бизнес-образования	Управление процессами бизнес-образования
7.	Неравномерность портфельной структуры программ российского бизнес-образования	Управление процессами бизнес-образования
8.	Уровень элитарности и цены лидеров бизнес-образования	Управление процессами бизнес-образования
9.	Уровень популярности программ МВА «Стратегический менеджмент» и «Лидерство»	Управление процессами бизнес-образования
10.	Уровень популярности программ МВА, ЕМВА «Менеджмент инноваций», «Менеджмент стартап»	Управление процессами бизнес-образования
11.	Уровень развития Мини-МВА	Управление процессами бизнес-образования
12.	Уровень развития индивидуального и группового коучинга (внешний/внутренний)	Управление процессами бизнес-образования
13.	Уровень интеграции сетей бизнес-школ в РФ и за рубежом	Управление процессами бизнес-образования

14.	Стимулы для передачи инвесторами передовых технологий бизнес-образования	Управление процессами бизнес-образования
15.	Уровень совершенствования структуры аппарата управления БШ	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
16.	Включение в сферу действия АСУП максимально возможное количество объектов управления	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
17.	Уровень расширения сферы совмещения профессий и функций	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
18.	Стимулирующая роль системы оплаты труда БШ	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
19.	Уровень виртуализации бизнес-образования	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
20.	Степень взаимодействия БШ со стейкхолдерами	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
21.	Инновационный потенциал корпоративной культуры БШ	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
22.	Конкурентоспособность выпускника БШ на рынке труда	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
23.	Высокий уровень практической отработки знаний, умений, навыков в процессе бизнес-обучения	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
24.	Уровень решения задач через творчество, побуждение, ответственность за результат	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
25.	Уровень внедрения проектного менеджмента в БШ	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
26.	Уровень инженерной и технологической культуры в БШ	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
27.	Корпоративный брэндинг бизнес-образования	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
28.	Среда бизнес-образования как социальный лифт	Организационно-экономические факторы деятельности БШ
29.	Вывоз российского капитала из частного сектора	Макрофакторы экономики и образовательной среды
30.	Эффективность деятельности бизнес-школ	Макрофакторы экономики и образовательной среды
31.	Усиление институциональной роли посредников на рынке бизнес-образования	Макрофакторы экономики и образовательной среды
32.	Уровень корпоративной социальной ответственности бизнес-образования	Макрофакторы экономики и образовательной среды
33.	Уровень сокращения рыночной стоимости активов предприятия	Макрофакторы экономики и образовательной среды
34.	Уровень критерия «работа ради потребителей»	Макрофакторы экономики и образовательной среды
35.	Уровень двойного сокращения предложения и платежеспособного спроса на бизнес-образование	Макрофакторы экономики и образовательной среды
36.	Уровень использования межотраслевых и отраслевых резервов бизнес-образования	Макрофакторы экономики и образовательной среды
37.	Уровень ценности бизнес-образования	Макрофакторы экономики и образовательной среды
38.	Уровень инновационного развития экономики	Макрофакторы экономики и образовательной среды
39.	Уровень сокращения региональных частных корпоративных университетов	Макрофакторы экономики и образовательной среды
40.	Рост числа женщин, получающих бизнес-образование	Макрофакторы экономики и образовательной среды

41.	Отсутствие регулярной статистики и эмпирической базы бизнес-образования в целом	Макрофакторы экономики и образовательной среды
42.	Инвестиционный климат для ведения бизнеса	Макрофакторы экономики и образовательной среды
43.	Уровень раскрытия личностного и профессионального потенциала менеджеров	Инновационная экономика
44.	Организационные знания БШ	Инновационная экономика
45.	Непрерывный консалтинг преподавателями БШ слушателей программы	Инновационная экономика
46.	Способность российского бизнеса воспринимать инновации	Инновационная экономика

Используя выявленные показатели, при помощи системы поддержки принятия решений «Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив (ИГЛА)», разработанной коллективом ученых Брянского государственного технического университета Коростылева Д.А., Подвесовского А.Г., Лагерёва Д.Г. [7], построена нечеткая когнитивная матрица (табл. 3), представляющая собой установленные причинно-следственные связи между концептами с указанием ее характера и силы влияния исходя из шкалы формализации (табл. 2).

*Таблица 2. Шкала для формализации силы влияния между концептами*

Элемент шкалы	Интерпретация в терминах силы влияния
0	Влияние отсутствует
0,3	Слабое положительное
-0,3	Слабое отрицательное
0,4-0,6	Среднее положительное
-0,4-0,6	Среднее отрицательное
0,7-0,8	Существенное положительное
-0,7-0,8	Существенное отрицательное
0,9	Сильное положительное
-0,9	Слабое отрицательное
1	Максимально возможная положительная
-1	Максимально возможная отрицательная

### **Построение нечёткой когнитивной матрицы деятельности бизнес-школы**

На основе построенной матрицы произведено статическое моделирование, представляющее исследование структуры системы бизнес-образования с применением методов аналитической обработки. Результаты некоторых обработок представлены в табл.3. Алгоритм когнитивного моделирования включает в себя определение целевых концептов:

- Эффективность деятельности бизнес-школы.
- Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы.
- Уровень инженерной и технологической культуры в бизнес-школе.

Таблица 3. Фрагмент нечеткой когнитивной матрицы

№ концепта	1	2	3	4	5	...	41	42	43	44	45	46
1						...				0,8		
2						...						
3				0,6		...						
4		0,9				...			0,5			
5						...			0,8			
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
41						...						
42						...						
43						...						
44		0,9				...					0,4	
45						...						
46						...		0,5				

На основе построенной когнитивной матрицы (табл. 3), показателей положительной транзитивно-замкнутой матрицы (табл. 5) построен  $\alpha$ -срез взаимного положительного влияния концептов (рис. 1).

На рисунке видно, что при уровне среза 0,9 целевые концепты: «уровень инженерной и технологической культуры в бизнес-школе» (концепт №26); «эффективность деятельности бизнес-школ» (концепт №30) характеризуются прямыми связями с целевым концептом «инновационный потенциал корпоративной культуры» (концепт №21).

Системные показатели влияния концептов на систему и системы на концепт отражены в табл. 4–6.

Таблица 4. Фрагмент расчёта консонанса и диссонанса показателей нечёткой когнитивной карты

№ концепта	Консонанс влияния концепта на систему	Консонас влияния системы на концепт	Диссонанс влияния концепта на систему	Диссонанс влияния системы на концепт	Воздействие концепта на систему
1	0,6071	1	0,3929	0	-0,2712
2	0,5309	0,4585	0,4691	0,5415	0,2869
3	0,5678	0,3872	0,4322	0,6128	0,1883
4	0,5489	0,4008	0,4511	0,5992	0,277
5	0,6266	0,4219	0,3734	0,5781	0,246

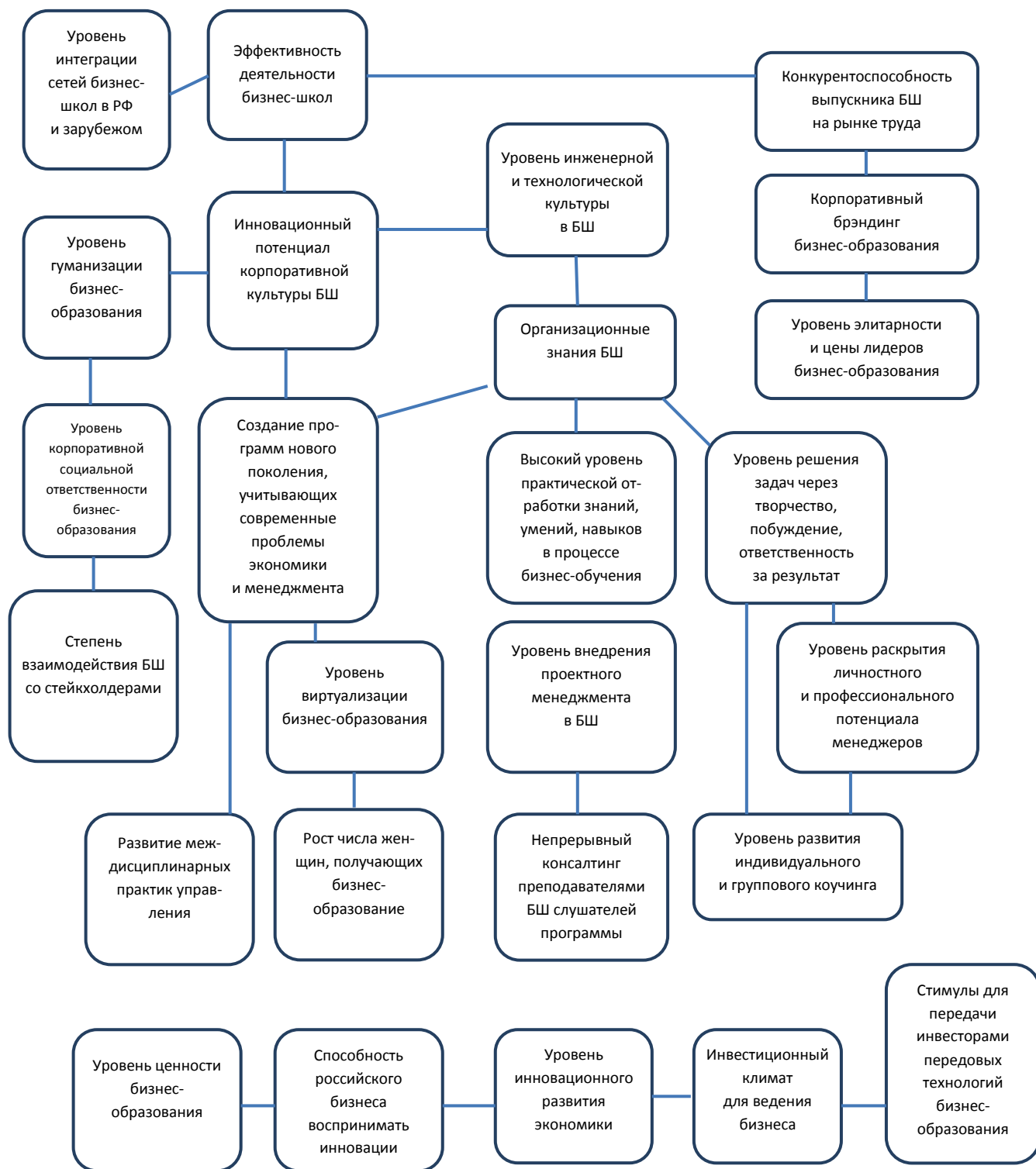


Рис. 1. Взаимное положительное влияние (уровень среза 0,9)

Таблица 5. Фрагмент расчёта системных показателей нечёткой когнитивной карты

№ концепта	Воздействие системы на концепт	Показатель централизации консонанса	Показатель централизации воздействия	Совместный показатель взаимного консонанса концепта и системы	Совместный показатель взаимного диссонанса концепта и системы
1	0	-0,3929	-0,2712	1	0,3929
2	0,3383	0,0724	-0,0514	0,5309	0,5415
3	0,0426	0,1806	0,1458	0,5678	0,6128
4	0,0358	0,148	0,2412	0,5489	0,5992
5	0,0999	0,2047	0,1461	0,6266	0,5781

Таблица 6. Фрагмент положительной транзитивно-замкнутой матрицы

	1	2	3	4	5	...	18	19
1	0,0000	0,1852	0,0756	0,1500	0,1234	...	0,0000	0,1111
2	0,0000	0,4724	0,1800	0,1080	0,8100	...	0,0000	0,0504
3	0,0000	0,5400	0,0972	0,6000	0,4374	...	0,0000	0,0272
4	0,0000	0,9000	0,1620	0,0972	0,7290	...	0,0000	0,0454
5	0,0000	0,5832	0,1080	0,0648	0,4860	...	0,0000	0,0498
...	...	...	...	...	...	...	...	...
39	0,0000	0,1976	0,0806	0,0484	0,1600	...	0,0000	0,1185

## Выводы

Таким образом, применение информационных технологий когнитивного моделирования системы управления бизнес-школой позволяет сделать вывод, что результаты исследования легко интерпретируемы для лица, принимающего решения, а также позволяет с помощью выявленной причинно-следственной связи осознать проблему (проблемы) отклонения результата функционирования системы управления бизнес-школой от целевого.

Анализируя взаимное положительное влияние факторов деятельности бизнес-школы при уровне среза 0,9, можно отметить, что рассматриваемые факторы образуют большой узел устойчивых взаимно положительных связей в целевом факторе «Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы», при этом фактор «организационные знания бизнес - школы» способен напрямую влиять на целевой концепт «уровень инженерной и технологической культуры в бизнес-школе», сохраняя достаточно высокий показатель консонанса: 0,5641, а фактор «создание программ нового поколения, учитывающие современные проблемы экономики и менеджмента» способен напрямую влиять на целевой концепт «инновационный потенциал корпоративной культуры», сохраняя достаточно высокий показатель консонанса: 0,5309.

Основываясь на данных когнитивизации, анализе  $\alpha$ -среза взаимного положительного влияния (рис. 1) и системных показателях (табл. 4), можно сделать вывод, что при достаточном внимании к созданию программ нового поколения, учитывающих современные проблемы экономики и менеджмента, уровень инновационного потенциала корпоративной культуры будет возрастать, в свою очередь, влияя на эффективность деятельности бизнес-школы. При внимании к формированию организационных знаний



показателей целевого концепта уровень инженерной и технологической культуры в бизнес-школе будет повышаться.

## Литература

1. Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2006). Труды 6-ой Международной конференции под ред. З.К. Авдеевой, С.В. Ковриги. М.: Институт проблем управления РАН. – 2006.
2. Saaty, Thomas L. (2008-06). «Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors – The Analytic Hierarchy/Network Process». RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics) 102 (2): 251–318.
3. Prichina Olga S., Panfilova Elena A., Karanashev A., Karasheva A Russian Formula of Corporate Governance: Cognitive Modeling World Applied Sciences Journal 32 (10): 2156–2166, 2014.
4. Ерохин. Д.В. Моделирование инновационного механизма предприятия с применением нечётких когнитивных карт // Ерохин Д.В., Лагереv Д.Г., Ларичев Е.А., Подвесовский А.Г. // Менеджмент в России и за рубежом – 2006 – №3. С.95–111.
5. Brace D. Henderson, «The Origin of strategy», Harvard Business Review (November–december 1989): 139–143.
6. Porter M. E., Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).
7. Коростелев Д.А. Система поддержки принятия решений на основе нечетких когнитивных моделей «ИГЛА» // Д.А. Коростелев, Д.Г. Лагереv, А.Г. Подвесовский // Одиннадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием КИИ-2008 (28 сентября – 3 октября 2008 г., г. Дубна, Россия): Труды конференции. В 3-х т. Т. 3. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – С. 329-336.
8. Прангвишвили И.В. О методах управления сложными системами // Тр. 5-ой Международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2005) / ИПУ РАН – М., 2005 – С.7–15.27.
9. Prichina Olga S., Goreliva Galina V. Cognitive Russian modeling in the system of corporate governance Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(2) Рим, Италия, 2015. – С.442–453.
10. Кулинич А.А. Компьютерные системы моделирования когнитивных карт: подходы и методы // А.А. Кулинич // Проблемы управления – 2010. – №3.
11. Миндели Л.Э., Пипия Л.К. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний. – 2007.

## **2.3. К вопросу о формировании системы непрерывного профессионального образования с использованием цифровых технологий<sup>26, 27</sup>**

Трансформация экономических систем в современном мире усиливается и ускоряется взрывным развитием информационных технологий. Изменение структур ведущих национальных экономик происходит со смещением в сторону сфер, в которых человеческие ресурсы становятся основным средством производства. Для этих направлений, помимо глубоких профессиональных компетенций, критичными становятся командные, когнитивные и личностные характеристики и способности [1]. Современные исследователи отмечают, что для ведущих экономик ресурс развития человеческого капитала на базе профессионального образования, в основном, исчерпан [2]. С учетом увеличения продолжительности жизни особенно актуальными становятся разработка и реализация системы непрерывного профессионального образования (СНПО). Следует отметить, что внедрение профессиональных стандартов положило начало формированию осознанного запроса экономики к СНПО, которая действует в России как подсистема дополнительного профессионального образования (ДПО). Необходимая обществу СНПО должна не только реагировать на запросы экономики, но и трансформироваться из пассивной в активную. СНПО должна снабжать человеческие ресурсы экономики исчерпывающим набором профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций с тем, чтобы обеспечить рост ЧК страны.

В качестве основной методологии в работе используется системный анализ и метод концептуального моделирования [3]. Исследование опирается на указы Президента [4], [5], постановления и распоряжения Правительства РФ [6], протоколы Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам [7].

Российская система образования в общем виде [8] по состоянию на 2020 год практически не изменилась. Цифровизация коснулась лишь представления объектов учебной информации и коммуникаций между объектами, порождая новый центральный объект системы – «Управление» (рис. 1), реализующий функции взаимодействия между компонентами данной системы, а также с внешними системами. Ключевым элементом системы образования является Цель. Функционирование системы, работа и коммуникация всех ее элементов направлены на достижение Цели.

Цифровизация элементов системы без вовлечения в этот процесс ключевого элемента может привести к повышению ее эффективности, но не сможет приблизиться к повышению результативности. Полноценная цифровизация системы должна преобразовать все ее элементы и связи. Содержание цифрового преобразования СНПО можно сформулировать в виде табл. 1 [9].

---

<sup>26</sup> Короткий М.А., магистр менеджмента, МВА

<sup>27</sup> Короткий М.А. К вопросу о формировании системы непрерывного профессионального образования с использованием цифровых технологий. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С. 531–534.



Рис. 1. Структура системы образования

Таблица 1. Цифровое преобразование системы образования

Наименование элемента системы	Элемент в цифровом виде
Цель	Набор измеримых целевых навыков обучаемого, представленных в количественных и качественных показателях
Педагог	Набор измеряемых показателей педагогических навыков
Обучающийся	Набор измеряемых показателей, в т.ч. входные навыки, знания, умения, когнитивные, психологические способности и т.д.
Формы и средства педагогического процесса	Оцифрованный реестр форм и средств педагогического процесса: методы, форматы, виды активности, инструментарий, материальная база и т.д.
Учебная информация	Оцифрованный реестр знаний, умений, навыков
Управление	Система целеполагания, формирования агрегированных показателей уровней целевых навыков и средств реализации педагогического процесса на основе цифровых технологий (big data, ИИ и т.д.)

Поскольку СНПО является подсистемой экономики, то должен быть обеспечен единый формат формулирования Цели (запроса к СНПО), как внутри экономики, так и внутри СНПО. Инструментом такого оцифровывания может служить лингвистическое программирование.

Информационные технологии позволяют фрагментировать цель, выраженную в целевых навыках, до элементарных «неделимых» единиц. Эти единицы знаний, умений и навыков (кванты компетенций) формируют Цель, этими же квантами измеряется текущее состояние обучаемого. Логическим продолжением является фрагментация учебной информации до уровня квантов, соотнесение их с реестром форм и средств педагогического процесса, подбор педагога, обладающего способностями работать с конкретными квантами, формами и средствами. Последующая композиция квантов позволяет создавать образовательные программы, полностью соответствующие поставленной цели. Сохраненные в системе данные о достигнутых обучающимся результатах исполь-

зуются для построения в дальнейшем персонализированных образовательных программ, прогноза устаревания навыков.

Реформированная таким образом СНПО имеет ограничение по масштабу снизу – для адекватной работы требуется значительный массив квантов компетенций, наличие реестра форм и средств педагогического процесса, механизма оцифровывания Цели. Данная система НПО может эффективно работать при условии наличия всех оцифрованных элементов системы, что достижимо только при масштабном внедрении как по субъектам системы образования, так и по времени.

Доминирование человеческого капитала в составе национального богатства крупнейших экономик и ключевая роль образования [10] в формировании ЧК делают задачу системной цифровизации образования крайне актуальной. Предложенная стратегия преобразования системы НПО является частью общей Концепции развития национальной цифровой системы непрерывного образования, одобренной экспертным советом при Комитете Государственной Думы РФ по образованию и науке, и позволяет создавать измеримо персонализированные образовательные программы, отвечающие запросу экономики и развитию человеческого капитала России.

## Литература

1. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования. Под редакцией А.Ю. Уварова, И.Д. Фрумина//НИУ ВШЭ, 2019.
2. Prichina O.S., Orekhov V.D. et al. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital.//International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) Volume-8 Issue-7, 2019.
3. Welford A.T. On the human demands of automation: Mental work conceptual model, satisfaction and training. // Industrial and business psychology. – 1961. – Vol. 5. – P. 182–193.
4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203.
5. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204.
6. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 № 295. Государственная программа РФ «Развитие образования (2013–2020 годы)».
7. Приоритетный проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий». Утвержден Протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 25 октября 2016 № 9.
8. Кузьмина Н. В. Понятие «педагогической системы» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования. М.: Народное образование, 2002. С. 7–52.
9. Афанасьев В.Я., Грабчак Е.П., Корытный М.А., Мищеряков С.В., Черезов А.В. Человеческий капитал для цифровой модернизации экономики//Управление. 2019. № 2. С. 104–115.
10. Orekhov, V.D., Prichina, O.S., Blinnikova et al. Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling. Option. 2019. Т. 35. № SpecialIssue 20. С. 2337–2357.

## 2.4. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания<sup>28, 29</sup>

В современном мире, в котором доминируют глобальные технологические и геополитические тренды, формируется новый экономический уклад: «экономика знаний». Россия пока не добилась серьезных успехов на этом пути. К категории «знаниевых» можно отнести не более 17% рабочих мест.

Основными проблемами нашей страны по пути к экономике знания являются: низкий спрос на знания, неориентированность системы образования на подготовку востребованных кадров для экономики, недостатки среды для развития и самореализации специалистов. Более 90% работодателей отмечают у выпускников недостаток практических знаний[8]. Четверть выпускников работают на должностях, не требующих их образования. Уровень квалификации не является определяющим для различия в оплате специалистов. Например, разница в оплате водителя и врача составляет около 20% в России и 260% в США. Вместе с тем Россия имеет один из наиболее высоких в мире уровней профессионального (третичного) образования – около 60% работников. Поэтому возможность войти в число стран, развивающих «экономику знаний», у России реальна.

За последние годы государством был предпринят ряд конкретных мер по реорганизации образования. В частности, в Программе «Цифровая экономика РФ» намечены меры по разработке и апробированию моделей компетенций, обеспечивающих эффективное взаимодействие общества, бизнеса, рынка труда и образования в условиях цифровой экономики[6]. Вместе с тем цифровизацию нельзя считать панацеей без проблем [2], [9]. Так, проведенные Р. Солоу исследования в 19 отраслях США показали, что информатизация привела к росту прибыльности только в области ИТ и связанных с ними. Наиболее востребованы возможности цифровизации в сфере развития человеческого капитала через образование [5], однако и здесь важно очень осторожно использовать ИТ-технологии для обучения детей, психика которых еще не сформирована[1]. Наиболее плодотворным может быть обучение на старших курсах высшего и на постдипломном уровне образования[3].



Рис. 1. Современный рынок труда в России

<sup>28</sup> Савватеев Е.В., д-р экон. наук, профессор

<sup>29</sup> Савватеев Е.В. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019.

С 2013 года в России началось внедрение системы профессиональных стандартов [7], которая ведет к радикальному изменению рынка труда (рис. 1) и призвана снизить разрыв между уровнем компетенций выпускников и запросами экономики к их квалификации. Было установлено, что при разработке профессиональных образовательных программ образовательные учреждения должны опираться на соответствующие профессиональные стандарты. Важной стратегической образовательной инновацией, которая была внедрена в этой связи, является внедрение девятиуровневой «Национальной рамки квалификаций РФ» – НРК (Приказ Минтруда № 148н, 2013). Сравнение основных характеристик российских и европейских рамок уровней 4–7 представлено в табл. 1.

*Таблица 1. Сравнение характеристик российских и европейских квалификационных рамок*

<b>№</b>	<b>НРК: широта полномочий и ответственность</b>	<b>Европейская рамка квалификаций (компетенций)</b>
1	Планирование своей и групповой деятельности, решение практических задач, понимание научно-технических и методических основ решения задач	Осуществление самоменеджмента в соответствии с инструкциями в условиях трудовой деятельности или обучения, которые, как правило, являются предсказуемыми... Руководство типовой деятельностью других людей, принятие ответственности за оценку и совершенствование трудовой деятельности или обучения
2	Участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения, элементы проектирования, применение профессиональных знаний	Осуществление менеджмента и руководства в области трудовой деятельности или обучения в условиях непредсказуемых изменений. Анализ и совершенствование собственной деятельности и деятельности других
3	Определение задач собственной работы, обеспечение взаимодействия сотрудников, управление их профессиональной деятельностью	Управление сложной технической или профессиональной деятельностью, или проектами, ответственность за принятие решений в непредсказуемых условиях трудовой деятельности или обучения. Принятие ответственности за управление профессиональным развитием отдельных людей и групп.
4	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, разработка новых методов и технологий, создание новых знаний прикладного характера	Управление и преобразование контекстов трудовой деятельности или обучения, которые являются сложными, непредсказуемыми и требуют новых стратегических подходов. Принятие ответственности за вклад в профессиональные знания и практическую деятельность и/или за оценку стратегической деятельности команд

Видно, что уже с четвертого уровня, вне зависимости от отраслевой принадлежности, от специалистов требуется наличие управленческих компетенций, а на седьмом уровне – стратегического управления. По сути, это новый серьезный вызов образованию, который требует внедрения дисциплин по менеджменту во все учебные программы высшего образования. Интересно также, что в утвержденной НРК отсутствуют какие-либо требования в сфере цифровых технологий, что слабо согласуется с Программой цифровой экономики.

Кроме того, внедрение системы профессиональных квалификаций фактически ведет к внедрению новой образовательной парадигмы, которая существенно отличается

и от доминирующей «знаниевой», и от «гуманитарной» [4]. Так, основной целью образования в знаниевой парадигме является подготовка подрастающего поколения к жизни и труду, в гуманитарной – обеспечение условий для самоопределения и самореализации личности, а в профессиональной – повышение производительности труда специалистов. Прототипом для образования в знаниевой парадигме является академическая наука, в гуманитарной – творчество, самоопределение и самореализация личности, а в профессиональной – профессиональная деятельность.

Понятно, что отсутствие четких целей, тем более на уровне парадигмы, не может привести ни к чему, кроме постоянного изменения приоритетов. А на эти приоритеты сейчас выделяются многие миллиарды рублей. В частности, проект 5–100: «Повышение конкурентоспособности ведущих университетов РФ среди ведущих мировых научно-образовательных центров» –нацелен на первоочередную реализацию научной парадигмы. Этому есть серьезные основания, в частности, все международные рейтинги высшего образования и конкурентоспособности содержат, среди основных, научные показатели. Таким образом, при подготовке стратегических образовательных программ очень важно понимать суть заложенного в новых подходах целевого конфликта.

## Литература

1. Игромания – болезнь века, признаки и лечение. Лудомания – эпидемия XXI века. 2018. URL: <http://playazart.net/igromaniya-bolezn-veka-priznaki-i-lechenie/>
2. Малинецкий Г.Г. Теория информационного взаимодействия С.П. Капицы и программа цифровой экономики России. Сб. докладов междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018. С. 18.
3. Орехов В.Д., Причина О. С., Мельник М. С. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда. Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 20–25.
4. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Профессиональные стандарты как ядро новой образовательной парадигмы. М., Социально-политические науки №5, 2017. – С.46–51.
5. Причина О.С., Орехов В.Д. Организационно-институциональная модель образовательных стратегий на базе теории человеческого капитала. Направления и механизмы повышения эффективности управления развитием организаций, отраслей, регионов: моногр. / Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. С. 368–378.
6. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.
7. Распоряжение Правительства РФ № 487-р от 31 марта 2014 г. «Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014–2016 годы».
8. Россия 2025: от кадров к талантам. The Boston Consulting Group. 2017.
9. Румянцев В.Ю. Глобальные вызовы цифровой экономики. Фонд «Цифровые платформы. Материалы междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018.

## **2.5. Направление развития стратегии технических университетов в условиях цифровой экономики<sup>30</sup>**

Основными функциями высших учебных заведений является подготовка высококвалифицированных кадров, проведение и коммерциализация научных исследований, трансферт знаний и технологий на рынок. Стратегия реализации и этих функций напрямую зависит от развития внешней бизнес-среды. Таким образом, стратегия подготовки кадров в технических университетах напрямую зависит от требований промышленных предприятий.

В процессе реализации предыдущих трех индустриальных революций основой технологического развития была фундаментальная наука, на базе которой формировались прикладные науки. Все инженерное образование строилось по данному принципу, который отражает систему передачи знаний предыдущего технологического уклада. Применение данных методик обучения приводит к появлению специалистов, которые имеют фундаментальные знания, но не компетенции.

В 1990–2000 годах отмечалось значительное снижение рождаемости, что повлекло за собой дефицит абитуриентов и, как следствие, высокую конкуренцию ВУЗов и снижение качества высшего образования в России. Однако, изменение экономической ситуации и предпринятые меры правительством позволили повысить рождаемость. В результате чего, начиная с 2020 года, ожидается неуклонный рост абитуриентов (в соответствии с данными Росстата) [2].

Кроме того, в современной России инженерные профессии имеют низкую привлекательность для молодых людей. Как следствие, средний балл ЕГЭ абитуриентов технических ВУЗов не очень высокий. Даже для самых передовых технических университетов он составляет 72-75 баллов, а конверсия талантливых детей, обучающихся на дополнительном образовании, составляет всего 10%. Вышеуказанные факторы привели к обучению мало мотивированных студентов традиционными методами без учета требований к преподавателям.

Разрыв между производством и наукой после распада СССР привел к стагнации научно-исследовательской деятельности, что обусловило низкую результативность научно-исследовательских разработок. За последнее время коммерциализация результатов исследовательской деятельности составляет около 5%. А отсутствие реальных проектов приводит к простою высокотехнологичного оборудования, который составляет 90%.

В последнее время стремительное развитие технологий, в первую очередь цифровых, приводит к резкому изменению промышленных предприятий. Слияние цифрового и промышленного производства является ключом к повышению эффективности и конкурентоспособности организации на рынке. Реорганизация предприятий затрагивает вопросы: продуктов, производства, логистики, организации. При внедрении новых технологий значительные изменения происходят именно в производственной системе промышленного предприятия.

Рост глобализации рынков и одновременно развитие цифровых технологий влекут за собой не только появление интеллектуальных цифровых производств, но и

---

<sup>30</sup> Чаруйская М.А., канд. экон. наук, МВА



трансформацию формы организации производств из функциональных предприятий в распределительные сети (виртуальные предприятия). Они характеризуются высокой адаптивностью к инновациям и быстрой реконфигурацией в соответствии с полученными заказами.

Следует отметить, что в связи с резким сокращением жизненных циклов технологий основным аспектом в стратегии университетов является обеспечение непрерывного образования кадров в течение всей жизни.

В результате проведения четвертой промышленной революции, по прогнозам экспертов Korn Ferry New Group, дефицит специалистов в регионе EMEA (Европа, включая Россию, Ближний Восток, Африка) к 2030 году превысит 14.3 млн человек, в связи с этим экономика стран региона потеряет \$1.906 трлн недополученной прибыли.

Россия попала в топ-3 стран по масштабам проблемы в регионе EMEA после Германии (дефицит 4.9 млн человек к 2030 году) и Великобритании (3 млн человек). По данным исследования, до 2020 года Россия не будет сталкиваться с дефицитом рабочей силы, однако к 2030 году дефицит квалифицированных кадров достигнет 2.8 млн человек, что составит 7.4% от общего числа специалистов. Исследователи прогнозируют потери российской экономики к 2030 году на уровне \$297.1 млрд [5]. Дефицит инженерных кадров составит 1.14 млн, что может затормозить технологический прогресс во всех отраслях экономики.

В результате анализа было установлено, что для цифровизации производства России потребуется не менее 20 тыс. специалистов в области производственного инжиниринга, фактическое количество которых на сегодня составляет не более 100 человек на всю страну.

В условиях смены уровней развития производственной системы изменяются и роли персонала на предприятии. Иерархичные структуры предприятия уже являются неэффективными.

Уже на V уровне технологического уклада проектирование, трансформация, управление и эксплуатация предприятий осуществляется инженерными командами, которые должны состоять из высококвалифицированных специалистов, обладающих уникальными междисциплинарными компетенциями.

VI технологический уклад предусматривает еще большее усиление гибкости инженерных команд, которые будут обладать компетенциями в области модульного проектирования умных продуктов, прогнозирования технологий, проектирования киберфизических производственных систем и виртуальных предприятий, управления Ramp up процессом, производства персонализированной продукции.

В результате проведенного анализа был предложен подход к изменению стратегии развития технических университетов. В основе подготовки кадров для цифровой экономики должны лежать требования рынка труда и предиктивный прогноз развития технологий. Образовательная модель строится в соответствии с моделью двойной W (см. рис. 1).

Образовательная модель подготовки инженерных команд прорыва подразумевает индивидуализацию образования и развитие креативного мышления обучающегося. В основе индивидуализации образования лежит 5 элементов: core (ядро), major (профиль), minor (второй профиль), project (проекты), electives (элективы) по цифровым и социальным навыкам.

Важным при такой модели образовании является не только его индивидуализация и непрерывность, но и практикоориентированность, которая достигается за счет дуальности образования. Дуальность обеспечивается реализацией проектной деятельности студентами на протяжении всего курса обучения. В качестве проектов, в первую очередь, выбираются задачи реальных предприятий.

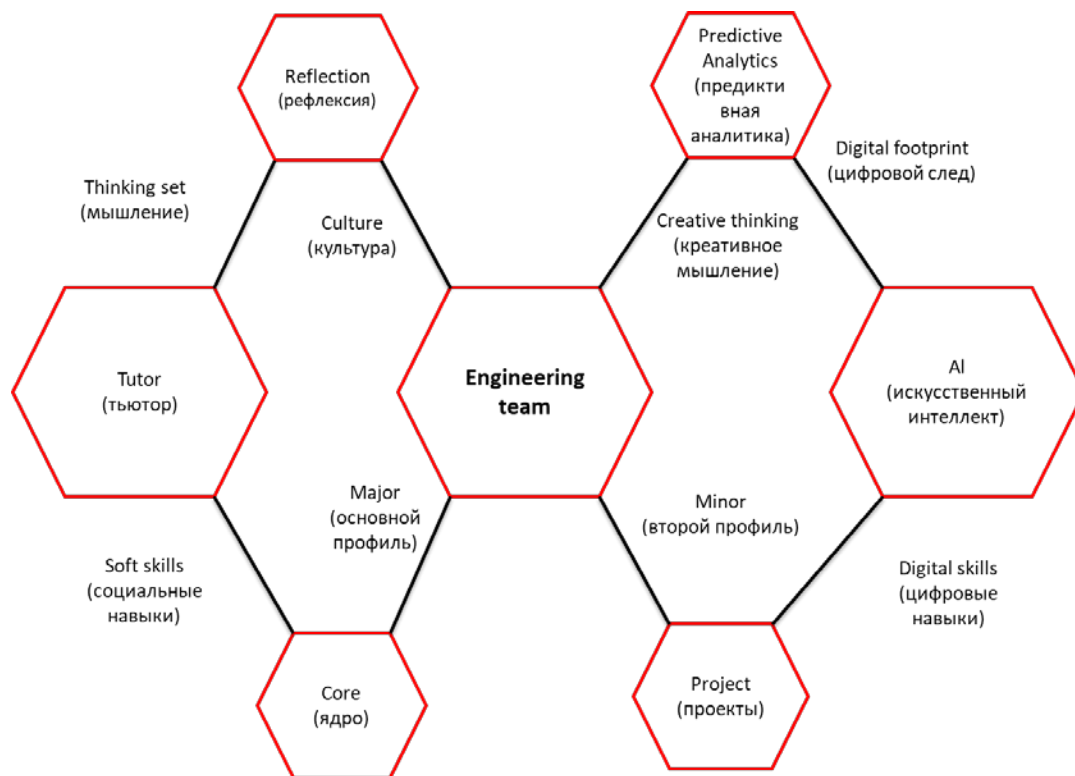


Рис. 1. Образовательная модель подготовки инженерных команд прорыва

Кроме того, большое внимание в рамках обучения должно уделяться развитию личности обучающихся, в основе которого лежит 5 элементов: развитие мышления, рефлексия, культура, креативное мышление и предиктивная аналитика развития личности на основе цифрового следа обучающегося. Поддержка развития инженерных команд прорыва должна осуществляться с помощью института тьюторства и искусственного интеллекта.

Подготовка инженерных команд прорыва будет осуществляться в соответствии с шестью уровнями образования.

**Уровень 1.** Школьники 6–11 класса. На данном уровне обучение проводится в кружках с различными треками, которые позволят повысить интерес и заложить основы для получения компетенций, необходимых для обеспечения деятельности производственных систем V–VI уровней. В рамках подготовки школьников проводится индивидуализация их траекторий с учетом тестирования способностей, сфер интересов, личностных качеств, мотивационных и поведенческих характеристик.

**Уровень 2.** Бакалавриат 1–2 курс. На протяжении 1–2 курса бакалавры получают базовые компетенции с учетом модели STEM – образования. На протяжении первого

курса студенты участвуют в треке «проектный старт», в рамках которого они выполняют учебные проекты по выбранным направлениям в сформированных командах.

На втором курсе студенты проходят трек «проектная проба», где они могут попробовать себя в реальных проектах студентов старших курсов в разных ролях с целью дальнейшего выбора индивидуальной траектории.

После 2 курса студенты проходят тестирование hard skills с целью определения вектора обучения на уровень развития производственной системы, определение роли в команде с целью ротация при необходимости, уровень развития soft skills.

**Уровень 3.** Бакалавриат 3-4 курс. На основании полученных результатов оценки и желания студентов формируются индивидуальные траектории дальнейшей подготовки бакалавров. На протяжении 3-4 курса студенты выполняют индустриальные, стартап или научные (университетские) проекты. Результаты проектов защищаются как выпускная квалификационная работа. По окончании 4 курса студенты проходят тестирование soft и hard skills, личностных качеств и поведенческих характеристик.

По результатам оценки студентам выдаются рекомендации по дальнейшей траектории развития компетенций.

**Уровень 4.** Магистратура. Подготовка магистров осуществляется с учетом рекомендаций по результатам проведенной оценки по индивидуальным траекториям. На протяжении всего процесса обучения студенты выполняют проекты более сложного уровня. Подготовка осуществляется на V и VI уровни развития производственных систем.

**Уровень 5.** Аспирантура. Образовательные программы подготовки научных кадров в области цифровой экономики, направленные на проведение научных исследований и коммерциализацию РИД в области развития кибер-физических производственных систем и промышленного искусственного интеллекта.

**Уровень 6.** Дополнительное профессиональное образование. Подготовка инженерных команд прорыва путем переподготовки кадров промышленных предприятий, осуществляемая на основе обучающего консультирования при реализации инжиниринговых проектов предприятия.

Основой образовательной модели является создание в образовательной организации условий для непрерывного инновационного образования участников инженерных команд прорыва, построенного на обучающем консультировании при реализации индустриальных проектов и преакселерации и акселерации технологических стартапов.

Внедрение представленной стратегии развития университета позволит в сжатые сроки построить конкурентоспособную среду подготовки кадров для цифровой экономики, обеспечить рынок труда необходимыми кадрами в требуемом объеме и в соответствии с требованиями бизнеса. Кроме того, практикоориентированная подготовка кадров и новая модель развития личности позволит повысить мотивацию обучающихся и сократить время их адаптации на рынке труда.

## Литература

1. Аптекан А. Цифровая Россия: новая реальность / А. Аптекан, – Digital/McKinsey, 2017. – 133 с.
2. Боровков А. И. Современное инженерное образование: учеб. пособие / А. И. Боровков и др. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2012. – 80 с.
3. Куприяновский В. П. и др. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования / В.П. Куприяновский, В. А. Суховлин, А. П. Добрынин, А. Н. Райков и др. // International Journal of Open Information Technologies, Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 19–25.
4. Wiendahl H. P. Handbuch Fabrikplanung, J. Reichardt, P. Nyhuis. Wien: Hanser, 2014. 658 p.
5. Дефицит специалистов в России достигнет 2.8 млн человек к 2030 году, РБК. Режим доступа:<https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5af06b549a79472ff921935e>, (15.11.2020)

## **2.6. Проблемы и особенности образования как фактора формирования человеческого капитала в эпоху цифровизации<sup>31, 32, 33, 34</sup>**

### **Введение**

Человеческий капитал в условиях цифровизации экономики превращается в важный ресурс экономического развития. Анализ потенциала и определение направлений его использования позволяют сделать обоснованный прогноз экономического развития. ЧК формируется в определенных отраслях, таких как образование, здравоохранение, но востребован он везде. Поэтому отрасли, формирующие новое качество ЧК, должны рассматриваться как приоритетные. Задачи реализации необходимых для Российской Федерации структурных сдвигов в экономике создают повышенную потребность в ЧК с заданными свойствами и решить эти задачи невозможно, если имеется его дефицит и в то же время появляется избыток человеческих ресурсов, которые не соответствуют потребностям развития экономики [1].

Цифровые технологии меняют жизнь человека, все сферы его деятельности и, в первую очередь, формы и содержание образования. Они также существенно меняют назначение ЧК и влияют на его формирование, которое, в свою очередь, диктует приобретение целого ряда новых компетенций, позволяющих постоянно адаптироваться к новым условиям «экономики обучения» [13]. Термин «экономика обучения» был введен в научный оборот датскими исследователями. Они называли непрерывное всеобщее совершенствование знаний и навыков необходимым условием для создания новых продуктов и ключевым фактором повышения конкурентоспособности стран [11].

Лидерами в мире сегодня являются те страны, которые лучше других формируют и используют знания и компетенции людей, а также их способность к постоянному обучению и сложноорганизованному взаимодействию. Люди с высоким ЧК способны быстрее осваивать и внедрять новые технологии, генерировать инновационные идеи, в конечном итоге, создавать в единицу времени больше добавленной стоимости, по сравнению с низкоквалифицированными работниками.

Ученые с уверенностью утверждают, что перенос экономического акцента от промышленности к образованию и здравоохранению будет иметь в XXI веке такое же решающее значение, которое имел переход от аграрной эпохи к индустриальной в XIX [6].

---

<sup>31</sup> Андрющенко Г.И., д-р экон. наук, проф.

<sup>32</sup> Блиникова А.В., канд. экон. наук, доцент, МВАОУ

<sup>33</sup> Савина М. В., д-р экон. наук, проф.

<sup>34</sup> Andryushchenko G. I., Savina M. V., Blinnikova A.V. et. al. (2020) Problems and features of education as a factor in the formation of human capital in the digital age. International Journal of Supply Chain Management.

## Методика

В основу методики изучения влияния образования на формирование ЧК в условиях цифровизации положены концепции инновационного развития на этапе становления информационно-цифрового способа производства и потребления.

Системный подход в условиях цифровой трансформации позволяет изучать развитие ЧКс учетом внешних и внутренних связей, взаимозависимостей, эффектов и результатов [10].

Предметом данного исследования явились социально-экономические отношения, возникающие по поводу инвестиционных процессов в ЧК на основе разделения труда, углубления специализации и кооперации.

В процессе подготовки статьи использованы концепции абстрактно-логического, каузального методов анализа, методы социально-экономических исследований и др.

## Результаты

Переход к экономике знаний, использующей идеи и инновации в качестве основного источника роста, выдвигает высокие требования к человеческому потенциалу. Важно отметить, что устойчивый рост экономики все больше обретает зависимость от интеллектуальных способностей, приобретаемых человеческим капиталом в ходе непрерывного обучения[21]. Этот процесс во многом зависит от внешних условий, хотя так же важна собственная мотивация развития. Основные составляющие ЧК– это компетенции и навыки, которые являются основой формирования добавленной стоимости в цифровой экономике, а образование – это ключевая отрасль, формирующая ЧК.

В процессе своей жизнедеятельности человек, в силу разных причин подвергается рискам, в результате воздействия которых он может потерять источник дохода, снизить стоимость своего ЧКвследствие болезни, изменения ситуации на рынке труда и т.д. В течение жизни качественные характеристики ЧК претерпевают изменения. Его стоимость со временем снижается, если не происходит восстановление на более высоком уровне путем получения новых компетенций и навыков через перманентное образование, то есть модернизацию.

Модернизацию ЧКможно охарактеризовать как изменение качественных характеристик самого человека, способствующее росту благосостояния индивида, повышению производительности труда и изменению параметров экономической активности человека [5],[8]. Величина ЧКможет не только возрастать, но и изменяться в другую сторону, вследствие медленной адаптации к происходящим изменениям, вызванной девальвацией полученного ранее образования, частичной деквалификацией, которая неизбежно наступает в периоды утраты источника дохода вследствие безработицы[2].

Таким образом, инвестирование в человеческий капитал происходит как для целей сохранения, и тогда это не только образование, но затраты на поддержание здоровья, так и для модернизации, что предполагает повышение квалификации, переподготовку, изучение иностранного языка и т.д., и приводит к росту производительности человеческого капитала.

Цифровизация экономики ускоряет темпы диверсификации экономики, что, в свою очередь, влечет диверсификацию знаний и компетенций. Проявление новых, более производительных производств требует соответствующих специалистов. Более

сложная структура экономики требует более качественного, специализированного образования [18].

Анализируя влияние образования на структуру экономики, следует отметить, что более сложная структура коррелирует с качественным образованием. Высокий уровень образования в развитых странах обеспечивает более высокие заработные платы. Но обращает на себя внимание тот факт, что в Российской Федерации связь качественного образования, доходов населения и структуры экономики не столь ярко выражена, а наоборот, высокий уровень образования и сложная структура экономики того или иного региона не приводят к быстрому росту благосостояния.

Оценки ЧКв международных рейтингах показывают существенное отставание России от ведущих стран по показателям его постоянного наращивания через институты профессиональной переподготовки и повышения квалификации и доступности квалифицированных кадров. При этом отмечается противоречивый факт: при достаточно высоком уровне формального качества ЧКмы имеем низкую производительность труда и низкий уровень ВВП на душу населения [22]. Эксперты объясняют это противоречие недостаточно развитыми институтами капитализации знаний и навыков людей в нашей стране и недофинансированием образовательной сферы. Это также говорит о недоработке в системе образования в отношении необходимости быстрого обновления знаний и формирования цифровых, креативных, предпринимательских компетенций. Действующая образовательная модель таких компетенций, к сожалению, не формирует, тогда как только так можно стимулировать бизнес к созданию новых высокопроизводительных рабочих мест [6].

Анализ российского рынка труда позволил выявить некоторые противоречия, которые также не способствуют эффективному использованию человеческого капитала. Своеобразной реакцией на макроэкономические шоки на нашем рынке труда является сохранение общего стабильного числа занятых в экономике при снижении заработной платы.

Мы имеем огромное количество людей, которые заняты в теневой экономике, самозаняты, фрилансеры и т.д. – тех, кого называют представителями «нового угнетенного класса» – прекариата. Номадизм как особая категория занятых, как правило, приводит к индивидуализации труда, когда человек работает удалённо от дома, выполняя задачи, которые раньше традиционно решались в рамках стационарного рабочего места. Этот факт не всегда объясняется желанием полной свободы и независимости, часто они вынуждены уходить из «белой сферы экономики» из-за низких зарплат, неинтересной работы, невозможности реализовать себя. Если взять всех занятых в РФ, а это примерно 72 млн человек, за 100%, то около 80% имеют признаки прекаризованной занятости (где имеется хотя бы один и больше признаков принадлежности к этому классу). Около 18% – это неформальная занятость, а 60% – это те, кто работает в организациях, но ищет работу из-за неудовлетворенности имеющейся, но не может ее найти в силу своей неконкурентоспособности ли, отсутствия ли рабочих мест, или по другой причине [12].

С переходом к цифровой экономике представителей этого класса становится все больше. Используя объективные закономерности перехода (роботизация, автоматизация и т.д.), работодатели повышают требования к квалификации, урезают зарплаты тем, кто, с их точки зрения, не соответствует реалиям, ухудшая тем самым положение

таких работников, с одной стороны, и делая их еще более экономически зависимыми, с другой, и вытесняют их из белой экономики в теневую ее часть [15].

Что же следует предпринимать, чтобы не увеличивать этот класс? Просто запретить его нельзя. Это объективный глобальный процесс. Но первый шаг к сокращению этого класса сделан. В Российской Федерации принят Закон о самозанятых. Это попытка легализовать и упорядочить жизнь таких работников, в том числе и этого класса. Правда, сделано это с опозданием, но, главное не отставать от жизни и вовремя предпринимать определенные шаги: искать новые формы социальной защиты, социального страхования, повышать заработную плату до достойного уровня, применять гибкие формы занятости, информировать людей об их правах. Неинформированный человек в незащищенной форме занятости представляет опасность для всех, он демпингует, размывает материю общественного благосостояния и закрепляет в обществе индивидуально-эгоистическую трудовую модель поведения.

Коллективное представительство работников и работодателей нужно обеспечивать методами государственной политики, потому что потенциал системы социального партнерства и коллективного договорного регулирования для решения социальных проблем недооценен [14].

Но самое назревшее решение этой проблемы можно осуществить через систему образования. Надо повышать конкурентоспособность наших людей и увеличивать их человеческий потенциал.

## Обсуждение

Человеческий потенциал существует как абстрактное понятие до тех пор, пока не получит осязаемую форму [4]. Одним из первых указал на неразрывную связь формального и неформального образования с величиной ЧК Г. С. Беккер. Он подчеркивал, что личность неотделима от ее знаний, умений, ценностных установок, в отличие от других форм капитала. Именно поэтому рынок не в состоянии определить цену ЧК, а только ориентироваться на цену его аренды.

Другой особенностью ЧК, по мнению Беккера, является убывающая предельная доходность инвестиций. Физические и умственные способности со временем снижаются в процессе старения, поэтому получаемый от инвестиций в конкретного индивида предельный продукт неизбежно будет уменьшаться. По мнению Беккера, максимальные инвестиции следует осуществлять в образование детей, но по мере приобретения ими необходимых компетенций следует изменить инвестиционную стратегию, переключившись на вложения в другие активы. Беккер расширяет производительный ЧК, включая в него поведенческую составляющую: “Концепция человеческого капитала также охватывает и привычки, в том числе пагубные пристрастия, такие как курение и употребление наркотиков. Человеческий капитал в форме позитивных рабочих привычек или пристрастия к употреблению алкоголя обладает существенным положительным или отрицательным влиянием на продуктивность, как в рыночной среде, так и вне ее” [20, С. 412].

Шульц и Беккер объясняли различия в уровне заработной платы высококвалифицированных работников (докторов, адвокатов, инженеров и др., кто, получая образование, инвестировал в профессиональное развитие) как доход от инвестиций, которые осуществлялись для повышения профессионального уровня. Заработная плата, таким



образом, отражает разное качество труда работников. Заработная плата включает в себя не только вознаграждение за выполненную работу, но и инвестиционный доход от образования.

Современные исследователи добавляют к образовательной составляющей ЧК врожденный, биологический, социальный капитал. Причем последние два тоже могут формироваться за счет инвестиций. Но знания и навыки являются необходимыми составляющими любого вида ЧК [19, С. 288-318].

Уникальность переживаемого нами момента заключается в глобальных изменениях, происходящих в режиме реального времени. При этом создаются невероятные ранее возможности и проблемы [16]. Сейчас мир переживает серьезные метафизические, гносеологические, социальные, антропологические изменения, которые проникли в экономику, образование, медицину и т.д.

Цифровые технологии одновременно предоставили человечеству невиданный инструментарий для реализации фатального стремления к экономической, культурной и иной интеграции и унификации. Однако у этого процесса есть как положительные, так и отрицательные стороны. Глобализация усредняет личность, приводит к засилью массовой культуры [17], превращая человечество «в аморфную, бесцветную массу» [7]. Развитие информационно-коммуникационных технологий в процессе глобализации усугубляет проблему перераспределения ЧК [3]. Цифровизация же придает этому процессу тотальность.

Человечество вступило в новую фазу своего виртуализированного существования. Один из основателей отечественной школы виртуалистики Н.А. Носов называет виртуалистику новой мировоззренческой системой. Он считает, что «в обозримом будущем мир в целом и каждый его фрагмент будет всё более виртуализироваться» [9]. Например, образование, которое переходит к дистанционным формам. Большая проблема, обнаружившаяся в наше время в связи с быстрой сменой актуальности знаний, усугубляет проблему селекции знаний, необходимых для базового образования. Смыслы, еще актуальные сегодня, становятся неактуальными уже завтра. По мнению экспертов, 65% тех, кто сейчас учится в школе или вузе, будут иметь профессии, которых еще нет, многие будут трудиться в виртуальном пространстве и для него. Согласно другому мнению, в ближайшем будущем большинство выпускников вообще не будет иметь работы [16].

Но все же в первую очередь полезность цифровых технологий для формирования ЧК проявляется в возможности открытого пространства коммуникаций, профессионального взаимодействия, расширения горизонтов нашего воображения и творчества [23].

## **Заключение**

Процессы глобализации и цифровизации, которые в XXI веке становятся стратегическими направлениями общественного развития, все в большей степени определяют необходимость закрепления за образованием лидирующей роли, роли локомотива в процессах формирования, развития и использования ЧК. Именно образованию отводится ведущая роль в обеспечении технологического и социально-экономического прорыва.

Благодаря всеобщему, постоянно адаптирующемуся к изменениям мировых тенденций непрерывному образованию возможно будет обеспечить решение ключевых социально-экономических проблем: социальной стабильности и устойчивости, равенства доступа к различным ресурсам развития, капитализации навыков и знаний и др.

Эксперты, изучающие проблему развития ЧК, предлагают конкретные меры по улучшению его качества. Это проекты, связанные с поддержкой раннего развития детей. Они считают, что инвестиции в раннее развитие детей дают больший отложенный эффект, чем траты на профессиональное образование, развитие и поддержку талантов, цифровые образовательные школы, развитие материальной школьной инфраструктуры и др.

Реализация перечисленных выше проектов обеспечит качественные изменения ЧК, адекватные вызовам современной цифровой эпохи и глобализации.

## Литература

1. Андриющенко Г.И. Инвестиционные риски человеческого капитала как источника экономического роста.//В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2018. С. 38–42.
2. Андриющенко Г.И., Котова А.В. Влияние кадрового потенциала на цифровизацию рынка консалтинговых услуг.//В сборнике научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии». – М., 2019. – С. 21–24.
3. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11. – С.82.
4. Вайно А.Э. Капитализация будущего// Вопросы экономики и права. 2012. № 4. – С. 42–57.
5. Ильин И.А. Художник и художественность // Собр. соч. в 10 т. Т. 6. Кн. 2. М.: Рус.кн., 1996.
6. Как увеличить человеческий капитал и его вклад в экономическое и социальное развитие [Текст]: тез.докл. / Бирюкова С. С. и др.; под ред. Я. И. Кузьминова, Л. Н. Овчаровой, Л. И. Якобсона; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. – 63.
7. Корольков А.А. Константин Леонтьев и судьбы культуры // Пророчества Константина Леонтьева. СПб., 1991.
8. Леонтьев К.Н. Византизм и славянство // Собр. соч. в 9 т. Т. 5. М., 1912. С. 188–207.
9. Носов Н.А. Идея виртуальности // Виртуальные реальности и современный мир: тр. лаб. виртуалистики. Вып. 3. М.: Изд-во Ин-та человека РАН, 1997. С. 14.
10. Савина М.В., Степанов И.А., Степанов А.А. Эффекты и преимущества цифровизации экономики. Сборник статей «Перспективные направления научных исследований». – М.: Издательство «Научный консультант», 2018. С. 234–238.

11. Страдина С.А. Экономика, основанная на знаниях, как фактор перехода на инновационную парадигму развития Латвии // Евразийский Союз Ученых. 2016. №1-1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-osnovannaya-na-znaniyah-kak-faktor-perehoda-na-innovatsionnuyu-paradigmu-razvitiya-latvii> (дата обращения: 14.03.2020).
12. Стэндинг Гай. Прекариат: новый опасный класс. М.: Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.
13. Ткаченко А. Концепция человеческого капитала и национальная стратегия развития / А. Ткаченко // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 5. С. 94–105.
14. Хачатурян А. Организация управления человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 5. С. 106–116.
15. Челухина Н.Ф. Страхование финансовых рисков человеческого капитала в России: монография / Н.Ф. Челухина. – Москва: РУСАЙНС, 2016. 316 с.
16. Шестакова Ирина Григорьевна. Новая темпоральность цифровой цивилизации: будущее уже наступило // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Общество. Коммуникация. Образование. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-temporalnost-tsifrovoyu-tsvivilizatsii-buduschee-uzhe-nastupilo> (дата обращения: 13.03.2020).
17. Шпенглер О. Закат Европы. Образ и действительность. В 2 т. Т. 1. Новосибирск: Наука, 1993.
18. Щенников С.А., Бендова Л.В., Голубкин В.Н. и др. Технологичное деловое образование взрослых. Методология и практика. Моногр./ Жуковский: АНОВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. – 408 с.
19. Ackerman, P.L. Determinants of Individual Differences During Skill Acquisition: Cognitive Abilities and Information Processing [Text] / P.L. Ackerman // Journal of Experimental Psychology: General. 1988. – Vol. 117. P. 288–318.
20. Becker, G.S. Human capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, third edition [Text] / G.S. Becker. – Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 412 p.
21. Orekhov V.D. Forecasting the Development of Humanity with account of the Factor of Knowledge. Monograph. – Zhukovsky: MIM LINK, 2015. – 210 p. <https://world-evolution.ru>
22. Orekhov V.D., Prichina O.S., Blinnikova A.V. et al. Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling. Opción, Año 35, VE, Especial No.20 (2019): 2337–2365.
23. Stokholm K. Enactive individuation: technics, temporality and affect in digital design and fabrication. URL: <https://doi.org/10.1007/s11097-017-9539-6> (дата обращения: 05.02.2019).

## **2.7. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда<sup>35, 36, 37</sup>**

Окончание периода высоких темпов экономического роста развитых стран и длительный мировой кризис в начале третьего тысячелетия делают крайне актуальным вопрос о выборе странами стратегий экономического роста. Ряд государств сделали выбор в пользу перехода к «Четвертой технологической революции» или «Цифровой экономике» [2].

Поскольку постиндустриальное технологическое развитие примерно с 1960 года происходило, прежде всего, в сфере информационных технологий, то реализация стратегии такого типа означает переход к новой, более развитой стадии информационной эпохи, которая приближает формирование «общества знания».

Объективная оценка закономерностей и проблем перехода к новой технологической стадии требует проанализировать те положительные и отрицательные моменты, которые она может принести, в частности, для экономического роста. В данной работе рассмотрены тенденции развития основных доминант эндогенного экономического роста: технологического прогресса и человеческого капитала [1].

### ***1. Изменения, которые принесли миру информационные технологии***

Успехи развития информационных технологий (ИТ) в течение более полувека можно охарактеризовать количественно, взяв за основу закон Мура [3], согласно которому число транзисторов на микрочипе увеличилось за это время примерно в 10 миллионов раз, причем аналогично выросло и быстродействие вычислительных устройств. Еще быстрее росла производительность суперкомпьютеров [4], как показано на рис. 1 (здесь  $N$  – число транзисторов на микрочипе,  $F$  – производительность суперкомпьютеров в флопсах). Этот рост происходил по экспоненциальному закону.

Естественно, что такая динамика привела к радикальным изменениям в социальной жизни человека: компьютер, Интернет, мобильная связь, социальные сети стали постоянными спутниками жизни людей. Вместе с тем в проведенном лауреатом Нобелевской премии по экономике Робертом Солоу анализе производительности труда в девятнадцати отраслях США было показано, что компьютеризация привела к росту прибыльности только в отрасли ИТ и связанных с ней [5].

---

<sup>35</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

<sup>36</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>37</sup>Орехов В.Д., Мельник М. С., Причина О. С. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда. Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 20–26.

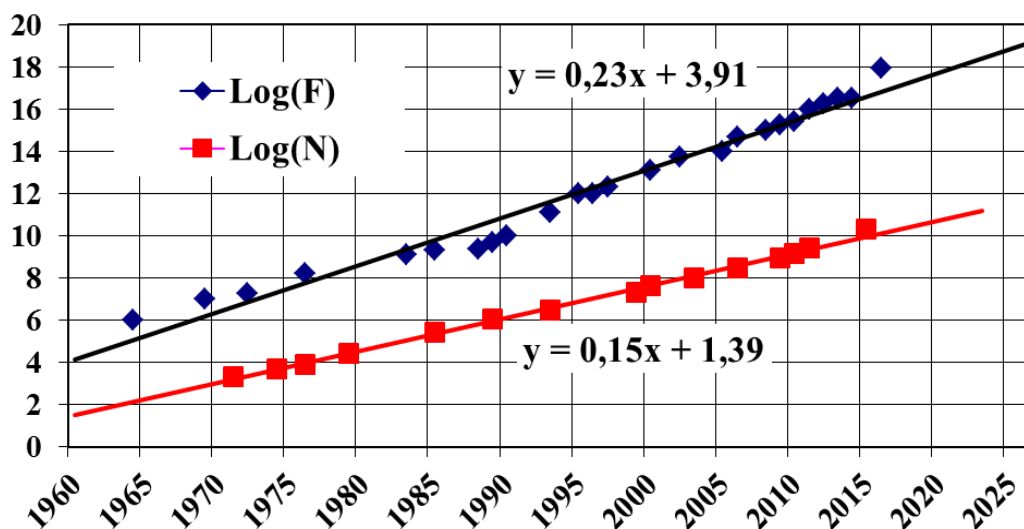


Рис. 1. Закон Мура и производительность суперкомпьютеров

Собственно, ни для кого не секрет, что темпы роста ВВП в развитых странах в информационную эпоху все время падают. Вместе с тем кибернетические технологии принесли в наш мир массу новых опасностей: компьютерные вирусы, хакерство, игромания, каналы вербовки террористов и организации цветных революций, беспилотные средства вооружения и т.д.

Основные изменения, которые произошли в связи с информатизацией, связаны с ростом коммуникативных потоков и возникновением виртуального пространства. В результате компьютерные сети превращаются в среду экономической деятельности. Основные предложения, связанные с внедрением цифровой экономики, связаны именно с цифровизацией рыночной деятельности на основе цифровых платформ [6], которые монополизируют бизнес в различных отраслях и делают нерентабельными тех, кто не присоединился к этой среде.

Наука за счет ИТ также получила важные положительные результаты. Если промышленные революции дали людям возможность заменить физический труд человека машинным, а НТР – избавили его от массы монотонных дел, автоматизировав и электрифицировав производство, то ИТ позволили резко повысить сложность решаемых проблем за счет быстрой обработки и хранения огромных объемов информации. Теперь наука готова решать сложнейшие задачи в области биотехнологии, медицины, редактирования генома, создания искусственного интеллекта, анализа BigData или даже бессмертия.

Но и тут не обходится без проблем. Тенденцию деления общества на 1% «хозяев», в интересах которых действует экономика, и 99% тех, благосостояние которых ухудшается уже не одно десятилетие, обозначил как ведущую Нобелевский лауреат по экономике Дж. Стиглиц в своей книге «Великое разделение» [7].

Поскольку мы рассматриваем цифровую экономику как высшую стадию информационной эпохи, то интересно оценить, сколько времени еще будет продолжаться экспоненциальная эволюция информационных технологий. Ясно, что это не может происходить до бесконечности. В работе [8] приведены результаты прогнозирования

сроков действия закона Мура, согласно различным авторам (рис. 2). Большинство предсказаний ограничивается 2025 годом.

Не ясно, что лимитирует максимальное число действующих элементов на микропроцессоре. Можно предположить минимум два варианта. Либо это экзогенные, либо эндогенные факторы. В рамках второго варианта можно исходить из того, что человеческий мозг близок к такому пределу. Мозг человека содержит примерно пятьдесят миллиардов нейронов, каждый из которых имеет порядка 10 000 входов (синапсов). Исходя из этого, число  $N_{max}$  можно оценить величиной на уровне  $N_{max} = 10^{16}$ . Достигнуть такого уровня согласно закону Мура (14) возможно около 2060 года.

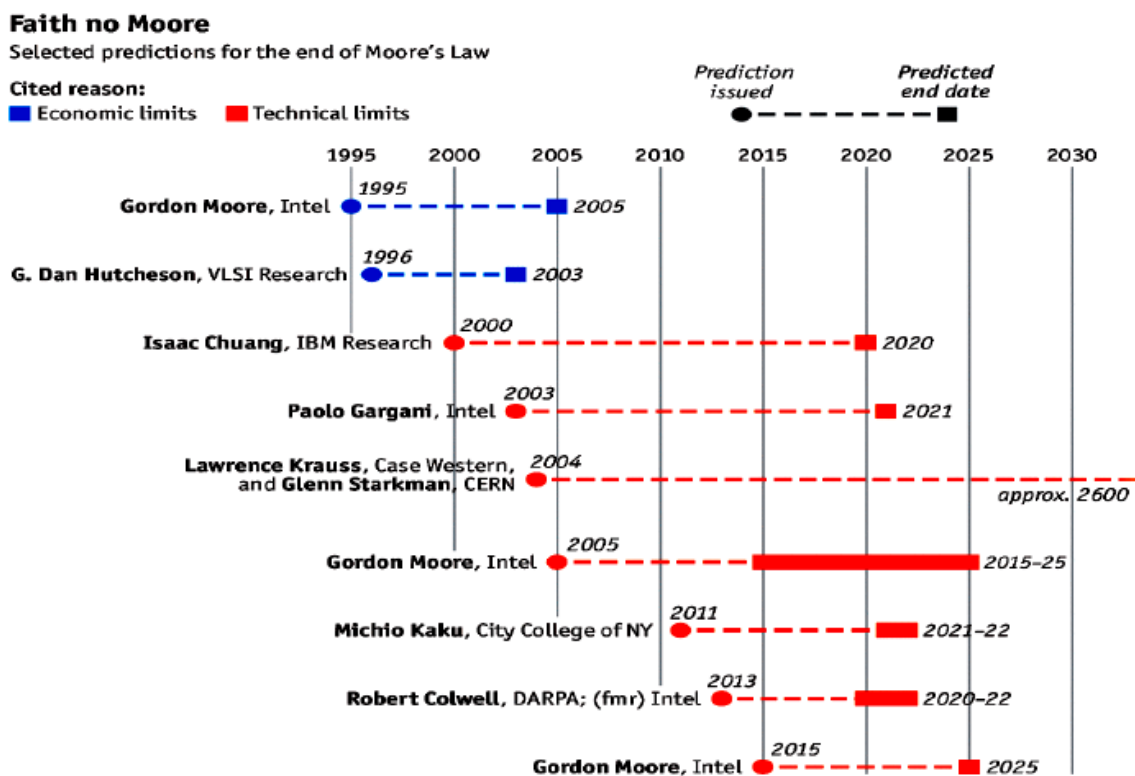


Рис. 2. Прогнозы сроков действия закона Мура

Поскольку естественным продолжением экспоненты при возникновении ограничений росту является логистическая зависимость, то логично предположить, что плотность транзисторов на микросхеме и производительность суперкомпьютеров будут изменяться по такой зависимости. На рис. 3 приведены два варианта продления закона Мура и производительности суперкомпьютеров по логистической модели в виде (1),

$$\text{где } t = (T - 1960)/C.$$

$$\text{Log}N(T) = \text{Log}[N_0 \exp(t)/(1 + (N_0/N_{max})(\exp(t) - 1))] \quad (1)$$

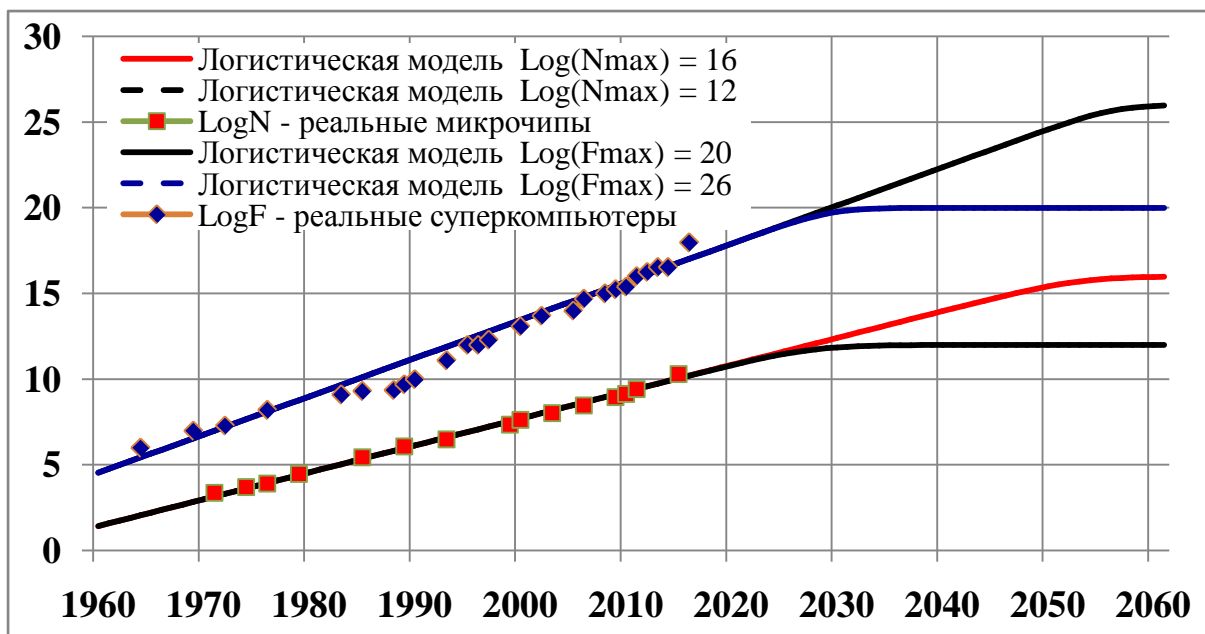


Рис. 3. Варианты пролонгации закона Мура по логистической модели

По оси ординат на рис. 3 отложен десятичный логарифм функций  $N$  и  $F$  со следующими параметрами:

- $\text{Log}N_{\text{max}} = 12$  и  $16$ ,  $N_0 = 27$ ,  $C = 2,77$ .
- $\text{Log}F_{\text{max}} = 20$  и  $26$ ,  $N_0 = 35\ 000$ ,  $C = 1,95$ .

Видно, что в первом варианте, который соответствует прогнозам, приведенным на рис. 2, рост плотности транзисторов составит еще примерно 2 порядка, а во втором – около шести порядков, что может породить технику с существенно большими возможностями, чем у современной.

## 2. Тенденции в области человеческого капитала

Другой стороной общественного развития за последние 50 лет стало то, что человеческий капитал (ЧК) превратился в доминирующий компонент мирового богатства [9], превышающий 80% его состава.

Характерной особенностью ЧК является то, что его величина непосредственно влияет на благосостояние страны и ее ВВП на душу населения. Поэтому важно понять взаимосвязь ЧК и цифровой экономики. Некоторые авторы рассматривают вопрос в плане: какой должен быть ЧК, какими профессиями специалисты должны владеть, чтобы эффективно развивалась цифровая экономика. Это примерно та же дилемма, что в вопросе: «есть, чтобы жить, или жить, чтобы есть?». Все же более важно, что даст цифровизация для роста ЧК и далее ВВП на душу населения. Сами по себе цифровые технологии могут давать результаты, которые не сопровождаются ростом благосостояния основной части населения.

Известно, что ЧК напрямую связан с образованием, более того, ВВП на душу населения зависит от среднего числа лет образования работников (рис. 4) [10]. Данная зависимость является близкой к линейной в логарифмической системе координат (здесь натуральный логарифм), поэтому ее уравнение можно представить в виде  $J = 311 \cdot 10^{E/5}$ ,

где  $E$  – среднее число лет обучения, а  $J = G/N$  – ВВП на душу населения по паритету покупательной способности (ППС).

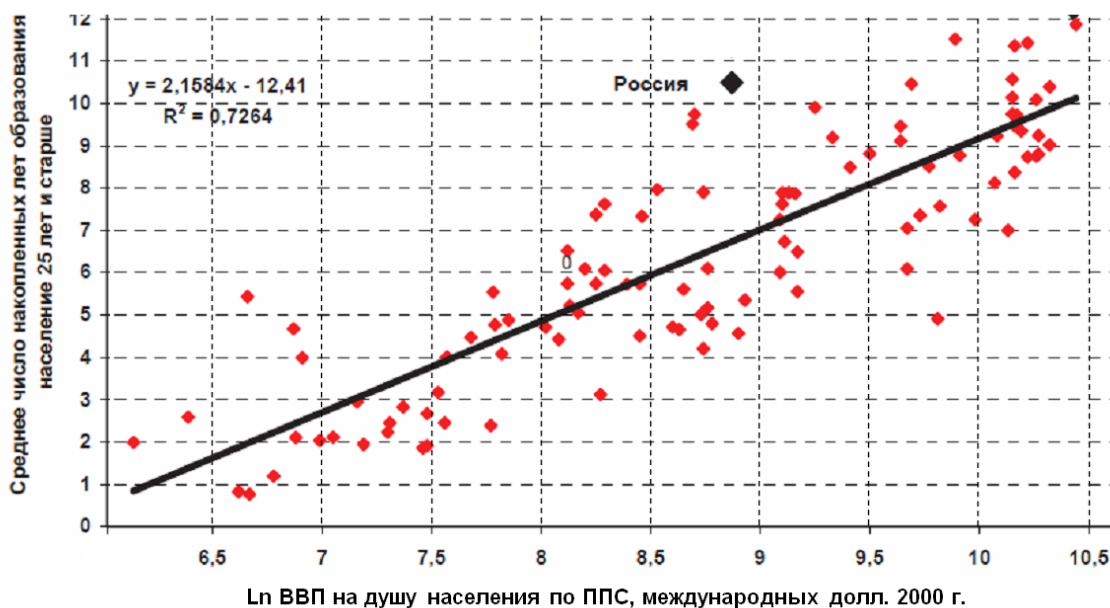


Рис. 4. Связь между образованием и ВВП на душу населения

Аналогичная формула для вклада в ВВП страны ( $G$ ) отдельного специалиста, которую будем называть «образовательная экспонента», имеет вид

$$G_E = K_E \cdot 10^{E/5} \quad (2)$$

Данная формула была получена на основе данных о величине ВВП крупнейших стран мира и численности работников различного уровня образования в них [11]. Коэффициент  $K_E = 125$  (в межд. долл. 2010 г. по ППС) для крупнейших стран мира, а для России  $K_E \approx 74$ . Данная формула позволяет определить вклад в ВВП не только специалистов со средним и высшим образованием, а и работников сферы R&D (при этом их число лет обучения  $E$  требуется увеличить примерно на 5 лет).

Из формулы (2) следует, что пять лет обучения ведут к увеличению вклада специалиста в ВВП страны в 10 раз, а за год обучения прирост вклада в ВВП составляет 58%. Это очень большое значение, и оно почти на порядок превосходит тот прирост доходов, который фиксируют компании при аналогичном обучении специалистов (6–10%) [12].

Причина столь радикального отличия вклада образования в ВВП страны и доходы компании заключается в том, что и образование и ЧК конвертируются в ВВП через использование новых технологий, а инновации дают пользу не только компании-инноватору, но и всем ее партнерам и даже конкурентам, как показано на рис. 5.



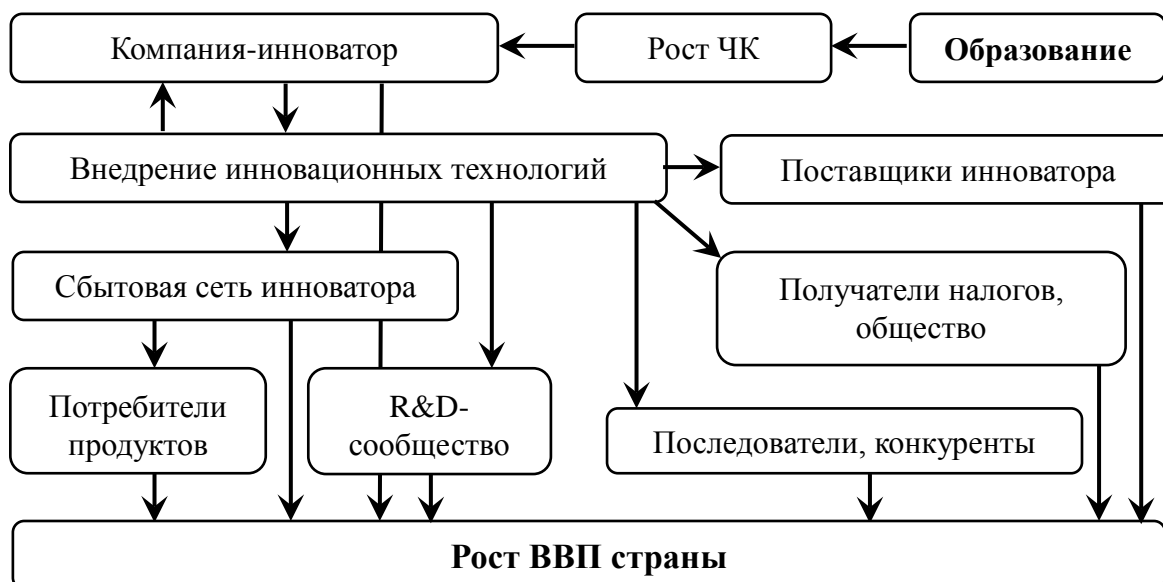


Рис. 5. Конвертация образования в ВВП через инновации

Наибольшую выгоду от инноваций чаще всего получают потребители, поскольку использование новых продуктов нередко создает возможность реализации принципиально новых услуг, создания новых рынков и открывает возможности для реализации других инноваций.

Также из стратегического менеджмента известно [13], что последователи нередко становятся победителями в борьбе за новый рынок. Так, первый реактивный пассажирский самолет создала компания DeHaviland (Comet), а победителем на этом рынке стала фирма Boeing. Персональный компьютер для офиса разработала компания Xerox, а рынок захватила IBM и т.д. Но даже если инноватор остался в числе лидеров отрасли, ему приходится делить успехи с рядом конкурентов.

Так, компания Apple была пионером в компьютерной индустрии, и ее идея о выпуске персональных компьютеров давала ей сильные стартовые позиции. Сила компании IBM заключалась в отлаженной системе производства и распределения, а также в известном бренде. Но IBM повременила с выходом на рынок до тех пор, пока не ослабеют рыночные и технологические риски, а спрос не достигнет уровня, требующего крупномасштабного производства и сбыта. И хотя IBM вышла на рынок PC с относительным опозданием, ей удалось установить в реальности доминирующий стандарт в отрасли. На этом примере видно, что у последователей есть возможности получать значительную долю доходов с инновационных рынков.

Значительную пользу от внедрения инноваций получают и другие субъекты, с которыми взаимодействует инноватор (рис. 5), в частности все общество и R&D-сообщество, которое на базе данной инновации расширяет спектр своих возможностей для деятельности.

### 3. Образование с использованием цифровых технологий

Развитие ИТ создало полезные инструменты для образования населения с помощью цифровых технологий и с этой точки зрения – для развития ЧК. Однако рассмотрим, насколько эффективно может быть их применение.

Начать можно с цифровизации образования в школе. Формирование личности человека происходит только в обществе, и перенос этого важного процесса в цифровую среду, которая не предназначена для этой цели, не может не привести к ряду серьезных проблем. Интернет – это среда для взрослых, причем зачастую пытающихся публично самовыражаться способами, далекими от достойных примеров.

Вторая серьезнейшая опасность – игромания. По утверждению Ассамблеи американских педиатров, каждый 10-й ребенок имеет компьютерную зависимость [14]. По другим данным, игровой зависимости подвержено около 3% геймеров. Вместе с тем согласованного отношения к этой проблеме у исследователей нет.

Результативность цифрового обучения молодежи также далека от идеала. Качественным может быть только интерактивное обучение с хорошими обратными связями, что в цифровой среде достаточно сложно обеспечить, поскольку многие обучающиеся ведут себя непредсказуемо, преследуя далеко не образовательные цели. К тому же существующее электронное образование, как правило, не обеспечивает мотивации учащихся именно на обучение. Учиться в этой среде будут только изначально высокомотивированные люди. Таким образом, привлекательные возможности цифрового обучения – это та задача, реализовать которую достаточно сложно.

Несколько лучше ситуация с высшим образованием, но и здесь исключительно электронное обучение скорее всего даст не очень качественный результат, хотя в качестве дополнительной возможности для студентов оно вполне полезно. Выпускники вузов должны не просто «знать», они должны «уметь» и «владеть» разносторонними навыками. Эти способности не даются по электронной почте. Это происходит только при активной работе самого студента, а для этого не нужны Интернет, видеолекции или тестовая платформа. Достаточно хорошего учебника, буклета заданий и преподавателя, который проверит выполненные задания и даст советы по улучшению работы.

Самые перспективные возможности открывают цифровые технологии для дополнительного образования, особенно для уровня МСКО 6 [12]: аспирантура, докторантура и т.д. Здесь учатся уже сформированные личности, которые высоко мотивированы и имеют конкретные цели для повышения своей квалификации. Важно также, что ИТ дают широчайший выбор дисциплин для подготовки.

Нужно отметить, что предоставление образования для специалистов высшего квалификационного уровня требует умения обучать достаточно сложным навыкам и компетенциям. В настоящее время в России принята 9-уровневая квалификационная шкала, которая предназначена для разработки профессиональных стандартов. В табл. 1 представлены требования к компетенциям специалистов высших уровней (6–9) согласно различным квалификационным рамкам. Здесь приведены:

- Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов (широта полномочий и ответственность), Россия, 2013 г. [15].
- Европейская рамка квалификаций (компетенции), 2008 г.
- Таксономия уровней интеллектуальной деятельности, 2002 г.

Хотя квалификационные требования различных стандартов и отличаются по составу навыков и компетенций, тем не менее, из табл. 1 видно, что они достаточно сложные и обучать им дистанционно весьма проблематично. В частности, все они требуют развития не только профессиональных, но и управленческих навыков, а на уровнях 7–9 и навыков стратегического управления, которые не могут появиться без соот-

ветствующей практики. Характерно, что пока эти требования не включают в себя навыков в области информационных и цифровых технологий, что отражает отношение к их важности в современной экономике.

Объем явных знаний человечества в настоящее время составляет около 25 миллионов условных книг, несущих в себе огромную ценность. Для того чтобы ввести их в практическую деятельность, необходимо подготовить около 70 тысяч узких профессиональных групп специалистов, и это лучше всего можно обеспечить за счет цифровых образовательных платформ. Особенности этого цифрового контента заключаются в том, что его очень много и он далеко не всегда готов для учебных целей. Разработка обучающего контента такого типа требует значительных инвестиций и системного подхода при его реализации.

В то же время системное использование квалификационных рамок для профессиональных стандартов, понимания уровня образования работников с точки зрения образовательной компоненты и учет изучения специалистами цифрового контента явных знаний создает условия для создания системы принципиально более высокого уровня цифровой кодификации ЧКкомпаний, регионов и стран. Такая система будет иметь принципиальное значение для более эффективного использования ЧКи снижения безработицы среди высококвалифицированных специалистов.

## Выводы

Рассмотрен ряд важных тенденций и проблем развития основных доминант эндогенного экономического роста: технологического прогресса и человеческого капитала. Показано, что развитие ЧК может быть достигнуто, в основном, за счет образовательной компоненты цифровизации, которая несет в себе не только возможности, но и серьезные вызовы. Наиболее плодотворным может быть использование электронного обучения на высших ступенях постдипломного образования.

Таблица 1. Требования к квалификации специалистов высших уровней

Уровень	Уровни квалификаций для профессиональных стандартов	Европейская рамка квалификаций (компетенции)	Таксономия уровней интеллектуальной деятельности
1	Определение задач собственной работы, обеспечение взаимодействия сотрудников, управление их профессиональной деятельностью	Управление сложной технической или профессиональной деятельностью, или проектами, ответственность за принятие решений в непредсказуемых условиях трудовой деятельности или обучения. Принятие ответственности за управление профессиональным развитием отдельных людей и групп	<i>Творчество</i> : умение творить, создавать, синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменения объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях
2	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, разработка новых методов и технологий, создание но-	Управление и преобразование контекстов трудовой деятельности или обучения, которые являются сложными, непредсказуемыми и требуют новых стратегических подходов. Принятие	<i>Реализация</i> : умение управлять на практике реализацией планов и проектов, создавать будущее в условиях значительной неопределенности (продуктивность)

	вых знаний прикладного характера	ответственности за вклад в профессиональные знания и практическую деятельность и/или за оценку стратегической деятельности команд	
3	Определение стратегии, управление процессами на уровне крупных организаций, решение исследовательских задач, создание новых знаний междисциплинарного характера	Демонстрация значительных полномочий, инновационности, автономии, научной и профессиональной цельности, а также устойчивой приверженности разработке новых идей или процессов в передовых областях трудовой деятельности или обучения, включая исследования	<i>Развитие:</i> умение выявлять и корректировать неадекватные ментальные модели (рефлексия) на основе соотнесения реального и планируемого хода событий с привлечением своего опыта, новых данных и результатов дискуссий
4	Определение стратегии, управление большими техническими системами, решение наиболее сложных исследовательских задач, создание фундаментальных знаний		<i>Видение:</i> умение мыслить стратегически, на уровне изменения целей и культуры, управлять поведением больших систем, снимать проблемы в самом начале их развития

## Литература

1. Blaug M. The Methodology of Economics, or how Economists Explain. Second Edition (Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Автономова. – М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 416 с.).
2. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы. Указ Президента РФ № 203, 2017.
3. Закон Мура. – Википедия, 2017. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Флопс, суперкомпьютеры. – Википедия, 2014. <https://ru.wikipedia.org/wiki/FLOPS>
5. Малинецкий Г.Г. Теория информационного взаимодействия С.П. Капицы и программа цифровой экономики России. Сб. докладов междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018. С. 18. <http://www.rosnou.ru/pub/diec/assets/files/SbornikMaterialov.pdf>
6. Румянцев В.Ю. Глобальные вызовы цифровой экономики. Фонд «Цифровые платформы». Материалы междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018. <http://www.rosnou.ru/pub/diec/assets/files/RumyancevVU.pdf>
7. Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99 % населения. М.: Эксмо, 2016. 480 с.
8. С юбилеем, закон Мура. Intel 2015. <https://geektimes.ru/company/intel/blog/251064/>
9. Корицкий А.В. Влияние человеческого капитала на экономический рост. – Новосибирск, НГАСУ (Сибстрин), 2013.

10. Barro, R., J., Lee, J., W. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53. No 3; World Development Indicators, Washington: World Bank, 2005.
11. Orekhov V. New approach to assessing the contribution of science and education to the welfare of countries. Educational Researcher, 2016, Vol 45, No 9, “American Educational Research Association”. – Pages 625–635.
12. Капелюшников Р.И. Эволюция человеческого капитала в России. «Отечественные записки» – № 3, 2007 год. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 10.04.2007. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2007/807>
13. David Teece. The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal (Cambridge, Ballinger, 1987): 186–188.
14. Игромания – болезнь века, признаки и лечение. Лудомания – эпидемия XXI века. 2018. <http://playazart.net/igromaniya-bolezn-veka-priznaki-i-lechenie/>
15. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23.

## 2.8. Анализ особенностей стратегического развития российских университетов<sup>38</sup>

### Введение

Курс на международное признание российских университетов, провозглашенный в 2012 году, предусматривал вхождение к 2020 году в сотню ведущих мировых университетов. Обоснование предстоящих государственных затрат касалось совершенствования государственной политики в области образования и науки, подготовки квалифицированных специалистов с учетом требований инновационной экономики [1].

В соответствии с условиями получения государственного финансирования вузы – претенденты должны были разработать программы повышения международной конкурентоспособности по указанному шаблону [2]. Однако вузам так и не удалось обеспечить реализацию стратегического процесса в полном объеме с учетом анализа требований и ожиданий ключевых заинтересованных сторон.

### Результаты исследования

Подведение итогов по проекту «5–100» в конце 2020г. продемонстрировало различия в оценках успешности проекта (табл. 1).

*Таблица 1. Реализация интересов стейкхолдеров<sup>39</sup> вузов по проекту «5-100»*

№	Стейкхолдеры	Требования и ожидания стейкхолдеров	Итоги проекта «5–100» с точки зрения стейкхолдеров
1.	Президент РФ	Вхождение вузов к 2020 году в первую сотню ведущих мировых университетов; совершенствование гос. политики в области образования и науки	Качественным итогом работы является вхождение в институциональные, предметные и отраслевые рейтинги
2.	Правительство РФ		
3.	Госдума РФ	Эффективность государственных расходов	Зарботная плата ассистента, доцента в разы меньше..., чем заработная плата ректора, проректора [10] Почти 60% денег проекта «5–100» пошло на зарплаты [12]
4.	Счетная палата РФ		
5.	Общественность (СМИ)	Качественное образование, соответствующее требованиям инновационной экономики	Ни один из участников проекта так и не попал в топ-100 мировых рейтингов Обучение в условиях международного контекста
6.	Потребители (студенты)		
7.	Руководство вузов	Совершенствование системы управления вузом; формирование кадрового резерва руководящего состава	Органический рост, который отражает последовательный рост репутации коллектива [11]
8.	НПР <sup>40</sup> , ППС <sup>41</sup>	Формирование эффективного механизма привлечения и закрепления НПР	Повышения зарплат рядовые преподаватели не заметили

<sup>38</sup>Мадьяров А.А., канд. соц. наук, МВА

<sup>39</sup>Стейкхолдеры – заинтересованные стороны

<sup>40</sup>НПР – научно-педагогические работники

<sup>41</sup>ППС – профессорско-преподавательский состав

Из этих оценок следует:

- 1) «Несмотря на высокие объемы финансирования, ни один из участников проекта так и не попал в топ-100 мировых рейтингов» [13],
- 2) «Качественным итогом семи лет работы является вхождение в институциональные, предметные и отраслевые рейтинги: из 21 университета 19 в эти рейтинги вошли; в топ-200 ведущих мировых рейтингов входят 11 участников проекта «5–100», в топ «100 – 7» [16].

Существуют явные противоречия в оценках эффективности проекта «5–100». Помимо недостаточной четкости формулировок и критериев самого проекта, это связано еще и с различиями в подходах к удовлетворению ожиданий заинтересованных сторон вузов, что может свидетельствовать о несбалансированности правозначных заинтересованных сторон.

Проект «5–100» продемонстрировал фактическое разделение заинтересованных сторон на две основные группы: особо важные (руководство вузов) и малозначимые, не оказывающие никакого влияния на принятие решений (научно-педагогические работники: далее – НПП). В соответствии с матрицей власти заинтересованных сторон Уинстанли [8, с.46], операционная власть руководящего состава университетов не была ограничена «правилами игры» со стороны правительства РФ, как инициатора – модератора проекта «5-100». Права НПП, как одной из ключевых групп заинтересованных сторон, не были гарантированы ни со стороны федеральных органов власти, обладающих «большой концептуальной властью», ни со стороны руководящего состава вуза, реализующих «большую операционную власть». В результате НПП оказались в квадранте «безвластия» (рис. 1), хотя они являются ключевыми участниками стратегического процесса, от плодотворности работы которых напрямую зависело вхождение в международные рейтинги.

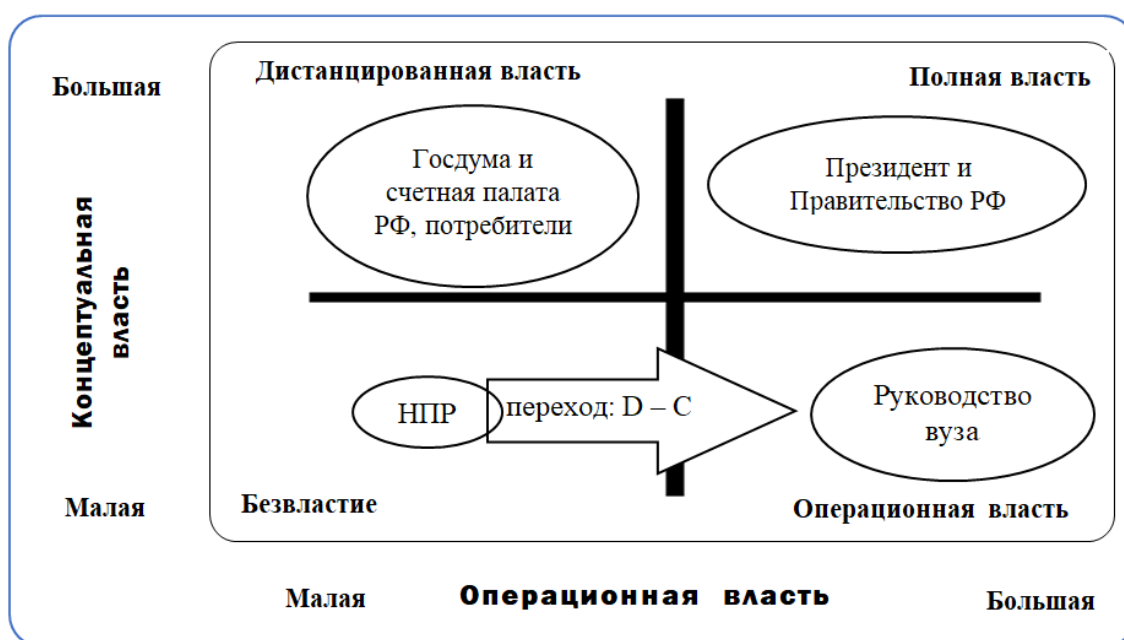


Рис. 1. Матрица власти заинтересованных сторон университета

Подводя итоги по проекту «5–100», модераторы проекта и руководство вузов проинформировали общественность об успехах, умолчав о наличии и о методах нейтрализации внутриорганизационных проблем:

- 1) «Качественно изменился кадровый состав университетов, он пополнился более чем 6000 молодых НПР, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях» [16],
- 2) «Ядром нашей деятельности была именно кадровая политика, в университете последовательно формировалась и развивалась модель стимулирования академической активности, повышалась планка требований» [11],
- 3) «Сотрудникам университета пришлось выйти из зоны комфорта: конкурируя на глобальном рынке, они учились представлять свои научные результаты на международных конференциях» [11].

Руководство одного из ведущих вузов – участников, следовательно, фактически указывает на то, что НПР не получили организационной поддержки. Негативными же факторами, препятствующими развитию внутриорганизационных взаимодействий и обеспечения организационной поддержки, стали:

- 1) Отсутствие или непрозрачность механизмов ротации руководящего состава,
- 2) Стекло́нный потолок<sup>42</sup> для внутривузовской карьеры НПР, не предполагающий ни создания условий для формирования инновационной среды, ни вовлечения НПР в процессы управления вузом,
- 3) Акцент в документах проекта и в кадровой политике вузов на молодых НПР, что противоречит действующему трудовому законодательству РФ о недопущении дискриминации по возрастным характеристикам,
- 4) Необоснованное завышение выплат иностранным исследователям и преподавателям: «зарплаты у иностранцев гораздо выше, чем у российских учёных» [15] – при этом высокая оплата труда специалистов из-за рубежа не была связана ни с необходимостью формирования научных коллективов вузов, ни с тиражированием лучших практик.

Заявленное модератором проекта качественное изменение кадрового состава вузов – участников касается индивидуального набора и отбора НПР, а не настройки внутренних механизмов взаимодействия в университете. Вместо реализации концепции «стратегического управления человеческими ресурсами», предусматривающей формирование единого механизма привлечения и закрепления НПР, независимо от их возраста, вузы – участники ограничились оценкой и материальным стимулированием индивидуальной работы НПР.

Руководители ведущих вузов – участников проекта, являясь профессиональными бюрократами, не смогли ответить на стратегический вызов инновационной экономики, предусматривавший формирование единой, без разграничения по предметным и функциональным признакам, инновационной интеллектуальной мотивирующей среды университета [4, с.87]. Создание же локальных оазисов на базе приоритетных факультетов, международных лабораторий под руководством специалистов из-за рубежа позволило продвинуться в отдельных предметных рейтингах, но не повлияло на совокупную институциональную оценку вузов-участников: «как и 7 лет назад, в топ-100 мировых рей-

---

<sup>42</sup>Стекло́нный потолок – невидимое препятствие для движения вверх по организационной иерархии.



тингов входит только один российский вуз – МГУ им. М.В. Ломоносова» [13]. В итоге общее институциональное международное признание вузов отстает от предметного.

Следовательно, можно также констатировать, что заявленный органический рост так и остался декларацией, имеющей мало общего с реальным положением дел в российских вузах. Происходит это в условиях, когда многие ректоры государственных вузов – участников проекта «5–100» находятся на своих местах уже достаточно продолжительное время, отменив прямые выборы, в которых могли бы принимать участие все сотрудники вуза, независимо от их статуса–формата трудоустройства, должностного положения. Кроме этого, в отрасли высшего образования наблюдается следующее:

- 1) Конференции работников, делегаты которых выбираются исключительно штатными сотрудниками, проводятся редко (один раз в пять лет) и служат для имитации вовлечения сотрудников в управление университетом [11],
- 2) Официальные профсоюзы вузов, по факту, создаются администрациями и существуют для обеспечения реализации решений руководства, хотя уставы профсоюзов и содержат положения о защите интересов членов профсоюзов по вопросам трудовых отношений, но при этом профкомы пользуются имуществом работодателя [18], находясь, таким образом, в материальной зависимости от него,
- 3) Неофициальный профсоюз «Университетская солидарность», не имеющий каких-либо преференций от руководства вузов, защищает интересы НПП, как ключевых стейкхолдеров вуза, выступает с разными инициативами по обеспечению прав НПП [17],
- 4) Опросы сотрудников, не предусматривающие ни обсуждения проблем, ни совместного поиска возможных вариантов управленческих решений по совершенствованию процессов стратегического развития и оказания образовательных услуг, имитируют обратную связь с персоналом, не обеспечивая реализацию принципов организационной демократии.

Подведение итогов по проекту «5–100» в 2020 г. сопровождается рядом решений и предложений об изменении «правил игры» стратегического развития университетов:

- 1) Появились ограничения по замещению «одним и тем же человеком должности ректора вуза более трех сроков» при условии, что «трудовые договоры руководителей государственных и муниципальных научных организаций, а также глав государственных и муниципальных вузов будут заключаться на срок до пяти лет» [14],
- 2) Депутаты РФ предложили расширить перечень критериев оценки работы высшего руководства вуза: «чтобы ректор мог получить премию-надбавку только в том случае, если он будет заниматься повышением оплаты труда рядового преподавательского звена» [9],
- 3) Инициативу по реформированию систем оплаты труда в части повышения зарплат НПП представители Государственной Думы РФ вполне справедливо предложили распространить на все вузы России [10].

До сих пор доходы руководителей государственных вузов, получающих преференции из бюджета, выделение которых сопровождалось ошибками государственного регулирования (например, размер субсидий был рассчитан с нарушениями [15]), не зависели ни от качества стратегического менеджмента вуза, ни от уровня оплаты труда

НПР. При этом зарплаты ректоров вузов – участников проекта «5-100» постоянно росли. К 2020 г. они достигли уровня в несколько десятков миллионов рублей в год. В то же самое время доходыврядовых НПР практически не менялись, не превысив планку в один миллион рублей в год – «и это в разы меньше, чем в развитых странах, и меньше, чем в Китае» [7], что не соответствует принципам социальной справедливости.

Поэтому недостижение или неполное достижение целей проекта «5-100» должно привести к пересмотру акцентов развития российских университетов для обеспечения более органического роста, т. к. «вузы не выполняют мероприятия, предусмотренные программами повышения конкурентоспособности» [15]:

- 1) Следует переформатировать систему оценки требований ключевых заинтересованных сторон (кто или что реально имеет значение), учитывая такие факторы, как способность влиять на решения, легитимность и безотлагательность удовлетворения требований [8, с. 47], пересмотрев положение НПР внутри университета и наделив их реальной операционной властью, предусмотрев, по матрице Уинстанли (рис. 1), переход из квадранта «безвластия» Дв квадрант «большой операционной власти»С,
- 2) Необходимо обеспечить внедрение квалификационных требований, включающих наличие высшей управленческой квалификации МВА ведущих бизнес-школ мирового уровня в соответствии с Концепцией развития РФ [3], предъявляемых к кандидатам на замещение руководящих должностей государственных и негосударственных вузов РФ,
- 3) Следует практиковать регулярную и прозрачную ротацию руководящего состава вузов на всех уровнях управления наряду с внедрением организационной демократии [19].

Оценка стратегической результативности деятельности вуза должна быть связана с анализом степени удовлетворения интересов всех ключевых стейкхолдеров, с формированием инновационной среды вуза. Иначе стремление занять высокие места в рейтингах превращается в освоение госбюджета, ведет к злоупотреблению доверием налогоплательщиков. «В отношении учета потребностей заинтересованных сторон речь должна идти прежде всего о формировании соответствующей организационной культуры, способной обеспечить не только эффективное функционирование, но и развитие в заданном контексте» [6, с.135].

## **Выводы**

Проведенное исследование продемонстрировало, что стратегическое развитие российских университетов имеет ряд особенностей, связанных как с внешними воздействиями со стороны федеральных органов власти, так и с внутренними взаимоотношениями, которые касаются удовлетворения требований и ожиданий ключевых заинтересованных сторон вуза.

Указанные особенности стратегического развития вузов были выявлены по итогам завершающегося в 2020 г. проекта повышения международной конкурентоспособности российских университетов. Анализ результатов проекта «5–100» показал, что нормативное регулирование со стороны «полновластных» заинтересованных сторон не является своевременным и объективным и не ведет к полной реализации программ стратегического развития объектов подобного регулирования.

Следовательно, императивов государства недостаточно для обеспечения органического роста российских университетов, если стратегический процесс не предусматривает вовлечения всех заинтересованных сторон. Положительная динамика по вхождению в международные рейтинги, продемонстрированная вузами по итогам реализации проекта «5–100», не сопровождалась настройкой механизмов внутриорганизационного взаимодействия.

## Литература

1. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года №599. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Конкурсная документация по проведению открытого конкурса на предоставление господдержки университетам РФ [Электронный ресурс]: Министерство образования и науки РФ, 2013. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Бенсон Г. Ф. Компетенции современного преподавателя высшей школы в контексте интернационализации образования // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). Томск: Изд-во ТГПУ, 2017. № 12 (189). С. 85–91.
5. Буджихавон Д. Что такое стратегия? Кн. 1: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 48с.
6. Мадьяров А. А., Шамарова Г. М. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг // Современная конкуренция. М.: МФПУ «Синергия», 2015. Том 9. № 1 (49). С. 119–143.
7. Соколов А. Идеальный человек эпохи Путина // Ведомости. 06.12.2019: таблица «Самые богатые ректоры».
8. Ховард В. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4: Учеб. пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 88с.
9. Ближе к профессору, 16.09.2020. URL: <https://rg.ru/2020/09/16/falkov-predlozhi-pereschitat-nadbavki-rektoram-vuzov.html> (дата обращения 21.12.2020).
10. В ГД состоялся «правительственный час» с министром науки и высшего образования, 16.09.2020. URL: <http://duma.gov.ru/news/49472/> (дата обращения 21.12.2020).
11. ВШЭ усилила позиции на рынке глобального образования, 20.03.2019. URL: <https://www.hse.ru/news/life/254657232.html> (дата обращения 21.12.2020).
12. Где деньги, вуз? Руководство университетов обогащается за госсчёт, 01.02.2016. URL: [https://aif.ru/society/education/gde\\_dengi\\_vuz](https://aif.ru/society/education/gde_dengi_vuz) (дата обращения 21.12.2020).
13. Проект «5-100»: итоги программы. Мнение экспертов. Forbes Education, 31.07.2020. URL: <https://education.forbes.ru/authors/5-100-experts> (дата обращения 21.12.2020).
14. Путин подписал закон об увеличении предельного возраста ректоров вузов до 70 лет, 25.05.2020. URL: <https://tass.ru/politika/8556579> (дата обращения 21.12.2020).

15. Счетная палата раскритиковала реализацию программы «5–100», 13.01.2016. URL: <https://ruskiymir.ru/news/201182/> (дата обращения 21.12.2020).
16. Татьяна Голикова открыла 12-е заседание Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов России, 25.10.2019. URL: <http://government.ru/news/38200/> (дата обращения 21.12.2020).
17. Университетская солидарность – межрегиональный профсоюз работников высшего образования. URL: <https://unisolidarity.ru/> (дата обращения 22.12.2020).
18. Устав профессионального союза работников национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/profunion> (дата обращения 20.12.2020).
19. The WorldBlu 10 Principles of Organizational Democracy. URL: <https://corporate-rebels.com/Blog/wp-content/uploads/2016/07/WorldBlu-10-Principles-of-ODM.pdf> (дата обращения 22.12.2020).

## 2.9. Логика решений о стратегическом развитии муниципальных образований<sup>43, 44</sup>

### 1. Введение

Приметой настоящего времени является обилие усилий государства призвать свои самоуправляемые территории (муниципальные образования) к построению отчетливых контуров направлений, по которым они могли бы развиваться в русле общего подъема страны. Вследствие этих усилий появляются стратегии развития городов и других поселений. Их определяют как стратегии социально-экономического развития, хотя в каждом таком случае подразумевается развитие целостное, которым может быть лишь развитие культурное. Однако понимание того обстоятельства, что экономика является одной из граней большого целого, именуемого Культурой, пока не имеет силы, поскольку государственное управление поделено на малосвязанные сферы, а культура рассматривается как одна из них.

Это не единственное обстоятельство, которое ослабляет стратегические решения по развитию поселений, – есть и другие. Наиболее существенными для прогресса являются следующие два.

1. В абсолютном большинстве появляющихся документов под названием «Стратегия социально-экономического развития города...» стратегий нет вовсе. Они заменяются описанием достижений органов местного самоуправления, перечислением задач, вытекающих из нормативно-правовой документации, значениями ряда представительных показателей, требуемых для отчета «наверх», списками проектов и мероприятий, которые планируется осуществить, и потребными для этого финансовыми ресурсами, которых никогда не хватает. Стратегия как путь, как уникальный для того или иного поселения способ движения к стратегическим целям в этих разработках не создается. В основном это связано с принуждающим требованием министерств форматировать документы по некоему образцу, в котором идея стратегии отсутствует. Здесь действует традиция, которую зачастую бессильны преодолеть даже те разработчики стратегий, которые понимают ее отличие от целей, от задач, от миссии, от успеха и других фигур целеполагания.
2. В таких документах решения почти никак не связаны с развитием. Развитие в них не отличается от совершенствования, от улучшения, от обновления и других характеристик перемен жизни поселений. Наиболее простым примером этого обстоятельства является то, что, как правило, стратегические решения формулируются по принципу «дальнейшего повышения значений известных показателей» вместо принципа «изменения состава показателей». Развитие поселения как смена его облика, как его количественно-качественный переход к иному уровню существования, как смена некоего инварианта поселения в таких работах не проектируется и в решениях не проявляется. Главным образом это связано со сложностью самого феномена – развитие. Повсюду оно подменяется слабыми формами перемен. Но это об-

<sup>43</sup>Теслинов А.Г., д-р техн. наук, проф.

<sup>44</sup>Теслинов А.Г. Обоснование стратегии развития наукограда. Аргументы к решениям по развитию наукограда «Жуковский». Монография / Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК»; М.: НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017. 166 с.

стоятельство могло быть хотя бы в какой-то мере преодолено, если бы «сверху» исходило принуждающее требование обосновать в стратегиях концепт развития. Этого не происходит и, напротив, всякая концептуальная, обосновывающая часть из документов вырезается как не имеющая отношения к цифрам.

Оба этих обстоятельства приводят к тому, что при различных подходах к разработке стратегий развития поселений итоговые документы получаются «близнецами». Они подобны друг другу как отчеты о содеянном и как протоколы о намерениях администраций поселений на перспективу, подкрепленные ссылками на нормативы.

Но даже такие документы могут как-то помогать развитию поселений, если будут содержать в себе логические связи между закрепленными в них решениями. Эти связи нужны, в первую очередь, исполнителям проектов и программ по реализации стратегий для понимания смыслов деятельности. Осмысленность развивающихся деятельности особенно важна теперь, когда в ходе стратегического периода существенно меняются внешние обстоятельства, когда проекты совершаются командами с разнородными интересами, когда проекты делятся годами и потому теряют ценности исходного замысла, когда ресурсы на выполнение проектов истощаются гораздо раньше срока, вынуждая менять их содержание, когда неоднократно сменяются составы управляющих команд и происходит многое другое.

Далее в статье обсуждается подход, который следовало бы применять к разработке первых решений из, так называемого, «портфеля» стратегических решений относительно развития городов – к решениям о направлениях развития. Эти решения имеют значение тех магистралей, которые определяют все последующие решения «портфеля» – об успехе развития, о стратегических целях, о самих стратегиях (краткосрочной, долгосрочной и, возможно, других), о подходах к реализации стратегий. Эти первые решения являются наиболее ответственными, поскольку определяют возможность качества существования городов в их не простой перспективе.

## **2. Концептуальные основания правил решений стратегическом развитии городов**

Есть основания утверждать, что логика стратегического процесса, все суждения относительно компонентов стратегии, сами решения о развитии городов должны исходить из методологической идеи, которая может быть выражена следующими тезисами.

1. Стратегия – это решение относительно способа достижения целей. При огромном разнообразии определении стратегий и подходов к их порождению [1] существование стратегий остается выраженным исконным значением – это «ведение войско» (стратегия от гр. *stratos* – войско, *ago* – веду). Стратегия может быть понята и исполнена, если перед ней состоятся ответы на два ключевых вопроса: ОТКУДА ведут войско? КУДА ведут войско? И тогда она сама есть ответ на вопрос КАК поведут войско? В этом смысле она есть путь, по которому следует идти к цели.
2. Определению стратегии должно предшествовать определение цели. Цель и стратегия по ее достижению – это разное.
3. В стратегическом процессе среди разных целей, которые обычно возникают по отношению к сложной деятельности, должна быть определена стратегическая цель.

Это не только «главная», не только «большая», не только «важная» среди всех целей, но та, которая радикально и безвозвратно меняет ситуацию [2]. Поскольку речь идет о развитии поселений, то стратегическая цель должна быть связана с необратимым качественным изменением их облика в ходе развития.

4. Развитие – способ существования живых (меняющихся) целостностей. Он состоит в регулярной качественной смене облика (в нашем случае) поселений, при которой возможно их дальнейшее существование в усложняющихся условиях. «Качественная смена облика» означает смену его инварианта [3]. При смене инварианта города определять его прежними показателями уже никак нельзя. Развитие поселений связано со сменой показателей их состояний. При этом часть показателей может сохраняться.
5. Развитие поселений может происходить по разным направлениям. Успех развития связан с выбором тех направлений, которые приведут к повышению их живучести. Этот выбор сложен – он должен проводиться из нескольких альтернатив специально, инструментально и на ясных основаниях.
6. Направления развития поселений должны определяться как способы снятия объективных противоречий, ослабляющих их живучесть. Эта гегелевская идея (идея о развитии через «снятие» противоречий [4]) является фундаментальной и должна быть применена в разработках в явном виде. То есть, должны быть явно вскрыты противоречия, ослабляющие поселения по отношению к будущим обстоятельствам существования, и найдены способы их снятия. Они и образуют направления развития.
7. Город как специфическое поселение – сложная целостность. В ней должно быть явно определено то, что подлежит развивающим изменениям. Это означает, что решениям о развитии должно предшествовать определение самого города – концепт города. Дробление этого понятия в логике отраслей народного хозяйства ничего не добавляет к пониманию существа развивающихся перемен, которые в нем должны состояться. Отраслевой взгляд на город (промышленность, наука, образование и пр.) полезен для понимания последствий изменения его сущностных компонент. Наиболее конструктивно представлять город как саморазвивающуюся культуру с выделением ее главных составляющих.
8. Принудительное развитие поселений, которое предусматривается стратегией, должно отвечать не только объективным запросам времени (обстоятельствам), но и интересам жителей, интересам разнородных групп жителей. Их необходимо определять явным образом. А поскольку люди конкретного поселения являются носителями определенной культуры, то определению целей развития должно предшествовать определение успеха, так или иначе понимаемого в той или иной культуре города. Так, например, успех развития поселения пустынных бедуинов будет отличаться от успеха развития наукограда. В этом смысле стратегические цели развития города должны приводить к понятному, сконструированному его жителями образу успеха. То есть, цели развития вторичны и выступают средством достижения успеха развития конкретного города.
9. Исходя из этих суждений, полноценный «портфель» стратегических решений образуется по следующей логической линии:

- 1) решение о текущем состоянии и противоречиях города;
- 2) решение о направлениях развития города;
- 3) решение об облике успеха развития;
- 4) решение о стратегических целях развития;
- 5) решение о стратегии развития.

Первые три решения полезно выделять в самостоятельный блок решений и формировать их в виде концепции развития города. Остальные решения образуют второй блок, определяющий саму стратегию развития вместе с необходимыми для нее компонентами. В практике это позволяет отделить основания стратегических решений (концепцию развития) от них самих.

10. Разработка стратегических решений происходит в условиях высокой неопределенности относительно многих обстоятельств, сопровождающей почти каждый шаг процедур. Это неопределенности в понимании состояния и развития внешней среды города, в ценностной картине участников процесса принятия решений, в возможностях методов принятия решений, в динамике интересов различных заинтересованных сторон развития города и другие. Это обстоятельство побуждает, во-первых, к работе с большим количеством альтернативных вариантов решений и, во-вторых, к необходимости использования различных методов принятия решений ради повышения достоверности результата. Разработчикам необходимо запретить безальтернативные выборы стратегий.
11. Разумно для управления ходом стратегического процесса предусмотреть подход к ее реализации. Конструктивной формой этого подхода является план реализации стратегии. План может иметь разную степень подробности. Это зависит от запросов его будущих исполнителей и задач использования. В строгом смысле разработка плана реализации стратегии выходит за границы стратегического процесса, но объективно необходима.
12. Стратегические решения о развитии есть след субъектной позиции их разработчиков. Для усиления ее значения и повышения ответственности за решения она должна быть отчетливо проявлена. Это может быть сделано разными способами: указанием на используемый подход к разработке решений, указанием на состав участников процесса принятия решений, обоснованием наиболее важных решений, указанием источников идей и пр. Безымянные стратегии недопустимы.
13. На заключительной фазе принятия решений стратегии выполняют роль политических документов. Перевод содержательных решений в политические – специфическая фаза стратегического процесса. Она должна быть выполнена после появления всех обоснованных решений. В противном случае стратегии принимают уродливые облики, деформированные под те или иные политические течения.

Далее рассматривается вариант продуктивного воплощения этих идей в разработке концепции развития городов.



### **3. Особенности разработки концепции развития города как стратегического решения**

Существо и, как следствие, особенности концепций развития городов состоят в следующем:

- В них фиксируются исходные представления о состоянии городов, которые служат «точкой отсчета» для решений о развитии;
- Они выделяют и упорядочивают ключевые направления деятельности, необходимые для развития городов, в которых будут задействованы организация, финансы, люди, другие ресурсы. Иначе говоря, Концепция – это осевая линия смыслов относительно деятельностей по развитию городов;
- В них дается объяснение существа развития города различным субъектам, от которых зависит его успех. Это объяснение должно позволять им определять приоритеты в задачах осуществления и поддержки развивающихся процессов и понимать общее направление согласования действий;
- Представленные в концепциях решения о направлениях развития города являются основанием для разработки конкретных проектов с конкретными объемами их финансирования и тактик задействования финансовых и других инструментов. В этом отношении концепция задает линию преемственности многих решений, которые должны состояться при запуске реальных процессов развивающихся перемен;
- Разработка стратегии и конкретных проектов и программ развития города требует глубокого исследования происходящих в нем процессов. В этих исследованиях концепции играют роль понятийной базы для детализации решений;
- Концепции выступают в качестве свидетельства мышления и воли ее создателей и тех, кто разделяет спроектированные решения. Будучи принятой, она выступает как средство проявления их ответственности за происходящее в городах.

Так понимаемая концепция может быть использована в нескольких формах:

- Концепция как публичная декларация ключевых намерений руководителей городского пространства (Администрации городов) в отношении его развития и представлений относительно способа развития;
- Концепция как основание для принятия решений о деятельности по запуску развивающихся процессов в городах;
- Концепция как прояснение полного состава объектов осознанного влияния на процессы развития городов;
- Концепция как отражение актуального уровня понимания существа развития городов их субъектами;
- Концепция как заявка на государственную, областную и частную поддержку проектов и программ по развитию городов.

Эти и некоторые другие результаты концептуального проектирования основополагающих решений должны быть использованы как магистрали смыслов в разработке стратегических решений и планов по организации и запуску развивающихся процессов в городах.

Обычная практика стратегических решений состоит в том, что после оценки текущего состояния городов (точки «А») и контекста формируют стратегические цели в

конкретных значениях конкретных показателей (точку «Б») и далее – стратегию. Так поступают в процессах стратегического развития организаций [5]. Однако в случае такой сложной целостности, как город, этих оснований недостаточно. Здесь необходимо выявить то в городе, что подлежит обязательному изменению, чтобы состоялся шаг его развития.

Для этого должно состояться сущностное представление о самом городе (что он есть как объект развития по сути), о развитии города (что означает его развитие), о целостном развитии (что необходимо обязательно развивать в городе для полноты развивающих деятельностей), о направлениях развития (каковы линии перемен, приводящих к развитию, а не к росту). В конструктивной форме все это должно приобрести облик концепта развития города.

Такой концепт задаст пространство возможных и необходимых перемен, которые должны состояться в городе для его развивающего преобразования. В этом пространстве город сможет «находить» место для своего будущего на сознаваемую перспективу.

## **4. Базисные концепты развивающегося города**

### **4.1. Город как объект развития**

В стратегических задачах город следует рассматривать как культурную целостность, образованную людьми с разнородными интересами, деятельностями, ценностями и другими составляющими культуры, объединенную общей территорией и специфическими потоками жизнеобеспечения, развивающую себя саму в изменяющемся социальном пространстве и природных условиях существования. Это означает, по крайней мере, следующее:

- В широком смысле город – явление Культуры. Ее проявления – это здания, дороги, общественные институты, научные, медицинские, производственные и другие учреждения, правила и уклад городской жизни, цели, складывающиеся внутренние и внешние отношения и все то, что создается населением города. Культура выступает как совокупность процессов творческого накопления и преобразования этих и других культурных компонент. Такой взгляд на город позволяет в качестве объектов развивающих изменений рассматривать широкое поле феноменов и механизмов, из которых образуется городская жизнь. При таком взгляде устраняется ошибочное и социально пагубное представление о городе как об объекте лишь экономических отношений;
- Развивающиеся процессы города как культурной целостности разнородны. По мере развития города разнообразие процессов возрастает;
- Город ограничивается территорией и потоками жизнеобеспечения. То, что не входит в территорию города, и то, что не связано с потоками, поддерживающими городскую жизнь, к городу не относится, но является внешней по отношению к нему средой;
- Условия существования города непрерывно изменяются, что приводит к устареванию одних форм жизни и принуждает к зарождению и становлению других;

- Как сама себя развивающая целостность город выступает в качестве субъекта своего развития, то есть способен сам полагать свои цели и организовывать деятельность по их достижению.

Исходя из этих представлений основными классами компонентов развивающегося города необходимо рассматривать следующие:

1. **ГОРОДСКИЕ ПРОЦЕССЫ** – это процессы жизнедеятельности населения города, в которых он осуществляет себя как развивающаяся, сама себя творящая культура. Принципиальным для существования города является полнота и целостность всех процессов. Развитие города предполагает сбалансированное изменение качества городских процессов.
2. **СРЕДСТВА жизнедеятельности** – это естественные и искусственные (технические) средства осуществления и поддержки городских процессов. Это все те инструменты **городского** хозяйства, с помощью которых осуществляется и поддерживается жизнь и деятельность населения города как непрерывного потока культуры и его обеспечения. Это организационные, правовые, технические, финансовые, информационные и другие механизмы и технологии обеспечения жизни и деятельности его населения и управления функционированием города. К ним относится все то, что включает в себя городское хозяйство: жилищное хозяйство, водоснабжение и канализация жилого и нежилого фондов города, коммунальная энергетика, благоустройство городской территории, городской пассажирский транспорт, городское строительство и реконструкция жилых и нежилых объектов, землеустройство, городские информационные системы, механизмы управления городским имуществом, правовые и организационные механизмы поддержки деловой активности населения города и др. Все это является результатом деятельности различных предприятий города и выступает по отношению к населению как условия жизни. Для полноценного функционирования города эти средства должны действовать как потоки.

Развитие города предполагает изменение качества средств жизнедеятельности.

3. **РЕСУРСЫ** – существующие и потенциальные виды возможностей, которые могут быть использованы для поддержки существования (то есть для функционирования и для развития) всех компонентов города как развивающейся культуры. Обобщенно к ним относятся **материальные**, нематериальные и человеческие ресурсы. Однако для развития каждого вида городских процессов и каждого вида средств их поддержки необходимо выделять конкретные специфические виды ресурсов.

Развитие города предполагает изменение качества ресурсов.

4. **ЭТАПЫ жизнедеятельности** – это объективно закономерные этапы существования любых **компонентов** города как развивающейся культуры (этапы жизненного цикла). Наиболее значимыми этапами жизненных циклов городских процессов, средств поддержки функционирования и ресурсов города являются
  - зарождение,
  - рост,
  - ликвидация.

Развитие города предполагает «включение/выключение» той или иной фазы жизненного цикла всех его компонентов. Обобщенно концептуальная схема города как объекта развития представлена на рис. 1.

В этой схеме показаны лишь основные отношения между компонентами. Разумеется, следует иметь в виду большое разнообразие конкретных отношений как между ними, так и внутри них.

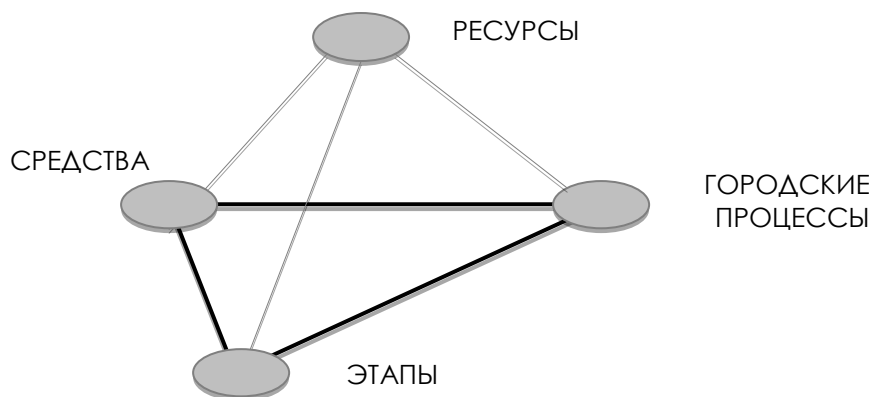


Рис. 1. Обобщенная концептуальная схема города как объекта развития

Исходя из этого представления, объектами развивающего управления города как развивающейся культуры должны быть следующие пять: городские процессы по ключевым аспектам его жизнедеятельности; средства поддержки городских процессов; разнообразные ресурсы, необходимые для поддержки жизнедеятельности; объективно закономерные этапы жизненного цикла любых компонентов; отношения между всеми этими компонентами.

Стратегические решения должны охватывать этот состав объектов развития.

## 4.2. Существование развития города

Основные утверждения относительно существования развития города состоят в следующем.

- Главным признаком развития города как культуры является появление новых отношений между его различными существующими и новыми компонентами. Это утверждение основывается на идее о том, что в культуре «единицей» развития являются отношения (по К. Марксу – «клеточки» как акты возникновения новых отношений [6]). Этим решением утверждается, что к развитию не относится увеличение количества каких-либо объектов города, если они не изменяют отношения в нем как в культурной целостности. Увеличение количества чего бы то ни было в городе без изменений качества является ростом, но не развитием.
- Развитие города как крупной культурной целостности предполагает создание большого разнообразия новых отношений. Это разнообразие определяется двумя об-

стоятельствами. Первое состоит в том, что базисные компоненты города (рис. 1) сами по себе содержат разнообразие составляющих, между которыми могут и должны возникать новые отношения. Второе обстоятельство заключается в том, что город как культура есть непрерывный поток творческого порождения новых культурных компонентов: артефактов, правил и норм поведения, ценностей, отношений и пр. Это означает, что при управлении развитием города следует создавать такие отношения между его базисными компонентами, которые будут выступать как условия для возникновения других, новых отношений, способствующих развитию.

- Развитие города нельзя связывать с увеличением количественных значений экономических показателей его жизнедеятельности. Во-первых, потому что экономический аспект является лишь одним из аспектов города как культурной целостности наряду с другими (социальным, политическим, ценностно-религиозным, образовательным, научно-творческим и др.). Во-вторых, потому что действительное развитие города как смена его качества с неизбежностью приведет к изменению его как объекта экономических отношений. Это потребует пересмотра экономической модели города и структуры экономических показателей.
- Управление развитием города необходимо рассматривать как целеустремленный процесс [7]. Это означает, что все количественно-качественные изменения в нем должны быть подчинены основному назначению развития – быть средством продолжения существования города как культурной целостности с увеличением ее потенциала живучести. При этом сами цели развития должны регулярно пересматриваться с точки зрения идеального соответствия этому главному назначению.

Это представление о развитии должно быть использовано при разработке содержания стратегических решений.

### 4.3. Целостное развитие города

**Целостным развитием города как культуры является егосбалансированное преобразование (изменение качества) в трех ключевых плоскостях существования:**

1. Плоскость развития средств жизнедеятельности населения города;
2. Плоскость развития мышления (сознания) населения города;
3. Плоскость развития форм совместной деятельности субъектов города.

Эта идея восходит к современным культурологическим представлениям об устойчивом развитии общества [8].

Изменение города в первой плоскости представляет собой направление развития, связанное с продуктами и качеством полного разнообразия видов деятельности населения как граждан РФ и свободных личностей, обладающих творческим разумом и волей. Имеются в виду научная деятельность, инженерия, искусство, хозяйственная деятельность, образование, спорт, воспитание и все другое, что определяется смыслами жителей города как носителей его культуры. Развитие города в этом направлении связано с развитием условий для более полной реализации культурного потенциала жителей. Эта плоскость развития города условно может быть названа термином «ЭТО», поскольку в жизнедеятельности населения города она выделяет нечто отделяемое от самих людей в виде продуктов их деятельности. С эволюционной точки зрения развитие в этой плоскости представляет собой техногенез культуры.

Изменение города во второй плоскости представляет собой направление развития, связанное с качеством способности населения города быть субъектом своего существования. К нему относятся процессы в области мышления жителей, индивидуального сознания и поведения, образованности населения, способности к принятию решений на основе все более мощных интеллектуальных и эмоциональных средств понимания реальности. Это качества интеллекта города как субъекта собственной жизни. Все это является результатом особенных процессов, зависящих, прежде всего, от самих жителей города. Однако в городе должны быть созданы условия для эффективности этих процессов, от которых зависит его судьба. Эта плоскость может быть именована термином «Я», поскольку она выделяет качество города, обусловленное индивидуальным развитием его жителей. С эволюционной точки зрения развитие в этой плоскости представляет собой онтогенез культуры.

Изменение города в третьей плоскости представляет собой направление развития, связанное с качеством взаимодействия его различных субъектов. К нему относятся коллективные формы взаимодействия, городские структуры принятия решений, городская этика и мораль и все то, что чаще всего (ошибочно) отождествляют с культурой. Обобщенное название этой плоскости «МЫ» образно отражает характер процессов, которые жизненно необходимы городу как субъекту своего существования. С эволюционной точки зрения развитие в этой плоскости представляет собой филогенез культуры.

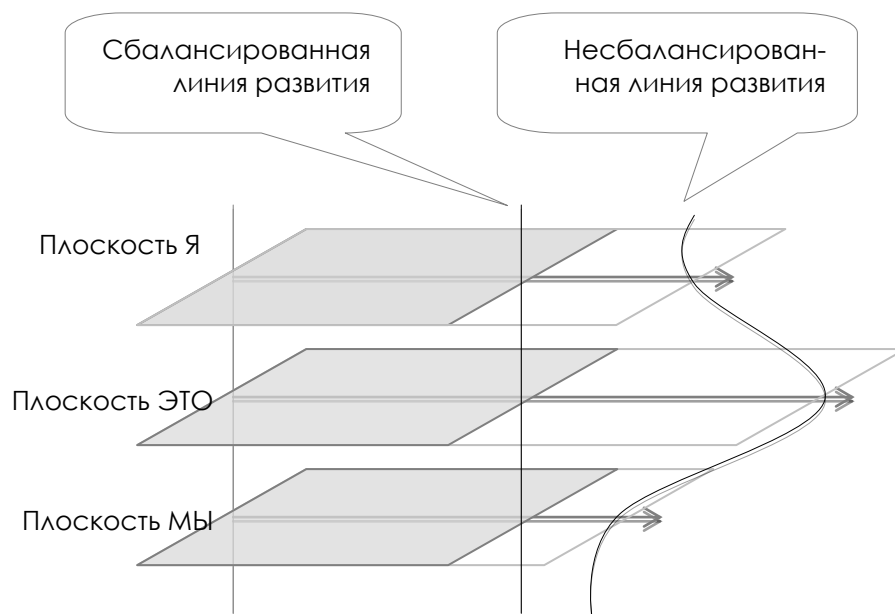
Существенное в таком представлении о целостности развития можно выразить так:

1. Развитие города будет целостным лишь при условии, что **изменения будут происходить одновременно в этих трех плоскостях**. Только в этом случае соблюдается полнота основных генетических процессов эволюции города как целостности: онтогенез (плоскость Я), филогенез (плоскость МЫ), техногенез (плоскость ЭТО). Выключение из целенаправленного развития процессов хотя бы одной плоскости ставит под угрозу существование города (рис. 2).
2. Во всех трех плоскостях развивающиеся **изменения должны поддерживаться в балансе**. Отставание/опережение процессов в какой-либо плоскости в долгосрочной перспективе принципиально сдерживает прогресс города. Следствием несбалансированности развития являются существующие затруднения города.

При всех этих условиях развитие города должно быть самостоятельным. Это возможно лишь при условии задействования его как субъекта, способного к повышению своего ранга рефлексии. Для этого у него должно быть

- 1) достаточно рефлексивных компетенций и
- 2) он должен находиться в состоянии непрерывного развития этих компетенций по мере усложнения процессов в городе.

Идея состоит в том, что в городе должен существовать субъект, то есть носитель действия, основанного на мышлении. Этот субъект может существовать в различных формах: как индивидуум, как коллектив, как организация, как сообщество, как альянс организаций и др.



*Рис. 2. Плоскости целостного развития города*

Непрерывным условием эффективности этого субъекта в решении вопросов развития города является его способность к продуктивной рефлексии (отражения осознания) состояния города, направлений и способов его развития, позволяющей владеть ими (использовать, управлять, улучшать...) во благо города как развивающейся культуры.

Развитие города и, как следствие, усложнение его как объекта развивающего управления предполагает непрерывный подъем мышления его субъекта. Этот подъем должен происходить в виде повышения его рангов рефлексии, то есть потенциально возможных уровней общественного понимания (сознания) состояний города (первый ранг – это просто думать; второй ранг – думать о том, как думать; третий – думать об этом и т.д.).

Каждый ранг рефлексии состояний города должен охватывать все его базисные компоненты как объекта развития (рис. 1). При этом на каждом шаге развития ранг рефлексии должен позволять понимать их с повышением различительной способности, увеличивая возможности по овладению ими и использованию во благо будущего города. По сути это означает, что развитие города возможно лишь при повышении способностей его субъекта к самополаганию на основе развития его интеллекта.

Так образуется структурная «единица» города как объекта саморазвития (рис. 3).

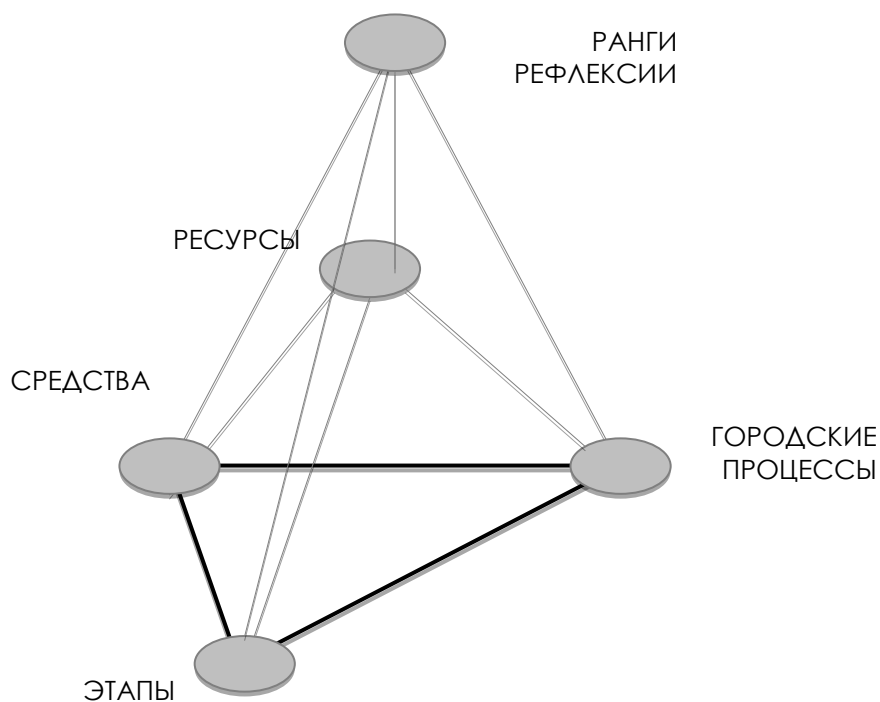


Рис. 3. Концептуальная схема города как объекта саморазвития

С учетом этого представления умное долговременное прогрессирующее развитие города можно отразить в виде образа расширяющегося пространства его компонент при возрастании способности сознавать себя, удерживая диахронную связь между поколениями (рис. 4).

Этот образ должен использоваться в разработках стратегии в качестве смыслообразующего каркаса решений о механизме развития города. При разработке стратегии развития города эти представления выполняют ряд важных функций:

- Удержание состава необходимых компонентов жизнедеятельности города, в которых должны состояться развивающие изменения. Относительно каждого из них должны будут приниматься решения о том, ЧТО именно и КАК следует развивать в интересах обновления облика города;
- Предохранение от шаблонного подхода к выявлению случайного списка аспектов городской жизни, чаще всего ограниченных экономическими отношениями;
- Контроль за полнотой развития города, придающей ему долгосрочный успех.

Несмотря на все эти возможности, у разработчиков возникает соблазн назначить городу произвольные цели и направления развития, пренебрегая закономерным ходом его эволюции. Эту ошибку необходимо избежать, определив пространство возможных перемен, в котором могут быть выбраны конкретные направления развития города. *Как это сделать?*

#### 4.4. Подход к определению направлений развития города

Направления развития города – это отобранные варианты способов снятия объективных противоречий, проявляющихся в виде затруднений в городской жизни населения, создающих угрозу его существованию и создающих вызовы его развитию. Это представление опирается на следующие суждения:



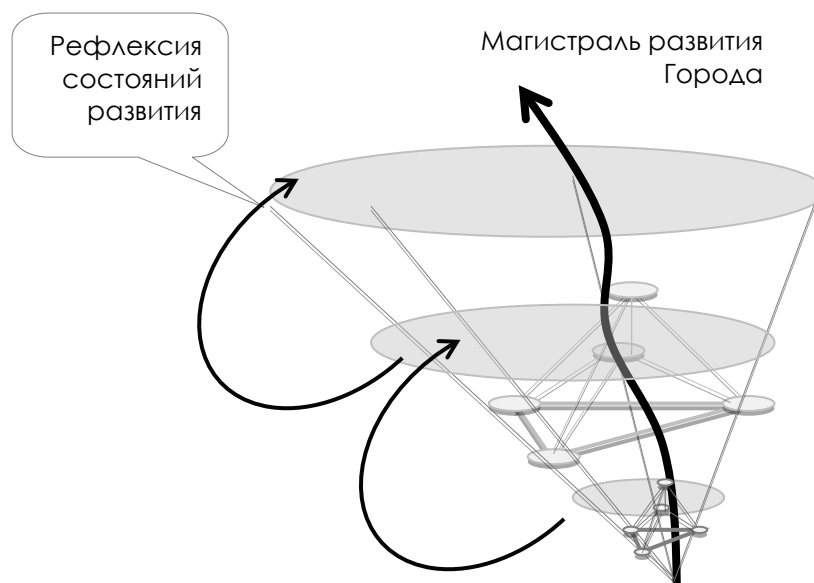


Рис. 4. Схема самополагающего развития города

- Источником стратегической деятельности по развитию города выступают затруднения в городской жизни. Это все те беспокойства, которые накапливаются у населения города, сознаются его субъектом как факторы неудовлетворенности его текущим и будущим состоянием;
- Факторы неудовлетворенности выступают как симптомы противоречий, которые должны быть выявлены. Часть причин этих противоречий носит объективный характер, обусловленный естественными законами культурогенеза и развития городов. Другая часть причин противоречий обусловлена сложившимися конкретными обстоятельствами возникновения и становления города в конкретном социокультурном контексте. Речь идет о противоречиях, сдерживающих развитие города;
- Накапливающиеся противоречия города создают угрозу его существованию в долгосрочной перспективе. Это является главным мотивом к постановке задач развития субъекту города наряду с задачами, определяемыми надсистемой – приоритетами развития страны и региона;
- Задачи развития возникают при осознании разницы между текущим состоянием города и желаемым, при котором противоречия в той или иной мере сняты. Задачи «снятия» решаются на основе подходов, разработанных субъектом города;
- Направления развития города образуются в результате обобщения разработанных подходов к решению задач, стоящих перед городом, как векторов, необходимых для развития перемен и расстановки приоритетов между ними. Совокупность этих «векторов» образует потенциальное пространство развития города;
- При этом отображенные векторы перемен должны создавать новые отношения между базисными компонентами города как объекта саморазвития и другими объектами в его окружении.

## Заключение

Представленная логика решений о стратегическом развитии города приведет к появлению направлений его трансформации. Но это еще не будет стратегией, поскольку в этих решениях не сформирован облик успеха его развития, не определены стратегические цели перемен, при которых состоится этот успех, не определены способы движения к этим целям. Однако направления развития выполнят роль тех магистралей, которыми будет дисциплинироваться мысль стратегической команды, свободно, как это необходимо для стратегической работы, рождающей альтернативные пути движения города к новому благу [9].

Это защитит возможные решения от подмен, которыми зачастую сопровождаются решения о развитии – от подмен развития улучшающими преобразованиями, оптимизациями, модернизациями и другими формами мышления перемен, слабо связанными с развитием. При этом высока вероятность того, что целеустремленное развитие муниципальных образований будет исполнено как деятельность по усилению их живучести в усложняющихся условиях существования с нарастающим качеством жизни населения.

## Литература

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: "Питер", 2001. – 336с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.
3. Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. 2006. – 312 с.
4. Г. В. Ф. Гегель. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики / Пер. Б.Г. Столпнера, отв. ред. Е. П. Ситковский. – М.: Мысль, 1974. – 452 с.
5. Арутюнян А. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
6. Маркс К., Энгельс Ф. Избр. соч. в 9 т. – М.: Политиздат, 1987. – Т. 7. С. 6.
7. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов.радио, 1974. – 272 с.
8. Уилбер К. Краткая история всего/ Пер. с англ. С.В. Зубкова. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 476 с.
9. Теслинов А.Г. Обоснование стратегии развития наукограда. Аргументы к решениям по развитию наукограда «Жуковский». – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», НКГ «ДиБиЭЙ-Концепт, 2017. – 166 с.

## **2.10. Модели стратегического планирования регионального развития<sup>45, 46</sup>**

В настоящее время в России и во всем мире актуальной задачей является разработка стратегий развития регионов. Особенно важным стал данный вопрос в связи с принятием в июне 2014 г. закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1], который предусматривает разработку стратегий социально-экономического развития макрорегионов на срок до 12 лет.

### **1. Известные модели стратегического планирования**

Использование моделей стратегического планирования, предназначенных для бизнеса [2], в целях стратегического регионального планирования достаточно проблематично, поскольку в этом случае объект планирования не является, в целом, участником конкурентной борьбы на рынке. Тем не менее прямолинейное использование данной модели достаточно распространено. Существует широкое разнообразие школ формирования стратегии как процессов. Однако в мировой науке еще не создана научная школа по региональному стратегическому планированию и управлению, равная по своей значимости научным школам по стратегированию на уровне фирм, созданным, например, И. Ансоффом и М. Портером [3].

Имеется принципиальное отличие регионального стратегического планирования от стратегирования компаний и организаций. Оно заключается прежде всего в том, что компания является системой бизнеса, а регион – социальной системой. Соответственно цель компании – победа в конкурентной борьбе, рост прибыльности, а цель региона – повышение качества жизни населения.

Существующие школы регионального стратегического планирования (далее мы будем иногда опускать слова «региональное стратегическое») по-разному представляют объект планирования. В основе одного подхода лежит модель региона как производственной структуры, а другого – как социальной системы, гражданского сообщества. Известны также различные подходы для интеграции этих двух крайних подходов. Так,

в работе [3] представлена следующая формулировка: «Объектом регионального стратегического планирования является устойчивое социально-экономическое развитие региональной системы в единстве ее человеческого, природно-ресурсного и производственного потенциала и институциональной среды».

Производственный взгляд на объект планирования порожден успешным индустриальным развитием человечества. Предполагалось, что производство даст необходимые ресурсы для повышения качества жизни людей. Однако развитие производства имеет тенденцию превращаться в самоцель. Ориентация на производство привела к серьезнейшим экологическим проблемам, которые угрожают самому существованию человечества. Кроме того, наш мир вошел в постиндустриальную стадию, поэтому этот подход уже не соответствует доминантам современности.

---

<sup>45</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

<sup>46</sup>Орехов В.Д. Модели стратегического планирования регионального развития. Стратегия устойчивого развития регионов России: Сборник материалов XXXV Всероссийской научно-практической конференции / Под общ.ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 206 с.

Если выбрать объектом планирования социум, а целью планирования – повышение качества жизни населения, то нацеливание деятельности региона будет более адекватным его объекту. Однако этот подход недостаточно технологичен в связи с неоднозначностью и сложностью количественного выражения категорий «социум» и «качество». В частности, существует минимум пять концепций качества и различные группы людей по-разному его воспринимают. Некоторые подходы к интеграции отмеченных выше двух крайностей мы рассмотрим ниже.

Для регионального стратегического планирования широко используется [3, с. 92] общий подход, предназначенный для решения проблем любого рода, вне зависимости от типа объекта (рис. 1) [4, с. 92]. При этом реализуется примерно следующая цепочка действий:

1. Постановка задачи, формирование миссии и предварительных целей.
2. Анализ существующего состояния объекта (здесь региона).
3. Выявление проблем и сильных сторон (SWOT-, STEEP-анализ).
4. Формирование стратегических целей.
5. Декомпозиция целей.
6. Определение показателей по основным позициям развития.
7. Выбор мероприятий по достижению целей (стратегий).
8. Разработка детального плана действий, в том числе ключевых проектов.
9. Формирование структуры и политики для реализации стратегии.
10. Создание системы контроля за достижением целей и корректировкой планов.

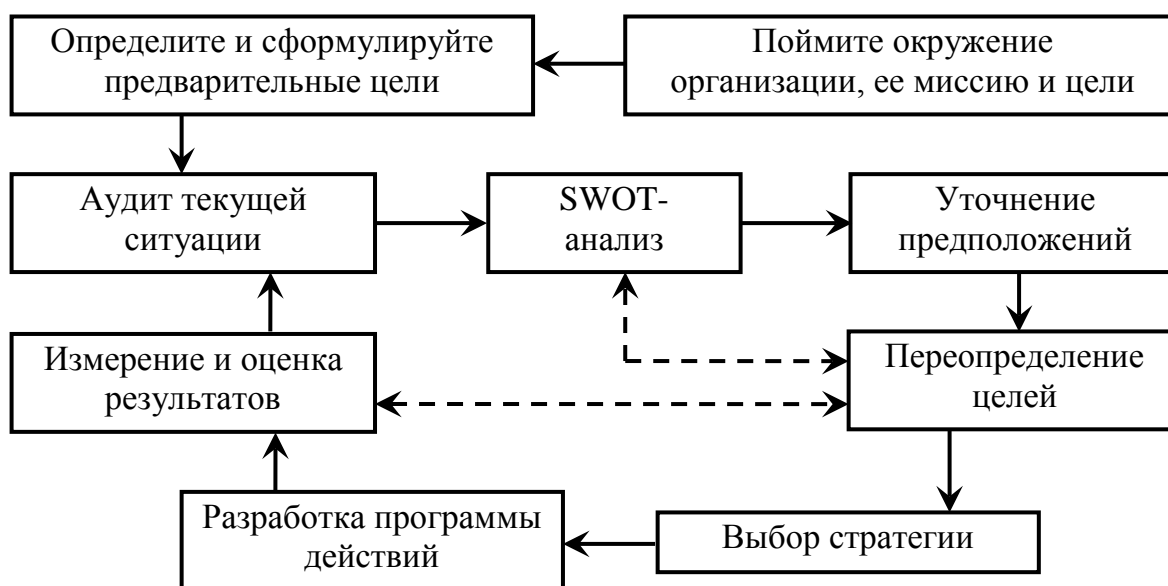


Рис. 1. Процесс планирования

В процессе такого планирования принято использовать сценарный подход, т.е. формирование сетки планов, которые могут применяться в зависимости от поведения внешней среды, в том числе государства. В процессе планирования также используются различные формы привлечения экспертов и согласования ключевых позиций планов с различными заинтересованными сторонами, в том числе с государственными планами.

Недостатком такого подхода является то, что в нем не в полной мере учитываются движущие силы развития общества и он ориентирован на реактивный подход. Кроме

того, в нем не заложена специфика регионального и стратегического планирования, которая должна привлекаться дополнительно, а также не предусмотрено в явном виде согласование разрабатываемых планов со стратегиями региональных структур более высокого и низкого уровней.

Отметим, что в стратегическом планировании в бизнес-среде SWOT-анализ применяется все реже, поскольку является довольно субъективным и значительно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит. В реальности, нужно вначале провести анализ ситуации разнообразными более конкретными инструментами, а затем свести их в SWOT-таблицу и с помощью экспертных методов ранжировать факторы по значимости.

## 2. Стратегическая модель устойчивого развития

В последнее время в региональном стратегическом планировании начала приобретать популярность модель, которая базируется на парадигме «устойчивого развития», она заняла важное место в межгосударственной сфере. Под устойчивым развитием понимается триединый взгляд на развитие общества: производственно-экономический, социальный и экологический [5]. Фактически данный подход нацелен на интегрированное представление объекта регионального стратегического планирования как производственной и социальной системы с дополнением экологической. Важным его достоинством является то, что он принят международным сообществом. К недостаткам можно отнести искусственность некоторых показателей, в частности «индекса человеческого развития» и «экологического следа», однако этот недостаток не принципиальный.

Корни данной модели лежат в работах Дж. Форрестера [6] и Дениса Медоуза [7], в которых показано, что при сохранении существующей тенденции к росту человечества уже следующие поколения достигнут пределов демографической и экономической экспансии, что приведет мир к краху. Рассмотрим подходы к вопросу стратегического планирования региона с точки зрения теории устойчивого развития, которое предполагает три согласованных направления совершенствования:

1. Производственно-экономическое развитие.
2. Сохранение и разумное использование природной среды.
3. Социальный прогресс.

В упрощенном виде данная триада преобразуется в две группы показателей:

1. Индекс человеческого развития (ИЧР).
2. Экологический след.

Отметим, что в такой трактовке показатели социального прогресса, как целое, выпадают из рассмотрения. Частично данное направление связано с борьбой с бедностью, укреплением здоровья населения и ростом уровня образования и в этой части они входят в показатель ИЧР, который включает в себя три группы показателей:

- прогнозируемую продолжительность жизни,
- уровень грамотности и образования населения,
- уровень жизни населения (через ВВП по ППС на душу населения).

Считается, что страны с ИЧР выше 0,8 относятся к группе с очень высоким уровнем человеческого развития, выше 0,7 – к высоким и т.д. Россия имеет ИЧР на 0,002

ниже очень высокого. Несмотря на то, что показатель ИЧР является общепринятым в мире, однако в нем неоправданно завышен вклад грамотности, а также есть диспропорции в учете значимости начального образования, что делает его недостаточно корректным с точки зрения учета человеческого капитала.

Показатель экологического следа (Ecological Footprint) указывает величину давления человечества на окружающую среду в единицах глобальных гектаров (гга), т.е. размера территории Земли, при котором возможно поглощение вредного воздействия. По данным на 2012 г. средний мировой экологический след  $\mathcal{E}_C = 2,7$  гга на человека при наличной биоемкости Земли  $B_E = 1,7$  гга на человека [8]. В России  $\mathcal{E}_C = 5,7$  гга/чел. при наличных ресурсах  $B_E = 6,8$  гга/чел. по состоянию на 2012 год [8]. Это означает, что наш экологический след больше, чем в среднем на Земле, примерно в два раза, но за счет большой территории такой резерв у нас есть.

В настоящее время ни одна страна мира не достигла уровня устойчивого развития, при котором обеспечивается очень высокий уровень ИЧР  $> 0,8$  и приемлемый уровень экологического следа  $\mathcal{E}_C < 1,7$  гга на человека. Впрочем, многое зависит от постановки целей. Если ориентироваться на уровень биоресурсов, который имеет страна, то Россия практически близка к уровню устойчивого развития в соответствии с данными показателями. Однако есть значительная неравномерность биоемкости и экологического следа по регионам. В результате в одних из них отмечается неудовлетворительная экологическая обстановка и высокий ИЧР, а в других – наоборот. В результате и в тех, и в других ситуация неудовлетворительная. Поэтому при стратегическом планировании достижения устойчивого развития регионов следует ориентироваться на общемировой уровень, в частности на ИЧР  $> 0,8$  и  $\mathcal{E}_C < 1,7$  гга.

Показатели устойчивого развития позволяют при стратегическом анализе выявить наиболее проблемные или выигрышные с этой ключевой точки зрения особенности региона, определить стратегические цели, а также согласовать данные показатели с планами более крупных и меньших по размеру территориальных образований.

Заметим, что показатели устойчивого развития, в частности экологического следа, хотя и важны, но не учитывают ряд особенностей региона, напротив степень рациональности использования природных ресурсов, которую важно учитывать отдельно. Таким образом, хотя индикаторы стратегии устойчивого развития в общем разработаны, но в реальной деятельности желательно корректировать их под конкретные условия страны и региона.

### **3. Стратегическая модель человеческого капитала**

Еще одна модель, позволяющая представить объект регионального стратегического планирования как совокупность производственной и социальной сторон общества, основывается на понятии человеческого капитала (ЧК). К началу XXI века в большинстве стран мира доля ЧК в составе национального богатства достигла 80% и продолжает расти (рис. 2) [10]. По оценкам, к 2025 году она достигнет 90%, а к 2050 – 94%, т.е. будет явно доминирующей [11].

Применительно к России доля ЧК в национальном богатстве составляет около 50%, но это связано не с низким уровнем ЧК России, а с ее уникальными территориальными, а соответственно и природными ресурсами. Таким образом, стратегия регионального развития может быть сформулирована с точки зрения развития и роста чело-

веческого капитала, а также рационального использования природных ресурсов и бережного отношения к природной среде.

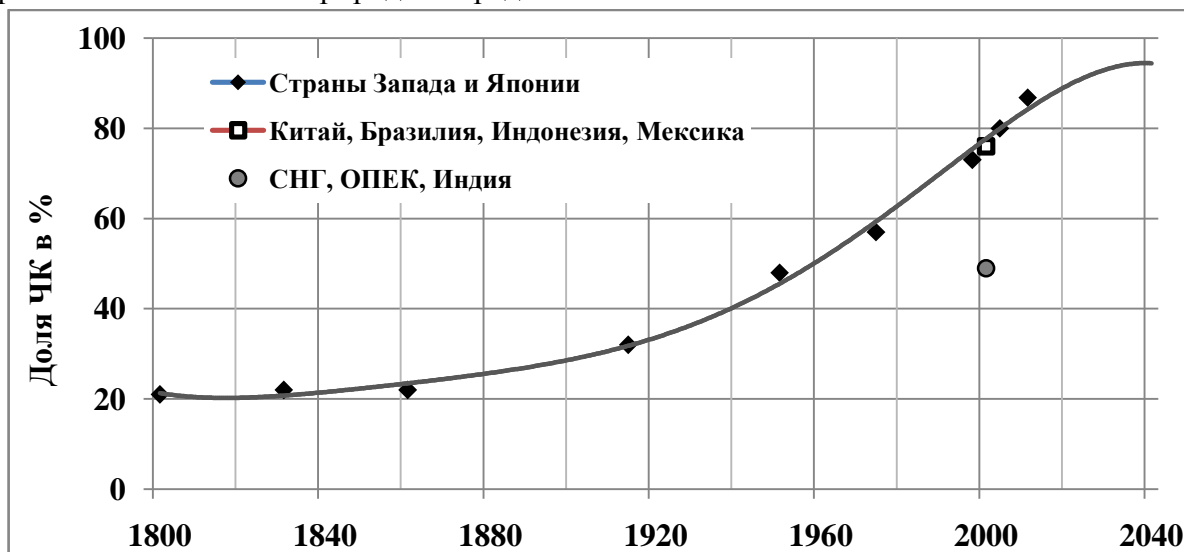


Рис. 2. Доля человеческого капитала в национальном богатстве

Современная управленческая теория дает достаточно хорошо разработанный инструментарий для количественного учета этих параметров, а соответственно для планирования их развития и контроля за достижением поставленных целей.

Для стратегического регионального планирования может быть использована упрощенная модель ЧК, которая позволяет оперативно оценивать варианты планов [11]. Согласно этой модели, вклад специалиста в ВВП страны в среднем в мире выражается экспоненциальной зависимостью от числа лет (E) обучения специалиста (в междунар. долл. 2010 года по ППС)

$$G_E = 125 \cdot 10^{E/5}. \quad (1)$$

Данная зависимость, которую будем называть «образовательная экспонента», охватывает не только специалистов, получивших образование от среднего до высшего, но и научных работников, с учетом, что их период обучения примерно на шесть лет больше, чем у специалиста с высшим образованием. Аналогичная зависимость была получена в работе Барро и Лии [12] для среднего числа лет обучения работников различных стран мира (рис. 3).

Из представленной зависимости следует, что каждые пять лет обучения увеличивают вклад специалиста в ВВП страны примерно в десять раз, а за год он растет на 58,5%. Это значительно выше, чем вклад специалиста в доход компании, в которой он работает, в результате увеличения его образовательного уровня. Данная величина составляет около 10% на год обучения [13].

Указанный разрыв связан с тем, что рост ВВП во многом реализуется за счет притока новых технологий из-за рубежа вследствие того, что высококвалифицированные специалисты служат каналом привлечения знаний и технологий, а также центрами для их накопления и внедрения в стране. Кроме того, доход получают и смежные с данной компанией субъекты: потребители, поставщики, общество и конкуренты, применившие аналогичную технологию или инновацию. Таким образом, положительный эффект от притока новых технологий в стране примерно в шесть раз больше, чем непосредственно в компании, в которой работает специалист.

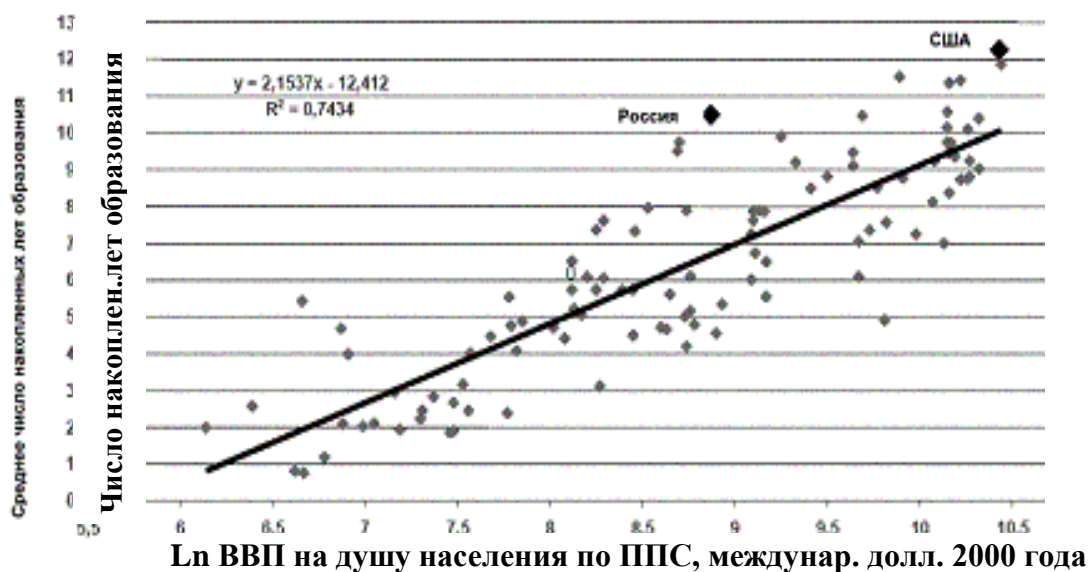


Рис. 3. Зависимость ВВП на душу населения от уровня образования

Для России на расчетную дату 2011 года коэффициент в формуле (1) примерно на 41% меньше, что связано с ограничениями потока знаний и технологий из развитых стран мира, и выражение для вклада специалиста в ВВП страны приобретает вид

$$G_E = 73 \cdot 10^{E/5}. \quad (2)$$

Эта формула позволяет прогнозировать рост ВВП страны или региона в связи с его демографическими и образовательными характеристиками. Важно, что согласно данной формуле, рост ВВП, прежде всего, определяется долей специалистов с наивысшей квалификацией.

Формулы (1, 2) позволяют выделить следующие основные стратегии роста ЧК, а вследствие этого и ВВП региона:

1. Сохранение/рост численности населения страны.
2. Рост доли специалистов с высшим и средним профессиональным образованием (РФ – 55%).
3. Рост доли специалистов с высшим образованием (США – 30%).
4. Рост доли специалистов в области НИОКР (R&D).
5. Увеличение эффективности работы специалистов НИОКР в группах (УЧР).
6. Создание условий для того, чтобы ВВП попал в бюджет именно того региона, в котором был реализован человеческий капитал.

Последняя стратегия особенно важна в связи с тем, что в России нередки случаи, когда работает предприятие в одном регионе, а зарегистрировано и платит налоги в другом. Этот фактор также важен для наиболее интеллектуально насыщенных организаций, реализующих НИОКР, поскольку производство высокотехнологической продукции происходит на других предприятиях, которые имеют больше возможностей получить реальный доход.

Россия является лидером в реализации стратегии роста ЧК второго типа [14]. Но специалисты со средним специальным образованием вносят примерно в четыре раза меньший вклад в ВВП страны, чем имеющие высшее образование (на уровне компании



– это практически не заметно). Поэтому США, которые являются лидерами среди крупных стран по высшему образованию, имеют более высокий удельный уровень ЧК.

Хотя данный подход непосредственно не связан с экологической тематикой, однако динамика ЧК будет зависеть, в том числе и от того, насколько привлекательные условия жизни будут созданы в регионе. Забота о ЧК будет также служить двигателем для образования, здравоохранения, занятости, роста рождаемости, иммиграции и роста других социальных благ. Важно, что при этой модели стратегического регионального планирования нет искусственно введенных коэффициентов, связывающих социальный и производственный подходы.

#### 4. Сбалансированная система показателей

Как и в планировании бизнеса, при региональном стратегическом планировании важно гармонично довести ключевые стратегические цели до более низких уровней. Здесь может быть полезен подход, который в стратегическом менеджменте называется «сбалансированная система показателей» – ССП. Согласно этому подходу, важнейшими показателями эффективности деятельности являются:

- Финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры).
- Клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты).
- Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).
- Процессы (внутренние процессы – чем мы выделяемся среди конкурентов).

Несложно увидеть аналогию с приведенными выше показателями «устойчивого развития» и «человеческого капитала».

1. Показатель ВВП аналогичен финансам.
2. Клиенты – продолжительность и качество жизни населения, включая здравоохранение, социальное обслуживание, уровень рождаемости и социальный прогресс.
3. Персонал (обучение и развитие) – аналог человеческого капитала или уровня образования людей.
4. Процессы – эффективное управление, сохранение окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Соотношение этих подходов представлено в табл. 1.

Таким образом, модель ССП успешно может быть использована для стратегического планирования регионального развития. В целом, рассмотренные модели дают надежные основания для регионального стратегического планирования. К этому следует добавить те модели стратегического бизнес-планирования, которые достаточно универсальны, чтобы можно было их использовать и при региональном планировании.

*Таблица 1. ССП и модели регионального планирования*

ССП	ИЧР и экологический след		Региональный капитал
Финансы	ВВП	ИЧР	ВВП
Клиенты	Продолжительность жизни		ЧК
Персонал	Образование, грамотность		ЧК
Процессы	Экологический след		Природный капитал

## Литература

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ <https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>
2. Стратегия/ R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. / Пер. с англ.: Под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015.
3. Селивестров В. Е. Региональное стратегическое планирование: от методологии к практике. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 436 с.
4. Понимание своих потребителей. Кн. 1: Учеб.пособие «Маркетинг и управление качеством» /Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 112 с.
5. Новое глобальное партнерство. Искоренение бедности и преобразование экономик посредством устойчивого развития. Отчет Группы высокого уровня по разработке повестки дня в области развития на период после 2015 года. United Nations Publications, 300 E 42nd Street, New York, NY 10017. 2013.  
[http://www.un.org/ru/sg/management/hlp\\_report\\_ru.pdf](http://www.un.org/ru/sg/management/hlp_report_ru.pdf)
6. Форрестер Дж. Мировая динамика / Пер. с англ. – М: АСТ; СПб.: TerraFantastica, 2003.
7. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й., Бернс В. Пределы роста. – М., МГУ, 1991.
8. Global Footprint Network. National Footprint Accounts, 2016 Edition. [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org).
9. Экологический след субъектов Российской Федерации / Под общ.ред. П. А. Боева. – Всемирный фонд дикой природы (WWF). – М.: WWF России, 2014. – 88 с.  
<http://www.wwf.ru/resources/publ/book/948>
10. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации?: Моногр. – Воронеж, 2005.
11. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания: Моногр. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 210 с.
12. Barro, R., J., Lee, J., W. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53. No 3.
13. Капелюшников Р. И. Эволюция человеческого капитала в России. – Центр гуманитар. технол. – 2015.
14. Карпенко О.М., Бершадская М.Д., Вознесенская Ю.А. Показатели уровня образования населения в странах мира: анализ данных международной статистики// Социол. образ. –2008. –№6, С. 4–20.

## **3. Когнитивные аспекты стратегического управления человеческим капиталом**

### **3.1. Когнитивизация факторов деятельности АО «СУЭК»<sup>47, 48, 49, 50</sup>**

Когнитивизация – это расширение влияния «научных знаний», усиление внимания к знаниям как основному ресурсу организации и повышение конкурентоспособности. Когнитивизация изменяет привычную схему функционирования предприятия, поскольку меняется понятие ресурсов предприятия, его продукции и производственного цикла [1].

Ученые Причина О.С. и др. [2], изучающие эти процессы, сегодня предлагают решать их в системах поддержки принятия решений с использованием положений нечеткой логики в моделях выбора управленческого решения. При этом знание становится существенным ресурсом как для производственных, так и для управленческих процессов. Стратегическое планирование постепенно превращается из механизма альтернативных стратегических решений в механизм общего управления и координации деятельности.

Нечеткая когнитивная карта представляет собой нечеткую причинно-следственную сеть, вершины которой соответствуют факторам (концептам), описывающим моделируемую систему, а дуги задают причинно-следственные связи между ними [2].

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Невозможно запустить любой бизнес-процесс, который пойдет вразрез с факторами любой из сред, в которой он будет запущен.

Выделены три основные группы, которые оказывают существенное влияние на деятельность АО «СУЭК»:

1. Внутренняя среда.
2. Внешняя среда ближнего окружения.
3. Внешняя среда дальнего окружения.

В процессе анализа внутренней и внешней среды было выделено множество составляющих, без которых функционирование АО «СУЭК» является невозможным. Каждому концепту был присвоен уровень измерения: «высокий», «низкий», «средний». Для более глубокого понимания данных факторов-концептов были установлены их типы:

1. Управляемый – можем воздействовать и изменять.
2. Наблюдаемый – взгляд на бизнес-процессы со стороны.

---

<sup>47</sup>Горн Е.В., магистр менеджмента, МВА

<sup>48</sup>Печурочкин А.С.

<sup>49</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>50</sup>Горн Е.В., Печурочкин А.С., Причина О.С. Когнитивизация факторов деятельности АО «СУЭК». Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 59–103.

Также были введены описания концептов, которые кратко объясняют, на какой бизнес-процесс или идею ведения бизнеса они направлены. Всего выявлено 29 концептов. Рассмотрим данные концепты по группам в нижеприведенных таблицах.

*Таблица 1. Факторы внутренней среды*

<b>Название концепта 1</b>	<b>Тип концепта 2</b>	<b>Описание концепта 3</b>
1. Развитие транспортной и портовой инфраструктуры (средний уровень)	Наблюдаемый	Эффективность управления
2. Качество товарной продукции (высокий уровень)	Управляемый	Система менеджмента качества (мониторинг)
3. Концепция бизнеса (клиентоориентированная)	Наблюдаемый	Философия бизнеса (идея создания)
4. Ценообразование (конкурентоспособное)	Наблюдаемый	Финансовые ресурсы (соотношение цена/качество)
5. Стимулирование руководителей (высокий уровень)	Управляемый	Стимулирование достижения ключевых показателей эффективности
6. Качество корпоративного управления и риск-менеджмента (высокий уровень)	Наблюдаемый	Эффективность управления
7. Уровень заработной платы (выше среднего)	Управляемый	Кадровое обеспечение
8. Инновационный потенциал корпоративной культуры (высокий уровень)	Управляемый	НИОКР и организационная культура
9. Изношенность основных фондов (средний уровень)	Наблюдаемый	Модернизация производства
10. План производства (выполнение)	Управляемый	Стимулирование объема добычи угля
11. Дефицит квалифицированных кадров (средний уровень)	Наблюдаемый	Кадровое обеспечение
12. Себестоимость продукции (низкий уровень)	Управляемый	Эффективность управления
13. Оперативный контроль за ходом производства (высокий уровень)	Наблюдаемый	Система менеджмента качества
14. Производительность труда (высокий уровень)	Управляемый	Эффективность управления
15. Масштаб (крупнейшая мировая)	Наблюдаемый	Покупатели
16. Синергия между угольной отраслью и энергетикой (средний уровень)	Наблюдаемый	Экономический
17. Возникновение чрезвычайной ситуации (низкий уровень)	Наблюдаемый	Эффективность управления
18. Уровень охраны труда, травматизма и противоаварийной устойчивости (высокий)	Управляемый	Эффективность управления

Для дальнейшего выявления факторов развития проанализирована внешняя среда, которая в свою очередь была поделена на ближнее и дальнее окружение. Ближнее окружение – это все, с чем организация чаще всего контактирует: потребители, поставщики,

посредники, конкуренты, рынок рабочей силы, и дальнейшее окружение – это социальные, политические, экономические, технологические макрофакторы.

Факторы ближнего окружения, выявленные на примере АО «СУЭК», сведены в табл. 2.

*Таблица 2. Внешняя среда ближнего окружения*

Название концепта	Тип концепта	Описание концепта
19. Количество поставщиков (высокий уровень)	Наблюдаемый	Поставщики
20. Отраслевая конкуренция (высокий уровень)	Наблюдаемый	Конкуренты
21. Доля рынка РФ (высокий уровень)	Наблюдаемый	Покупатели
22. Пост-продажный рейтинг (средний уровень)	Наблюдаемый	Покупатели (отзывы)
23. Потенциал роста спроса и возможность его расширения (высокий уровень)	Управляемый	Система сбыта

Факторы дальнего окружения, выявленные на примере АО «СУЭК», содержатся в табл. 3.

*Таблица 3. Внешняя среда дальнего окружения*

Название концепта	Тип концепта	Описание концепта
24. Уровень государственного регулирования (средний)	Наблюдаемый	Политический
25. Инновационные технологии (средний уровень)	Управляемый	Технологический фактор
26. Хеджирование валютных рисков (импортозамещение)	Наблюдаемый	Политический
27. Уровень инфляции (низкий)	Наблюдаемый	Экономический
28. Рост тарифов на железнодорожные перевозки и электроэнергию (низкий уровень)	Наблюдаемый	Экономический
29. Сдерживание внутренних цен газа (высокий уровень)	Наблюдаемый	Экономический

Большинству из представленных концептов установлен тип «управляемый» или «наблюдаемый». Это сделано, потому что, во-первых, воздействовать на внешнюю среду, а уж тем более её контролировать очень сложно, и, во-вторых, внесение коррективов в один из своих концептов может улучшить ситуацию в АО «СУЭК», но не улучшить ситуацию в целом.

Все эти факторы, безусловно, связаны между собой, некоторые - сильной связью и зависят друг от друга, другие - слабой связью, при изменении одного показателя другой практически не меняется, в отдельных случаях связь вообще отсутствует.

Далее были определены целевые (ключевые) факторы:

- инновационный потенциал корпоративной культуры, позволяющей АО «СУЭК» быть конкурентоспособной компанией во внешней среде;
- уровень охраны труда, травматизма и противоаварийной устойчивости, обеспечивающий бесперебойную и безаварийную работу АО «СУЭК».

Важно понимать, что целевыми концептами должны являться те, при финансировании и решении которых уйдет целая группа проблем. И главное, необходимо пони-

мать, что данный концепт является управляемым, что при воздействии на него ситуация действительно поменяется в лучшую сторону, а не «канет в бездну».

Для дальнейшего анализа АО «СУЭК» предлагается использовать сформированные основные группы с целевыми концептами при построении нечеткой когнитивной матрицы в СППР «ИГЛА», для того чтобы определить причинно-следственную связь между концептами.

## **Литература**

1. URL: <http://www.plm.pw/2016/02/smart-production.html>
2. Thibeault I.V., Prichina O.S., Gorelova G.V. Cognitive russian modeling in the system of corporate governmance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Т. 6. № 2. С. 442–452.
3. URL: <http://ipo.tu-bryansk.ru/quill/terms.html>

### **3.2. Особенности управления стратегическими ресурсами ИТ-компаний в эпоху Четвёртой промышленной революции<sup>51, 52, 53</sup>**

На сегодняшний день разработка и оптимизация стратегии управления современной ИТ-компанией базируется на принципах набирающей обороты во всем мире цифровой концепции Industry 4.0. На первый взгляд кажется, что ИТ-компания – это и есть отражение «цифровой» компании в буквальном ее значении компании-поставщика высокотехнологичных продуктов и услуг [3]. Однако это не совсем так. Концепция Industry 4.0 представляет собой глобальную, сложную, многоуровневую организационно-техническую систему, которая основана на интеграции в единое информационное пространство физических операций и сопутствующих процессов. Автоматизация отдельных машин и процессов осталась в прошлом, олицетворяющем концепцию 3-й промышленной революции (Industry 3.0). Сегодня топ-менеджеры крупных компаний и известные по всему миру аналитические агентства (*IDC, Gartner McKinsey, PwC, Accenture* и др.) обсуждают цифровую трансформацию и становление новых цифровых бизнес-моделей. По их мнению, в ближайшем будущем компании, использующие традиционные бизнес-модели, не смогут конкурировать за место на рынке с цифровыми компаниями нового поколения [4].

Далее попробуем определить место ИТ-компаний в концепции Industry 4.0 и то, как можно эффективно использовать ее принципы при разработке оптимальной стратегии компании, становящейся на путь цифровой трансформации.

В первую очередь отметим, что Industry 4.0 состоит из 5 подсистем:

1. Big Data – большие данные. Это набор данных, поступающих из традиционных и цифровых источников как изнутри, так и из-за пределов компании. При первом же взгляде становится очевидным, что данные аккумулируются абсолютно везде. Это делает задачу сбора и объективного анализа данных совсем непростой: данные поступают от датчиков, сотрудников компании, контрагентов, клиентов, сервисных центров, поставщиков и т.д., после чего они структурируются, анализируются и используются. Основная задача при работе с Big Data – наиболее точно интерпретировать данные для дальнейшего использования [2].

Прозрачность и доступность информации дает большие возможности и одновременно становится тяжелым массивом для анализа. При этом важна скорость реакции компании на неминуемо растущий поток данных. Если реакция на изменения будет недостаточно оперативна, то компания рискует пропустить вперед конкурентов, которые имеют более надежные источники данных или способны быстрее на них реагировать.

Важным для ИТ-компаний здесь является упор на сильные аналитические ресурсы, способные делать достоверные прогнозы на основе Big Data, и отлаженное взаимодействие менеджмента компании с аналитиками, оперативность подготовки аналитических отчетов и использование цифровых технологий (различных датчиков, считывателей,

---

<sup>51</sup>Кривошеков Д.А., магистр менеджмента, МВА

<sup>52</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>53</sup>Кривошеков Д.А., Причина О.С. Особенности управления стратегическими ресурсами ИТ-компаний в эпоху Четвёртой промышленной революции. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 113–117.

сигналов), способных в автоматическом режиме оповещать об изменяющихся тенденциях. Big Data позволяет оценить реальный спрос на рынке на тот или иной товар/услугу, а грамотный маркетинг (как реакция на поступающую информацию) дает возможность управлять поведением потребителя.

Особая роль отводится анализу внутренних данных. Так, если система дала сбой изнутри, то анализ внешних данных может не дать никакого эффекта. Таким образом, реакция на данные извне должна коррелировать с внутренними данными. Речь идет об анализе качества и состояния ресурсов компании в соотношении с ее возможностями. Грамотно выстроенная стратегия с учетом ресурсов и способностей компании позволит ей стать более гибкой и своевременно реагировать на условия среды.

Для анализа данных используются различные методы, но на пути к цифровой трансформации набирают обороты математические методы, одним из которых является метод когнитивного моделирования (КМ), предполагающий построение когнитивной матрицы. Его по праву можно считать цифровизированным методом. КМ строится на принципах взаимосвязи внешних и внутренних данных. В рамках этого метода как нельзя лучше прослеживается дуализм «фактическое-информационное».

2. SMART Factory – Интеллектуальное управление ресурсами. В основе этой концепции – бесшовное соединение отдельных этапов (операций) производственного процесса от стадии построения алгоритмов и планирования использования производственных ресурсов до исполнительных механизмов в реальных условиях [2].

Основная задача, которая стоит перед SMART Factory, – выявление скрытых потерь, что позволит существенно сократить плановые и внеплановые простои, повышая производительность и максимизируя эффективность бизнеса. SMART Factory призвана создавать интеллектуальные решения, которые сокращают объем ресурсов, необходимых для сбора и передачи критически важной информации в организации и динамической трансформации этих данных в разумный интеллект.

Так, например, при реализации проекта сервисная IT-компания может использовать инструмент-агрегатор, максимально четко описывающий имеющиеся у нее человеческие ресурсы и навыки, которыми они обладают. Этот инструмент будет в автоматическом режиме присваивать ресурсам задачи, предварительно анализируя загрузку того или иного ресурса. Подобный инструмент снижает риск ошибки, которую может допустить человек, анализирующий данные.

Кроме того, сервисные IT-компании нередко сталкиваются с проблемой «потери» ресурса еще на первом этапе – при их поиске! На практике анализа данных и даже работы с ними не всегда достаточно для принятия верного решения и доведения процесса поиска ресурсов до конца. Важно понимать, что спрос на профессиональных разработчиков на рынке труда сейчас значительно превышает предложение, и каждый человек, приходящий на собеседование, должен быть оценен с разных сторон – рассмотрен на различные позиции (и даже в разных отделах), под задачи текущих и перспективных (потенциальных) проектов, на предмет возможности его обучения, частичной/удаленной работы. Важно рассматривать ресурс всеобъемлюще, хотя этим часто пренебрегают кадровые специалисты и менеджеры IT-компаний. Безусловно, автоматизированные кадровые системы (не только интернет-ресурсы по поиску вакансий, но также и внутренние кадровые системы) позволили бы принимать более взвешенные решения при поиске и подборе персонала – основного ресурса сервисных компаний.



Здесь, безусловно, присутствует тесная связь с автоматизацией бизнес-процессов и Интернет вещей, которые мы рассмотрим далее.

3. Internet of Things (IoT) – Интернет вещей. Он подразумевает способность вещей идентифицировать друг друга, характеризовать состояние, передавать друг другу данные и обрабатывать их. Возможность автоматизации рутинных решений позволяет исключить человека из взаимодействия вещей, тем самым сделав это взаимодействие более автономным, надёжным, быстрым, системным и контролируемым [6].

Интернет вещей освободит человека от решения множества типовых задач. Таким образом, повысятся возможности и высвободятся ресурсы для высокоинтеллектуальной и творческой работы. Это позволит IT-компаниям повысить производительность труда и более гибко управлять проектами, используя свои ресурсы максимально эффективно. Кроме того, за счет интеллектуального управления ресурсами появятся новые факторы снижения затрат как прямых, так и косвенных.

4. PLM (Product Lifecycle Management) – Управление жизненным циклом продукта. Материально-техническое обеспечение, производство, эксплуатация, утилизация и все сопутствующие процессы происходят в физическом пространстве. Все эти физические процессы коррелируют с соответствующими процессами, происходящими в информационном пространстве (в компьютерных системах). Поэтому для эффективного использования IT-технологий необходимо преобразовать процессы, происходящие в физическом пространстве, в информационные, а также разработать методику обратного преобразования. Такое преобразование следует рассматривать как проблему моделирования алгоритма жизненного цикла продукта, т.е. установления взаимно однозначного соответствия между физическим и информационным пространством. Комплексы предметно-ориентированного прикладного программного обеспечения, так называемые PLM-системы, предназначены для структурирования массива данных и автоматизации управления физическими и информационными процессами на протяжении всего жизненного цикла продукта [2].

Применение этого принципа к бизнес-модели сервисной и, в частности, IT-компания сопровождается внедрением поэтапной фиксации результатов выполнения поставленных задач и использованием интеллектуальных датчиков и устройств связи, позволяющих отслеживать соблюдение первоначально заданного алгоритма путем анализа данных.

В глобальном смысле IT-компания, являясь поставщиком цифровых услуг и разрабатывая программное обеспечение, становится звеном вертикальной интеграции, поставляя промышленным предприятиям программное обеспечение для управления жизненным циклом продуктов их производства. Благодаря внедрению новых методов сбора и анализа данных у промышленных предприятий появляется возможность получать данные об использовании их продуктов и дорабатывать эти продукты в соответствии с новыми требованиями конечных пользователей. Ведущие отраслевые компании также расширяют спектр предоставляемых ими услуг, предлагая революционные цифровые решения, в том числе комплексное персонифицированное обслуживание на основе данных и интегрированные платформы [6]. Кроме того, именно сопутствующие услуги могут стать конкурентным преимуществом создаваемой продукции. Так, например, любое мобильное устройство нуждается в программах и приложениях, которые становятся дополняющими товарами, и вокруг рынка мобильных устройств выстраивается

совершенно иной полноценный рынок мобильных приложений и сервисов, который обладает собственным спросом и конкуренцией.

Таким образом, горизонтальная интеграция выходит за рамки внутренних операций и охватывает поставщиков, потребителей и всех ключевых партнеров по цепочке создания стоимости. Здесь используются различные технологии: от устройств слежения и контроля до комплексного планирования, интегрированного с исполнением в режиме реального времени [5].

5. Interoperability – Интероперабельность (функциональная совместимость). К сожалению, компании-разработчики систем автоматизации долгое время развивали свои продукты без единых (общепринятых) стандартов, не учитывая перспективы глобализации и потенциальные потребности своих клиентов в интеграции. Такая тенденция наблюдается и сегодня, но в последнее время ситуация значительно меняется. Ведущие компании-разработчики систем автоматизации модифицируют свои продукты, делая их интероперабельными, идя навстречу актуальным потребностям своих клиентов. Так, например, некоторые компании подписывают соглашения о функциональной совместимости прикладных IT-решений.

Проблема неинтероперабельности требует системного решения, принятого совместно производителями средств автоматизации, и в свою очередь, каждый из них должен следить за тенденциями глобализации и осознавать ее преимущества.

Таким образом, исследуя параметры Industry 4.0, мы сталкиваемся с понятием киберфизической системы, в которой обеспечивается тесная связь и координация между вычислительными и физическими ресурсами [1, с. 4 838]. В такой системе датчики, оборудование и информационные системы соединены на протяжении всей цепочки создания стоимости, выходящей за рамки одного предприятия или бизнеса. Эти системы взаимодействуют друг с другом с помощью стандартных интернет-протоколов для прогнозирования, саморегулирования и адаптации к изменениям. Компьютеры осуществляют мониторинг и управление физическими процессами с использованием обратной связи, где происходящее в физических системах оказывает влияние на вычисления и наоборот.

Важно понимать, что цифровая трансформация – это процесс, не имеющий конца. Цифровая компания постоянно преобразует свои основные процессы, адаптируясь к новым возможностям и новым вызовам меняющегося мира.

В эпоху Четвёртой промышленной революции ресурсы и способности, поддерживающие базовые принципы и технологии Industry 4.0, становятся стратегически важными, обеспечивают устойчивость компании в конкурентной борьбе. К таким ресурсам и способностям относятся анализ внутренних и внешних данных, становление интеллектуального управления ресурсами компании и автоматизация процессов, протекающих не только внутри компании, но и во внешней среде (вертикальная интеграция). В будущем это обеспечит не только комплексное и системное развитие отдельных отраслей и регионов, но также откроет окно функциональной совместимости для высокотехнологичных автоматизированных систем управления и оценки эффективности принятия решений при выборе стратегии компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Lee E.A. The Past, Present and Future of Cyber-Physical Systems: A Focus on Models - Sensors (Basel). 2015 Mar; 15(3). Pp. 4837–4869.
2. MPLM IG Industrial Engineering. – 6 составляющих Industry 4.0. URL: <http://www.plm.pw/2016/09/The-6-Factors-of-Industry-4.0.html> (дата обращения: 15.01.2018).
3. Всемирный обзор реализации концепции «Индустрия 4.0» за 2016 год. Что означает понятие «Индустрия 4.0». Основные результаты исследования. План достижения успеха в цифровой трансформации. URL: [www.pwc.com/industry40](http://www.pwc.com/industry40) (дата обращения: 15.01.2018).
4. Давид Ян – Индивидуальный подход. Как цифровые технологии помогают бизнесу лучше узнать своих клиентов. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337989-individualnyu-podhod-kak-cifrovye-tehnologii-pomogayut-biznesu-luchshe-uznat-svoih> (дата обращения: 15.01.2018).
5. Индустрия 4.0 – зачем, чему и как учить. URL: [http://sapvod.edgesuite.net/rusapforummoscow/2015/pdfs/02\\_Ambrazhey\\_industry\\_4.0.pdf](http://sapvod.edgesuite.net/rusapforummoscow/2015/pdfs/02_Ambrazhey_industry_4.0.pdf) (дата обращения: 15.01.2018).
6. Как создать цифровое предприятие. 6 этапов на пути к Индустрии 4.0. URL: <http://tadviser.ru/a/376310> (дата обращения: 15.01.2018).

### **3.3. Методические аспекты изучения стратегических ресурсов и организационных способностей организации<sup>54, 55, 56, 57</sup>**

Процесс функционирования организаций, представляющий собой системное движение их собственных и внешних ресурсов, завершается сопоставлением полученных результатов деятельности и затраченных на нее ресурсов.

Актуальными вопросами управления современными организациями являются распознавание благоприятных и негативных рыночных тенденций, освоение возможностей и извлечение выгоды от их использования. Значимой способностью организации становится его потенциал реконфигурировать материальные и нематериальные активы в соответствии с ситуацией на рынке.

Весь комплекс (теоретически возможных и практически используемых) имеющихся правовых, организационных, научных, финансовых и других мероприятий должен быть направлен на развитие организации на основе сочетания экономических функций и эффективного использования своего ресурсного потенциала.

Источником долгосрочного преимущества организации являются динамические способности, которые направлены на развитие предпринимательства и инновационной деятельности и обеспечивают практически непрерывное управление и координирование активами организации, а также необходимую реконфигурацию бизнеса. Динамические способности включают способность организации трансформировать и реконфигурировать бизнес, что также требует адаптивного управления организационной структурой, роль которого заключается в создании условий, необходимых для развития организационных способностей, включая обеспечение соответствующих механизмов координации и интеграции деятельности. Динамические способности проявляются в условиях усиливающегося давления на организацию со стороны внешней среды, что приводит к поиску руководством организации новых способов преобразования бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов.

В современных условиях функционирования большое значение приобретает фактор времени (временной лаг организационных преобразований), обуславливающий необходимость увеличения темпов динамических способностей организации.

Концепция динамических способностей содержит положение о том, что конкурентные преимущества организации проявляются в процессе интеграции процессов взаимодействия на индивидуальном (традиции, ценности, привычки и нормы), организационном (корпоративная культура, система ценностей) и межорганизационном (целевые установки, интересы, предполагаемые выгоды) уровнях [1, с. 50].

Осознание проблем, возникающих по ходу реализации управления организационными способностями на разных уровнях, помогает выбрать оптимальный путь (по критерию временного лага) решения. В теории управления существует ряд методов и под-

---

<sup>54</sup>Мачулин А.А., магистр менеджмента, МВА

<sup>55</sup>Печурочкин А.С.

<sup>56</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, профессор

<sup>57</sup>Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Методические аспекты изучения стратегических ресурсов и организационных способностей организации. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 256–260.

ходов к формированию организационных способностей на разных уровнях, доказавших свою эффективность, их грамотное применение способствует совершенствованию организации работ и повышает качество изменений [2, с. 142].

Личный иерархический уровень организационной структуры характеризуется следующими эмоциональными реакциями во времени.

Первая фаза эмоциональной реакции во времени – «отторжение». «Зачем что-то менять, если все хорошо? Как реагировать?» – вопросы, задаваемые сотрудниками в начале реализации изменений, когда непонятны мотивы и цели изменений, воспринимаемые как угроза.

Вторая фаза эмоциональной реакции во времени – «сопротивление». «Раньше все было гораздо лучше!». В поисках определенности и стабильности сотрудники негативно смотрят на изменения, не понимая, к чему они в итоге приведут, и опасаясь, что они выведут их из «зоны комфорта». Поэтому сотрудники стараются доказать, что старые методы работы были гораздо эффективнее и во вносимых изменениях нет никакого смысла.

Третья фаза эмоциональной реакции во времени – «анализ». «Как с этим жить и что делать дальше?» Когда у сотрудников упадочное настроение, но в то же время приходит понимание неизбежности изменения, начинается вдумчивый анализ ситуации. Сотрудники разбираются в том, что теперь от них требуется и как им этого добиться.

Четвёртая фаза эмоциональной реакции во времени – «заинтересованность». «Возможно, будет толк». После того как сотрудники осознают неизбежность изменений, а также свое место и обязанности в новых условиях, они начинают искать пути извлечения пользы для себя.

Пятая фаза эмоциональной реакции во времени – «принятие». «Все изменения к лучшему!». Приходит понимание того, что сложившаяся ситуация не хуже предыдущей, можно работать и развиваться дальше, внесенные изменения дают возможность добиваться успеха и более эффективно решать рабочие задачи.

Так, на личном уровне процесс принятия того или иного решения можно ускорить, мотивируя персонал организации при помощи тренингов, семинаров, бесед и пр.



Рис. 1. «Кривая изменений» на личном уровне [2, с. 142]

Командный иерархический уровень организационной структуры описывается следующими стадиями:

**Вопросы.** В то время пока сотрудники пытаются определить, как относиться к изменению, в команде разгораются дискуссии. Возникает целый ряд вопросов: к чему стремиться, кому подчиняться, что делать, с кем и как работать?

**Ответы.** Начинаются попытки ответить на возникшие вопросы. Постепенно могут появляться недовольства, споры и разногласия. Возможны конфликты, связанные с перераспределением ролей и ответственностей.

**Анализ.** После того как структура команды сформировалась, динамика внутри нее спала, начинается более вдумчивый анализ своей роли каждым ее членом. Этот этап чередуется с предыдущим до тех пор, пока команда не примет своего нового положения.

**Взаимодействие.** Сформированные команды снова осознают себя частью организации как большой системы, а не ограничиваются лишь внутренним взаимодействием. Постепенно между ними строится сотрудничество, происходит осознание общности целей и роли каждой группы сотрудников на пути к их успешному достижению.



Рис. 2. «Кривая изменений» на командном уровне [2, с. 143]

Групповое обучение сотрудников также улучшает способность воспринимать изменения. На организационном иерархическом уровне организационной структуры персонал может быть мотивирован путем поощрений и наказаний, согласно принятым в организации правилам и в рамках трудового законодательства. Помочь персоналу на данном уровне можно путем обеспечения «защиты от дурака». Это позволяет сотрудникам организации сферы услуг быстрее привыкнуть к какому-либо изменению, не допускать ошибок, используя старый алгоритм работы (рис. 2).

«Кривую изменений» на организационном уровне можно представить в виде трех основных этапов, совпадающих с этапами изменений Курта Левина, психолога, занимавшегося теорией поля и социальной психологией.

**Размораживание.** Происходит понимание необходимости изменения и его планирование.

**Изменение.** Выполнение работ по реализации самого изменения, вызывающее спад производительности ввиду возникающих сложностей.

*Замораживание.* Третий этап наиболее сложный, трудоемкий и болезненный для компании – это отказ от прежнего рабочего процесса в пользу нового, борьба с привычками, выработка и «заморозка» новых практик.

Таким образом, понимание природы и фаз организационных изменений дает возможность своевременно воздействовать на все уровни, минимизируя снижение эффективности труда и выбирая максимально соответствующие конкретной ситуации методы, направленные на сужение «кривой изменений» по оси времени (т.е. сокращение общей длительности реализации организационного изменения) и синхронизацию фаз «кривых» по каждому из уровней.



Рис. 3. «Кривая изменений» на организационном уровне [2, с. 143]

Второй метод реализуется при помощи Модели «8 шагов Коттера». Эта модель состоит из 8 шагов и является последовательностью действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов:

- первый шаг – осознание необходимости изменений;
- второй шаг – формирование группы поддержки и создание проектной команды;
- третий шаг – постановка целей;
- четвертый шаг – информирование;
- пятый шаг – устранение преград;
- шестой шаг – мотивирование;
- седьмой шаг – закрепление изменений;
- восьмой шаг – контроль изменений.

Также выделяются два следующих полярных метода управления организационными способностями, организационного развития и изменения, каждый из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О (стратегия организационных изменений), являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория. Теория Е рассматривает финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление владельцев (учредителей) организации [2, с. 144].

Теория О рассматривает организацию в виде саморазвивающейся системы и в большей степени ориентируется на корпоративную культуру, цели и мотивы кадровых ресурсов организации.

Руководители, придерживающиеся Теории Е, как правило, используют жесткие методы, делают акцент на осуществление изменений сверху вниз и уделяют основное внимание созданию структуры и систем, осуществляя механистический подход.

Так же сторонники Теории Е считают, что автократичное лидерство – это разумный подход к управлению изменениями, когда организация сталкивается с проблемами, приводящими к кризису. Такие руководители в первую очередь сфокусированы на «жестких элементах» организации (стратегия, структура). Это такие элементы, которые легко изменяются сверху вниз и могут принести быструю финансовую отдачу.

Теория Е основывается на том, что борьба за выживание организации невозможна без плана действий, контролируемого сверху.

В 1990-е годы Теория Е стала преобладающей моделью организационных изменений в американских организациях и компаниях, функционирующих в сфере услуг. Чуть позже эта теория проникла в практику управления компаний Западной Европы. Причина такого распространения Теории Е заключается в получении существенных и быстрых результатов, ориентированных на улучшение финансового состояния.

Руководители, придерживающиеся Теории О, ориентируются на развитие и обучение персонала, на изменение корпоративной культуры, реализацию перемен снизу вверх.

Согласно Теории О, цель изменений организации заключается в развитии организационных способностей, способностей сотрудников, вовлечении сотрудников в процесс принятия управленческих решений в части организационных проблем. Цель Теории О заключается в создании рабочей системы, в которой персонал становится эмоционально привязанным к задачам развития организации. Питер Сенге, являясь сторонником теории О, считает, что акцент лишь на финансовом состоянии организации при проведении организационных изменений – это большая ошибка, так как необходимо развивать другие виды ресурсов и организационных способностей. В свою очередь, по мнению П. Сенге, для развития организационных способностей необходимо обучение персонала и создание «обучающейся организации».

Несмотря на то, что приверженцы Теории О не определяют прибыль (ее увеличение) основной, они считают, что «обучающаяся организация» является лучшим путем достижения интересов собственников на долгосрочную перспективу [1, с. 52].

Теорию можно охарактеризовать высоким уровнем вовлечения персонала и сотрудничества. Персонал организации активно вовлекается в определение проблем организации и решение этих проблем. Отличительным признаком Теории О является опора на поведение и ценности.

Приверженцы Теории О отмечают, что влияние на структуру и организационные способности сверху вниз не приведет к коренным изменениям.

В Теории О отсутствует единая программа изменений (например, реинжиниринга бизнес-процессов), также нет единого лидера изменений: локальные менеджеры-лидеры принимают ответственность за изменения, а топ-менеджмент имеет меньшее влияние, чем при использовании Теории Е.

Таким образом, концепции развития организационных способностей Теории Е и Теория О определяют соответствующую стратегию перемен и предоставляют руководству право выбора на использование того или иного метода.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что организационные способности:



- обеспечивают предпосылки для новой конфигурации ресурсов, направленной на создание ключевых компетенций и ключевых продуктов компании, способных обеспечить ее конкурентные преимущества;
- служат основой формирования уникальной стратегической архитектуры организации.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Бородин Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности организации// Экономика и управление. – 2014. – № 11. – С. 49–56.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб.пособие – М.: Проспект, 2015. – 360 с.

### **3.4. Когнитивное моделирование стратегического фактора развития предпринимательства – инновационного потенциала культуры<sup>58, 59, 60, 61</sup>**

Инновационный потенциал культуры предпринимательства как стратегический фактор развития в сфере его формирования и развития, в целом, слабо изучен. Он представляет собой сложный, слабоструктурированный механизм реализации корпоративной стратегии, сочетающий производственную, экономическую и социальную грани корпоративного предпринимательства. Стратегическое поведение предпринимательской бизнес-структуры в условиях турбулентности внешней среды, характеризующее происходящие изменения как имеющие высшую степень неопределенности, сложности и изменчивости, отражено в трудах [3], [9], [20], [7].

Проблема повышения конкурентоспособности предпринимательской организации в бизнес-среде за счет создания адекватной организационной культуры рассматривается многими авторами, в частности, в [8], [19]. Инструментарий управления слабоструктурированными системами представлен в работах [2], [6], [14].

Инновационный потенциал предпринимательской корпоративной культуры рассматривался в трудах [5], [11], [21], [16], [17].

Взаимосвязь корпоративной культуры и социально-психологического климата коллектива исследовалась в работе [13]. Ряд авторов исследовали взаимосвязь между корпоративной культурой и организационными преобразованиями. Ими доказано, что преодоление сопротивления организационным изменениям есть функция организационной культуры [15].

В данной работе авторы оперируют понятиями, которые использованы в других работах по когнитивному моделированию [10], [12], [18], [1]. Однако управление слабоструктурированной сложной системой, каковой является культура предпринимательства, представляется сверхсложной задачей. Метод когнитивного моделирования является наиболее приемлемым для решения такого рода задач.

Цель данной работы заключается в том, чтобы на основе применения инструментария когнитивного анализа исследовать сущность и специфику реализации механизма управления инновационным потенциалом культуры предпринимательства, определив оптимальные формы и эффективный способ ее развития в условиях современной российской экономики

В соответствие с поставленной целью определены задачи исследования:

- выявление системных групп управляемых, наблюдаемых и неуправляемых концептов формирования инновационного потенциала культуры предпринимательства;
- раскрытие существующей силы связи в сети причинных отношений между концептами культуры предпринимательства в аспекте многофакторности инновационного потенциала бизнеса;

---

<sup>58</sup> Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>59</sup> Гусарева Н.Б., канд. пед. наук, доц.

<sup>60</sup> Орехов В.Д., канд. техн. наук, магистр менеджмента, МВА

<sup>61</sup> Причина О.С., Гусарева Н.Б., Орехов В.Д. Нечетко-множественное моделирование инновационного потенциала культуры предпринимательства. Проблемы экономики и юридической практики. №5, 2017. М., Юр-ВАК. 56–59.

- построение когнитивной матрицы системы факторов формирования инновационного бизнес-процесса, анализ которой позволяет выявить структуру проблемы и найти факторы, влияющие на нее;
- провести импульсное моделирование динамического состояния бизнес-системы по целевому концепту – инновационный потенциал культуры предпринимательства в СППР «ИГЛА»;
- выбор сценария прогнозов поведения бизнес-системы и принятие управленческого решения по рыночным параметрам инновационного потенциала культуры предпринимательства.

При формировании модели инновационного потенциала культуры предпринимательства приняты следующие допущения:

1. Отброшены все осложняющие единичные связи.
2. Определено, что все рассматриваемые концепты взаимодействуют между собой следующим образом:
  - положительно,
  - отрицательно,
  - не взаимодействуют.

Сила взаимодействия между концептами варьируется по заданной шкале в табл.

1.

*Таблица 1. Показатели интенсивности связей между концептами*

<b>Интерпретация влияния концепта на концепт</b>			<b>Шкала значений</b>
<b>Степень влияния</b>	<b>Вектор влияния</b>	<b>Описание интенсивности влияния</b>	
Слабая	Усиливает	слабо – положительно	[0,2, 0,4]
	Ослабляет	слабо – отрицательно	[-0,4, -0,2]
Умеренная	Усиливает	положительно	[0,6, ]
	Ослабляет	негативно	[-0,6, ]
Сильная	Усиливает	положительно	[0,8, 1]
	Ослабляет	отрицательно	[-1, -0,8]
	Ослабляет	сильно	[-1 ]
Отсутствует	Отсутствует	не влияет	[0]

Группировка концептов инновационного потенциала сложившейся культуры предпринимательства отражена в табл. 2. Когнитивная модель инновационного потенциала предпринимательской культуры имеет вид взвешенного ориентированного графа, вершины которого соответствуют концептам, а дуги отражают причинно-следственные связи между анализируемыми концептами. Математическая обработка когнитивных карт произведена с использованием программного продукта системы поддержки принятия решений – «ИГЛА», разработанного научным коллективом кафедры «Информатики и программного обеспечения» Брянского государственного технического университета.

Таблица 2. Концепты модели инновационного потенциала культуры предпринимательства

№	Наименование концептов
1	Корпоративная социальная ответственность бизнеса
2	Инновационная направленность культуры предпринимательства
3	Социально-психологический климат в организации
4	Предпринимательский стиль руководства
5	Командные принципы работы
6	Система поддержки НИОКР
7	Организация передачи знаний
8	Уровень фаворитизма
9	Доверие к руководству
10	Меритократические установки трудоустройства и вознаграждений
11	Продолжительные, дружественные отношения с потребителями
12	Сопrotивление изменениям
13	Визуализация культуры: интернет-сайты, социальные сети

Взвешенный ориентированный граф когнитивной модели «Инновационный потенциал культуры предпринимательства» представлен на рис. 1.

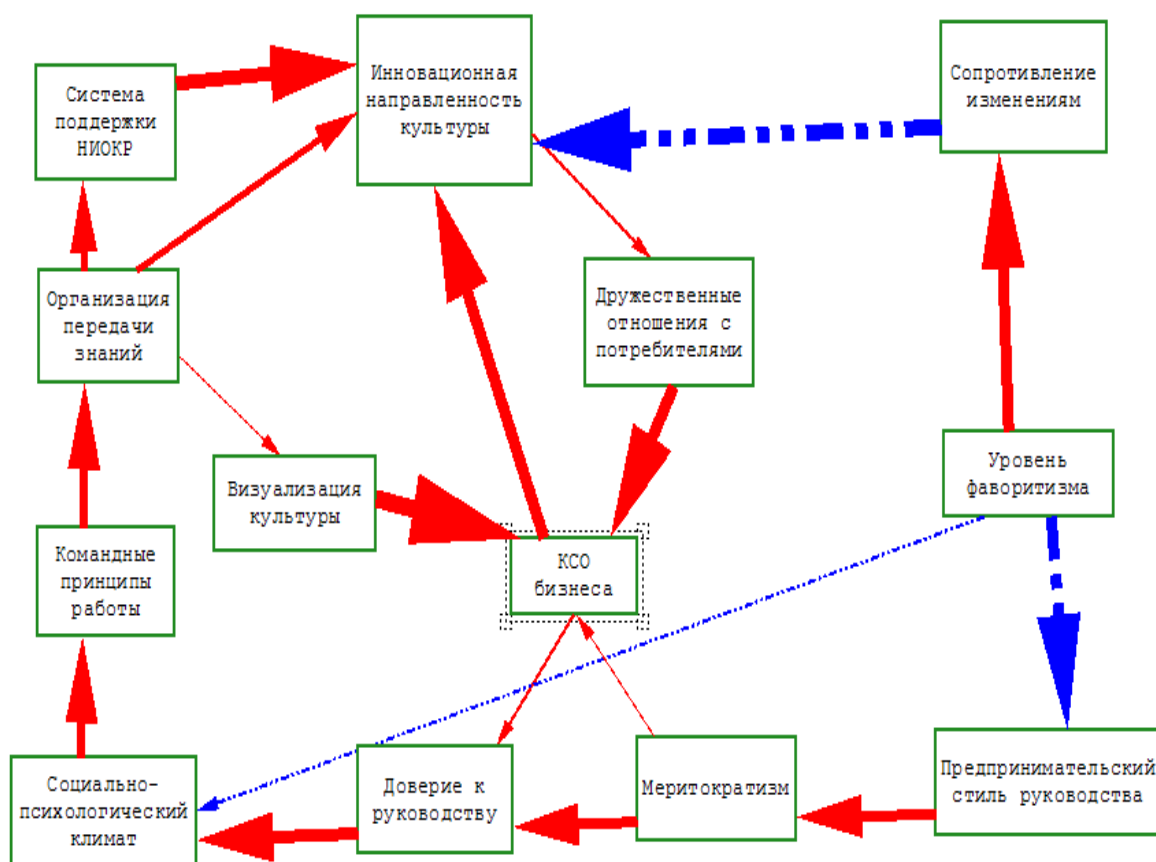


Рис. 1. Взвешенный ориентированный граф когнитивной модели «Культуры предпринимательства»

Анализ построенного взвешенного ориентированного графа когнитивной модели «Инновационный потенциал культуры предпринимательства» позволяет проанализировать дезорганизационные и организационные процессы, сконцентрированные в интегральный показатель – «инновационная направленность культуры предпринимательства». По сумме приведенных в движение организационных сил выявлены три ряда положительных организационных закономерностей:

1) «Предпринимательский стиль руководства» – усиливает проявления «Меритократизма», что повышает «Доверие к руководству», улучшает «Социально-психологический климат», усиливает «Командные принципы работы», обеспечивает эффективную «Организацию передачи знаний», формирует результативную «Систему поддержки НИОКР» и тем самым усиливает «Инновационную направленность культуры предпринимательства».

2) «Инновационная направленность культуры предпринимательства» – усиливает концепт «Дружественные отношения с потребителями», что прямо повышает «Корпоративную социальную ответственность бизнеса» и опосредовано усиливает «Доверие к руководству», тем самым усиливая организационный потенциал 1 круга и потенциал целевого концепта – «Инновационной направленности культуры предпринимательства» 2 круга.

3) Система «Организации передачи знаний» оказывает прямое влияние на концепт «Визуализация культуры», повышая «КСО бизнеса» и «Инновационной направленности культуры предпринимательства».

Дезорганизационные процессы определены концептами «Сопротивление изменениям» и «Уровень фаворитизма». Увеличение дезорганизации этих процессов, соответственно, приведет к снижению суммирующей организации процессов, направленных на повышение «Инновационной направленности культуры предпринимательства».

Для формализации связей между выбранными концептами был применён метод парных сравнений Т. Саати. По всем матрицам парных сравнений удалось достичь значений коэффициента согласованности суждений менее 0,01 (рис. 2).

Положительные связи | Отрицательные связи

Необработанные концепты:

Обработанные концепты: 1. КСО бизнеса

Матрица парных сравнений для концепта

	2	9	Вес связи
2	1	4	0,8
9	1/4	1	0,2

Коэффициент силы связей: 0,80

Сравнение пары связей:

Сила связи с концептом "Инновационная направленность культуры" равна силе связи с концептом "Инновационная направленность культуры"

Коэффициент согласия: 0

Суждения согласованы

Концепт обработан

Рис. 2. Пример матрицы парных сравнений для установления веса связей между концептами

Анализ системных показателей воздействия концепта на систему и воздействие системы на концепт с учетом допущения достоверности получаемых выводов в модели (консонанса/диссонанса) представлен в табл. 3.

Таблица 3. Системные показатели модели «Культуры предпринимательства»

Наименование концепта	Воздействие концепта на систему	Воздействие системы на концепт
1. КСО бизнеса	0,1228	0,2002
2. Инновационная направленность культуры предпринимательства	0,0438	0,2019
3. Социально-психологический климат	0,1129	0,1256
4. Предпринимательский стиль руководства	0,1302	-0,0615
5. Командные принципы работы	0,1119	0,1211
6. Система поддержки НИОКР	0,0887	0,0973
7. Организация передачи знаний	0,1103	0,1184
8. Уровень фаворитизма	-0,1686	0,0000
9. Доверие к руководству	0,1324	0,1032
10. Меритократизм	0,1400	0,0092
11. Дружественные отношения с потребителями	0,1519	0,0538
12. Сопротивление изменениям	-0,0998	0,0615
13. Визуализация культуры	0,1899	0,0357

Максимальные показатели положительного воздействия концепта на систему «Культуры предпринимательства» определяют концепты – «Визуализация культуры», «Дружественные отношения с потребителями» и «Меритократизм». Меритократические установки в культурном контексте предпринимательства определяют безусловное доминирование образовательно-квалификационных характеристик и результатов труда работника, таких как:

- индивидуальная эффективность работника;
- компетентность;
- уровень образования;
- приложенные усилия;
- степень соответствия образования выполняемой работе;
- стаж работы по специальности;
- повышение квалификации.

Отрицательное воздействие концепта на систему оказывает «Уровень фаворитизма». Необходимо отметить, что фаворитизм, как процесс оказания покровительства одному индивиду или группе за счет остальных членов группы коллектива или групп, ограничивает:

- лидерские притязания;
- значимость ценностей самостоятельности;
- значимость ценностей независимости подчиненных, стремящихся попасть в in-группу руководителя.

По закону наименьших, дезорганизованное сопротивление оказывает концепт «Предпринимательский стиль руководства» и, соответственно, влияние системы на

концепт – отрицательное (разрушительное), что говорит об особой ответственности для предпринимателя строго следовать всем принципам предпринимательского стиля.

Далее с помощью математического аппарата импульсных процессов проведено динамическое моделирование по целевому параметру «Инновационная направленность культуры».

Как показывают данные рис.3, динамическое моделирование устойчивых и прочных связей, сложившихся в системе предпринимательства в пространстве и во времени, по целевому концепту «Инновационная направленность культуры предпринимательства» по недоминируемой альтернативе рассчитало четыре сценария развития ситуации по управляемым факторам («КСО», «НИОКР», «Меритократизм», «Визуализация культуры»):

- альтернатива 123;
- альтернатива 126;
- альтернатива 169;
- альтернатива 228

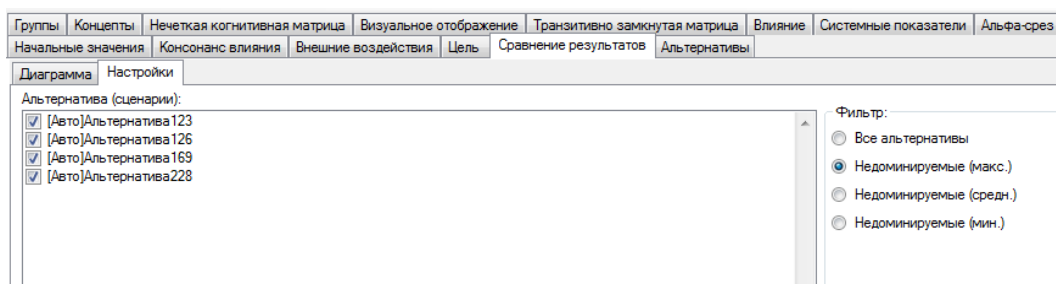


Рис.3. Альтернативы динамического моделирования.

Рассчитанный сценарий Альтернативы № 169 (рис.4) показывает лучшие характеристики организационного процесса в части усиления «Инновационной направленности культуры предпринимательства», не ухудшая при этом начальные параметры основных организационных факторов:

- «Корпоративная социальная ответственность» – уровень повысился «со среднего» до «выше среднего»;
- «Система поддержки НИОКР» – уровень повысился «с низкого» до «выше среднего»;
- «Меритократизм» – уровень повысился «со среднего» до «выше среднего».

Результаты динамического моделирования, подтверждающие выбор сценария управленческих воздействий для повышения инновационного потенциала предпринимательской культуры для концепта «Инновационная направленность культуры предпринимательства», отражены на рис. 4, для концепта «Корпоративная социальная ответственность бизнеса»–на рис. 5.

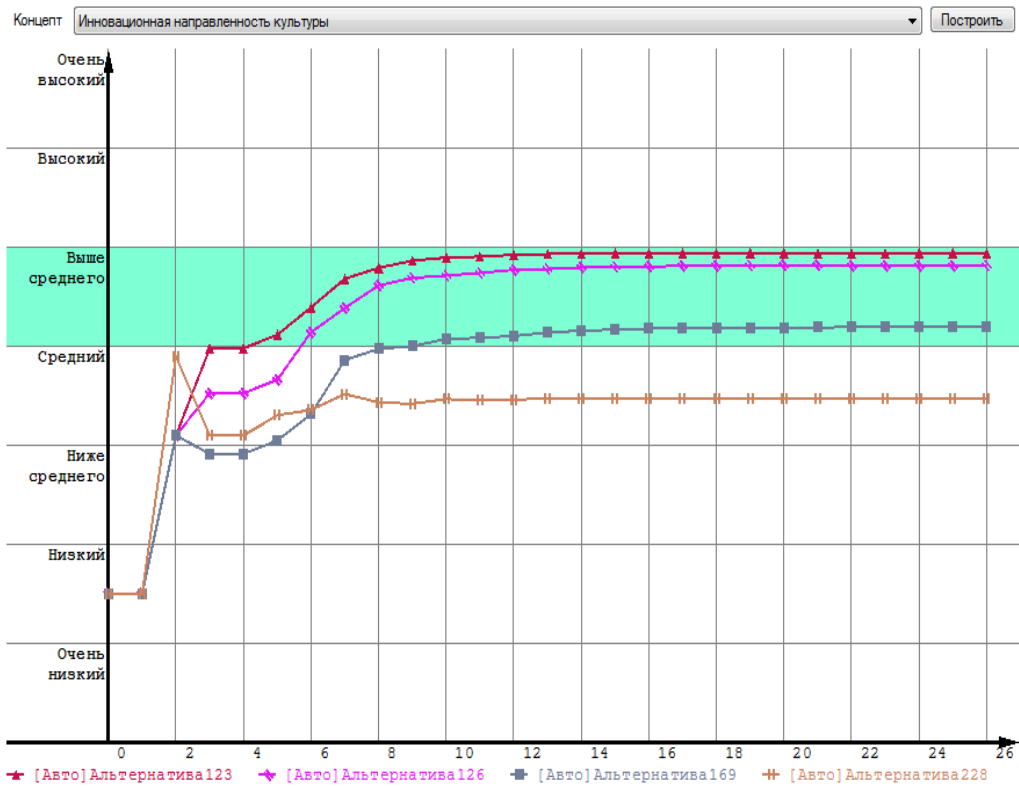


Рис. 4. Динамическое моделирование сценария № 169 для концепта «Иновационная направленность культуры предпринимательства»

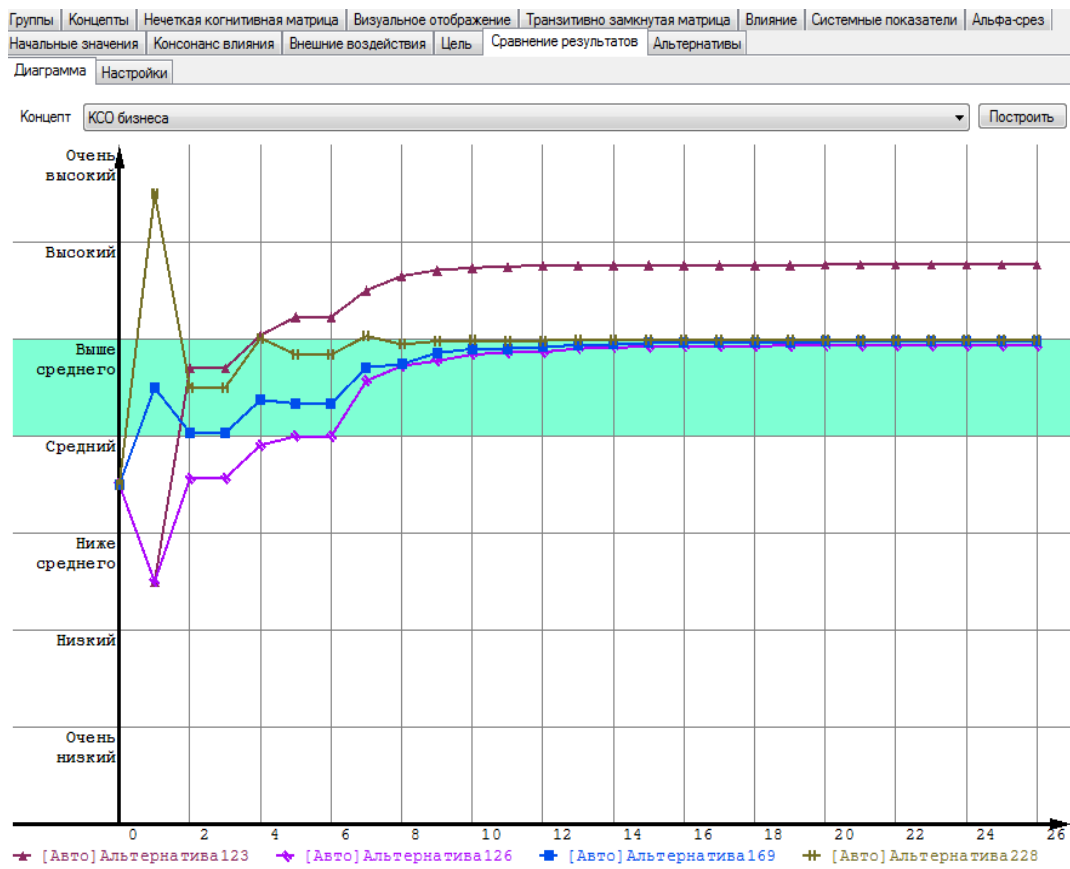


Рис.5. Динамическое моделирование для концепта «Корпоративная социальная ответственность бизнеса»



Таким образом, разработанная авторами нечеткая когнитивная модель культуры предпринимательства позволила обнаружить системные взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды, положительно или отрицательно влияющими на инновационную направленность культуры предпринимательства в условиях турбулентности.

Проведенный когнитивный анализ причинно-следственной связи выявил, что развитие инновационного потенциала культуры предпринимательства зависит от развития (положительное воздействие) консонансной связи следующих системных векторов:

- корпоративная социальная ответственность бизнеса;
- система поддержки НИОКР;
- уровень меритократизма;
- уровень визуализации культуры предпринимательства, определяя их стратегическую важную значимость в организованном сочетании совпадающих элементов в долгосрочных целях развития бизнеса.

## Литература

1. Atkin R., Casti J., (1977) Polyhedral Dynamics and the Geometry of Systems, RR-77-6. International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria, March.
2. Axelrod R. (1986) The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. – Princeton, 1976; Maps in Mind: Reflections on Cognitive Mapping / Ed. by R.M. Down and D. Stea. – N.Y., 1977; Gould P., White R. Mental Maps. 2nd ed. – Boston.
3. Belkaoui, A. R. and Picur, R. D. (1991) “Cultural determinism and the perception of accounting concepts”, International Journal of Accounting, vol. 26, pp. 118–130.
4. Chemawat, P. (2003) “Semiglobalization and international business strategy”, Journal of International Business Studies, vol. 34, pp. 138–152.
5. Dombrowski C. et al. (2007) Elements of innovative cultures. Knowledge and Process // Management. no 14 (3). pp. 190–202.
6. Gorelova G.V., et al. (2010) Experience in cognitive modeling of complex systems // Cybernetics and systems 2010, Proceedings of the 20-th European Meeting on Cybernetics and Systems Research. – Vienna. – pp. 220–223.
7. Grant, R.M. (2003) “Strategic planning in turbulent environment: evidence from the oil majors”, Strategic Management Journal, vol.24, no.6, pp. 491–517.
8. Gusareva NB, Tsaritova K.G. (2015) Values as an attribute of a strong corporate culture. // Management of economic systems: electronic scientific journal. – № 5 (77) / [Electronic resource] – Access mode. – URL. – <http://www.uecs.ru>
9. Hosmer, L.T. (1994) “Strategic planning as if ethics mattered”, Strategic Management Journal, vol. 15, Special Issue, Summer, pp. 17–34.
10. Huff A.S. (1990) Mapping strategic thought // Mapping strategic thought / Ed. by A. S. Huff. – Chichester: Wiley. – pp. 11–49.
11. Ismail W.K.W., Abdmajid R. (2007) Framework of the culture of innovation: A revisit // Jurnal Kemanusiaan. no 9. pp. 38–49.
12. Kosko B. (1986) Fuzzy cognitive maps // International Journal of Man-Machine Studies. – Vol. 1. – pp. 65–75.

13. Plotnikov A., Skuridina I. (2014). Corporate culture and socio-psychological climate of the organization / Life Science Journal; 11(6s) URL. – <http://www.lifesciencesite.com>
14. Podvesovsky A.G., Lagerev D.G., Korostelev D.A. (2009) Application of fuzzy cognitive models to form a set of alternatives in the problems of decision making // Bulletin of the Bryansk State Technical University. №4 (24). - pp. 77–84.
15. Rezaul Ahsan (2014) Senior Manager Asian Business Review, Volume 4, Number 2/2014 (Issue 8), Organization Development, The ACME Laboratories Ltd, Dhaka, Bangladesh.
16. Savina M.V., Solodukha P.V., Stepanov I.A., Khominich I.P., Novichkov A.V. Essence, place and role of creative economy in innovation development paradigm (2015) // Review of European Studies. T. 7. № 6. C. 77–85.
17. Solodukha P.V., Vasiutina E.S., Korolkova N.A., Erokhin S.G., Starostenko V.K., Matraeva L.V. (2016) Structural contradiction of economic growth as a threat to the human capital reproduction process in Russia // International Journal of Economics and Financial Issues. vol 6. no S1. pp. 163–167.
18. Structure of Decision. (1976) The Cognitive Maps of Political Elites / Ed. by R. Axelrod. – Princeton: Princeton University Press. – 405 p.
19. Svetislav Paunovic, Ioan Constantin Dima (2014) Organizational culture and corporate entrepreneurship. Annals of the University of Petroșani, Economics, 14(1), 269–276, 269.
20. Teece, D.J. Pisano , G. and Shuen, A. (1996) “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, vol. 18, no.7, pp. 509–533.
21. Tselykh L.A., Panfilova E.A., Prichina O.S., Karasheva A.G., Karanashev A.K. (2015) Methods of fuzzy set theory in the purpose of expansion of the value chains based on the main factors of corporate culture / Mediterranean Journal of Social Sciences, Scopus. vol. 6. no 5 S3. pp. 249–258.

### **3.5. Моделирование деятельности организаций с применением нечетких когнитивных карт на основе организационно-экономических концептов<sup>62, 63, 64</sup>**

Любая организация функционирует как бизнес-система со специфическими и уникальными параметрами, обусловленными отраслевыми, операционными, географическими и прочими факторами[1]. Так же как и большинство экономических систем, финансовая система организации характеризуется как сложная слабо структурированная, поведение которой может описываться на количественном и качественном уровне. В условиях цифровой экономики возрастает тенденция к усложнению планируемых финансовых связей и функций, их описывающих. По этой причине моделирование прогнозов поведения финансовой системы организации при различных вариантах управленческих решений (цена продукции, структура расходов, объем выпуска продукции, предельность значений финансово-экономических параметров, условия финансирования и кредитования, страхования рисков и др.) с использованием традиционных подходов управления финансами не позволяет спрогнозировать сценарий финансовой устойчивости организации по заданным целевым параметрам.

Наличие адаптированного математического инструментария измерения и моделирования долгосрочной и краткосрочной финансовой политики организации может способствовать обдуманному и аргументированному принятию стратегически обоснованных управленческих решений.

Поставив целью исследования оценку эффективности финансовой модели финансовой политики и стратегии организации, ориентированной на финансовую устойчивость, на основе имеющегося математического программного обеспечения, экспертные выводы основываются на обоснованных субъективных концепт-факторах с использованием технологии Форсайт [2].

Моделирование финансовой деятельности организации с применением нечетких когнитивных карт – это процесс, основанный на построении группой экспертов когнитивной карты моделируемой области (в нашем случае – финансовой политики организации) бизнес-системы на основании теоретической и статистической управленческой информации финансово-хозяйственной деятельности организации. Выбранная методика оценки эффективности финансовой политики организации основана на системе финансовых показателей, сформированной в рамках отраслевой специфики бизнеса [3].

Объектом исследования в процессе моделирования выбрана финансовая сторона деятельности АО «Мособлэнергогаз», которое считается производственной организацией, специализирующейся в выработке, преобразовании и поставке электрической и тепловой энергии. С позиции жизненного цикла исследуемая организация относится к развивающейся, инвестиционной стратегией которой предусмотрено строительство тепловых сетей и энергообъектов, обеспечивающих повышение надежности электро- и теплоснабжения существующих и вновь присоединенных объектов жилого и социально значимого фонда, а также реализации присоединения перспективных потребителей тепловой и электрической энергии Московской области.

---

<sup>62</sup>Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

<sup>63</sup>Гизятова А.Ш., канд. экон. наук, доц.

<sup>64</sup>Коротаяева М.А., магистр менеджмента, МВА.

Операционная, финансовая и инвестиционная стороны хозяйственной деятельности организации могут быть представлены системой показателей, которые в комплексе отражают внутреннюю эффективность бизнеса. В фокусе исследования финансовой стороны деятельности организации определим совокупность ключевых факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость и непрерывность деятельности исследуемой организации.

Эксперты, изучая принципы функционирования исследуемой организации и стратегию ее развития, выбрали риск-ориентированные факторы, формирующие особенности ее финансовой политики [4]. К ним отнесены следующие восемь групп:

1. Тарифная политика. Тарифы на услуги ЖКХ (в большинстве своем) законодательно регулируются. Следует отметить, что рост тарифов ЖКХ ниже темпов роста ежегодной инфляции (государственное регулирование изменение тарифов ЖКХ ограничено ростом в 4% при годовой инфляции, которая составила в 2018 году 4,3%, в 2019 году 5,5%, в 2020 году по прогнозным данным составит около 4,5%), что формирует часть плановых убытков (расходов на производство энергии), которые не покрываются установленным тарифом.
2. Амортизационная политика. Арендуемое оборудование, приобретенное основным инвестором исследуемой организации, имеет высокую первоначальную стоимость с ускоренными сроками амортизации, что формирует высокий уровень себестоимости продукции исследуемой организации. Учитывая, что основной статьей затрат у исследуемой организации являются расходы по аренде (50% доли от всех расходов), регулятор – Комитет по ценам и тарифам Московской области включает в тариф в лучшем случае только 25% данных расходов, соответственно оставшаяся разница составляет прямые некомпенсируемые убытки исследуемой организации. Аккумуляция убытка от данного бизнес-процесса нарастает из года в год.
3. Жилищно-строительная политика. Срыв подрядными организациями сроков ввода в эксплуатацию новых жилых микрорайонов не обеспечивает полную загруженность производственных мощностей.
4. Потребительская политика. Отсутствие критериев экономической оценки использования мощностей оборудования в части потребления энергопродукции, что напрямую влияет на уровень формирования цеховых расходов организации.
5. Политика технического обслуживания и ремонта оборудования. Отсутствие технико-экономически обоснованной системы проведения плановых и капитальных ремонтов энергооборудования приводит к росту плановых текущих расходов.
6. Внутренний документооборот. Отсутствие четких принципов организации потоков документов во времени в процессе их исполнения и контроля вносит искажение в текущее формирование финансовой информации, что не позволяет вести оперативный контроль.
7. Внутренний контроль. Формирование показателя доходов от продажи продукции исследуемой организации неточно по причине неоперативного документооборота от потребителя к продавцу-поставщику энергопродукции.

8. Политика управления персоналом и оценка эффективности кадровых ресурсов. Неадекватное качество исполнения функциональных обязанностей сотрудников различных уровней приводит к искажению финансовой информации.

В качестве математического аппарата использована программа системы поддержки принятия решений СППР «ИГЛА» [5] (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив), основанная на применении нечетких когнитивных моделей. Процесс когнитивного моделирования начинается с формирования экспертами списка концептов, наиболее значимых для рассматриваемой задачи [6].

Концепт – некоторая значимая для решаемой задачи характеристика (параметр) моделируемой системы. Концепты делятся на целевые, значения которых требуется привести в желаемое состояние, управляемые, значения которых поддаются непосредственному контролю со стороны ЛПР для достижения заданной цели, промежуточные, необходимые для описания предметной области, и наблюдаемые (внешние), отражающие влияние на модель из внешнего мира [7].

Первый этап процесса когнитивного моделирования проводится в виде следующей последовательности:

1. Определение цели когнитивного моделирования.
2. Построение нечеткой когнитивной карты.
  - 2.1. Определение списка концептов, значимых для данной предметной области.  
Для каждого концепта необходимо определить уровневую шкалу, на которой будут задаваться значения концепта.
  - 2.2. Определение отношений причинности (влияния) между каждой парой концептов.
  - 2.3. Определение знака влияния (положительное или отрицательное) между каждой парой концептов, связанных отношением причинности.
  - 2.4. Определение силы влияния между каждой парой концептов, связанных отношением причинности.
  - 2.5. Определение начального состояния концептов.
  - 2.6. Визуальное отображение модели (статическое моделирование финансовой устойчивости).

Организационно-экономические концепты, их начальные уровни и тип, формирующие сценарий финансовой устойчивости, исследуемой организации представлены в табл. 1.

Целевым концептом модели установлен показатель «Базовая прибыль, приходящаяся на обыкновенную акцию» как ценностно-ориентированный. Прибыль на акцию – один из ключевых показателей инвестиционной привлекательности компании, является обязательным к раскрытию в бухгалтерской (финансовой) отчетности в части финансовых результатов компании. Алгоритм его расчета стандартный и основан на МСФО.

Нечеткая когнитивная матрица концептов исследуемой организации, описывающая финансовый механизм организации (организационно-экономическая группа), строилась на основе опроса шести экспертов в области управления финансовой политикой организации (3 эксперта – теоретики, 3 эксперта – практики) содержит усредненные оценки интенсивности влияний, представлена на рис.1.

Таблица 1. Организационно-экономические концепты, влияющие на сценарий модели финансовой устойчивости исследуемой организации

№	Название концепта	Начальный уровень концепта	Тип концепта
1.	Зарплата руководителей	Высокий	Управляемый
2.	Размер установленной производственной мощности	Средний	Наблюдаемый
3.	Наращивание объемов производства и сбыта	Высокий	Управляемый
4.	Оборотные активы	Низкий	Наблюдаемый
5.	Краткосрочные обязательства	Высокий	Наблюдаемый
6.	Доля постоянных расходов в полной себестоимости продукции	Высокий	Управляемый
7.	Выручка от продажи продукции в кредит	Средний	Наблюдаемый
8.	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Средний	Управляемый
9.	Оборачиваемость кредиторской задолженности	Низкий	Управляемый
10.	Выручка от продажи	Средний	Наблюдаемый
11.	Средние операционные активы	Низкий	Наблюдаемый
12.	Отдача используемого капитала	Низкий	Наблюдаемый
13.	Размер собственного капитала	Низкий	Управляемый
14.	Размер заемного капитала	Низкий	Управляемый
15.	Базовая прибыль, приходящаяся на обыкновенную акцию	Низкий	Наблюдаемый

	Зар. плата руководите (высокий)	Размер фирмы (средний)	Наращивани объемов производсте и сбыта (высокий)	Текущие активы (низкий)	Текущие обязательства (высокий)	Финансо устойчив (низкий)	Выручка от реализе в кредит	Оборач ДЗ (средни)	Оборач КЗ (низки)	Эффек. активое (низкий)	Выручка от реализац (средний)	Ср. операци активы (низкий)	Отдача на испол капитал (низкий)	Собствен капитал (низкий)	Заемн капитал (низкий)	Прибыль на акцию (низкий)	Рын стоимост на акцию (низкий)	Доля постоянн затрат (высокий)
Зар. плата руководителей (высокий)	0	0	0	0	0	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Размер фирмы (средний)	0	0	0,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наращивание объемов производства и сбыта (высокий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0	0	0	0	0
Текущие активы (низкий)	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	0	0	0
Текущие обязательства (высокий)	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	-0,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовая устойчивость (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0
Выручка от реализации в кредит (средний)	0	0	0	0	0	0	0	-0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборачиваемость ДЗ (средний)	0	0	0	0	0	-0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборачиваемость КЗ (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	-0,9	0	0
Эффек.использ. активое (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	0	0	0
Выручка от реализации (средний)	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ср. операционные активы (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	0	0	0
Отдача на испол капитал (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	0
Собственный капитал (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0
Заемный капитал (низкий)	0	0	0,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль на акцию (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,7	0
Рын стоимость на акцию (низкий)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доля постоянных затрат (высокий)	0	0	0	0	-0,9	-0,9	0	0	0	0	0	0	-0,9	0	0	0	0	0

Рис. 1. Нечеткая когнитивная матрица по данным анализа показателей исследуемой организации

Критерии формализации характера и силы взаимовлияния организационно-экономических концептов сценария финансовой политики исследуемой организации представлены в табл.2.

Таблица 2. Критерии формализации взаимного влияния концептов

Элемент шкалы	Интерпретация в терминах силы влияния
0	Влияние отсутствует
0,3	Слабое положительное
-0,3	Слабое отрицательное
0,4 – 0,6	Среднее положительное
-0,4 – 0,6	Среднее отрицательное
-0,7 – 0,8	Существенное положительное
-0,7 – 0,8	Существенное отрицательное
0,9	Сильное положительное
-0,9	Слабое отрицательное
1	Максимально возможная положительная
-1	Максимально возможная отрицательная

Нечеткая когнитивная карта задачи моделирования финансовой политики исследуемой организации представлена на рис. 2. На ней, в рамках организационно-экономических концептов, представлены наиболее влиятельные положительные и отрицательные связи, которые явно присутствуют в механизме формирования долгосрочной и краткосрочной политики исследуемой организации.

На рис. 2 видно, что на целевой концепт «Базовая прибыль, приходящаяся на обыкновенную акцию», оказывает существенное отрицательное влияние.

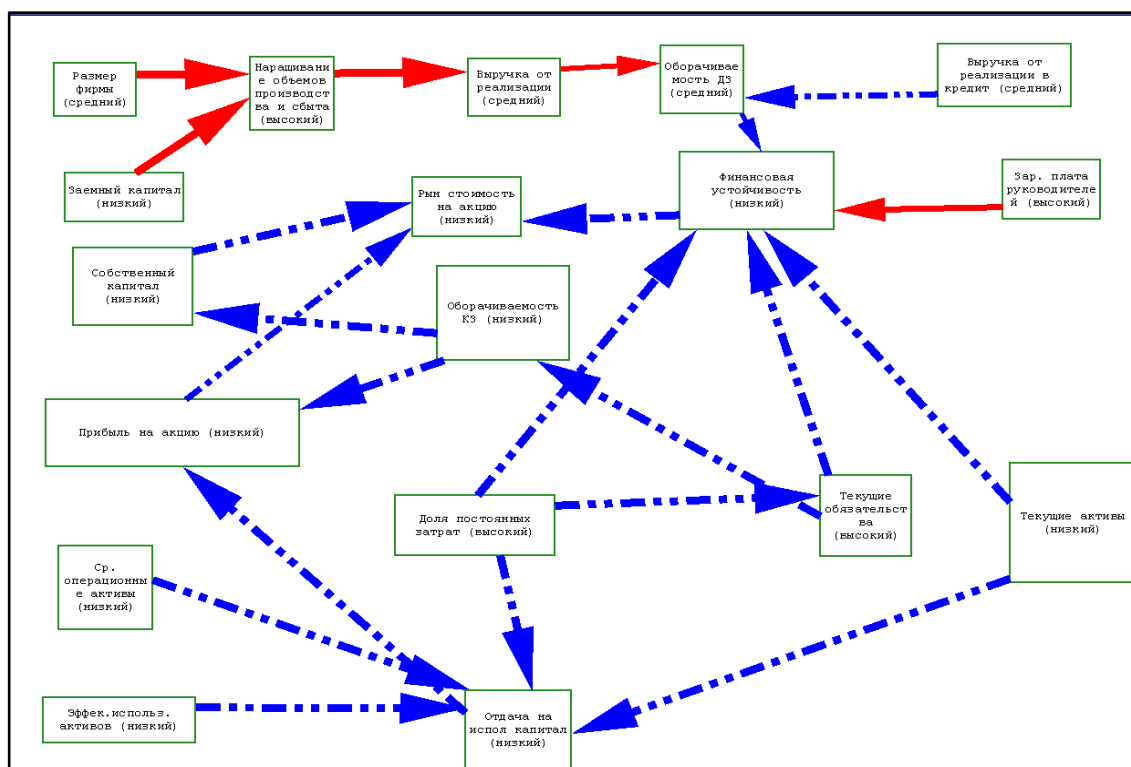


Рис. 2. Нечеткая когнитивная карта причинно-следственной связи финансового механизма исследуемой организации

Это влияние сказывается на следующих факторах финансовой политики:

- низкий уровень эффективности привлеченного капитала;
- низкий уровень качества краткосрочных обязательств;
- низкий уровень качества и оборачиваемости оборотных средств.

Следует отметить, что эффективность финансовой политики исследуемой организации зависит, в первую очередь, от готовности и способности всех имеющих отношение к ней институтов (частных, общественных, государственных) согласовывать свои предпочтения и, тем самым, ограничивать их применительно к целям, реализуемым ею, определяя тем самым условия ограничения внешнего вмешательства в хозяйственную жизнь организации.

Таким образом, результаты первого этапа когнитивного моделирования финансовой политики исследуемой организации обращают внимание на конфликт приоритетов в рамках экономических отношений различных групп стейкхолдеров. Не согласованность векторов стратегических и текущих финансовых целей с учетом институциональных особенностей модели собственности влияет на поведение системы управления исследуемой организации.

Не ограничиваясь первым этапам статического моделирования, дальнейшее исследование механизма финансовой политики с применением нечетких когнитивных карт предполагает проведение динамического моделирования, осуществляемого при помощи математического аппарата импульсных процессов. Его результаты позволят получить сценарий развития ситуации для каждой альтернативы с учетом внешних влияний по лучшему сценарию финансовой деятельности, обеспечивавшей рост доходов собственника от инвестиций в исследуемую организацию.

## Литература

1. Гизятова А.Ш. Устойчивость туристской отрасли: методологический аспект. // Финансы: теория и практика. 2016. № 1 (91). С. 58–71.
2. Гизятова А.Ш. Кризис может и должен оздоровить компании. // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 16. С. 38–40.
3. Целых А.Н., Целых Л.А., Причина О.С. Методы нечеткой логики в управлении производственными процессами // Известия ЮФУ. Технические науки. 2014. № 1 (150). С. 111–119.
4. Грибкова Н.Б., Белотелова Н.П., Бондаренко А.В., Гизятова А.Ш., Евдокимова Ю.В., Ковшова М.В., Кухаренко О.Г., Локтионова Ю.Н., Мельник М.С., Причина О.С., Шинкарева О.В., Янина О.Н. Перспективы развития российского финансового рынка / коллективная монография / Москва, 2018.
5. Официальный сайт СППР «ИГЛА». [Электронный ресурс]. URL: <http://iipo.tu-bryansk.ru/quill/developers.html>
6. Причина О.С. Опыт использования методов когнитивного моделирования в практике корпоративного управления // Научные труды Московского университета имени С.Ю. Витте. Сборник научных статей. Москва, 2015. С. 159–169.
7. Подвесовский А.Г. Применение нечетких когнитивных моделей для формирования множества альтернатив в задачах принятия решений / А.Г. Подвесовский, Д.Г. Лагерев, Д.А. Коростелев // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. - № 4 (24). – С. 77–84.



## 4. Практико-ориентированные инструменты стратегического управления хозяйствующих субъектов

### 4.1. Особенности внедрения стратегии диверсификации на рынке туристических услуг в условиях цифровизации экономики<sup>65, 66</sup>

Как известно, кризисные явления в экономике цикличны. Причем независимо от того, экзогенные (внешние) или эндогенные (внутренние) причины детерминируют стагнацию рынка и принципы его работы, всё равно вопрос об оптимизации деятельности предприятий, поисках новых путей эффективного развития приобретает особую актуальность. Поиск новых рыночных ниш, развитие дополнительных направлений бизнеса, сокращение видов деятельности, не обеспечивающих плановой доходности, – список ключевых задач, стоящих перед предприятием в кризисной ситуации. В таких условиях именно стратегия диверсификации позволяет обеспечить рост эффективности деятельности компании за счет комбинирования различных сфер бизнеса. Диверсификация может иметь различные формы. Выделяют четыре типа стратегий диверсификации, представленных на рис. 1.

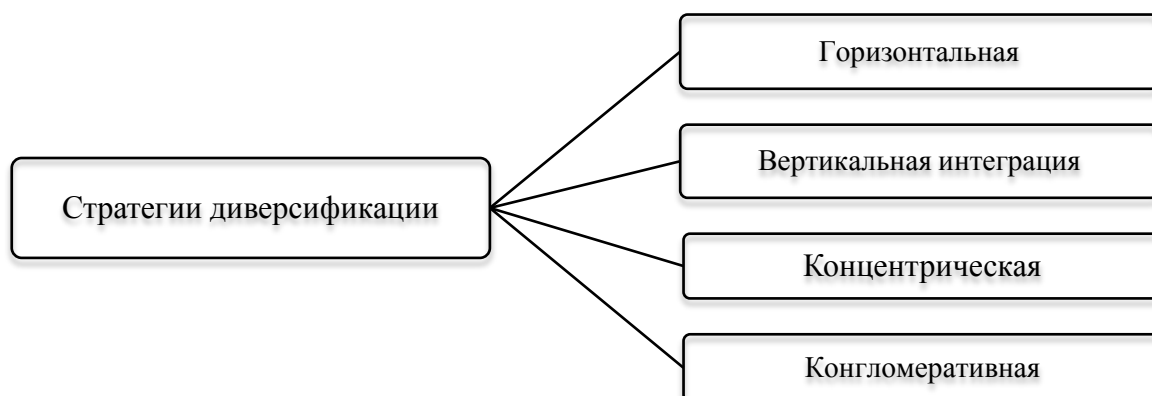


Рис.1. Типы стратегии диверсификации

Рассмотрим варианты реализации типов стратегий на примере трендов рынка туристических услуг, который в настоящее время, по мнению экспертов, переживает четвертый, самый масштабный с 2004 года кризис [5]. Интересен также тот факт, что помимо внешних причин, динамика рынка туристических услуг испытывает давление со стороны внутренних факторов, а именно, кардинальной смены паттернов покупательского поведения, связанных с ростом покупательской активности поколения Y и ростом уровня цифровизации экономики в целом [1].

В этом контексте рассмотрим современные тренды отрасли. И здесь глобальное значение приобретают стратегии вертикальной интеграции, которая позволяет постав-

<sup>65</sup>Василенко Е.И. к.ф.н., доцент

<sup>66</sup>Валенцева Е.В., к.техн.н., доцент, магистр менеджмента

щикам услуг туристического рынка снизить влияние третьих лиц, замыкая процесс создания цепочки ценности внутри одной компании. Об этом тренде свидетельствует активный рост уровня продаж на основе атрибутивных данных (ABS) [6]. То есть персонализация туристической услуги, технологии управления покупательским опытом станут основой для формирования уникального торгового предложения, а конкурентоспособность туристического предприятия будет определяться скоростью реагирования на динамику изменений в потребительском спросе. Соответственно, данные, собранные системами бронирования, поисковыми системами и другими дата-майнерами, станут основой для принятия стратегических маркетинговых решений.

Также увеличивается бизнес-активность ОТА (Онлайн Тревел Агентств) на фоне конкуренции других платформ (к примеру, Priceline (Booking.com) и Expedia). Реализуя технологии «асинхронного поиска», ОТА вовлекают покупателя в процесс покупки в условиях, которые недоступны в других моделях продаж. Кроме того, обеспечивая интеграцию процесса продаж на различных устройствах, ОТА увеличивают ценность своих услуг, повышая показатели конверсии (к примеру, сокращение разрыва между поиском средства размещения и его бронированием). Также технологии ОТА дают возможность сопровождения покупателя на всех этапах процесса продаж, от выбора туристической услуги до постпродажного обслуживания. Соответственно, происходит рост уровня качества обслуживания туристов. То есть ОТА способны консолидировать для покупателей большие объемы информации, вовлекая их в перекрёстные покупки с высокой релевантностью.

Следует отметить тот факт, что динамичное развитие ОТА становится источником конфликтов в каналах продвижения гостиничных услуг. Для отельеров сейчас вопрос о принципах сотрудничества с ОТА – это краеугольный камень в разработке стратегии продаж. Ведь затраты на «лидерство» в строчках интернет-площадок, с одной стороны, поддерживают репутацию гостиничного предприятия, с другой стороны, ведут к дистрибутивным издержкам, которые при внедренной системе Revenue Management зачастую оказываются неоправданными. Таким образом, проблема паритета цен остается актуальной и, скорее всего, станет причиной банкротства малых и крупных ОТА. Здесь достаточно вспомнить печальный опыт сервиса бронирования гостиниц и апартаментов Amoma.com, которого так и не спасли привлекательные цены.

Здесь также необходимо понимать, что развитие новых технологий на основе big-data и искусственного интеллекта дает возможность предоставлять путешественникам более качественный цифровой и мобильный опыт с ответами в режиме реального времени. К примеру, появление устройств типа Google Home и Amazon Alexa обеспечивает рост популярности голосовых команд для поиска средства размещения. И очевиден тот факт, что данные технологии окажут непосредственное влияние на SEO и маркетинговую стратегию отелей, а в перспективе создадут дополнительный канал продвижения гостиничных услуг.

Особое значение в туристической отрасли приобретают блок-чейн технологии (Winding Tree, CGE, Travelflex, CUZ и другие сервисы). Применение данной технологии в туристической отрасли ориентировано на решение проблем качества обслуживания в четырёх сферах деятельности: отслеживание багажа, безопасные платёжные операции, системы идентификации и программы лояльности. К примеру, токенизация услуг отелей не только повысит эффективность валютных транзакций для туристов и может стать дополнительным источником доходов для самих отелей, а смарт-контракты

повысят качество страховых услуг в организации трансфера туристов. Так как технологии блок-чейн позволят сократить время и стоимость транзакций между продавцом и поставщиком туристических услуг, то в перспективе стартап проекты в данной сфере создают серьезную угрозу для крупных игроков рынка.

Кроме того, данная операционная система позволяет интегрировать такие сервисы, как аренда (недвижимости, автомобилей), бронирование (гостиничного номера, экскурсий), децентрализованные рейтинги (списков достопримечательностей, предприятий общественного питания), страхование, а также создать туристический портал, обеспечивающий путешественника всей необходимой информацией. Также изменятся и программы лояльности. Ведь по статистике около 61% туристов ориентированы на поиск программ с широким спектром вознаграждений. И если в настоящее время границы программы лояльности ограничены видом бизнеса, которому принадлежит программа, то технологии блок-чейн позволяют интегрировать поставщиков туристических услуг по принципу «все в одном», превращая их в деловых партнеров.

Вышеперечисленные тренды туристской индустрии ориентированы на потребности поколения Y, которые по данным Boston Consulting Group, уже в настоящее время составляют половину рынка [6]. Данный сегмент потребителей туристических услуг обладает рядом особенностей, перечислим их. Этот тип потребителей предпочитает самостоятельно организовывать свои путешествия, а также требует сокращения времени принятия решения о покупке и пути клиента (Customer journey map). Лояльное отношение к бренду у поколения Y формируется только в условиях высокой эмоциональной вовлеченности, причем требует подтверждения ценности бренда у трендсеттеров и соответствующего вознаграждения через программу лояльности. И, наконец, особенности клипового мышления, заставляют поколение Y находиться в постоянном поиске источников новых эмоций, впечатлений, опыта потребления.

Таким образом, в условиях цифровизации рынка шеринговой экономики в целом, игроки рынка туристических услуг вынуждены консолидировать свои усилия для того, чтобы обеспечить туристам единый положительный опыт в течение всей поездки. И здесь мы можем наблюдать различные виды процессов интеграции, реализуемых в корпоративных стратегиях туристических предприятий.

Так, до сегодняшнего времени не утратили актуальность стратегические альянсы в гостиничной индустрии. С 1928 года, момента создания первого стратегического альянса гостиниц Ведущие Отели 190 мира (The Leading Hotels of the World), формирование таких стратегических связей позволяет гостиничным предприятиям эффективнее реализовать стратегии географической экспансии, сформировать устойчивое конкурентное преимущество, снизить уровень управленческих рисков и объемы инвестиций, увеличить трафик гостей. Ведь основной мотив такого объединения заключается в том, что приобретение качественной услуги в одном отеле становится для потребителя стимулом для посещения другого, принадлежащего данному альянсу, причем мотивация к дальнейшему потреблению активно поддерживается корпоративной программой лояльности.

Не менее эффективное решение, позволяющее предприятиям туристической индустрии адаптироваться к трендам рынка, – внедрение стратегий концентрической диверсификации, которые уже сейчас существенно влияют на туристские предпочтения и интересы.

К примеру, практически все крупные музеи мира уже создали видеоконкомплексы с различным уровнем интерактивности, начиная виртуальными турами и заканчивая прямыми онлайн трансляциями лекций экскурсоводов [1].

Новые сервисы Google (Google Street View и Google Earth) NORC, позволяющие посмотреть панорамные виды городов, открывают новые перспективы для создания новых экскурсионных продуктов. Также Google создал платформу Google Arts & Culture, которая позволяет увидеть в высоком разрешении не только более 35 000 произведений искусства, но и осуществить виртуальные туры по музеям. Этот проект стал результатом реализации «правила 20%», согласно которому сотрудники компании имели право 20% рабочего времени посвящать сторонним проектам, не связанным с их основной деятельностью. В свою очередь, Яндекс вместе с Toyota реализовали проект создания панорамы Эвереста и города Лхаса и Катманду, что подтверждает устойчивость тренда.

В свою очередь, развитие Vr- и Ar-технологий позволяет создавать 3D туры, повышающие уровень доступности туристских дестинаций. И здесь следует отметить тот факт, что данные технологии позволяют не только повысить уровень эффективности технологий продвижения турпродукта (к примеру, снизить издержки туроператора при разработке тура за счет сокращения расходов на знакомство с дестинациями или повысить уровень мотивированности покупателя за счет эффектной и информативной презентации), но и открывают перспективы работы на совершенно новых сегментах рынка, в частности, позволяют осваивать сегмент потребителей с ограниченными возможностями.

Еще один повод для концентрической диверсификации – развитие «осознанного туризма» и появление сегмента потребителей, которые активно учитывают экологические факторы при организации тура. В результате участники туристического рынка стали изменять уровень экологичности своих услуг. Речь идет не только о сокращении использования пластика, а о кардинально новой маркетинговой концепции отеля «Зеленая гостиница». Причем такие маркетинговые решения не только формируют уникальность торгового предложения, но и повышают конкурентоспособность гостиничного предприятия в целом за счет использования возобновляемых источников энергии и ресурсосберегающих технологий.

Ситуация пандемии также заставила внести коррективы в маркетинговые концепции ресторанов и гостиниц. К примеру, если до 2020 года эффективность реализации стандартов обслуживания проявлялась в уровне сервиса, который обеспечивал фронт-персонал, то в настоящее время технологии бесконтактного обслуживания становятся конкурентным преимуществом туристического предприятия. Система Vouch (цифровой бот-консьерж), роботы официанты и другие инновации в автоматизации процесса обслуживания туристов затрагивают не только основные процессы цепочки создания ценности для потребителя, но и влияют на вспомогательные процессы, в частности, оптимизируют систему управления персоналом, кардинальным образом изменяя не только принципы кадровой политики туристического предприятия, но и требования к профессиональным компетенциям сотрудников. И еще одно следствие пандемии – использование номерного фонда гостиниц, концентрирующихся на сегменте бизнес-путешествий, как коворкинг-офисов. К примеру, немецкий проект Home Office Im Hotel и нидерландский Zoku таким образом обеспечили себе стопроцентную загрузку во время самоизоляции.

Еще один вариант концентрической диверсификации – появление отелей в формате Pop-up. Идея была заимствована из ритейла Pop-up stores («всплывающие магазины»). В качестве примера можно привести проект Nobu – это поп-ап отель из Чикаго. Отель предлагает свои услуги (проживание в номере, декорированном живыми цветами, папоротниками, суккулентами) в течение четырех дней, во время национальной недели комнатных растений, а бронирование номеров возможно только на одном сайте Orbitz.com. После этого услуги отеля недоступны.

Таким образом, очевиден тот факт, что большая часть стратегических решений на рынке туристических услуг ориентированы на реализацию стратегий вертикальной интеграции и концентрической диверсификации. Однако успешная реализация новой стратегии в условиях экономического кризиса, связанного с высоким уровнем неопределенности влияния внешней среды и дефицита ресурсов для принятия решений, требует особого уровня контроля в процессах управления компанией, понимания влияния факторов внешней среды и знания рыночных трендов. Анализ практики компаний-лидеров туристического рынка показывает, что в условиях роста уровня влияния государственной политики на рынок туристических услуг, снижения уровня роста инвестиционной привлекательности отрасли особую актуальность приобретают вопросы стратегического контроля компании.

Под стратегическим контролем компании понимается анализ и оценка степени достижения стратегических целей и задач стратегического и тактического менеджмента компании, путем оценки эффективности бизнес-процессов и результативности системы управления [1]. Таким образом, стратегический контроль системы управления включает в себя два блока: контроль эффективности бизнес-процессов и контроль результативности системы управления.

Основной задачей контроля эффективности бизнес-процессов является оценка достижения цели и качества обслуживания, т.е. достижение цели с наименьшими издержками. В этом случае можно рассмотреть модель контура управления с обратной связью, согласно которой, исполнительный менеджмент компании сопоставляет текущие показатели деятельности с плановыми показателями (например, операционные расходы, операционная прибыль, выручка) и принимает корректирующие меры для устранения отклонений на следующий период. Это может быть сокращение расходов на материалы или заработной платы персонала за счет внедрения программ оптимизации.

Через результаты контроля эффективности подтверждается достижение стратегических целей и задач в контексте достижения ключевых показателей деятельности (например, системы сбалансированных показателей (ССП) или KPI). В случае недостижения стратегических целей и задач производится дальнейшая оценка деятельности менеджмента компании. Схематически стратегический контроль компании представлен на рис. 2.

В качестве инструмента контроля результативности туристической компании рекомендуется использовать как модель с обратной связью, основанной на сопоставлении фактических результатов с плановыми, анализ причин отклонений, так и модель с упреждающей обратной связью, которая больше подходит к использованию в условиях неопределенности и нестабильности внешнего окружения [4].



Рис. 2. Схема стратегического контроля на основе модели с обратной связью и упреждающей обратной связью

Процесс стратегического контроля основан не только на бюджетном мониторинге, анализе и оценке, но и на мониторинге событий, угрожающих стратегии, мониторинге внешнего окружения, оценке непредвиденных факторов рыночных тенденций, а также слежения за существенными, маловероятными событиями (проактивный подход). В этом случае контроль осуществляется стратегическим менеджментом (Совет директоров и исполнительное руководство или генеральный директор). Для реализации стратегических планов компании необходима не только объективная информация о состоянии и привлекательности отрасли, настроениях бизнес-сообщества, но и оценка портфеля услуг, поставщиков, конкурентных преимуществ, прибыльности, потребностей клиентов, репутации торговой марки и др., с учетом всего спектра возможностей и угроз, которые могут повлиять на стратегический выбор туристического бизнеса. Ключевой вопрос, который стоит перед руководством диверсифицированной компании, – определение ее оптимальных границ и перечня видов деятельности, которые могут быть включены в бизнес компании. Как будет выглядеть компания через несколько лет? Насколько привлекательна сфера деятельности сейчас и в будущем? Что для этого нужно сделать?

В то же время, диверсификация порождает проблему внутренней координации подразделений, усиливает неопределенность будущего, приводит к уменьшению роли прежнего профиля услуг, что опять же требует механизма контроля эффективности и контроля достигнутых результатов. Таким образом, значимость контрольной функции управления в условиях диверсифицированной компании объективно возрастает.

При решении задач стратегического контроля также необходимо помнить и о препятствиях (барьерах) на пути к его успешному внедрению и работоспособности. Это, прежде всего, нормативные барьеры – не у всех туристических компаний в полном объеме формализована нормативная документация на всех уровнях системы управления, определена система корпоративных компетенций; экономические барьеры – от-

сутствие готовности учредителей нести дополнительные расходы, связанные с организацией стратегического контроля и, конечно, институциональные барьеры, которые связаны с отсутствием в организационной структуре подразделения, выполняющего функции по стратегическому контролю.

В целом, анализ трендов рынка туристических услуг и деятельности предприятий-лидеров показал, что именно эффективность корпоративного контроля позволяет реализовать стратегию диверсификации. Ключевые результаты стратегии диверсификации, согласно исследованиям М. Гранта (1988) [3], представлены на рис. 3.



*Рис.3. Результаты внедрения стратегий диверсификации на предприятиях рынка туристических услуг*

Таким образом, в условиях диверсификации туристического бизнеса, решение вопросов внедрения стратегического контроля развития компании, эффективного мониторинга эффективности деятельности компании, становится одной из приоритетных задач в процессе обеспечения устойчивого развития предприятий на рынке туристических услуг.

## **Литература**

1. Вишневецкая Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса, Т.5, № 4, 2019. – С. 12–24.
2. Дорошенко С.В., Аввакумов В.Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании/ Журнал научных публикаций: Дискуссия. Экономические науки. № 9 (39), 2013. – С.56–60.
3. Касселз Э. Корпоративная стратегия: учебное пособие. Кн. 9/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 29.
4. Коулман Д., Касселз Э. Способности организации: структура и системы: учебное пособие. Кн. 7/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 23.
5. Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы. // Государственное управление. Электронный вестник, № 80, 2020. – С.49–65.
6. Названы главные тренды туризма в 2020 году. //РИА Новости. «Электронный ресурс» URL: <https://ria.ru/20200116/1563469349.html> (дата использования 10.11.2020).

## 4.2. О стратегическом процессе в малом и микробизнесе<sup>67</sup>

### Введение

За последнее десятилетие распространённость степени магистра делового администрирования ощутимо выросла: всё чаще среди выпускников можно встретить руководителей среднего уровня, которых вводят в единую систему понятий уже получившие бизнес-образование топ-менеджеры и собственники, также нередки случаи выпуска представителей среднего и даже малого бизнеса.

Для крупных и транснациональных компаний польза формирования стратегии и работы в ее рамках очевидна. Представители среднего бизнеса также нередко задумываются о своей миссии и планах долгосрочного развития, пусть и делают это порой фрагментарно и непоследовательно. Вотчиной же малого бизнеса является ситуационный характер развития. Как правило, у таких компаний не хватает ни квалификации, ни ресурсов для формирования стратегической перспективы и длительного удержания в ней своего бизнеса.

Так зачем же тогда малому бизнесу нужна проработка стратегии? На то имеются вполне конкретные причины. Настоящая статья, в широком смысле, призвана стать приближением к раскрытию данного вопроса, а в узком смысле – посвящена специфике и опыту использования автором стратегических моделей в компаниях малого размера, включая его собственную деятельность.

### Предпосылки

Для начала полезно выделить предпосылки, побуждающие руководителей малых компаний задумываться об осознанном долгосрочном развитии. Эти предпосылки удобно представить в виде диалектических континуумов:

- Гибкость или оптимизация ресурсов. Малый бизнес достаточно гибок и может себе позволить приобретение нового опыта, однако эта гибкость компенсируется сравнительно малым количеством располагаемых ресурсов. Любой серьёзный шаг в сторону от устоявшихся бизнес-процессов требует отдельной проработки и ухода от работы только на интуиции. Иными словами, требуется формирование *видения*, согласованного с экономической реальностью.
- Экспансия или ориентация на жизненный стиль. Не все малые компании работают по модели «стартапа», реализуют рисковую идею и желают с серьёзными инвестициями в кратчайшие сроки перейти в лигу среднего бизнеса. Нередко малый бизнес запускается как способ поддержания определённого уровня доходов, и, соответственно, связанного с этим уровнем *качества жизни*. В этом случае бизнес очевидно имеет признаки долгосрочного проекта, растёт последовательно и больше фокусируется на отстройке от конкурентов и обеспечении стабильных потоков клиентов. При этом проводимые исследования такого способа ведения бизнеса говорят не о каком-то качественно ином виде бизнесменов или конкретном размере компаний, но о большей ориентации на *личные смыслы, ценности и цели* основателя [5].

---

<sup>67</sup>Денисов В.В., магистр психологии, МВА.



- Массовость или уникальность. Малый бизнес имеет больше шансов в конкуренции с крупными игроками на рынке, если ориентирован на «бутиковость»: выраженный личный или корпоративный бренд, проекцию через него своих ценностей при сохранении индивидуального подхода [4]. Проработку развития компании в таком ключе сложно себе представить без полноценного стратегического анализа.

Нетрудно заметить, что указанные предпосылки сформулированы на довольно высоком уровне абстракций, не характерном для понятийного аппарата несложных малых бизнесов. Это не случайно, так как люди, проявляющие интерес к своей идентичности и долгосрочному планированию, уже имеют достаточную критичность мышления и обладают, в том или ином виде, системным мышлением. Практика автора показывает, что одним из факторов интереса к стратегической проработке является наличие у основателя малой компании опыта работы в крупных бизнес-структурах на позиции руководителя или квалифицированного специалиста. Более того, даже в частном консультировании клиентов вне бизнес-контекста применение стратегических моделей облегчало построение видения будущего. Но это тема другой статьи.

## **Разработка стратегии**

Понимание предпосылок открывает возможность перейти к конкретике на примере компании автора, дополненной по необходимости обезличенными примерами из консультаций. Отправной точкой разработки стратегии компании стали следующие вызовы:

- Размытие фокуса. За несколько лет работы накопилось много действенных, но не всегда увязанных друг с другом форм и стратегий работы с клиентами. Это не влияло на качество оказываемых услуг, однако позиционирование и продвижение от этого явно страдали, не хватало целостности в подаче.
- Неочевидные перспективы масштабирования. У автора не было понимания в отношении желаемого целевого масштаба деятельности, также мешало осознание риска утраты идентичности при росте масштаба (если говорить о трансформации из личного в корпоративный бренд).
- Диверсификация деятельности. Компания сочетала работу на проектах с регулярной операционной деятельностью, при этом закономерно возникали риски конфликтов ресурсов, преимущественно – человеческих. Работа с проявившимися ресурсными рисками также отбирает ресурсы, что порождало эффект «снежного кома» и соответствующие перегрузки членов команды.
- Неочевидное соотношение экспертного, процессного и обучающего консультирования. Компания в течение нескольких лет уменьшала экспертную составляющую консультирования в своей деятельности и наращивала процессную. При этом не было понимания, что именно из старого опыта следует оставить, что нарастить и где стоит остановиться.

Одновременно с этим к развитию компании предъявлялись вполне определённые требования. Во-первых, необходимо обеспечивать оптимальную вовлеченность автора в профессиональную деятельность на фоне полноценного проживания жизни «здесь и теперь». Во-вторых, обеспечить диверсификацию деятельности компании для сниже-

ния зависимости от конъюнктуры рынка, а также политики различных деловых и административных структур. В-третьих, профессиональная деятельность компании должна быть увязана в чёткую понятную систему и оптимально функционировать.

Перед тем, как перейти к собственно стратегическому процессу по Р. Гранту, важно сфокусироваться на составе и критериях стратегического процесса, в особенности – на модели трёх уровней стратегии организации [1]. Разделение уровней на корпоративный, деловой и функциональный позволяет чётко определять место и время для возникающих во время проработки вопросов.

Так, наиболее сложный для восприятия корпоративный уровень, пересекающийся с миссией компании, реалистичным и привлекательным видением достижения будущего и поддерживающими движение к видению ценностями, имеет высокую личностную окраску лидеров компании. На этом уровне формируется комбинация логики и творчества, когнитивной и эмоциональной составляющих психики человека. Личная и коллективная долгосрочная мотивация возможна только при сохранении такой комбинации. Это так называемый «ценностный коридор», баланс проработанности и спонтанности, фактор гибкости и сохранения актуальности стратегии в условиях неопределённости современного окружающего мира [2]. На корпоративном уровне преобладает процессное консультирование в виде коучинга руководителей и иных специфических форм организационного консультирования.

По мере снижения уровня снижается и абстрактность оцениваемых вопросов, возрастает роль экспертной составляющей. Осознание данной тенденции уже позволяет компании разделить имеющийся в распоряжении инструментарий по уровням стратегии, расставить приоритеты и снять часть внутренних противоречий.

Сам стратегический процесс по Р. Гранту [3] порождает массу осознаний и выводов. Выполняемый в начале анализ внешнего, отраслевого и конкурентного окружения поначалу удивляет: почему это делается до изучения самой компании? Впоследствии всё встаёт на свои места: данный этап фактически выступает переводом знаний об отрасли с уровня слухов, интуиции и убеждений в сухие макро- и микроэкономические факторы. На отраслевую классификацию, не противоречащую последующим этапам работы, уходит масса времени и конечный результат достигается отнюдь не с первого раза. Анализ окружения в крупных компаниях хорошо финансируется и делается регулярно. В малых компаниях даже разовый анализ, проведённый с минимальным привлечением экспертов, даёт немало ценной аналитической информации. Особенностью малых компаний можно также назвать меньшую зависимость от платной оперативной рыночной аналитики для принятия стратегических решений.

Аудит цепочки ресурсов и способностей позволяет всесторонне изучить связи компании и её саму изнутри. Внезапным может оказаться тот факт, что сильные и подкреплённые ресурсами способности компании, её гордость, могут попросту не соответствовать факторам успеха в отрасли. Это повод рассмотреть подробнее другие способности или подумать об экспансии в более подходящую отрасль или сегмент. Данная концепция также прекрасно используется в личном консультировании.

Работа с заинтересованными сторонами порой наталкивает на неожиданную перспективу: там, где крупный бизнес давно имеет отработанные регламенты и корпоративные политики, малые компании зачастую вообще не видят взаимосвязей и рисков. В практике автора есть немало случаев, когда детализация заинтересованных сторон приводила к выявлению «слепых» зон. Одним из примеров является определение це-

почки ключевых поставщиков, не соответствующих уровню сервиса, который компания декларировала клиентам. Таким образом, на этапе анализа был выявлен и отработан существенный репутационный и финансовый риск, стратегический анализ себя окупил.

Определение стратегических вариантов производится на всех уровнях стратегии. Конечно же, малые компании редко анализируют представленность на международных рынках, при этом полностью актуальна оценка стратегий роста, диверсификации, сотрудничества и альянсов. Стратегические тесты для осуществления выбора, в том числе привлекательность для заинтересованных сторон, также могут быть использованы в полной мере.

Наконец, финальный шаг – планирование реализации стратегии. Недостаточно сформулировать стратегию, важно обеспечить её реализацию. Данный этап в отношении малого бизнеса является и более простым (в плане управления) и более сложным (в плане разносторонней нагрузки на каждого участника изменений). Здесь показана работа

и с организационными системами, и включение стратегии в корпоративную культуру. Те же элементы сплочения команды вокруг ценностей и корпоративного кодекса вполне можно отнести и к небольшой компании. В этой же части стратегического процесса производится оценка и планирование необходимых организационных изменений, разделение ролей по уровням управления, а также решается вопрос целесообразности привлечения внешних консультантов.

Суммируя всё вышеперечисленное, автору в рамках формирования стратегии компании удалось учесть все описанные в начале вызовы и требования, структурировать и приоритизировать портфель услуг компании. Неожиданным, но важным результатом также можно назвать решение о реорганизации структуры направления экспертного консультирования при том, что исходно планировалось максимально из него уйти.

## **Обсуждение и выводы**

В основном блоке статьи остались за рамками особенности работы с персоналом: кадровым фактором в малом бизнесе сложнее управлять, многие понятные модели мотивации разбиваются об уровень подготовки привлекаемых сотрудников и подрядчиков. Это не всегда позволяет реализовывать стратегические изменения и порой стимулирует руководителя углублять знания в области психологии, чтобы обеспечивать реализацию своих планов.

Также стоит отметить неочевидные и нигде не декларируемые, но весьма существенные выгоды: модульный формат исследовательской работы с финальной интеграцией результатов развивает системное мышление, изучение и освоение стратегических парадоксов может помочь в освоении диалектического характера человеческой деятельности. Стратегическая работа прекрасно сочетается с коучинговой поддержкой, что даёт дополнительную глубину в целеполагании и поиске ценностных ориентиров, а также помогает поддерживать темп продвижения в рамках стратегического процесса.

Наконец, в статье не затронут вопрос развития малого бизнеса с точки зрения государства. Малый бизнес широко представлен, не требует крупных инвестиций и может весьма экономно решать проблемы социального, инновационного и технологического развития экономики. На момент написания статьи автор наблюдает крайне уре-

занные программы обучения малого бизнеса. Возможно, со временем появятся и серьёзные стратегические курсы, специально адаптированные под малый бизнес.

## **Литература**

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. СПб.: Питер, 2018.
2. Денисов В.В. Социально-психологические особенности лидера нового типа: диссертация магистра психологии. Московский Государственный Психолого-Педагогический Университет, Москва, 2020.
3. Курс R820 «Стратегия» в 7 книгах: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015.
4. Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теорий управления: от Э. Мэйо до П. Друкера // Ярославский педагогический вестник – 2011 – № 4 – Том I.
5. An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality Journal of Family and Consumer Sciences • July 2009.

### 4.3. Стратегический анализ отрасли оптовой реализации алкогольной продукции России<sup>68, 69</sup>

**Актуальность.** Востребованным методом стратегического анализа является STEPLE-анализ, представляющий собой «расширенную» версию PEST-анализа. Его использование позволяет получить оценку факторов макроокружения, оказывающих наиболее существенное влияние на компанию, источниками которых являются следующие составляющие внешней среды: **Р** (Political) Политическая, **Е** (Economical) Экономическая, **S** (Social) Социальная, **T** (Technological) Технологическая, **L** (Legal) Правовая и **E** (Environmental/Ecological) Экологическая [1, с.11]. Следует отметить, что данный вид анализа довольно хорошо проработан в научных источниках и литературе по бизнес-образованию, методика его проведения известна и востребована специалистами в сфере стратегического планирования как на уровне бизнеса, так и в государственном управлении. В статье осуществлен анализ факторов внешнего окружения развития отрасли оптовой реализации алкогольной продукции России.

**Результаты.** Рассмотрим процедуру STEPLE-анализа на примере деятельности компании, функционирующей в отрасли оптовой реализации алкогольной продукции (табл. 1; разработано авторами).

Таблица 1. Модель STEPLE-анализа для отрасли оптовой реализации алкогольной продукции

STEPLE-факторы	Характеристика
Social	Урбанизация, старение населения, изменение поведения молодежи, ориентация на здоровый образ жизни, развитие внутреннего туризма
Technological	Internet, BigData, появление электронных платформ (Vivino и др.), производство синтезированных продуктов, цифровизация процессов
Economical	Волатильность валют, неопределенность в динамике ВВП, тенденции в доходах населения, инфляция, цены на ресурсы
Political	Международные санкции, эмбарго на поставку импортной продукции из ряда стран, пропаганда здорового образа жизни на государственном уровне, политика импортозамещения
Legal	Государственное регулирование производства и оборота алкогольной продукции (лицензирование, ЕГАИС, ограничение рекламы и Интернет-торговли), введение российских стандартов в отрасли
Environmental	Климатические изменения и катаклизмы, эпидемии, тренд на органическое производство

Наибольшее влияние на отрасль оказывают *социальный, правовой и экономический* факторы, влияние остальных – менее существенно, в силу чего, в своем анализе мы остановимся на более подробном изучении трех указанных факторов.

<sup>68</sup> Сорокина Н.Ю., канд. экон. наук, МВА

<sup>69</sup> Панасенко М.А., МВА

**Социальный фактор.** Данные статистики показывают позитивную тенденцию: уровень потребления населением России алкоголя снижается – минус 35% к пиковому уровню 2008 г. (рис. 1).

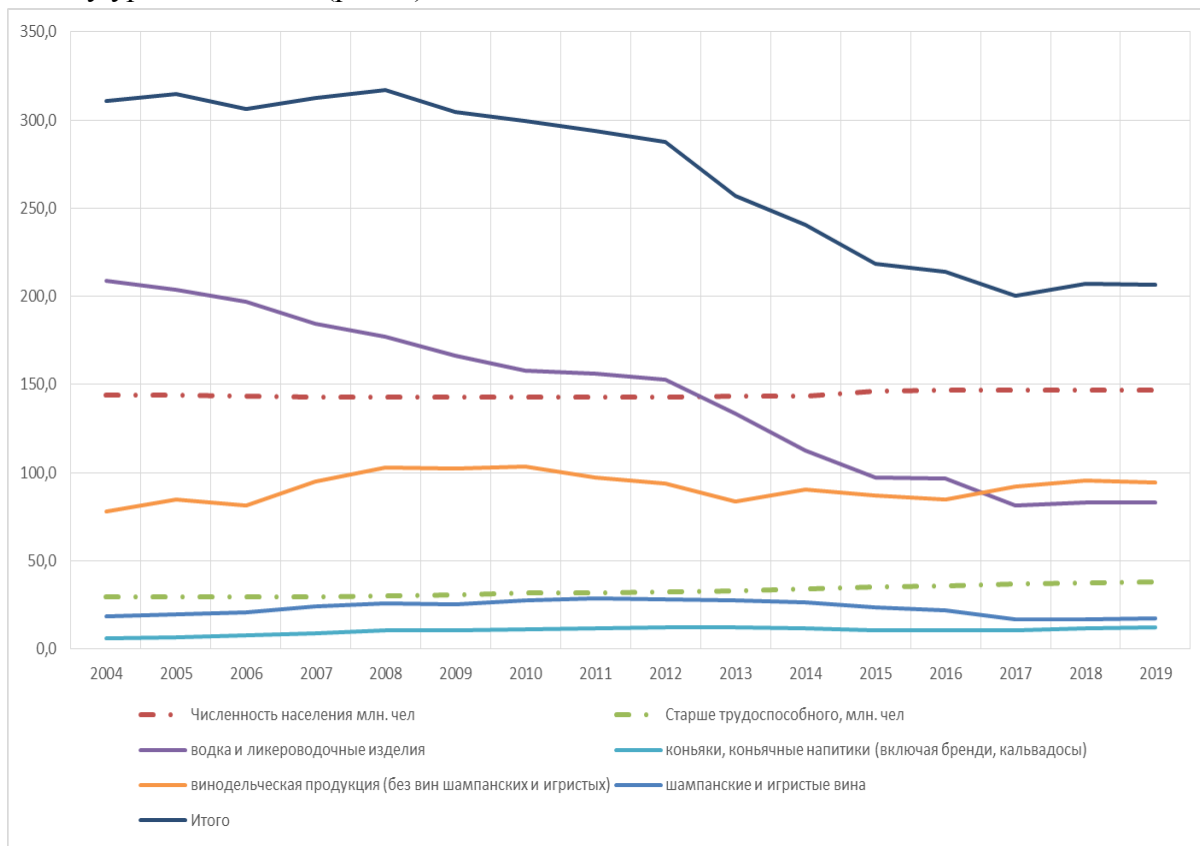


Рис. 1. Динамика потребления алкогольных напитков населением РФ (млн. долл) в сравнении с динамикой населения (млн. чел) [2]

Рисунок визуализирует изменение предпочтений российских потребителей: они все чаще переключаются на более дорогой продукт, сокращая при этом потребление в количественном выражении. Совместное исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» [3] позволило выявить три основных фактора, влияющих на потребление алкоголя в Российской Федерации:

- уход части, преимущественно низкодоходной, покупателей в «серую зону» вследствие роста акцизов и минимальных розничных цен на алкоголь;
- старение населения – с возрастом формируется тенденция к сокращению употребления алкоголя, что, во многом, обусловлено медицинскими показаниями. Согласно данным упомянутого выше исследования, 21% респондентов перестал потреблять, а 23% сократили потребление алкоголя по медицинским показаниям (рис. 2);
- ориентация на здоровый образ жизни, по мнению экспертов, именно этот тренд в обозримой перспективе будет определять ориентацию потребителей на переход «от количества к качеству» в сфере потребления алкогольной продукции.

**Правовой фактор.** Характер государственного регулирования – один из ключевых факторов, влияющих на состояние отрасли оптовой реализации алкогольной продукции в России. Государство регламентирует следующие сферы отрасли:

- товародвижение и легальность происхождения продукции посредством

механизмов лицензирования, установления величины уставного капитала организаций оптовой торговли алкоголем, регулирования требований к складским помещениям, ограничения мест и времени продаж алкогольной продукции. Данные меры, помимо позитивного влияния на отрасль, приводят к росту цен, увеличивают власть сетей, выстраивают барьеры для входа потенциальным участникам рынка;

- ценообразование, посредством использования механизма акцизов, пошлин, установления минимальных розничных цен на алкоголь. Вышесказанное также способствует росту цен, поскольку повышает издержки торговых организаций, делает бессмысленными конкуренцию низкой ценой и демпинг, но не решает проблему контрафактной продукции;
- ограничение рекламы алкогольной продукции: реклама разрешена только в местах продаж. Несмотря на несомненный социальный эффект, эта мера повышает власть розничных сетей и HoReCa, но, одновременно, усиливает роль маркетинга в компании.

### Почему вы перестали употреблять алкоголь?

(закрытый вопрос, любое число ответов, % от тех, кто перестал потреблять алкоголь)<sup>8</sup>



### Почему вы стали употреблять алкоголь реже?

(закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто стал реже употреблять алкоголь)<sup>8</sup>



Рис. 2. Итоги опроса потребителей относительно причин изменения отношения к употреблению алкоголя [3]

Кроме уже существующих факторов, влияние на отрасль могут оказать следующие шаги государства: введение государственной монополии на торговлю алкоголем; поднятие возрастной «планки» легального потребления алкоголя; разрешение продаж алкоголя только в специализированных магазинах; разрешение интернет-торговли алкоголем. Первые три меры, в случае внедрения, уменьшат потребление алкоголя, по крайней мере, в сегменте легального потребления, что негативно отразится не только на отрасли оптовой торговли алкогольной продукцией, но и на ритейле и общепите. Что

касается последней указанной меры – легализации интернет-торговли алкоголем, под ее влиянием «расклад сил» в отрасли может существенно измениться. Так, сети, вероятнее всего, нарастят продажи алкогольной продукции за счет появления нового канала распределения, в результате могут появиться новые крупные игроки в формате торговых площадок. «Нишевые» продукты станут доступнее потребителям, что создаст возможности для развития небольших компаний, занимающихся их производством и реализацией.

**Экономический фактор.** Поскольку алкоголь, в разных ценовых сегментах, является товаром роскоши и получения удовольствия, но не продуктом первой необходимости, экономическая ситуация в стране оказывает прямое влияние на структуру и интенсивность его потребления. Так, падение доходов населения снижает потребление и перераспределяет его в сторону низкоценового сегмента. Другим значимым экономическим фактором является динамика курса рубля по отношению к бивалютной корзине, колебание которого вызывает переключение покупателей с импортного на отечественный алкоголь и обратно. В условиях экономического спада увеличивается скорость консолидации рынка из-за банкротств компаний. На рис. 3 виден «пик» сокращения игроков в 2015-2016 гг. после начала «санкционного кризиса» 2014 г.



*Рис. 3. Динамика сокращения количества действующих лицензий за период 2013-2019 гг. [4]*

В отрасли оптовой реализации алкогольной продукции уровень неопределенности оказался столь высок, что оказал влияние на все компоненты внешней среды – социальную, экономическую, политическую, технологическую, правовую и экологическую. Так, пандемия парализовала туризм, пассажирские авиаперевозки и общепит – ключевые каналы распределения продуктов отрасли оптовых продаж алкогольной продукции. Негативное влияние на отрасль в ближайшей перспективе окажет и ожидаемое падение ВВП России [5] и других ведущих экономик мира. С другой стороны, пандемия послужила катализатором развития цифровых процессов, сократила сроки внедрения



новых информационных технологий, повысила активность потребителей в сегменте online-покупок.

## **Выводы**

1. Ключевыми факторами внешнего окружения, влияющими на динамику отрасли оптовой реализации алкогольной продукции, являются: состояние экономики страны, приоритеты государственной политики поддержки отечественного производителя, перспективы легализации интернет-торговли алкоголем.
2. Под влиянием демографических, экономических, правовых и поведенческих факторов в России сформировалась долгосрочная тенденция снижения потребления алкоголя, которая, вероятно, сохранится и в среднесрочной перспективе.
3. В долгосрочной перспективе следует ожидать усиление тренда, предполагающего переход потребления алкоголя «от количества к качеству» напитков.
4. Уровень потребления алкоголя находится под сильным влиянием экономической ситуации в стране: следует ожидать, что в ближайшее время экономический кризис вместе с карантинными мерами приведут к падению спроса на алкогольную продукцию и перераспределению объемов реализации в сторону дешевого импорта и отечественных напитков.
5. В условиях сокращения спроса следует ожидать консолидации отрасли.

## **Литература**

1. Книга 2: Анализ внешнего окружения / Бахру Анджали, Вайни, Говард. – 136 с/ Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. Пер. с англ.; Под ред.В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. С. 11.
2. Продажа алкогольных напитков и пива населению по Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/23457>
3. Исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» Москва, 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie\\_tenevoy-rynok.pdf](http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie_tenevoy-rynok.pdf)
4. ЕМАИСС. Действующие лицензии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/58282>
5. Экономисты допустили падение экономики России ниже уровня 2011 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/10/04/2020/5e8f108f9a794727b206ba88>

#### **4.4. Стратегия реформирования РАО «ЕЭС России» – цель и концепция разработки<sup>70</sup>**

Стратегия реформирования (разрушения естественной монополии) РАО «ЕЭС России» предполагала «спасение отрасли» путем привлечения иностранных инвестиций. Как условие, обеспечивающее приток инвестиций, была заявлена частичная демонополизация (реструктуризация) с выделением конкурентных секторов – генерации и сбыта. Такая стратегическая формула аргументировалась быстро нарастающим моральным и, особенно, физическим износом машин и оборудования, вызванным длительным отсутствием инвестиций в отрасль, финансовой и экономической несостоятельностью

государства, а надежды возлагались на зарубежные ресурсы («в стране денег нет!»).

Заявленная стратегия потенциально и в общем виде была способна разрешить государственную проблему (достижение устойчивого эффективного производства и реализации электроэнергии), но первично декларируемый расчет на привлечение иностранных инвестиций выглядел не вполне состоятельным (деморализующим) и внутренне противоречивым – иностранные инвестиции пойдут, если страна стабильно развивается, а если экономика растет, то появляются, очевидно, внутренние возможности по инвестициям в отрасль.

Тем не менее это противоречие «закрывалось» массовыми ссылками на зарубежный опыт (кстати, далеко неоднозначный) либерализации энергорынка, т.е. подразумевалась стратегия «Я тоже». В случае экстраполяции такого выбора и ориентации на иностранных инвесторов (и/или работы на международном рынке) должны соблюдаться глобально практикуемые основные идеи, концепции, системы, модели, методы, подходы, схемы, техники, инструменты, понятия и термины стратегического менеджмента, которые разработаны и систематизированы в основном зарубежными профессионалами, органичны и комфортны для иностранных инвесторов и должны становиться таковыми на внутреннем рынке.

Не зазорно воспользоваться проверенными средствами, и, тем более, полезно развить и расширить применение известных инструментов в новом уникальном приложении – демонополизации уникальной крупнейшей мировой энергосистемы, при этом понимая ограничения данных средств, опасность безоглядного применения стратегических рецептов и копирования стратегии.

В материалах РАО «ЕЭС России» (далее – РАО, компания, корпорация, холдинг) подход к формулированию стратегии сводился в основном к планам и действиям, которыми пытаются объяснить что делится, как и кому это достается, – что потребительски понять можно, но, в то же время, вызывает тотальное недоверие (сопротивление) к реформированию холдинга. Не просматривался подход, который объяснял бы, зачем и кому нужны реформы и придал бы стратегии понятный, манифестный, системный и целостный характер и, главное, вызвал бы доверие в обществе к реформам.

Прежде чем описать конкретные возможные элементы стратегии, заметим, что определений понятия «стратегия» существует много – это зависит от таких факторов, как контекст, авторское видение, уровень и сфера стратегических притязаний субъекта и т.д. Для нашего случая можно сказать, что *стратегия – это устойчивый образ сис-*

---

<sup>70</sup>Козин Ю.А., старший научный сотрудник, МВА

*темных трансфункциональных действий, направленных на долгосрочную перспективу и реализуемых в условиях высокой степени неопределенности.* Из этого следует, что формулирование стратегии как организационной вершины реформ должно быть очищено от конкретных цифр, корпоративных процедур, «законодательной базы», «совершенствования политики», управленческих действий и т.п. Фиксировать подобные аспекты можно в планах (в том числе, стратегических), но не в стратегии.

Практика применения нижеприведенных подходов стратегического менеджмента «тиражируется» на конкурентном рынке, однако, они уместны и в экзотическом случае с РАО – в случае распаковки крупнейшей супермонополии и создания конкурентной среды.

Формировать стратегию удобно в формате реалистической и предусматривающей инкрементальный подход модели Джонсона и Скоулса [1] трех отдельных, но пересекающихся стадий стратегического процесса – анализа, выбора и реализации, – что позволяет осознать назначение и направленность принимаемых стратегических решений, а также взаимосвязи между ними и их взаимное влияние.

Основываясь на известных общих управленческих подходах к конкурентному рынку, можно привести следующие инициативы формирования стратегии для РАО «ЕЭС России»:

**Первое.** Главным стратегическим условием, определяющим экономический успех или ключевые факторы успеха (КФУ) [2] в отрасли, является раскрытие и удовлетворение потребительских желаний. Компании в рассматриваемом случае необходимо ориентироваться на два главных требования потребителей:

*1. Справедливая стоимость и прозрачность тарифа.*

*2. Лишенная дискриминации доступность надежного и достаточного получения электроэнергии.*

Ответы на вопросы о том, как этого добиться, и должны служить основанием пирамиды реформ, а идеологическая подложка миссии и стратегии должна строиться на адекватности этих ответов для общества. Но ответы на эти интересующих всех два вопроса не даются (а если даются, то ни к чему не обязывающем, расплывчатом и даже бесцеремонном для вопрошающих диапазоне). Если нечего сказать, то необходимо внятно пояснить хотя бы почему и по каким причинам не можете ответить.

**Второе.** На многих десятках страниц изложен документ «Концепция Стратегии ОАО РАО "ЕЭС России" – "5+5"», где всё смешано в подробностях – и это даже не собственно стратегия, а только лишь «концепция». К сказанному можно добавить, как показали психологи, что подробное изложение стратегии сопряжено со значительными трудностями, ослабляющими готовность к изменениям и росту сопротивления [3].

**Третье.** Нет анализа заинтересованных сторон (ЗС) [4], где с учетом, что РАО является одной из системообразующих структур страны, необходимо подчеркнуть главную роль государства как высшего общественного института, заинтересованного в надежном и полноценном обеспечении электроэнергией всех субъектов экономики. Модель ЗС можно дополнить матрицей власти ЗС компании, предложенной Уинстанли [5].

**Четвертое.** Часто пересекающиеся и путаемые понятия стратегии, предназначения и миссии можно наглядно объединить в ромбовидной модели миссии Кэмпбелла и

Юнг [6], которая работает, когда предназначение (зачем существует компания) и стратегия трансформируются в политику и нормы поведения (рис. 1).

Предназначение организации, как высшее объединяющее начало, должно способствовать сплоченности отрасли, сдерживая эгоистические интересы или, по крайней мере, ослабляя их легитимность, а все участники отрасли должны быть ограничены и проникнуты именно этим условием. Логично было бы государству выступить с инициативой формирования такого общего видения, тем более, что это видение контекстуально, прямо или косвенно, но всё же отражалось законодательно.

В этом контексте возможны следующие формулировки:

**ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ:** *Предназначение компании и обособляющихся в процессе реформирования субъектов заключается в надежном, полном и недискриминационном энергообеспечении растущих потребностей всех категорий потребителей.*

**СТРАТЕГИЯ:** *Формирование достаточного, устойчивого и конкурентоспособного на международном уровне производства электрической энергии.*



Рис. 1. Ромбовидная модель миссии

**Пятое.** Для выработки стратегии необходим анализ внешнего стратегического контекста, например, по модели макроокружения Фахи и Нарайяна [7] (более систематизированный вариант STEP-анализа) как системы взаимозависимых социальных, политических, экономических и технологических факторов и их динамического потенциала. Полезно также рассмотреть эволюционный этап традиционной электроэнергетики на кривой жизненного цикла отрасли.

**Шестое.** Поскольку холдинг как одну из целей заявил создание конкурентного рынка электроэнергии, необходим прогнозный анализ внутреннего контекста стратегии в процессе реформирования, например, представление отраслевых структурных факторов по модели 5 конкурентных сил Портера [8].

**Седьмое.** Анализ ресурсов и способностей корпорации, а также исследование (описание) цепочки ценностей [9] (Портер, МакКинзи), как правило, способствуют пониманию скрытых (неявных) умений, возможностей и стратегического потенциала компании. Например, по Кею [10] корпоративный успех базируется на отличительных способностях компании (архитектура/репутация/инновация) и стратегических активах (естественные монополии/необратимые затраты/эксклюзивность).

**Восьмое.** Стратегия – это не только технократические аспекты. Платформой стратегических возможностей и основным фактором, формирующим парадигму, является культура (далеко не абстрактное понятие!) – в этом случае стоит воспользоваться таким инструментом, как культурная сеть компании, предложенная Джонсоном [11]. Это очень важный стратегический элемент, к тому же, РАО обладает многолетней исторически сложившейся сильной профессиональной культурой. В процессе реформирования необходимо сохранять общую культурную среду для массово обособляющихся хозяйствующих субъектов и снижать угрозу роста противоречий.

***Сохранение культурной матрицы есть неременное условие укрепления и сохранения системной целостности её носителей.*** Именно культура может снять или трансформировать в данности многие неопределенности (см. также Шейна[12]).

Стратегия может зафиксировать изменение парадигмы компании в процессе избранного курса, например, от существующей административной к новой – «Syn-Ergo!» («Работаем вместе!»). Смягчение администрирования и повышение «гуманизации» и пластичности парадигмы уменьшают сопротивление, усиливают вовлеченность и эмоциональную привязанность участников изменений.

**Девятое.** Важнейшие понятия – динамика в стратегии и фактор времени. Способности и шансы организации можно отслеживать во времени по 14-ти факторам стратегических изменений Эклза [13], которые объединены в четыре категории: Предназначение и инициатива / Согласие и доверие / Руководство, способности и структуры / Демонстрация достигнутых успехов и обучение.

Если темп стратегических изменений отслеживается по этим факторам, то имеет смысл обратить внимание на такие симптомы, как рост стоимости тарифов на электроэнергию, возникновение сложностей у потребителей по резервированию и присоединению новых мощностей, снижение надежности работы энергосистемы, актуализация дефицита производства электрической энергии и др. Именно они говорят, что изначально сформулированная стратегия РАО «ЕЭС России» не позволяет не только добиться поставленных целей, но и, возможно, порождает новые противоречия.

**Десятое.** С учетом потенциальной активности корпорации на зарубежных рынках осмыслению целесообразности глобальной стратегии, экспортных аспектов и амбиций может помочь, например, «организующая схема» Гошала [15]. Вариант этой схемы для случая, когда компания экспортирует электроэнергию в страну, где имеет энергоактивы, приведен ниже в табл. 1.

Таблица 1. Организующая схема Гошала для РАО ЕЭС

Стратегические цели	Источники конкурентных преимуществ		
	Различия между странами	Экономия за счет масштаба	Экономия за счет разнообразия
Повышение эффективности текущих операций	Более низкие затраты на традиционные факторы производства и входные ресурсы	Масштабирование операций, снижение уровня остаточной эффективности	Эффективное управление финансовыми средствами двух секторов
Управление рисками	Рыночный «запас» позволяет хеджировать риски от политических, экономических и социальных изменений (кризисы, спады, катаклизмы)	Возможность операционного маневра масштабом для поддержки стратегического контекста	Гарантии сохранения репутации за счет разнообразия присутствия: и в экспорте, и в активах
Инновации, обучение и адаптация	Возможность научиться новому в организации, технологии и культуре	Ускоренное приобретение опыта и расширение возможностей по внедрению инноваций	Взаимообучаемость

**Одиннадцатое.** Суждения о сравнительных преимуществах страны расположения анализируемого объекта и их особом значении для достижения компанией международных конкурентных преимуществ хорошо подкрепляются концепцией «национального ромба» Портера [14] и выделенного им понятия «национальных кластеров», ресурсуви способностей (рис. 2).



Рис. 2. Ромб национальных преимуществ Портера – кластеры для РАО

В контексте сравнительных преимуществ по данной модели, очевидно, что вершины ромба способствуют поддержанию компанией ресурсов и способностей в конкурентном тонусе и РАО необходимо усиливать управленческую компетенцию по умению комбинировать эти возможности – ведь, чем более активно и напряжённо будут организованы связи (стрелки) между вершинами, тем больше будет сжиматься и становиться плотнее фигура и тем легче будет «пробить» ромбом границы внешнего рынка.

**Двенадцатое.** Оценку стратегических возможностей и стратегического выбора можно протестировать по трем универсальным критериям Джонсона и Скулса [16]: соответствия, осуществимости и приемлемости.

**Тринадцатое.** Полезна отработка организационных структурных [17, 18, 19] и системных трансформаций с учетом ситуационных факторов (Чандлер, Минцберг, Миллер), включая примерку таких «одежд», как новые перспективные организационные формы и структуры [20] (Гэлбрайт и Лоулер).

Что касается структур и систем, то в любом случае, при различных стратегиях и реорганизациях, у национальной системообразующей, тем более, массовосубъектной отрасли, где резко возрастает риск «оппортунистического поведения» (Вильямсон [21]), должен быть заявлен крепкий единоличный интегратор, осуществляющий политику «координированной децентрализации» и решающий центральную экономическую проблему в рамках энергосистемы. Здесь видна необходимость структурирования по сетевому принципу с широчайшим использованием возможностей информационных и коммуникационных технологий (ИТ). В этом свете, заявления руководства РАО о том, что через несколько лет РАО "ЕЭС России" перестанет существовать, может и выглядят ораторски эффектно, но, в тоже время, настораживающе, а то и шокирующе. Такая риторика скорее ассоциируется с разрушением, чем с созиданием и привлечением инвестиций.

**Четырнадцатое.** Стратегический контроль должен быть сфокусирован на будущем, учитывать динамичность окружения и высокую степень неопределенностей, основываться на механизме «упреждающей обратной связи» («feedforward»).

Учитывая масштаб компании и значимость изменений, целесообразно задействовать стратегический контрольный фронт по-максимуму, включая и операционный уровень с обратной связью («feedback»), – такому подходу соответствует модель Саймонза [22], где динамически взаимодействуют четыре «рычага» контроля.

**Пятнадцатое** (а скорее – «Первое» – Last but not least!). В постиндустриальной экономике приоритетными являются нематериальные (знаниевые) активы, носителями которых, как способностей компании, являются люди. Отсюда важность стратегического управления человеческими ресурсами [23]. Именно стратегическое, а не кадровое, производственное, операционное и т.п.

Стратегическое УЧР применительно к управлению людьми в организации развивает идеи общей организационной стратегии, где рассматриваются способности организации, основанные на человеческих ресурсах и реализуемые через навыки и знания, полученные путем обучения и приобретения опыта, на гибкости за счет повышенной адаптивности сотрудников и на конкурентных преимуществах, сохраняемых благодаря приверженности и лояльности персонала.

Можно сказать, что назначение стратегического УЧР состоит в организации и развитии системы компетенций, способной, в рамках существующей парадигмы (культурной сети) организации, обеспечить реализацию стратегии компании и имеющей по-

тенциал для изменения этой парадигмы в соответствии с актуализирующейся или перспективной стратегической необходимостью. Существенная особенность моделирования самих компетенций и их организационной системы заключается в акцентировании внимания не только на технических и профессиональных способностях, но и на психологических и социальных характеристиках.

В данном аспекте УЧР в РАО должно быть политически «разгерметизировано» – и статусно и функционально.

Отсутствует осознание центральной идеи концепции стратегического УЧР – понятия стратегического соответствия [24] (или стратегической интеграции) как инструмента, обеспечивающего целостность сочетания организационной стратегии с УЧР. Понимается два вида соответствия: внешнее соответствие – стратегии УЧР соответствуют организационным стратегиям, и в рамках единой стратегии организации достигается согласованность, синхронизация управленческих инициатив в области УЧР с решениями, принимаемыми в других функциональных областях; и внутреннее соответствие – обеспечение внутренней согласованности взаимосвязанных и взаимоподдерживающих инициатив в области УЧР.

Качество принимаемых людьми управленческих решений определяет стратегический успех или стратегическую неудачу организации.

## **Заключение**

Все группы стратегических вопросов холдинга должны быть глубоко проработаны в «котле» инструментария стратегического менеджмента и затем в виде кратких выводов сформулированы в стратегии. Такая системность и целостность добавит стратегии ещё одно качество – устойчивость. Все упомянутые выше стратегические концепции, модели и инструменты изучаются в курсе «Стратегия» одноимённой Программы МВА Международного института менеджмента ЛИНК.

Главным управленческим результатом формирования стратегии является лаконичный деловой общественно доступный документ о том, что компания по своим масштабам и компетенциям умеет организовать процесс принятия и исполнения стратегических решений.

Учитывая длительный период и общегосударственную важность реформирования, целесообразно ясно и просто доносить до общества общую стратегическую и общественную полезность замысла, а также, с учетом неизбежно происходящих изменений, применять новые подходы к реализации стратегии и прозрачно объяснять их суть.

## **Литература**

1. Johnson G. and Scholes K. (1993) Exploring Corporate Strategy: text and cases (3-rd edn), London, Prentice Hall.
2. Hofer C. and Schendel D. (1977) Strategy Formulation: Analytical Concepts, (St. Paul: West Publishing).
3. Kiesler C. (1977) The Psychology of Commitment: experiments linking behaviour to belief, Academic Press, New York.



4. Etzioni A. (1971) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press.
5. Winstanley D., Sorabji S. and Dawson S. (1995) When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyze public sector restructuring, *Public Money and Management*, April-June, pp. 19-26.
6. Campbell A., Devine M., Young D. (1990) *A Sense of Mission*. Economist Publication/Hutheinson.
7. Fahey L. and Narayanan V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
8. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
9. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
10. Kay J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. Oxford.
11. Johnson G. (1988) Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
12. Schein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership* (2-nd edn), San Francisco, Jossey-Bass.
13. Eccles A. (1993) *Succeeding with Change*, London, McGraw Hill.
14. Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Basingstoke.
15. Ghoshal S. (1987) Global Strategy: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 425-440.
16. Johnson G. and Scholes K. (1988) *Exploring Corporate Strategy* (2-nd edn), Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
17. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
18. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ.
19. Miller D. (1986) Configuration of Strategy and Structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
20. Galbraith J. and Lowler E. (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass.
21. Williamson O.E. (1974) *The Economics of Discretionary Behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*, Kershaw, London.
22. Simons R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
23. Miller P. (1989) Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February.
24. Marchington M. and Wilkinson A. (1996) *Core Personnel and Development*, Institute Personnel and Development, London.

## 4.5. Развитие стратегического менеджмента в промышленной компании<sup>71</sup>

На необходимость становления и дальнейшего развития стратегического управления в компании оказал влияние ряд значительных событий, которые стали в свое время мощным побудительным мотивом развития института стратегического управления в компании Дельта Трафо. Это были ключевые вехи в истории компании, после которых менеджмент переосмысливал положение организации, формировал новую повестку, устанавливал новые стратегические цели или выработывал планы реагирования и впоследствии их реализовывал.

В большинстве случаев побуждением к переменам были не инициативы топ-менеджеров, а реакция на негативные экономические и политические изменения во внешнем окружении организации.

Были и другие факторы, повлиявшие на выбор стратегического направления, содержания и формы стратегического плана на разных этапах: Международный институт менеджмента ЛИНК и его нижегородский региональный центр, исследовательские экспедиции под руководством профессора Андрея Теслинова в рамках курса ЛИНК «Развивающее управление и закономерности развития организаций» и их роль в изменениях организационной культуры.

### Рост давления монопотребителя

Первым толчком к разработке стратегического плана постепенного выхода из-под влияния монопотребителя послужило договорное продавливание цены на услуги ремонта со стороны РЖД, доля продукции которых в объеме выручки доходила до 80%. Руководство компании, осознавая недостаток знаний и отсутствие опыта стратегического планирования, направило четырех топ-менеджеров обучаться стратегическому менеджменту на курсе ЛИНК «Стратегия», который в Нижнем Новгороде вел профессор Валерий Голубкин. Через год обучения была создана первая стратегия диверсификации 2008-2012, направленная на снижение доли продаж РЖД до 50% от общего объема выпуска продукции.

Необходимо отметить, что каких-либо маркетинговых исследований по выбору продукта не проводилось, выбор отрасли диверсификации и продукт были определены просто: в компанию поступали запросы от металлургических предприятий, клиентов, которым компания осуществляла ремонты электропечных трансформаторов.

Была проведена аналитическая работа по оценке ресурсов организации [2], ее компетенций в области специального трансформаторостроения, проанализирован накопленный опыт ремонта электропечных трансформаторов. На основе этого анализа была проведена оценка возможностей и угроз при освоении нового продукта [1]. После финансовой оценки проекта компания приступила к его реализации [4], [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Несмотря на корректировку по причине кризиса 2009 года, первая стратегия компания была успешно реализована. Доля продукции РЖД ежегодно сокращалась, а электропечных трансформаторов – увеличивалась из года в год и к концу 2012 года достигла 85%.

---

<sup>71</sup>Абакумов А.В., МВА

## **Мировой экономический кризис**

Кризис 2009 года заставил внести коррективы в стратегический план компании. В условиях падающего спроса на продукцию и низкой загрузки производственных мощностей топ-менеджментом были приняты решения об оптимизации затрат. На основании анализа структуры затрат начались мероприятия по продаже низколиквидных складских остатков, непрофильных активов и сокращению непроизводственного персонала. Однако данная стратегия так и не была реализована в полном объеме. Быстрое восстановление спроса в течение нескольких месяцев способствовало улучшению финансового положения компании, персонал погрузился в рутинную работу по выполнению нарастающего объема заказов и о реализации стратегии оптимизации скоро забыли. Необходимо отметить, что результаты, достижения и неудачи стратегий в будущем не оценивались, не проводился анализ полученных результатов, успехов и ошибок как стратегического планирования, так и реализации.

## **Влияние культурных экспедиций**

Наблюдения и сопоставления жизни разных национальных и организационных культур внесли свои изменения в формирование и реализацию стратегии. Доминирование гибкости и приспособляемости как аспекта выживаемости в национальных культурах показало, что в современном мире более живучей оказывается гибкая бизнес-модель с широким аутсорсингом вместо того, чтобы все производить самим. Это легло в основу разработки и внедрения стратегии развития широкой системы корпоративных связей и обучения поставщиков. Были выделены ключевые компетенции, определяющие конкурентные преимущества организации. Сюда вошли: разработка продуктов, технологии с элементами ноу-хау, сборка изделий. Большинство технологии широкого спектра применения было решено передать на аутсорсинг [3].

Стратегию развития аутсорсинга можно считать вполне успешной. В течение трех лет создавалась сеть поставщиков компонентов трансформаторов, проводилось обучение, передача знаний, велась работа по совершенствованию качества изделий, получаемых по аутсорсингу. В общей сложности было передано на аутсорсинг до 70% деталей и сборочных единиц. Компания до сих пор пользуется результатами этой стратегии и продолжает развивать производственные корпоративные связи.

## **Корпоративный конфликт**

В ходе корпоративного конфликта интересов акционеров, который начался в 2012 году, менеджмент приобрел опыт в построении и реализации стратегии противодействия негативному внешнему давлению со стороны части собственников. По сути, это была попытка рейдерского захвата. Несмотря на то, что компания в период акционерной войны частично утратила свои позиции на конкурентном рынке и снизила производственные показатели, менеджмент приобрел опыт построения стратегии защиты. После начала конфликта в короткий срок были построены краткосрочная стратегия противодействия агрессивной попытки захвата компании и долгосрочная стратегия создания механизмов предупреждения подобных попыток в будущем. Стратегия противодействия носила ситуационный характер, была гибкой и подвергалась частым пересмотрам. На исследования и анализ часто не хватало времени, и решения принима-

лись на основании полученной информации и интуиции. В условиях быстрой реакции на внешнее давление не проводились формальные процедуры, необходимые при создании стратегии: анализ внешнего окружения, выбор, целеполагание и план реализации. Новый опыт принятия и реализации стратегии стихийного типа без ее формальной проработки был быстро взят менеджментом на вооружении как наиболее простой путь принятия решений.

Затянувшийся более чем на три года корпоративный конфликт, необходимость контроля и реагирования на меняющуюся внешнюю конъюнктуру требовали от менеджеров способности держать руку на пульсе и постоянно вырабатывать новые решения. Не было возможности анализировать изменения в ситуации на рынках и погрузиться в операционные процессы, в этот период практически не проводились исследования, не создавались новые продукты. Неопределенность компании в будущем – в каком качестве она выйдет из этого конфликта, была еще одной причиной того, что в этот период не формировалась повестка стратегического развития. Практика ситуационного ручного управления компанией вошла в устойчивую привычку, не требовались глубокий анализ и оценка, цели и задачи ставились как правило в устной форме. Затраты на достижение результатов оценивались грубо или не оценивались вообще. Анализ полученных результатов зачастую не проводился.

## **Попытки возвращения к стратегическому управлению**

После окончания острой фазы корпоративного конфликта неоднократные попытки возвращения к формированию стратегии со стороны ряда менеджеров заканчивались провалом из-за отсутствия поддержки. Доминировали убеждения, что в период турбулентности внешнего окружения стратегию необходимо постоянно переписывать, и команда должна сосредоточиться на решении текущих операционных задач. Считалось, что после выхода экономики страны из кризиса, можно будет сформировать стратегию развития компании на три-пять лет.

О стратегии заговорили вновь после провального 2017 года, когда стало ясно, что прежние рынки не способны обеспечить объем заказов, достаточный для покрытия внутренних затрат и получения прибыли. На протяжении последних нескольких лет компания балансировала на грани безубыточности. Было понятно, что нужно выходить на новые рынки, а для этого компания должна разрабатывать и предлагать новые продукты.

## **Новая стратегия как набор проектов**

Для выбора и формирования стратегии в качестве методолога проектно-ориентированного подхода по созданию стратегии компании на три года был приглашен тьютор ЛИНК Алексей Куценко. Данный подход предполагает разработку и реализацию ряда рабочих проектов, направленных на достижения трехлетних стратегических целей. Система проектов представляет собой иерархическую структуру. Стратегические цели в ней представляли собой результаты проектов высокого уровня, в которой проекты низкого уровня служат задачами или под-проектами.

На формирование стратегии ушло более полугода, причем первые три месяца ушли на обучение и борьбу сопротивлением сотрудников, которые никак не хотели менять устоявшиеся привычки ручного управления. Тем не менее стратегия была разра-

ботана и частично реализована, хотя сам проектно-ориентированный подход в компании не прижился ввиду громоздкости и сложности системы подготовки проектов и сопротивления сотрудников.

Были разработаны новые продукты и услуги и созданы образцы. В настоящее время менеджмент под влиянием тяжелой финансовой ситуации внутри компании пересматривает действующую стратегию.

## **Выводы**

Обучение в ЛИНКе дало возможность провести качественную оценку ресурсов и способностей организации и определить основные факторы конкурентоспособности: качество, гибкость, клиентоориентированность. На основе полученных данных удалось построить и реализовать ряд успешных стратегий, такие как выход из под влияния монозаказчика и развитие аутсорсинга. Давая оценку развитию стратегического менеджмента, можно сказать, что все стратегии грешили отсутствием или плохим качеством описания, недостаточным анализом и, как следствие, не вполне адекватными целями, недостаточным структурированием задач. В стратегических планах и их реализации не хватало тайм-менеджмента задач, контроля и рефлексии. Успешность стратегий зависела в большей мере от настойчивости менеджмента и удачи, чем от глубины проработки и дисциплины исполнения. Влияние корпоративного конфликта способствовало получению нового опыта управления в жестких условиях, но менеджмент утратил веру в институт стратегии вместе со способностями разрабатывать и реализовывать стратегию. Последние попытки разработать стратегию и сделать стратегическое управление частью привычной работы менеджмента пока не дали значимых результатов. Несмотря на то, что новая стратегия разработана и описана, она часто пересматривается, реализация ее идет спонтанно, без жестких сроков, контроля и анализа достигнутого.

## **Литература**

1. Курс R 820 «Стратегия». Книга 2. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
2. Курс R820 «Стратегия». Книга 3. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
3. Курс R820 «Стратегия». Книга 5. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
4. Курс R 820 «Стратегия». Книга 6. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007.
7. Грашина М.Н. Управление проектами. Книги 1-5. – М.: Международная академия бизнеса, 2011.

## 5. Компаративные аспекты стратегического управления человеческим капиталом

### 5.1. Стратегическое соответствие: анализ разрывов между желаемым и формируемым поведением персонала<sup>72</sup>

Как разработать наиболее приемлемую программу УЧР на предприятии, чтобы она в наибольшей степени соответствовала и содействовала реализации стратегии организации? В этом направлении возможны разные подходы. В данной статье предлагается отталкиваться от Модели конкурентных преимуществ М. Портера, Р. Шулера, С. Джексона [1, 2]. Данные авторы выделяют три ключевых составляющих организационной стратегии: создание преимуществ за счёт внедрения инноваций, за счёт внимания к качеству, за счёт оптимизации затрат.

Видение дальнейшего развития предприятия может быть чётко прописано и доведено до всего персонала, может быть формальным документом, может быть только в общих чертах сформулировано в голове собственника (т.е. не прописанным). Но в любом из этих вариантов можно использовать обозначенную выше модель, выделить три ключевых составляющих и обозначить примерный вес каждой из них (рис. 1).

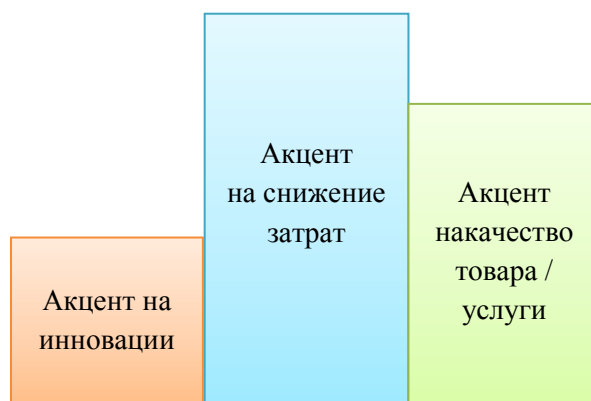


Рис. 1. Акценты в стратегии организации

Каждый из этих ориентиров [1] подразумевает определённое желаемое (требуемое) поведение персонала. И в конечном итоге, мы получаем объединённую модель поведения персонала, нужную для реализации рассматриваемой стратегии.

В ряде публикаций [2, 3] приводится таблица, сопоставляющая стратегические ориентиры, желаемое поведение персонала и подходы УЧР, обеспечивающие желаемое поведение. Доработанный автором вариант такого сопоставления представлен в табл. 1.

Оценив баланс стратегических ориентиров (рис. 1) в конкретной стратегии, умеем сформировать комплексную модель желаемого поведения сотрудников. Первоприоритетное значение приобретают характеристики поведения, соответствующие наиболее значимой составляющей, а далее по убыванию важности. Например, для баланса, обозначенного на рис.1, можно получить описание требуемого (желаемого) поведения персонала, приведённое в табл. 2.

Таблица 1. Стратегические ориентиры и желаемое поведение персонала

<sup>72</sup>Эмих О.К., канд. техн. наук, МВА

Стратегические ориентиры	Желаемое поведение персонала	Особенности управления ЧР
Формирование конкурентного преимущества на основе <b>инновации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявление творчества</li> <li>• Ориентация на долгосрочную перспективу</li> <li>• Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату</li> <li>• Умеренное внимание к качеству</li> <li>• Умеренное внимание к количеству</li> <li>• Высокая терпимость к риску</li> <li>• Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности</li> <li>• Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств</li> <li>• Приверженность целям организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отбор высококвалифицированных специалистов с хорошим потенциалом</li> <li>• Предоставление работникам большей свободы действий, поощрение творчества</li> <li>• Минимум контроля и опеки</li> <li>• Большие инвестиции в ЧР</li> <li>• Предоставление ресурсов для творчества и эксперимента</li> <li>• Терпимость к ошибкам и неудачам</li> <li>• Поддержка со стороны руководства</li> <li>• Аттестация персонала на основании долгосрочных целей и результатов</li> </ul>
Формирование конкурентного преимущества на основе <b>низких затрат</b> (цен)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительно повторяющееся и предсказуемое поведение, позволяющее повышать профессионализм выполнения конкретных операций</li> <li>• Ориентация на краткосрочную перспективу</li> <li>• Автономность или индивидуальность деятельности в рамках своей зоны ответственности</li> <li>• Умеренное внимание к качеству</li> <li>• Ориентация на объем выпускаемой продукции</li> <li>• Нацеленность на результат</li> <li>• Деятельность с низким уровнем риска</li> <li>• Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами</li> <li>• Приверженность целям организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабильные и чёткие должностные инструкции, лишённые неоднозначности</li> <li>• Тщательно спроектированная работа и узкая определённая траектория карьеры, обеспечивающая специализацию, накопление опыта и эффективности</li> <li>• Оценка и аттестация деятельности ориентирована на краткосрочные результаты</li> <li>• Тщательный мониторинг рыночного уровня оплаты труда в процессе принятия решений о компенсации</li> <li>• Минимальные средства на развитие и обучение персонала</li> </ul>
Формирование конкурентного преимущества на основе высокого <b>качества</b> товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций</li> <li>• Ориентация на долгосрочную или среднесрочную перспективу</li> <li>• Умеренная степень сотрудничества и взаимодействия с другими участками производственного цикла</li> <li>• Высокая степень заботы о качестве.</li> <li>• Умеренное внимание к количеству выпускаемой продукции</li> <li>• Внимание к процессу выпуска товара /услуги и доставки потребителю</li> <li>• Деятельность с низким уровнем риска</li> <li>• Приверженность целям организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ясные и относительно устоявшиеся должностные инструкции</li> <li>• Фиксированное и конкретное описание работы.</li> <li>• Высокая степень участия работников в обсуждении рабочих процессов и условий труда</li> <li>• Тщательно спроектированная работа и узкая определённая траектория карьеры, обеспечивающая специализацию, накопление опыта и эффективности</li> <li>• Сочетание индивидуальных и групповых критериев оценки и аттестации персонала, ориентированных на краткосрочную перспективу и результат</li> <li>• Принцип равных возможностей по отношению к работникам и некоторые гарантии обеспечения занятости</li> <li>• Широкое и непрерывное обучение и развитие персонала</li> </ul>

Таблица 2. Составляющие желаемое поведение персонала

Стратегические ориентиры	Желаемое поведение персонала
<b>В центре внимания:</b> формированию конкурентного преимущества на основе <b>низких затрат</b> (цен)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций</li> <li>• Автономная или индивидуальная деятельность в рамках своей зоны ответственности, умеренная степень сотрудничества с другими участниками производственного цикла</li> <li>• Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.</li> <li>• Ориентация на объем выпускаемой продукции.</li> <li>• Нацеленность на результат</li> </ul>
<b>Также уделяется значительное внимание:</b> формированию конкурентного преимущества на основе высокого <b>качества</b> товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга</li> <li>• Приверженность целям организации</li> <li>• Забота о качестве</li> <li>• Деятельность с низким риском</li> <li>• Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами</li> </ul>
<b>Внимание в меньшей степени:</b> формированию конкурентного преимущества на основе <b>инновации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату.</li> <li>• Проявление творчества.</li> <li>• Ориентация на долгосрочную перспективу.</li> <li>• Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств.</li> <li>• Готовность к риску.</li> <li>• Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности.</li> </ul>

Если нам недостаточно только качественной картины, то можно экспертным путем присвоить количественные показатели выделенным нами параметрам желаемого (требуемого) поведения.

Мы получаем качественное и в некоторой степени количественное описание того, какую модель поведения сотрудников нам нужно формировать, исходя из баланса ориентиров нашей стратегии в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Пример дан в табл. 3.

Однако наша существующая (реальная, сегодняшняя) практика УЧР формирует несколько иную, фактическую модель поведения сотрудников, которая, как правило, отличается от желаемой картины. И для реализации нашей стратегии нужно минимизировать эти разрывы и максимально приблизить фактическую модель поведения соответствующих сотрудников к желаемой. В этом собственно и заключается суть нашей работы с УЧР в стратегической перспективе.

И первый шаг в этом направлении – описание существующей практики УЧР в соответствующих областях: обеспечения, развития, оценки и аттестации трудовых ресурсов, вознаграждения и мотивации персонала, трудовых отношений. Пример подобной детализации представлен в табл. 4

А далее уместно подумать и описать модель поведения сотрудников, которую формирует существующая практика УЧР. Например, практика работы с персоналом, описанная в табл. 4, может спровоцировать модель поведения персонала из табл. 5.



Таблица 3. Желаемое поведение персонала

Желаемое поведение персонала	Значимость параметра*
Ориентация на объем выпускаемой продукции	10
Нацеленность на результат	10
Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	10
Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга	9
Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций	9
Автономная или индивидуальная деятельность в рамках своей зоны ответственности, слабая степень сотрудничества с другими участниками производственного цикла	9
Деятельность с низким риском	9
Приверженность целям организации	8
Забота о качестве	8
Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами.	8
Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату.	7
Проявление творчества	4
Ориентация на долгосрочную перспективу	3
Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности	3
Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств	3
Готовность к риску	2

\*– Здесь 1 – низкая значимость параметра, 10 – наиболее высокая

Сравнение фактической, формируемой практикой УЧР, и желаемой модели поведения персонала позволяет выявить основные разрывы как в качественном, так и в количественном (мнение экспертов) отношении – см. табл. 6.

После этого нужно проанализировать, какие практики УЧР и в каких областях работы (обеспечения, развития, оценки и аттестации трудовых ресурсов, вознаграждения и мотивации персонала, трудовых отношений) обусловили эти расхождения. А затем нужно разработать план мероприятий по улучшению и оптимизации работы с персоналом. Это фактически и будет нашей программой работы с трудовыми ресурсами в среднесрочной стратегической перспективе. Обобщённый алгоритм диагностики разрывов в поведении персонала представлен на рис. 2.

Мы рассмотрели обобщённую картину анализа модели поведения персонала без привязки к конкретным функциональным профилям и управленческим уровням. И такой вариант диагностики больше подходит для малых организаций.

На крупных предприятиях такой анализ нужно проводить с учётом детализации как функционального направления и профиля деятельности типовых категорий сотрудников, так и управленческого уровня работников. Но алгоритм и суть диагностики от этого не меняется.

Таблица 4. Текущая практика УЧР в рассматриваемой организации

Направление УЧР	Фактические действия
Обеспечение: поиск, отбор и адаптация персонала	Поиск и отбор слабо формализованы. Нет чётких критериев отбора. Решения принимаются на основании субъективных впечатлений рекрутера и руководителя – заказчика. Уделяется внимание документам, подтверждающим образование и пройденное претендентом обучение. Представление об опыте и навыках формируется из рассказа претендента. Основное внимание на текущие знания и навыки. Нет оценки потенциала, потребностей, интересов и мотивации претендента
Обучение и развитие персонала	Обучение управленцев и специалистов не носит системного характера. Обучение, в основном, обусловлено производственными потребностями – необходимостью приобретения навыков работы с используемым оборудованием и программным обеспечением. Возможно обучение во внешних учебных организациях отдельных сотрудников по заявкам руководителей или по личной инициативе работника при согласовании с непосредственным начальником. Не проводится оценка эффективности обучения через анализ рабочего поведения обученного. Кадровый резерв формально существует, но системной работы с ним не ведётся. Нет системы наставничества
Оценки и аттестации	Должностные инструкции подготовлены формально, редко обновляются, нет корпоративной модели компетенций, не сформулированы КРІ как по ключевым управленческим, так и по исполнительским позициям. При оценке основное внимание уделяется производственной дисциплине, отсутствию замечаний со стороны руководства. В основном оцениваются процессные действия сотрудников: следование существующим нормативным и регламентирующим правилам и нормам. Нет планов развития сотрудников после аттестации. Аттестация носит формальный характер, никаких существенных действий по её результатам не предпринимается
Вознаграждения и мотивация персонала	Есть ежемесячные, полугодовые и годовые бонусы (премии), которые выплачиваются за отсутствие нарушений трудовой дисциплины и замечаний от руководства. Величина бонусов у всех сотрудников примерно равная – 15% от оклада и, как правило, выплачивается всегда, т.к. плановые производственные показатели почти всегда выполняются. Качество продукции, в основном, соответствует существующим на предприятии нормам. Есть бонусы по итогам года за выслугу лет. Поощрение индивидуальных достижений по количественным или качественным показателям – крайне редкое явление
Трудовые отношения	От работников требуется трудовая дисциплина, выполнение существующих на предприятии правил, инструкций и норм, а также текущих заданий, поставленных руководством. Ежедневная постановка заданий руководителями своим подчинённым. Проведение еженедельных планёрок (в начале рабочей недели). Не вовлечение исполнителей в решение производственных проблем и задач по повышению эффективности и качества работы. Изменения в работе, как правило, внедряются руководством. Инициатива исполнителей в плане оптимизации работы или внедрения каких-либо новшеств с целью повышения эффективности и качества деятельности – редкое явление

Таблица 5. Модель поведения персонала, сформированная текущей практикой УЧР

Направление УЧР	Фактические действия по УЧР	Сформированная модель поведения персонала
Обеспечение, поиск, отбор и адаптация персонала	Поиск и отбор слабо формализованы. Нет чётких критериев отбора. Решения принимаются на основании субъективных впечатлений рекрутера и руководителя – заказчика. Уделяется внимание документам, подтверждающим образование и пройденное претендентом обучение. Представление об опыте и навыках формируется из рассказа претендента. Основное внимание на текущие знания и навыки. Нет оценки потенциала, потребностей, интересов и мотивации претендента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на реакцию руководства.</li> <li>• Ожидание указаний от руководства (вы скажите – я сделаю)</li> <li>• Отсутствие творчества и инициативы</li> <li>• Внимание к выполнению формальных правил процедур (вовремя пришёл, вовремя ушёл, был на рабочем месте)</li> </ul>
Обучение и развитие персонала	Обучение управленцев и специалистов не носит системного характера. Обучение, в основном, обусловлено производственными потребностями – необходимостью приобретения навыков работы с используемым оборудованием и программным обеспечением. Возможно обучение во внешних учебных организациях отдельных сотрудников по заявкам руководителей или по личной инициативе работника при согласовании с непосредственным начальником. Не проводится оценка эффективности обучения через анализ рабочего поведения обученного. Кадровый резерв формально существует, но системной работы с ним не ведётся. Нет системы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабое внимание на конечный результат как в количественном, так и качественном виде</li> <li>• Низкая ответственность за результат и качество своей работы</li> </ul>
Оценки и аттестации	Должностные инструкции подготовлены формально, редко обновляются, нет корпоративной модели компетенций, не сформулированы КРІ как по ключевым управленческим, так и по исполнительским позициям. При оценке основное внимание уделяется производственной дисциплине, отсутствию замечаний со стороны руководства. В основном оцениваются процессные действия сотрудников: следование существующим нормативным и регламентирующим правилам и нормам. Нет планов развития сотрудников после аттестации. Аттестация носит формальный характер, никаких существенных действий по её результатам не предпринимается.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабая ориентация на корпоративные цели и интересы</li> <li>• Низкая лояльность</li> <li>• Ориентация на текущую ситуацию (завтра будет день – завтра будет видно)</li> </ul>
Вознаграждения и мотивация персонала	Есть ежемесячные, полугодовые и годовые бонусы (премии), которые выплачиваются за отсутствие нарушений трудовой дисциплины и замечаний от руководства. Величина бонусов у всех сотрудников примерно равная – 15% от оклада и, как правило, выплачивается всегда, т.к. плановые производственные показатели почти всегда выполняются. Качество продукции, в основном, соответствует существующим на предприятии нормам. Есть бонусы по итогам года за выслугу лет. Поощрение индивидуальных достижений по количественным или качественным показателям – крайне редкое явление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие взаимной поддержки и стремления к коллективному взаимодействию</li> <li>• Сравнение своей трудовой отдачи с усилиями, затраченными коллегами.</li> </ul>
Трудовые отношения	От работников требуется трудовая дисциплина, выполнение существующих на предприятии правил, инструкций и норм, а также текущих заданий, поставленных руководством. Ежедневная постановка заданий руководителями своим подчинённым. Проведение еженедельных планёрок (в начале рабочей недели). Не вовлечение исполнителей в решение производственных проблем и задач по повышению эффективности и качества работы. Изменения в работе, как правило, внедряются руководством. Инициатива исполнителей в плане оптимизации работы или внедрения каких-либо новшеств с целью повышения эффективности и качества деятельности – редкое явление.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет стремления к развитию и совершенствованию своей деятельности.</li> <li>• Избегание ответственности и желание переложить её на коллег</li> </ul>

Таблица 6. Значимость разрывов между желаемым и сформированным поведением персонала

Желаемое поведение персонала	Значимость разрывов *	Сформированная модель поведения персонала
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нацеленность на результат</li> <li>• Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на реакцию руководства.</li> <li>• Внимание к выполнению формальных правил процедур (вовремя пришёл, вовремя ушёл, был на рабочем месте)</li> <li>• Низкая ответственность за результат и качество своей работы</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на объем выпускаемой продукции</li> <li>• Забота о качестве</li> <li>• Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу</li> <li>• Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабое внимание на конечный результат как в количественном, так и качественном виде</li> <li>• Ориентация на текущую ситуацию (завтра будет день – завтра будет видно)</li> <li>• Избегание ответственности и желание переложить её на коллег</li> <li>• Ожидание указаний от руководства (вы скажите – я сделаю)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения операций.</li> <li>• Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами.</li> </ul>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет стремления к развитию и совершенствованию своей деятельности.</li> <li>• Сравнение своей трудовой отдачи с усилиями, затраченными коллегами.</li> <li>• Отсутствие взаимной поддержки и стремления к коллективному взаимодействию</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приверженность целям организации</li> </ul>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабая ориентация на корпоративные цели и интересы</li> <li>• Низкая лояльность</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявление творчества</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие творчества и инициативы</li> </ul>

\* – здесь 1 – минимальная значимость разрывов, 10 – наиболее высокая



Рис. 2. Диагностика модели поведения персонала

## Литература

1. «Стратегическое управление человеческими ресурсами»: Учебное пособие, книга 3. Подготовлено профессором Голубкиным В.Н. – Жуковский, АНО ВО МИМ ЛИНК, 2018 г.
2. Армстронг М. «Стратегическое управление человеческими ресурсами», – Москва, «Инфра-М», 2002 г.
3. «Результативное управление человеческими ресурсами» – Учебно-методическое пособие под редакцией Голубкина В.Н., кн.5, курс «Управление деятельностью и изменениями», перевод с англ., Жуковский, МИМ ЛИНК, 2004г.

## **5.2. Стратегическое управление жизненным циклом наукоемких программ<sup>73</sup>**

В соответствии со схемой, описанной в работе [1], стратегия как образ действия субъекта, преследующего долгосрочные цели в условиях неопределенности, может быть представлена в виде итерационного процесса (Johnson G., Scholes K.). Задача руководителя долгосрочной программы, преследующей стратегические цели, включает в себя следующие позиции:

- анализ задействованных ресурсов корпорации и способностей ее персонала с учетом контекста;
- выбор и формализация мероприятий, направленных на максимизацию вероятности достижения поставленных целей с учетом картированных рисков;
- разработка стратегического плана и реализация выбранной стратегии.

Особенности стратегий долгосрочных научно-технических программ связаны со спецификой их жизненного цикла [2], что существенно отличает данный процесс от стратегического развития отдельно взятой корпорации.

1. Увеличенный горизонт прогнозирования и планирования (вплоть до нескольких десятков лет), что приводит к повышенной вероятности попадания программы в новый социально-технологический уклад, экономическую парадигму, политический цикл. Как следствие, при необходимости продолжения востребованной программы – это может потребовать радикальной смены организационно-правовой формы корпорации, ее структуры, культуры и систем в условиях изменившихся государственных и отраслевых стандартов.
2. Невозможность точно прогнозировать длительность фаз: (а) концептуальных исследований, предшествующих разработке, и (б) эксплуатации, что связано с высокой изменчивостью спроса на результаты программы и моделей потребления.
3. При этом трудоемкость и продолжительность фазы самой разработки в условиях достаточного уровня готовности технологий и ресурсного обеспечения определяется в рамках технико-экономического обоснования (ТЭО) и сетевого планирования с более высокой точностью, которая может быть дополнительно повышена на 10-15% путем формализации, поддерживающей процесс проектирования документации.
4. Несмотря на изначально творческий характер наукоемких программ, они в значительной степени подвержены стандартизации на всех фазах [3]. Это связано с необходимостью достижения высокой надежности и безопасности применения продукции с ее параметрами, близкими к предельным значениям при реализованном технологическом уровне.
5. Техническая сложность сочетается с высокой эмоциональной вовлеченностью основных заинтересованных программ [1], что приводит к перекрестному влиянию жестких (hard) и мягких (soft) факторов менеджмента и требует наличия у руководителя программы высокой конфликтологической компетентности.

---

<sup>73</sup>Володин С.В., канд. техн. наук, МВА

Рассмотрим логику формирования подхода к управлению масштабной долгосрочной наукоемкой программой. Ее типовое разбиение на этапы жизненного цикла и их содержание показано на рис.1.



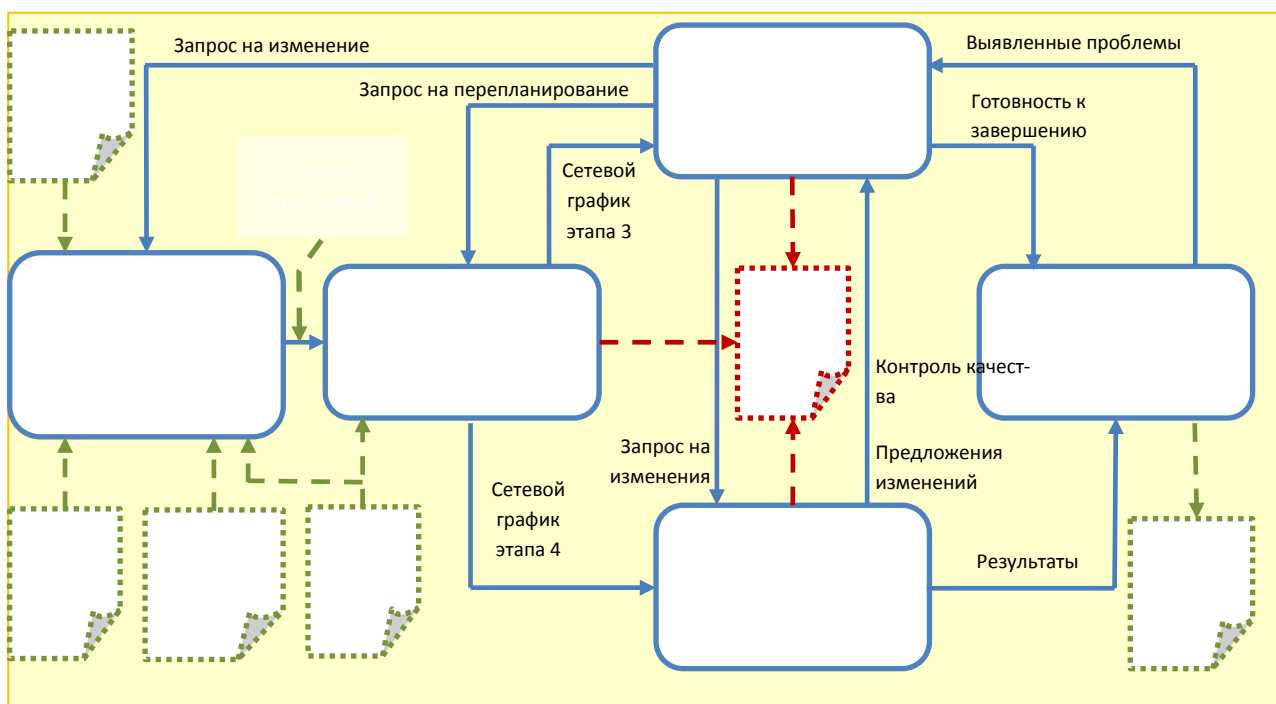
Рис. 1. Фазы и содержание процесса управления наукоемкими программами

В качестве системообразующего подхода при разработке модели управления долгосрочными наукоемкими и высокотехнологичными проектами может быть принято использование стандарта ISO 21500 [4], основанного на процессном подходе и введенного в действие в России, США и странах Евросоюза на государственном уровне. В данном стандарте рассматриваются взаимодействия групп процессов управления проектом с их основными входами и выходами. При этом не исключается использование элементов других стандартов управления проектами, зарекомендовавшими себя в отдельных предметных областях. Например, при сертификации менеджеров программы самолета A350 корпорации Airbus применялось Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBOK® [5]. Возможно также использование отдельных элементов деятельностного подхода, реализованного, к примеру, в стандарте PRINCE 2, однако, как показывает опыт, для управления научно-техническими программами предпочтительным представляется процессный подход.

На основе стандарта ISO 21500 автором разработана модель структурированного управления по принципу дорожного картирования как основы методологии планирования широкого круга программных мероприятий, основанных на создании технологических дорожных карт. При этом в качестве базового принято разбиение процесса управления программами на фазы и содержание, представленное на рис. 1. Поэтапное представление процесса создания дорожных карт на примере одной из ключевых

фаз(этапов) жизненного цикла (фаза 4 – технологическая подготовка производств) наукоемкой продукции представлено на рис. 2.

Рис. 2. Дорожная карта технологической подготовки производства



наукоемкой продукции

Перечисленные фазы (этапы) логически взаимосвязаны между собой в соответствии с рекомендациями стандарта [4] и сопровождаются поддерживающей документацией, которая, как видно из схемы, включает для каждой из них:

- отчетность по предшествующему этапу;
- техническое задание (ТЗ) на начинающийся этап;
- контракт на данный этап;
- ТЭО этапа;
- сетевой график этапа;
- карту рисков, характерных для данного этапа.

Что касается «устава проекта (программы)», то функции этого документа, в силу ряда причин слабо востребованного в российских условиях (видимо, вследствие необходимости четкого определения в нем ответственных за результаты), могут быть разделены в тех или иных разделах поддерживающей документации.

Аналогичным образом формируются дорожные карты для других этапов программы. Таким образом, для управления процессом дорожного картирования выделяется ряд соответствующих структурных блоков, которые при более детальном рассмотрении могут быть привязаны к уровням готовности технологий разрабатываемой продукции. Группы процессов управления отдельных этапов должны регламентироваться внутренней нормативной и организационно-распорядительной документацией, разработанной на корпоративном уровне и гармонизированной с прогрессивными мировыми стандартами в области управления проектами.



Подобное структурирование в рамках системного подхода, подробно изложено в работе [6], улучшает управляемость поэтапного процесса стратегического управления. Это находит отражение в осязательном повышении результативности и эффективности (качество–сроки–стоимость) программы.

## Литература

1. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. Книга 1: Что такое стратегия? / Буджихавон Рошан., Сигал-ХорнСюзан. – 72 с.
2. Володин С.В. Стратегическое управление проектами. На примере аэрокосмической отрасли. Изд. 2-е, стереотип. – М.: URSS, 2019. – 148 с.
3. Володин С.В., Тюрин А.В. Тенденции стандартизации порядка создания аэрокосмической техники. XLIV Академические чтения по космонавтике, посвященные памяти академика С.П. Королева и других выдающихся отечественных ученых-пионеров освоения космического пространства. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. – с. 360-362.
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012. Guidance on project management (IDT). Москва, Стандартинформ, 2015.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание (Руководство PMBOK®), 2013.
6. S.V. Volodin, S.S. Korunov, V.V. Zhuravsky, S.A. Volodina, G.N. Belova. Possibility and justification of the practical application of technology roadmaps in the aerospace industry. Cite as: AIP Conference Proceedings 2171, 090006 (2019); <https://doi.org/10.1063/1.5133229> Published Online: 15 November 2019. – p. 090006-1-090006-7.

### 5.3. Переговорные навыки в практике менеджера<sup>74</sup>

Умение эффективно вести переговоры стратегического уровня – важная функциональная составляющая часть работы топ-менеджеров и специалистов, участвующих в разработке стратегии. На продуктивность процессов коммуникации важное влияние оказывает то, как такие сотрудники относятся к ключевым вопросам взаимодействия с ключевыми партнёрами и клиентами.

Чтобы разобраться в том, что думают об этой стороне своей работы специалисты, часто участвующие в переговорах, в апреле – июле 2020 г. было проведено анкетирование через корпоративный интернет – ресурс 150 респондентов из 26 городов России (включая Москву, Санкт-Петербург, Н. Новгород, Екатеринбург), Казахстана (Атырау и Кызылорда) и Украины (Харьков).

Несмотря на то, что для 40% опрошенных переговоры являются основным содержанием их работы, а еще 25% участвует в переговорах не реже 3-4 раз в неделю, лишь четверть респондентов считают себя в этой области опытными специалистами и экспертами, а основная масса (65%), хотя и обладает опытом в этой области, все еще считает себя «среднячками». Такая умеренная оценка своих способностей, на наш взгляд, обусловлена усложнением переговорной практики, большей настойчивостью оппонентов в отстаивании своих интересов, использованием ими различных «жестких» тактик и приёмов в ходе общения.

Это подтверждает и то, что больше половины (52%) менеджеров так или иначе чувствуют опасения и дискомфорт, вступая в переговоры. Большинство (44%) из них хоть и ведут себя в ходе обсуждения свободно, все же опасаются подвохов, манипуляций со стороны собеседников, а 8% и вовсе не уверены в своих силах. Лишь около половины опрошенных специалистов (46,2%) готовы к любому повороту событий, будучи уверенными в себе и своих навыках. Чтобы лучше понять причину таких опасений, мы попытались проанализировать основные этапы алгоритма переговоров и выявили ряд любопытных тенденций.

Так, мы обнаружили, что лишь чуть больше половины респондентов (56%), выходя на переговоры, четко ставят перед собой конкретные, измеримые цели и последовательно добиваются их в ходе общения. Треть переговорщиков (35%), зная тему встречи, ориентируются на приемлемый минимум своих ожиданий. Обратите внимание, переговоры еще даже не начались, а одна из сторон настроена на удовлетворительный для себя результат и даже не собирается добиваться большего. Еще 7%, садясь за стол переговоров, не утруждают себя конкретизацией своих задач, а, зная предмет обсуждения, полагаются на экспромт, на свой опыт и знания. Уместно вспомнить здесь слова древнего философа Сенеки «Если не знаешь, в какую гавань плыть, никакой ветер тебе не будет попутным».

Итак, лишь половина переговорщиков, выходя на встречу, четко представляют свою SMART цель. О каком успехе переговоров можно говорить, когда ряд менеджеров лишь в общих чертах представляет, зачем вообще идет на встречу?!

«Переговоры сложные настолько, насколько вы к ним не готовы» [1]. Выяснилось, что только 39% опрошенных, действительно, готовятся к встрече, затрачивая на подготовку от 40 мин. до 1,5 час. Примерно, столько же менеджеров (37%) тратят на

---

<sup>74</sup>Эмих О.К., канд. техн. наук, MBA

это от 15 до 30 минут. А что же остальные (24%)? «Готовятся иногда, только к самым важным переговорам». Читай, не готовятся – ведь для профессионала, если он хочет получить желаемое, любые переговоры важные.

Что же считают опрошенные респонденты подготовкой? Порадовало то, что основная их масса (67%) прорабатывает несколько сценариев возможного развития событий, обдумывает альтернативы действий, возможные возражения оппонента и свою аргументацию. Десять процентов задумывается над основным сценарием встречи и планирует его придерживаться, а вот 21,5% респондентов лишь в общих чертах формулируют свое коммерческое предложение, и выгоды, которые оно несёт собеседнику. А несколько опрошенных ответили, что, вообще, на эту тему не задумываются и будут действовать по ситуации. Теперь становится более понятно, почему всего лишь около половины менеджеров уверены в себе и своих силах, выходя на переговоры. Ведь переговорщик, не представляющий четко своих целей, не продумавший план их достижения, возможные варианты развития событий, свою аргументацию и возможные возражения собеседника вряд ли может рассчитывать на успех. В наших книгах [2], [3] по переговорной тематике мы неоднократно подчёркивали мысль, что экспромт в практике деловых коммуникаций срывает тогда, когда он заранее и хорошо подготовлен и никак иначе.

Умение «спрашивать – слушать – слышать» важное подспорье в переговорном процессе. Выяснилось, что почти половина (46%) респондентов заранее продумывает 5-6 важнейших вопросов, последовательность их применения в рамках продуманного заранее сценария встречи. Еще 42% готовит 1–2 основных вопроса по теме обсуждения. В то же время, 10% опрошенных вообще не придают значения этому и намереваются действовать по ситуации. Остается открытым вопрос, как же они могут уточнить важные для себя моменты в контексте выстраивания оптимального для себя алгоритма обсуждения. Ведь известно, что «лучший способ получить ответ – задать вопрос». Правда, порадовало то, что почти все респонденты (94%) заявили, что не стесняются задавать уточняющие вопросы, если им что-то неясно в ходе обсуждения. Фактически, тем самым, сводя к минимуму риск уловок и манипуляций оппонента, основанных на неполной, противоречивой и/или ложной информации.

Коль скоро мы заговорили о негативных тактиках и приёмах в ходе общения, подчеркнем, что лишь половина анкетированных (55,4%) заявили, что в ходе переговоров их трудно вывести из себя. Они понимают, что переговоры – это часть рабочих процессов, и оппонент просто пытается хорошо выполнить свою задачу. Но треть опрошенных резко реагирует на «жесткость» и грубость другой стороны. Увы, такие ситуации не редкие в коммуникативной практике и могут быть как следствием некоторых корпоративных требований, так и, увы, ментальностью отдельных исполнителей [3]. Отказ выслушать аргументы и обсуждать сделанное предложение выводит из себя 6% респондентов. Еще несколько опрошенных раздражаются от многочисленных вопросов и возражений другой стороны. Манипуляция, «равнодушие и безразличие» (к тому, что говорит собеседник) заставляют реагировать 46% специалистов. Они пытаются выяснить, слушает ли их собеседник. Около 50%, наоборот, не раздражаются, понимая, что столкнулись с определёнными уловками со стороны собеседника. В целом, 48,5% опрошенных расценивают применение против них манипуляций как, своего рода, рабочую тактику. Для них это – скорее интересное развитие событий, профессиональное единоборство. «Ничего личного – просто бизнес». 42% менеджеров стараются не об-

ращать внимание на манипуляции, реагируя лишь на что-то из ряда вон выходящее. Но почти 10% респондентов либо воспринимают манипуляции как личное оскорбление, либо просто боятся стать их жертвой, т.к. не представляют, что же делать в той или иной ситуации. Эти сотрудники, безусловно, могут стать жертвой профессиональных манипуляторов. Наши рекомендации – больше внимания при обучении переговорщиков уделять теме распознавания и противостояния манипуляциям, отрабатывая на практике подобные тактики и приёмы. Об этом мы подробно пишем в нашей книге, вышедшей в 2018 г. [3]

С какими же конкретными предложениями выходят на переговоры опрошенные нами менеджеры и специалисты? Здесь нет единого мнения. Более половины (52,3%) готовят парочку альтернативных, относительно равноценных вариантов для обсуждения по принципу «не пройдет одно – предложу другое». Четверть переговорщиков (25,4%) имеют 3-4 предложения разной степени важности для них. Еще 17,7% работают только с одним основным вариантом, настойчиво и активно продвигая его в ходе встречи. Но есть и такие, кто представляет в общих чертах, что хочет достичь и формирует свое предложение по ходу встречи, исходя из складывающейся ситуации. Мы со своей стороны предлагаем заранее готовить «пакетное» предложение, содержащее несколько взаимозависимых и взаимосвязанных параметров, каждый из которых может меняться по принципу «если..., то...» в заранее просчитанных рамках «минимум-максимум» [2].

Наиболее впечатляющими оказались ответы на вопрос о том, что же ожидают переговорщики от встречи, какой хотели бы получить результат? Почти половина (48,5%) опрошенных заявила, что для них главное сохранить хорошие отношения с партнёром, даже если придется уступить. Логика тут простая: сегодня я уступлю, завтра – он, отношения – главное. Нисколько не умаляя роли личных отношений в бизнесе, мы, тем не менее, рекомендуем все же ставить во главу угла интересы своей Компании.

Три процента занимают некую философскую позицию: напрягаться на переговорах не стоит, тут как пойдет – может получится добиться своего, может – нет. Коллеги, вы уверены, что в Вашей организации нет таких специалистов? Лишь около половины респондентов (46,2%) стремятся в ходе обсуждения добиться своей цели, заинтересовать и убедить оппонента. Нашлись единичные менеджеры, воспринимающие переговоры как своё личное противостояние. Для них факт победы над оппонентом выше достижения бизнес-интересов. 70% респондентов готовы скорректировать свои изначальные бизнес-цели, если партнер их убедит («на то и переговоры, чтобы в ходе них что-то менять»). Лишь 17% в ходе общения пытаются по максимуму добиться намеренного.

Вместе с тем 77% считают своего оппонента партнером по бизнесу и отмечают необходимость учитывать интересы другой стороны. Трудно поспорить с этим ключевым для любых переговоров положением, лежащим в основе «Гарвардской модели win-win» [4]. Но ведь это не означает, что партнерские отношения надо ставить выше своих бизнес-целей. Нам симпатичен взгляд примерно 18%, ответивших, что они видят партнера по переговорам как источник дохода своей Компании.

Но только ли от самого специалиста зависят его достижения и промахи? Поддержка со стороны руководства организаций в этом вопросе также важна.

Лишь только в трети компаний имеются специальные комплекты материалов, помогающие переговорщикам в их работе: данные по рынку, информация по товару, его

преимуществам и выгоде, материалы для рекламной поддержки, презентации и т.д. В 10% организаций есть даже методические рекомендации и апробированные стандарты (алгоритмы) общения, а в 5% компаний – корпоративные тренеры по этому направлению. Но в другой трети организаций необходимые материалы специалист может получить, только активно собирая их лично по всем отделам. Более половины (52%) респондентов отметили, что в их компаниях переговорные навыки сотрудников не развиваются, тренинги либо не проводятся, либо случаются редко и фрагментарно. В четверти (22%) компаний бытует мнение, что развитие специалистов по переговорам – это их личное дело, раз им за это платят, то это – их проблема. Возможно, какая-то сермяжная правда в этой мысли есть.... Но когда половина переговорщиков готова поступиться бизнес-целями компании в угоду сохранения отношений с партнерами, а менее половины менеджеров идут на встречу с партнёрами или клиентами будучи уверенными в себе и своих навыках, когда к переговорам реально готовится чуть больше трети сотрудников – это уже проблема всей организации и, прежде всего, ее высшего руководства.

Лишь в трети организаций (34,6%) переговорщики чувствуют поддержку со стороны руководства, признание и оценку их усилий, тогда как в половине случаев (51%) их навыки воспринимаются нейтрально, просто как должное. Ну а в остальных случаях просто игнорируются. 54% участников нашего опроса считают, что в современных условиях роль человеческого фактора увеличивается. Умение успешно вести переговоры останется одним из основных требований к менеджерам и специалистам. 40% респондентов отметили, что даже в нынешнюю цифровую эпоху ни современные технологии, ни искусственный интеллект не смогут заменить живого человека – опытного переговорщика. При этом абсолютное большинство (78,5%) менеджеров и специалистов, принявших участие в нашем анкетировании, считают, что участие в переговорах позволяет общаться с разными людьми, узнавать много нового, расширять круг своих связей и, в конце концов, неплохо зарабатывать и быть уверенным в завтрашнем дне. Т.е. разделяют мысль, что *«Ваш успех в жизни, и Ваша удовлетворённость тем, что с Вами происходит, напрямую зависит от того, насколько эффективны Вы, как переговорщик»* [6].

## **Выводы**

1. Степень сложности/«жесткости» деловой встречи во многом зависит от психологического настроения самих участников и степени подготовленности их к обсуждению. Наш опрос показал, что значительная часть переговорщиков пренебрегает детальной и тщательной подготовкой к предстоящему общению, не придает большого значения важности сбора и анализа информации, изначально не готова к отстаиванию своих интересов, а самое главное, не имеет четкой цели, подготовленного заранее плана обсуждения, аргументов в защиту своей точки зрения. В этом случае, любые переговоры, несомненно, будут восприниматься как сложные – ведь участники к ним просто не готовы!
2. Собственников и высших руководителей организаций должна насторожить значительная доля переговорщиков, которые ставят во главу угла задачу сохранения хороших отношений с партнёрами, формирования позитивного мнения о себе, в ущерб достижению бизнес-целей и защиты интересов Компании. При этом, по-

давяющее большинство, 70% опрошенных, готовы поменять в ходе переговоров свою позицию, если сочтут доводы оппонента убедительными. Будьте уверены, при таком изначальном настрое, оппонент такого переговорщика сможет найти правильные аргументы.

3. Широкое распространение в последние годы сложного/ «жесткого» стиля общения связано не только и не столько с изменением бизнес-модели взаимодействия или трансформацией бизнес-этики, что, на наш взгляд, лишь отражает общую тенденцию в социуме. Недостаточный уровень подготовки к деловой встрече как в техническом, так и психологическом плане всегда приведёт к тому, что обсуждение будет восприниматься как «жесткое». Но в таком развитии событий виноваты не партнёры, а сам переговорщик.

## **Литература**

1. Козлов В. В. Жесткие переговоры: победить, нельзя проиграть– М.: Эксмо, 2009г.
2. Рыбкин А., Эмих О. Жёсткие переговоры: только бизнес – ничего личного. –Ростов-на-Дону: Феникс, 2014, 346 стр.
3. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. Стратегия сложных переговоров – М.: Инфра-М., 2019.
4. ФишерР., ЮрииУ., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод.– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Эмих О., Рыбкин А. 111 баек для переговорщиков и посредников.– СПб.: «Питер», 2014 г.
6. Петер Брандль. Переговоры. Побеждай и выигрывай. – Москва, изд. «Э», 2016 г.

## 5.4. Стратегия внедрения процессно-проектного управления на промышленных предприятиях<sup>75</sup>

В современных условиях крупные промышленные предприятия (КПП) в России столкнулись с серьезными вызовами. Это обусловлено высокой неопределенностью внешней среды, нестабильностью сырьевых рынков, волатильностью валют развивающихся стран, включая российский рубль.

Более того, наблюдается устойчивая тенденция к глобальной цифровизации всех сфер обществ и реальных секторов экономики. В этих условиях КПП вынуждены переходить от функциональной модели управления к процессной. Данный переход является крайне сложным и, в большинстве случаев, очень болезненным. Он требует перестройки мышления всего персонала, формирования корпоративной культуры нового типа, основанной на цифровых компетенциях, командной работе для достижения конкретных результатов.

Большинство крупных промышленных предприятий входят в группу высокотехнологичных экономических субъектов. Рассматривая стратегию развития России через призму высокотехнологичных отраслей экономики, представляется целесообразным провести анализ ритмичности производства в указанных отраслях. Индекс производства с января по сентябрь 2020, согласно официальным данным Росстата [1] (рис. 1), имеет значительный уровень колебаний по месяцам и в сравнении с предыдущими периодами. Исходя из этого, можно сделать вывод о неритмичном развитии исследуемых отраслей.

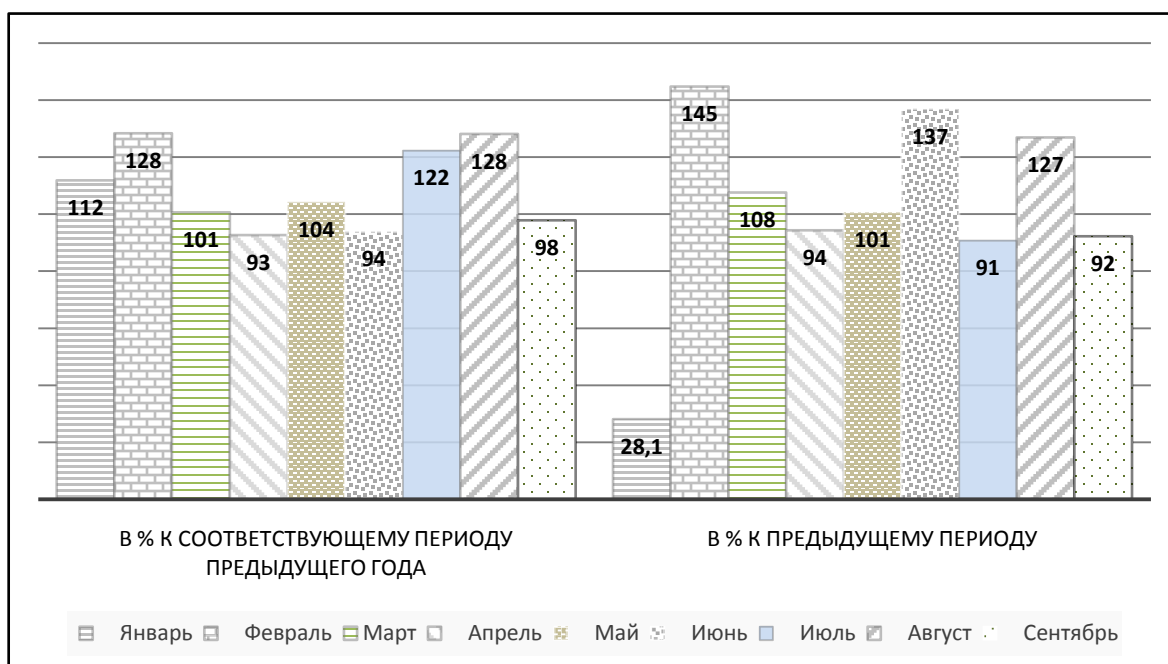


Рис. 1 Индексы производства по высокотехнологичным обрабатывающим видам экономической деятельности за январь – сентябрь 2020 г.<sup>76</sup>

Неритмичность развития высокотехнологичных КПП может свидетельствовать о недостаточно эффективном стратегическом планировании и управлении. Исследуя

<sup>75</sup> Горшенин В.П. д-р экон. наук, проф.

<sup>76</sup> Источник: составлено автором на основании официальных данных Росстата

опыт научных исследований, накопленный в истории развития российского государства, а именно периода СССР, представляется интересным обратиться к разработкам Н.И. Ведуты [2].

Ведута Николай Иванович, один из выдающихся макроэкономистов XX века, еще в начале 70-х годов прошлого столетия в своих работах, развивая метод В. Леонтьева «затраты–выпуск», говорил о необходимости сочетания принципов плана и рынка, т.е. плановой экономики и рыночного регулирования с использованием автоматизированных систем управления народным хозяйством. В основе этих положений лежит построение межотраслевых балансов производственных и экономических связей.

«Система управления общественным производством характеризуется определенной организацией и функциями управления. Организация подчинена требованиям выполнения функций и вместе с тем является результатом их выполнения.

Система управления производством общественного продукта и его распределением представляет собой сложное иерархическое построение и состоит из множества подсистем. Верхний уровень – государство, нижний – рабочее место, где управление производством переходит в управление технологическими процессами.

При этом информационные процессы – учет, анализ, планирование и регулирование в единстве образуют процесс управления производством» [2, стр. 152–153].

В настоящее время планирование, нормирование, учет, анализ, контроль и регулирование как функции эффективного управления экономикой не потеряли своей актуальности.

Развивая теоретические положения Н.И. Ведуты в отношении эффективного управления общественным производством, следует возродить существовавший в Советском Союзе опыт Госплана в сочетании с рыночными механизмами регулирования, с адаптацией к современным экономическим реалиям. Положить начало такого рода процессам возможно, начиная с системы управления производством на крупных промышленных предприятиях, относящихся к высокотехнологичному сектору экономики. При этом построение системы управления будет начинаться с уровня Государственной корпорации, следующими уровнями системы будут являться интегрированные структуры, предприятия и т.д. по классике до рабочего места.

«Учитывая сложность и огромное количество производственных связей, зависимость оценки каждого изделия от оценок всех остальных, потребляемых при его изготовлении, присвоение цен изделий множеством их изготовителей, реальная оценка каждого изделия, выражающая затраты труда, может быть определена только на основе использования модели межотраслевого стоимостного баланса и математических методов последовательных приближений...» [2, стр. 193]

Разработка стратегии и развитие стратегического управления производством в крупных промышленных предприятиях высокотехнологичного сектора экономики осуществляется на основе использования отраслевого баланса производственных и экономических связей государственной корпорации.

Пример отраслевого баланса производственных и экономических связей постиндустриальной государственной корпорации на планируемый период  $t+1$ , в рыночных ценах периода  $t$  (тыс. руб.), представлен в табл. 1 (построен на основе открытых источников данных).



Таблица 1 – Отраслевой баланс постиндустриальной корпорации, тыс. руб.}

Отраслевой баланс производственных и экономических связей государственной корпорации на планируемый период t+1, в рыночных ценах периода t													
Производственное потребление i=1, ... 8; j=1, ... 4		Поставки предприятий, входящих в корпорацию, и поставки предприятий i-х уровней кооперации								Произведено, всего		Выручка	
		1	2	3	4	5	6	7	8				
i/j	1	2	3	4	5	6	7	8	ИТОГО				
1	30,57	22,72	16,1	2,49	71,87	0	4,54	0	4,54	76,42	0	0	0
2	8,89	6,29	8,02	0	23,2	3,74	2,52	12,1	8,78	50,33	4,08	16,17	12,34
3	1,46	1,16	3,07	0,47	6,16	5,72	3,76	5,85	9,21	30,69	1,97	7,82	3,97
4	0	4,98	0	16,39	21,37	10,96	23,34	0	44,17	65,54	7,87	31,22	40,7
ИТОГО	40,91	35,15	27,19	19,35	122,6	21,77	41,29	17,99	100,4	222,98	13,92	55,21	57,0
5	0,69	5,45	0,73	5,61	12,47	0	2,05	3,84	1,36	19,72	1,3	5,14	3,35
6	10,18	5,81	7,14	3,39	26,52	0	0,46	2,41	1,56	30,95			
7	16,01	5,08	1,4	20,88	43,32	0,30	2,6	8,63	5,75	60,6			
8	7,73	2,45	0,65	10,08	20,92	0,15	1,25	4,17	2,78	29,26			
ИТОГО	34,62	18,8	9,87	39,95	103,24	0,45	6,36	19,06	11,44	140,53	1,3	5,14	3,35
ВСЕГО	75,53	53,95	37,06	59,3	225,84	19,78	28,13	60,35	29,42	363,51	15,22	60,35	60,35

При построении модели отраслевого баланса анализируется ряд параметров, таких как:

$X_y$  при  $j=1, \dots, 8$

$i = 1 \dots 4$  – распределение производимых продуктов, в том числе  $i = 4$ , предприятиями кооперации;

$i = 5 \dots 8$  – распределение ресурсов, том числе:

5 – поставляемых со стороны (импорт);

6 – единовременных (капитальных) затрат;

7 – заработной платы;

8 – налогов, уплаченных в бюджет;

$X_y$  при  $j=1, \dots, 8$

$j=5$  поставки на сторону (возмещение ресурса  $X_{yi}=5, j=1, \dots, 8$ , поступающего со стороны);

$j=6$  – воспроизводство производственных фондов (ресурса  $X_{yi}=6, j=1, \dots, 8$ );

$j=7$  – продукт непромышленного назначения, оплачиваемый населением;

$j=8$  – продукт непромышленного назначения (на нужды общества), оплачиваемый из бюджета;

$I_{i(t)}$   $i = 1 \dots 5$  – возмещение издержек обращения (продукта  $X_{yi}=6, j=6, 7, 8, j=7$ );

$C_i^n(t)$   $i = 1 \dots 5$  – полные издержки;

$C_i^p(t)$   $i = 1 \dots 5$  – выручка от реализации продукта  $X_{yi}=1 \dots 5, j=7$  по рыночным ценам.

Составляя отраслевой баланс на уровне государственной корпорации в условиях ограниченности ресурсов еще на этапе планирования, будут выявляться разрывы по ресурсному обеспечению выпуска продукции, и на этом же этапе необходимы будут управляющие воздействия для достижения балансового равенства.

При этом, возможно, на базе корпорации будут созданы единые центры обеспечения необходимым для бесперебойного выпуска продукции и эффективной работы всех входящих в корпорацию предприятий. При использовании подходов к стратегическому управлению, основанному на динамическом отраслевом балансе, необходима будет коренная перестройка мышления на всех уровнях управления постиндустриальной корпорации.

Содержательно изменится и известное понятие «эффективность бизнеса» как отношение результата к затратам в условиях цифровизации. К результатам деятельности КПП теперь относится не только объем выручки в денежном и натуральном выражении, но и привлечение новых клиентов, укрепление своей деловой репутации, освоение новых технологий и видов продукции с помощью экосистем, основанных на цифровых платформах. При этом собственники, руководители и работники предприятия должны получать удовольствие от выполняемой работы, которая содержательно изменяется в условиях цифровой трансформации и требует принципиально иных компетенций для управления современным КПП. К затратам необходимо относить не только затрачиваемые ресурсы в виде денег, материалов, оборудования и комплектующих, а также усилия персонала, прилагаемые для получения цифровых компетенций, навыков коммуникации, системного мышления для достижения конкретных результатов. Повышение эффективности бизнеса КПП является одной из важнейших задач для его владель-

ца, то есть достижение максимальных результатов при минимальных затратах. Как правило, повышение эффективности бизнеса серьезно беспокоит собственника или генерального директора.

Однако наемный персонал об этом часто даже не задумывается, а руководители среднего звена осознанно наращивают количество подчиненных сотрудников и бюджеты своих подразделений. Этим они усиливают свою власть и повышают статус в коллективе, что позволяет им достигать значительных личных целей. Для обеспечения управления в линейно-функциональной структуре КПП используются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые проходят длительный цикл согласования с акционерами. С помощью КПЭ менеджмент пытается организовать эффективную работу. Однако в условиях высокой неопределенности во внешней среде, быстрых перемен в технологиях, включая цифровизацию, и наблюдаемого снижения качества человеческого капитала, данный подход себя уже не оправдывает. Как реакция на вышеуказанные факторы, постепенно начинается переход КПП от функциональной модели управления к процессно-проектной.

Процессно-проектное управление (ППУ) открывает поистине безграничные возможности по организации рутинных операций и позволяет упорядочить действия работников в жестких границах ответственности. При этом значительное количество часов в рабочем графике большинства специалистов предприятия можно освободить для творческой, креативной деятельности по развитию предприятия. Основная идея внедрения ППУ может быть представлена в виде цикла преобразований, которые обеспечивают постоянное совершенствование действующих на предприятии основных и вспомогательных бизнес-процессов (БП), а также процессов управления и совершенствования. Цикл преобразований включает в себя: фиксацию текущего состояния БП, разработку идей и подачу инициатив по совершенствованию процессов, а также формулировку задач и реализацию проектов развития, выход на процессные показатели эффективности (ППЭ) как работников, так и руководителей процессов, что при проведении организационных изменений позволит внедрить улучшенный БП. Поскольку это циклическое действие, то стандарты и регламенты БП постоянно улучшаются по ряду базовых критериев. К ним следует отнести: скорость и объем выполняемых работ, их целесообразность и требуемое качество. Обычно описание БП крупного предприятия занимает годы через отладку и многочисленные итерации. Результаты часто неутешительные. Основными проблемами являются расхождения между пониманием процессов на верхнем уровне руководства и спецификой их практической реализации на уровне исполнителей. Когда на предприятии работает несколько тысяч человек, то внедрить ППУ только методом сверху вниз, как показывает практика, крайне проблематично. Возникает синдром подозрительности среднего звена, который понимает, что старые методы функционального управления уступают процессному подходу. Это влечет за собой кардинальные изменения роли руководителя среднего звена при выполнении работ. Так при автоматизации процессов снижаются затраты времени на контроль за выполнением работ. Снижаются риски принятия ошибочных управленческих решений, возникают повышенные требования к скорости согласования и подписания документов, относящихся к тому или иному процессу. В силу профессионализма и высокой квалификации руководителя при автоматизации многие элементы процесса могут быть выполнены им самим. Если посмотреть на функциональную схему БП, становится понятно, как можно переложить функционал подразделения на язык процессного управ-

ления. Для этого необходимо использовать классификатор БП, описать основные и вспомогательные БП, а также процессы управления и совершенствования. Как показала практика, для успешности проекта внедрения ППУ на КПП, необходимо выполнять три главных условия.

1. Внимание и постоянное присутствие собственника или генерального директора на каждом этапе внедрения ППУ, как это должно быть в любом проекте. Руководство должно решительно демонстрировать свою волю и приверженность к внедрению ППУ. Малейшее ослабление внимания руководства и снижение напряжения в проекте внедрения ППУ со стороны руководства, мгновенно считывается сотрудниками и у них возникает желание сойти с «дистанции» и ничего не менять.
2. Вовлеченность исполнителей в процесс внедрения ППУ. Привлечение различных консультантов и создание процессных офисов с квалифицированными бизнес- и процессными аналитиками, описывающих БП на предприятии, не дает ни малейшего шанса вживить эту «чужеродную» конструкцию в реальную деятельность сотрудников предприятия. Они всегда смотрят скептически на любые описания БП, если только это они не сделали сами. Это простое сопротивление изменениям, основанное на психоэмоциональном отторжении взрослыми людьми того, что сделано другими. Поэтому только вовлеченность конкретных исполнителей и их заинтересованность обеспечивают выполнение этого условия. Понятно, что ни одно преобразование не может быть реализовано без эффективной системы мотивации. В нашем случае на КПП при внедрении ППУ уместно использовать балльную систему оценки эффективности работников, которые подают инициативы на улучшение БП. Это открывает перед ними новые возможности в карьерном росте, премировании в соответствии с экономическим эффектом от внедрения идеи, успешном прохождении аттестации. Здесь заметно меняется роль управленца среднего звена. Так, принятая к рассмотрению инициатива имеет все шансы превратиться в проект, который может заметно повлиять на содержание всего БП. Руководители подразделений при внедрении ППУ все чаще берут на себя функции руководителей проектов, связанных с улучшением БП вверенных им подразделений. Обычно это задача реинжиниринга и оптимизации. Следует отметить, что далеко не все руководители среднего звена имеют навыки проектного управления. Это, возможно, самый серьезный ограничитель при внедрении ППУ. Отметим, что у модели ППУ нет альтернативы, поскольку понимание и детализация процессов по действиям и операциям является кратчайшим путем для перехода к цифровому предприятию. Особо отметим, что БП, применяемые в компании, неизбежно проходят этап моделирования в условиях постоянной открытости к улучшениям. Фактически на КПП требуется создать культуру непрерывных улучшений БП.
3. Важно иметь проверенную временем методику внедрения БП. Здесь очень много скрытых и «подводных» камней, различных психоэмоциональных и организационных барьеров, создающих проблемы при внедрении ППУ.

Для решения вышеуказанных задач можно использовать различные программные продукты, в которых осуществляются постановка и управление задачами, такие как: процессные, проектные, оперативные, а также планируемые поручения топ-менеджмента для исполнителей. Здесь можно использовать стратегии риск-ориентированного управления на основе эффективного планирования имеющихся ресурсов.

## **Литература**

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>
2. Н.И. Ведута. Социально-эффективная экономика/ Под общей ред. д-ра экон. наук Ведута Е.Н.- М: Издательство РЭА, 1999. – 254 с.

## **5.5. Стратегические приоритеты Евросоюза в создании инклюзивного общества<sup>77, 78</sup>**

### **Введение**

Одним из важных направлений стратегического планирования является анализ дальнего внешнего окружения, а именно STEP-факторов. В условиях глобализации важной частью этого окружения является европейское сообщество, представляющее собой одну из наиболее развитых в технологическом, экономическом и цивилизационном смысле часть современного мира. В течение многих столетий Западная Европа была для России ключевым экономическим и технологическим партнером. Однако в последние годы в европейском сообществе происходят существенные культурные изменения, связанные с относительно высоким уровнем благосостояния на основе циркулярной экономики, активными миграционными процессами, сильным экологическим трендом, направленным на декарбонизацию и т.д. Существует также значительный разрыв в коммуникации между Россией и странами европейского сообщества и во взаимном понимании основных векторов политики.

В этих условиях стратегическое сотрудничество между компаниями России и остальной части Европы подвержено опасности влияния культурологического, ценностного и целеполагательного разрыва.

Целью настоящей работы является краткий обзор оснований целостной деятельности Европейского Союза (далее – ЕС), демонстрирующий его ценностную и целевую направленность действий. Данная работа опирается на материалы, изложенные в долгосрочной стратегической программе ЕС «Горизонт 2020». Основное внимание в работе обращено на сферу инклюзивного развития общества, поскольку именно здесь сконцентрированы значительные элементы ценностных вызовов и изменений.

Исследование также затрагивает управленческие вопросы в сфере проектирования инклюзивного общества и экономики в Европе как общества, которое ЕС считает особенным и лидирующим с точки зрения образа будущего, перспективного для развития всего остального мира, в первую очередь с позиции формулировки проблем (вызовов) и постановки проектных целей и задач.

Рассматриваемая нами проблема представляется следующей: поскольку создание инклюзивного общества, очевидно, является программным приоритетом большинства стран Европы, объединяемых ЕС, необходимо понять идеологические и прагматические корни такой политики, а также ее системность и долговременность. В настоящее время инклюзивное общество как идея и практика является знаковой моделью ЕС, призванной, без преувеличения, к формированию «нового человека» Европы и нового европейского общества. Поскольку другие страны не имеют столь выраженного акцента на инклюзивность, между ними и Европой возникают зачастую принципиальные различия. При этом одна из моделей развития с неизбежностью оказывается ориентированной на «истинные» мировые тренды и адекватной для реагирования на вызовы будущего. В значительной степени стоит вопрос о лидерстве в движении в будущее. При этом понятно, что возможны различные типы лидерства, когда каждая из моделей решает собственные специфические задачи.

---

<sup>77</sup>Головчанов С.С., канд. социол. наук, МВА

<sup>78</sup>На основе материалов программы «Горизонт 2020»

Актуальность данной работы в том, что в ней в системном виде дается комплексная характеристика современной политики ЕС, направленной на построение инклюзивного общества посредством организации общеевропейского научного проектирования и на последующее внедрение научных разработок, а также вводятся в научный оборот документы программы «Горизонт 2020».

Данная работа может быть интересна политологам, социологам, экономистам, политическим деятелям, специалистам по социальному проектному управлению, разработчикам аналогичных и собственных проектных систем социального управления в России и других странах. Она будет полезна руководителям корпоративных и бизнес-структур, занимающимся стратегическим планированием и собственным проектированием, имеющим деловые отношения с компаниями стран ЕС, что поможет пониманию современных векторов развития, формулируемых руководством ЕС.

Она может быть важна для специалистов, разрабатывающих темы развития человеческого капитала, поскольку построение инклюзивного общества в основе своей предусматривает проектирование и использование человеческих ресурсов с определенными характеристиками, связанными с их квалификацией, уровнем дохода и социальной защищенности, этническим происхождением, вовлеченностью в процессы цифровизации, готовностью стать участниками нового производства на принципах циркулярной экономики и т.д.

Идеология и практика инклюзивности (*inclusive* – включающий в себя) сложилась в Европе в течение прошедших 3-4-х десятилетий. Лидерами процесса стали такие страны, как Швеция, Норвегия, Финляндия, Германия, Франция и ряд других. В 21-м столетии инклюзивность стала официальной политикой ЕС и находит свое отражение во всех его программах развития.

Daron Acemoglu и James Robinson [2] считают, что причина различий между моделями развития стран заключается в том, что в одних странах экономические институты экстрактивные, а в других – инклюзивные. Экстрактивные модели нацелены на извлечение максимального дохода, получаемого из эксплуатации одной части общества для обогащения другой. Инклюзивные же способствуют созданию социальных рынков для того, чтобы люди имели потребительские возможности, а также равные условия для реализации своих талантов. По их мнению, использование потенциала инклюзивных рынков – это необходимое условие экономического роста. Инклюзию можно расценивать как необходимое условие современного существования капитализма, когда объединительные идеи и практика нацелены на поддержание определенной социальной гармонии и удовлетворение основных потребностей граждан. В то же время в этом имеется экономический смысл в его кейнсианской трактовке, когда граждане имеют достаточные доход и иные условия существования для того, чтобы постоянно оставаться активной частью потребительского рынка и тем самым инвестировать развитие экономики путем стабильного потребления.

Идеологию инклюзивного общества также можно расценивать во многих аспектах как гуманитарную, являющуюся продолжением и инвариантом конвергенции капиталистической и социалистической, в том числе кейнсианской моделей, приспособленную к современным реалиям и не предусматривающую смену основ общественно-экономического строя и властвующих структур.

Саму проблему возникновения и развития инклюзивного общества следует рассматривать в более широком контексте позиционирования Европы, ЕС в мире как ми-

рового лидера общественного развития (по заявлениям самих руководителей ЕС). Урсула фон дер Ляйен (в настоящее время председатель Европейской комиссии (далее – ЕК)) заявляет: «Европа должна возглавить переход к здоровой планете и новому цифровому миру. Но она может это сделать только путем сплочения людей и развития нашей уникальной социальной рыночной экономики, чтобы соответствовать сегодняшним новым амбициям. Мы должны сфокусироваться на равенстве и создании шансов для всех, мужчин или женщин, с востока, запада, юга или севера, молодых или пожилых. Мы должны защитить наши общие ценности и поддерживать верховенство закона. У нас имеются основания для достижения всего этого. Мы имеем рекордную занятость и устойчивый экономический рост. Мы мировая торговая сверхдержава. Мы устанавливаем стандарты, которым следуют другие. Мы миновали эру кризисного менеджмента и можем теперь смотреть вперед» [3].

## 1. Европейские цели

Какова же система общеевропейских целей? Вот как их декларирует Урсула фон дер Ляйен:

**1. Европейское «зеленое дело».** Задача – подчинить «почти всю политику ЕС» целям Парижского соглашения: держать повышение глобальной температуры значительно ниже 2°C и продолжать усилия по поддержанию ее на уровне 1,5°C.<sup>79</sup> Революция в области возобновляемых источников энергии – лучший пример этого. Доля возобновляемых источников энергии в конечном потреблении энергии в Европе увеличилась с 9% в 2005 году до 17% в 2018 году. Цель этой долгосрочной стратегии состоит в том, чтобы подтвердить лидерство Европы в глобальных климатических действиях и прийти к достижению чистого нуля по выбросу парниковых газов к 2050 году эффективным образом [5].

Руководство ЕС демонстрирует, что этот переход возможен и полезен не только в борьбе с изменением климата. Важнейшим приоритетом объявлена новая индустриальная стратегия: «мы будем мировым лидером в циркулярной экономике и чистых технологиях... будем работать по декарбонизации энергоемких отраслей промышленности» [3]. Решающую роль будет играть Европейский инвестиционный банк: он уже является крупнейшим многосторонним поставщиком климатического финансирования в мире. На климатические инвестиции было направлено 25% его общего финансирования. Эта цифра будет удвоена к 2025 году. Инвестиционный план устойчивой Европы поддержит инвестиции в размере одного трлн. евро в течение следующего десятилетия во всех уголках ЕС [3].

**2. Экономика, работающая для людей.** Урсула фон дер Ляйен: «Я горжусь нашей уникальной европейской социальной рыночной экономикой. Это то, что позволяет нашим экономикам расти, – и то, что заставляет снизить бедность и неравенство. Это гарантирует то, что социальная справедливость и благосостояние стоят на первом месте» [3]. Главное – укрепление основы европейской экономики, ее малых и средних пред-

---

<sup>79</sup>В рамках Европейской «зеленой сделки» комиссия предложила 4 марта 2020 года первый европейский закон о климате, закрепляющий цель климатической нейтральности до 2050 года [4].



приятий (МСП), которые составляют 99% числа всех предприятий и создали за последние пять лет 85% новых рабочих мест.

Основные направления дальнейшего развития экономики: *поддержка малого и среднего бизнеса; углубление экономического и валютного союза; конвергенция социального и рыночного (выдвижение и реализация Европейского свода социальных прав, подразумевающего установление достойной минимальной зарплаты, социальный диалог между работником и предпринимателем, гарантии детям и ликвидация бедности; справедливое налогообложение, в том числе повышенные ставки на сверхдоходы)* [3].

**3. Европа, приспособляющаяся к цифровой экономике.** Предполагается скоординированный европейский подход к человеческим и этическим последствиям использования искусственного интеллекта, полная цифровизация деятельности Европейской комиссии и масштабная – ЕС, полный доступ всех к качественному образованию и другие направления [3].

**4. Защита европейского образа жизни.** Основными направлениями будут поддержание верховенства закона, в том числе разработка дополнительного механизма европейского верховенства права, прочные границы и новый старт политики миграции, предусматривающий новый пакт о миграции и убежище, включая возобновление Дублинской реформы правил предоставления убежища (протокол, который регламентирует ответственность конкретных стран за предоставление убежища).

Урсула фон дер Ляйен отмечает: «Не может быть никакого компромисса, когда речь идет о защите наших основных ценностей. Угрозы верховенству права бросают вызов правовым, политическим и экономическим основам функционирования нашего Союза. Наша ответственность начинается на родине тех, кто приезжает в Европу. Людям нелегко оставить свои дома и отправиться в опасное путешествие. Они делают это, потому что чувствуют, что у них нет альтернативы. Мы должны четко сфокусировать наше сотрудничество на улучшении перспектив молодых женщин и мужчин в странах их происхождения. Мы должны инвестировать в их здоровье, в их образование и навыки, в инфраструктуру, устойчивый рост и безопасность» [3].

**5. Более сильная Европа в мире и безопасность.** «Европа должна укреплять свой уникальный бренд ответственного глобального лидерства. Многосторонность заложена в ДНК Европы. Это наш руководящий принцип в мире. ЕК будет продолжать отстаивать этот подход и обеспечивать поддержку и обновление глобального порядка, основанного на правилах» [3]. Основные направления: *свободная и справедливая торговля. «Мы верим в торговлю...– она составляет более трети ВВП ЕС и обеспечивает более 36 миллионов рабочих мест. Мы являемся крупнейшим экспортером промышленных товаров и услуг и крупнейшим экспортным рынком для 80 стран»... «Европейское лидерство также означает работу рука об руку с нашими соседями и партнерами. Углубляя наши отношения, мы всегда будем руководствоваться нашими ценностями и уважением к международному праву. ЕС является крупнейшим в мире донором помощи в целях развития. При этом мы стремимся к созданию равноправного партнерства без ущерба для свободы и достоинства. Чтобы оставаться сильным глобальным актором, ЕС должен потратить на 30% больше, чем сегодня тратит на внешние инвестиции, в следующем своем долгосрочном бюджете, увеличив общую сумму до 120 миллиардов евро».*

*Защита Европы: «Европа всегда обретала свою силу через мир, а мир – через силу. НАТО всегда будет краеугольным камнем коллективной обороны Европы. Мы станем трансатлантическими и станем более европейскими. Нам нужны дальнейшие смелые шаги в ближайшие пять лет на пути к подлинному европейскому оборонительному союзу»[3].*

**6. Новое движение к европейской демократии.** «Демократическая система нашего Союза уникальна тем, что объединяет парламентариев, непосредственно избираемых на местном, региональном, национальном и европейском уровнях, с избранными главами государств или правительств. Рекордно высокая явка на европейских выборах 2019 года показывает живучесть нашей демократии. Мы должны ответить на этот вызов, предоставив европейцам более сильную роль в принятии решений». Направления: *большая роль европейцев, укрепление особых отношений ЕК с Европейским парламентом, совершенствование системы ведущих кандидатов («Опыт европейских выборов 2019 года ясно показывает необходимость пересмотра того, как мы назначаем и избираем лидеров наших институтов»), больше прозрачности и контроля, защита демократии и разработка Европейского плана защиты демократии от внешних вмешательств [3].*

## **2. Программа «Горизонт 2020»**

**«Горизонт 2020»** – это крупнейшая исследовательская и инновационная программа ЕС, обеспеченная почти 80 миллиардами евро финансирования в течение 7 лет (с 2014 по 2020 год) – в дополнение к частным инвестициям. Она рассчитана на научно-технологические прорывы, открытия и идеи мировой значимости с целью их переноса из лаборатории на рынок и полностью отражает направления лидерства Европы с точки зрения управляющих структур Евросоюза [6].

**Декларируемая цель программы** – «решение проблем, относящихся к миграции, Четвертой индустриальной революции и вызовам в управлении путем обеспечения объективных научных основ оценки этих явлений и разработки вариантов политики или приемлемых решений для этих проблем, а также для объективного информирования граждан по этим вопросам» [1].

Важно отметить, что программа, рассчитанная на 2018-2020 годы, продолжает работу по аналогичным рабочим программам 2014–2015 и 2016–2017 годов. Эти программы были сформулированы на основе конкретных проблем, «вызовов».

### **Приоритеты программы**

**1. Растущие инвестиции в устойчивое развитие и связанные с ним исследования климата.** В свете Парижского соглашения, ознаменовавшего новую эру в борьбе против климатических изменений, «Горизонт 2020» предполагает амбициозное инвестирование не менее 35% своего общего бюджета, так как деятельность в сфере климата становится более важной, в то время, как вклад в размере 60% нацелен на устойчивое развитие, включающее такие сферы, как здоровье, питание, энергия, транспорт и ресурсная эффективность.

Фокусная нацеленность программы, в том числе ее подпрограммы «Построение низкоуглеродного, климатически устойчивого будущего» (с бюджетом 3,7 млрд. евро),

послужит эффективным средством выравнивания всех инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в конкретные задачи, связанные с устойчивым развитием и климатом. Эти исследования позволят реализовать Энергетический Союз, быть первым номером в обновлении, уменьшить использование энергии, двигаться в сторону деуглеродизации энергетических систем. Более 2 млрд. евро будет вложено в четыре стратегических приоритета: новая энергетика, основанная на использовании аккумуляторных батарей; энергетически эффективные здания; электро-мобильность; более интегрированные городские транспортные системы. Работа, связанная с циркулярной экономикой, обозначенная в подпрограмме «Единство экономических целей и целей защиты окружающей среды – циркулярная экономика» (бюджет 1 млрд. евро), также будет служить целям устойчивого развития.

**2. Интегрирующая цифровизация всех промышленных технологий и социальных задач.** В Стратегии Единого цифрового рынка комбинация цифровых технологий (bigdata, интернет вещей, 5G, высокопроизводительные вычисления и др.) с другими продвинутыми технологиями и сервисными инновациями открывает огромные возможности для повышения промышленной конкурентоспособности, роста рабочих мест и решения социальных задач. Цифровизация также изменяет проведение исследований (открытая наука, открытые данные, необходимость квалификаций, вовлечение пользователей и др.). Следовательно, интеграция «цифры» во всех ее формах, особенно цифровых технологий, использование больших данных и управление ими, цифrofизическая интеграция должны быть существенно продвинуты в рамках программы. Указанное поле фокусировки в подпрограмме «Цифровизация и трансформация европейской промышленности и сферы услуг» (с бюджетом 1,8 млрд. евро) должно форсировать лучшую интеграцию и координацию усилий по реализации различных частей программы и максимизировать их воздействие с акцентом «физическое идет навстречу цифровому». Наконец, особый акцент должен быть сделан на кибербезопасности и на социальном эффекте цифровизации, включая изменения в рабочей силе.

Подпрограмма «Открытая наука» проводится в рамках рабочей программы с подходом «открытые исследовательские данные» и предусматривает проект «Европейское Открытое Научное Облако» (ЕОНО), ускоряющий управляемость исследовательскими данными и их использование в условиях междисциплинарности и географических границ.

**3. Усиление международной научно-технической кооперации.** Оно необходимо для поддержания лидирующей роли Евросоюза в научных исследованиях, а также для развития глобальных талантов, инновационных систем и цепей ценностей. Однако доля участия третьих стран в совместных акциях «Горизонт 2020» уменьшилась по сравнению с предыдущей программой «Горизонт», а возможность программы установить международное лидерство оказалась недоиспользованной [7].

Поэтому в целях максимизации международного сотрудничества будут приняты меры к изменению этого тренда, приложены усилия к привлечению исследователей в Европу и их сохранению, также, как и к увеличению возможностей мобильности европейских исследователей, в частности, через подпрограмму имени Марии Склодовской-Кюри. Международная кооперация в 2018 году продемонстрировала позитивный эффект, который ожидался и в 2019 году.

**4. Социальная устойчивость.** Европа сталкивается с множественными и кажущимися внезапными изменениями на многих фронтах, таких как большой миграционный пресс, кибернетические преступления, угрозы безопасности так же, как и с гибридными угрозами. Такие события требуют больше, чем всегда, способностей для координированного ответа ЕС. Поэтому необходимы дополнительные исследования в этой сфере. Лучшие инструменты – технические или организационные – для реакции на естественные или человеческие угрозы могут уменьшить человеческие и материальные потери. Обеспечение кибербезопасности требует внимания уязвимым участкам критически важных инфраструктур, цифровым, технологическим и нетехнологическим решениям, например, обеспечению защиты данных. Выделяется такая область фокусировки, как «Повышение эффективности Союза Безопасности» (бюджет 1 млрд. евро). Специальные усилия будут предприняты в рамках пилотной акции развития Центров Компетенций европейской сети кибербезопасности.

Легальная миграция, а шире – мобильность высококвалифицированных кадров (включая исследователей) – дает огромные возможности ответа на экономические и демографические вызовы. В то же время, ЕС будет продолжать управлять миграционными потоками. Исследование должно помочь усилению способности ЕС предвидеть вызовы, которые несет легальная и нелегальная миграция. Необходимо выявлять корневые причины миграции, вести деятельность, ведущую к ликвидации бедности, обеспечению продовольственной безопасности, устойчивому производству продовольствия, созданию новых возможностей занятости.

**5. Создание рыночных инноваций.** Европа должна продемонстрировать потенциал инновационных идей для создания новых рынков и укрепить европейскую промышленную базу. Этот подход соответствует приоритетам ЕК, связан с европейским «зеленым» делом и стремлением сделать Европу первым климатически нейтральным континентом к 2050 году – «Европу, которая работает для людей» [7].

### **3. Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества**

В программе «Горизонт 2020» имеется специальный раздел «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества»[1], который интересен тем, что содержит конкретный план действий по развитию инклюзивного общества в понимании управляющих структур ЕС (ЕК) как составную часть общего стратегического развития Европы.

Вызовы специального раздела 2018–2020 годов конкретизируют проблемы и задачи, связанные с построением инклюзивного общества в конкретный период времени, и нацелены на преодоление экономического кризиса и его эффектов (CallEURO – «вызов Евро»), уменьшение неравенства и содействие социальной справедливости (CallREV-INEQUAL – «вызов неравенству») и интеграции молодого поколения в более инновационную, инклюзивную и устойчивую Европу (CallYOUNG– «вызов молодежи»). Они также были нацелены на новые формы инноваций и неиспользованные источники роста (CallsINSOandCO-CREATION – «вызовы инновационное общество и сотворчество») и на европейские культурное наследие и идентичность (CallsREFLECTIVEandCULT-COOP – «вызовы отражение и культура»). Увеличение европейских возможностей развития и улучшения внешних акций и международной кооперации отра-

жены вызовами CallsINTandENG-GLOBALLY – «вызовы интернациональность и глобальность»[1].

Европейская комиссия формулирует, группирует и тематически обозначает предложение системы научных «акций», их нацеленность, формат исполнения (исследовательский или практический) и их ожидаемый эффект, выделяет соответствующий бюджет и объявляет конкурс, в котором могут принять участие европейские исследовательские и бизнес-организации. При этом условием прохождения по конкурсу является партнерское участие нескольких организаций из разных стран.

Формулировки и «тексты заданий» акций фактически обозначают основные проблемы ЕС, идеологию и подходы для их решения так, как их представляет ЕК, и, таким образом, являются «идейным руководством» для научной общественности, политических лидеров и государственных функционеров, общественности.

Ниже приводятся примеры европейского проектирования в максимально аутентичной форме с целью адекватного восприятия содержания, формы и стиля формулировок, принятых в ЕС.

### ***3.1. Раздел «Миграция»***

Проектирование направления программы «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества», имеющего название «Миграция» (Migration) [1 – стр. 10-25], осуществляется по следующим темам:

***Тема 1. На пути к перспективному управлению миграцией: решение проблем, оценка потенциала и разработка будущих стратегий***

***Вызов.*** Формируются глобальные режимы управления миграцией. Существует настоятельная необходимость определить приоритетные области и стратегии содействия упорядоченной, безопасной, регулярной и ответственной миграции и мобильности, как это предусмотрено в целях устойчивого развития повестки дня на период до 2030 года и Нью-Йоркской декларации 2016 года. ЕС участвует в глобальных усилиях по разработке многоуровневых моделей управления миграцией, применимых к Европейскому союзу и его государствам-членам.

***Поле деятельности:*** в контексте эволюционирующего управления миграцией ЕС и глобальных перспектив и обязанностей ЕС, связанных с миграцией, предложения должны содержать и оценивать модели управления, включая недавно созданные инструменты партнерства, а также пересмотр всеобъемлющих соглашений, их ограничений и потенциала расширения масштабов, в том числе воздействие миграционной политики ЕС на страны происхождения и транзита, и развитие показателей управления, а также измерений для управления. Основной фокус должен быть сосредоточен на переходе от управления чрезвычайными ситуациями и кризисами к долгосрочным, основанным на фактических данных политическим ответным мерам, которые могут решить проблемы экономического развития и крупномасштабного перемещения населения. Требуется изучить вопросы регулирования легальных каналов миграции и легальных путей для лиц, нуждающихся в защите, и транзита, а также дать оценку показателям управления и измерению миграции органами управления.

***Ожидаемое воздействие:*** эта акция будет служить основой для политики, программирования и действий, способствующих ЕС в глобальном управлении миграцией на основе прав человека и через многосторонние партнерства в сотрудничестве, в част-

ности, с профсоюзами, работодателями, ассоциациями мигрантов и молодежи, городами и муниципалитетами. Она будет способствовать развитию структур, политики и инструментов управления миграцией в Европе, в более широком соседстве и в глобальном контексте, включая политику в области развития, инвестиций и торговли. Она также будет сопровождать и оценивать процесс реформирования режимов предоставления убежища ЕС, а также проводить внешнее измерение миграционной политики ЕС.

*Тема 2. Социальные и экономические последствия миграции в Европе и политика интеграции*

*Вызов:* более глубокое понимание социальных и экономических последствий и последствий миграции в Европе необходимо для того, чтобы получить объективный обзор событий и устранить ошибочные представления о последствиях миграции. В свете недавних и нынешних миграционных потоков оценка интеграционной политики и усилий не менее важна для обеспечения их эффективности в деле содействия интеграции мигрантов в принимающие общества.

*Поле деятельности:* предложения должны учитывать долгосрочные последствия миграции на европейском и международном уровнях для экономического роста и производительности труда, уровня занятости и заработной платы, развития предпринимательства, а также фискального воздействия и воздействия на благосостояние. Они должны дать анализ политике, связанной с интеграцией мигрантов, включая беженцев. Особое внимание следует уделять гендерным и уязвимым группам, таким как несопровождаемые дети и лица без гражданства. В связи с интеграцией следует также обратить внимание на экономические, человеческие и культурные факторы, результаты деятельности различных групп мигрантов и социальные последствия сегрегации. Кроме того, предложения должны содержать анализ местногоинтерактивного измерения интеграционных процессов и их влияния на предоставление местных услуг, условия труда, производительность труда и инновации. Они должны провести сравнительный анализ интеграционной политики (рынок труда, образование, здравоохранение, гражданские права, социальное обеспечение, жилье, семейная политика и т. д.) и роли транснациональных институтов и сетей в формировании интеграции на местном уровне. Кроме того, они должны оценивать эффективность, действенность и социальное воздействие такой политики и выделять передовую практику и соответствующие контрольные показатели, опираясь на обширные знания, которые уже существуют в ЕС. Наконец, следует также оценить понимание прошлого и исторического опыта интеграции общин мигрантов и то, что они могут сказать нам о текущих проблемах.

*Ожидаемое воздействие:* эта мера позволит улучшить базу знаний о социально-экономических последствиях миграции. В ней будут представлены решения и рекомендации по повышению эффективности политики, направленной на интеграцию мигрантов. Она также будет способствовать разработке всеобъемлющих стратегий интеграции между государствами-членами ЕС, способствующих социально инклюзивному экономическому росту.

### 3.2. Преобразования в контексте Четвертой промышленной революции

Проектирование следующей части направления программы «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества», имеющего название «Социально-экономические и культурные преобразования в контексте Четвертой промышленной революции» (Socioeconomic and cultural transformations in the context of the fourth industrial revolution) [1 – стр. 26-64], осуществляется по следующим темам:

#### *Тема 1. Социальная ценность культуры и влияние культурной политики в Европе*

*Вызов:* культура на протяжении всей европейской истории была важным элементом государственной политики социальной, культурной и политической сплоченности и интеграции, и ее потенциал может быть значительно расширен. Хотя сегодня вопросы культуры часто рассматриваются с точки зрения экономической добавленной стоимости, она создает дополнительную общественную ценность с точки зрения благосостояния, поощрения идентичности и принадлежности, инклюзивности, терпимости и сплоченности. Культура также является источником творчества и инноваций. Задача состоит в том, чтобы разработать новые перспективы и усовершенствованные методологии для учета более широкой общественной ценности культуры, включая ее экономическое воздействие, но и выходя за его рамки. Кроме того, необходимо разработать более совершенные измерения культурных ценностей и тематические исследования в поддержку эффективной и инклюзивной политики и институциональных рамок, которые предлагают гражданам убедительное видение того, как справиться с текущими культурными и социальными преобразованиями.

*Сфера деятельности:* предложения должны разработать соответствующую методологию и провести сравнительный, качественный, партисипативный и статистический анализ на национальном уровне и уровне ЕС для картирования различных форм культурного участия, оценки роли культурного участия как источника благополучия и определить преимущества культурного взаимодействия между различными слоями населения.

Историческая роль культуры в интеграции и разделении Европы должна рассматриваться с целью более глубокого изучения конкретных условий, в которых происходит культурная интеграция. Следует также оценить характер и степень вклада культурного взаимодействия в межкультурный диалог, культурную самобытность и формирование общин. На основе инновационных подходов и репрезентативного географического охвата различных частей Европы предложения должны объяснить, как культурные ценности конструируются в эпоху социальных сетей, Интернета и телевидения в различных социально-экономических группах. Они также должны исследовать, как урбанизация, пространственная и социальная сегрегация, гендерное и растущее разнообразие в европейских обществах влияют на формирование культурных ценностей. Кроме того, предложения должны содержать оценку целей, стратегий и эффективности культурной политики и институтов в деле создания, передачи и поддержания культурных ценностей, а также решения таких вопросов, как разнообразие и инклюзивность.

*Ожидаемое воздействие:* эта акция обеспечит новые методологии для обозначения общественной ценности культуры. Она будет совершенствовать статистические данные и методы учета культурного воздействия в сотрудничестве с национальными

статистическими институтами, соответствующими международными организациями, сетями, исследовательской инфраструктурой и Евростатом. Он также предоставит политикам эффективные инструменты для измерения, понимания и усиления воздействия культурной политики. Подходы к совместному творчеству с участием широкого круга заинтересованных сторон будут способствовать инновационным научным и политическим результатам.

*Тема 2. Использование подходов больших данных в разработке научно-исследовательской и инновационной политики*

*Вызов:* использовать потенциал больших данных для разработки научно-исследовательской и инновационной политики путем предоставления более своевременной и углубленной информации о результатах деятельности европейской научно-инновационной системы и ее воздействия на рост производительности.

*Сфера деятельности:* многие страны с развитой экономикой после кризиса столкнулись с парадоксом производительности: в то время как темпы инноваций продолжают ускоряться, рост производительности пришел к квазиостановке. Причины этого были предметом интенсивных дебатов в последние годы, и факты все чаще указывают на важность связей между ростом производительности, исследованиями и инновациями. Это может быть связано с изменяющимся характером самого инновационного процесса, который переживает глубокие изменения: в частности, цифровизация приводит к возрастанию сложности, усилению сетевых эффектов и *растущему значению победителя, который присваивает все выгоды*. Официальная статистика, если полагаться на традиционные источники, не показывает полную картину всей динамики развития исследований и инновационных систем. В современном все более цифровизирующемся мире альтернативные источники данных имеют возрастающее значение. Они включают в себя, например, информацию, содержащуюся на веб-сайтах компаний, постах в социальных сетях, а также все более широкие базы данных, предоставляемые, например, правительствами. Такие источники данных, широко известные как большие данные, имеют преимущество в том, что они своевременно и широко доступны, обладают потенциалом охватывать различные аспекты научно-исследовательской и инновационной деятельности, позволяют обеспечить информацию на более детальном уровне и лучше исследовать социальные взаимодействия, что невозможно сделать с помощью показателей, предоставляемых в настоящее время официальной статистикой. Предложения должны быть направлены на использование потенциала больших данных для получения информации об исследовательской и инновационной деятельности, результатах деятельности и ее воздействии на результаты производства, которая может быть доступна в режиме реального времени, при этом необходимо уделить особое внимание инвестициям в исследования и инновации в частном секторе, государственно-частному сотрудничеству и распространению технологий между частными субъектами. Предложения должны также учитывать аспекты точности и безопасности данных.

*Ожидаемое воздействие:* результаты научно-исследовательских и инновационных мероприятий, как ожидается, обеспечат разработку научно-исследовательской и инновационной политики более своевременными и разнообразными данными о научно-исследовательской и инновационной деятельности и их влиянию на результаты производства.



*Тема 3. Ориентированная на спрос и предложение экономическая политика для стимулирования устойчивого роста в Европе как решение социальных и экономических проблем в Европе*

*Вызов:* спустя годы после кризиса и при почти нулевых процентных ставках устойчивый экономический рост в Европе все еще остается низким<sup>80</sup>. Экономический рост требует согласованных действий по одновременному стимулированию спроса и предложения. Что касается предложения, то “загадка производительности”, а именно замедление роста производительности, несмотря на технический прогресс, вновь привлекла внимание политических и научных кругов. В ближайшие десятилетия, которые приведут к далеко идущим демографическим изменениям, эта ситуация станет проблематичной: сокращение численности населения трудоспособного возраста с быстро растущим числом пожилых людей и соображения сохранения справедливости между поколениями сделают существенный рост производительности еще более важным. Таким образом, новое ускорение роста производительности труда за счет создания мощной базы знаний является ключевым фактором для сохранения нынешнего экономического положения и благосостояния ЕС.

В то же время способы, которыми наукоемкие экономики работают в своих национальных контекстах, и их взаимодействие на международном уровне также изменились. Поэтому вопрос о производительности и росте не может быть решен без более точного учета влияния глобализации на национальные экономики. Чтобы понять динамику производительности, необходимо изучить ее микроосновы (нематериальные активы, выход на рынок, цифровизация) и роль нематериальных активов государственного сектора (культура, образование, навыки). Наличия данных и официальной статистики для сравнительных экономических исследований по этим вопросам проблемы очень важны.

Европа занимает центральное место в поддержке процесса выработки политики в мире. С точки зрения спроса слабые экономические показатели могут отражать необычайно продолжительный дефицит совокупного спроса, который, возможно, привел к тому, что было названо “вековой стагнацией”. На этом фоне возникает вопрос о том, что может сделать государственная политика для стимулирования спроса и соответственно экономического роста, и как фискальная и денежно-кредитная политика могут играть новую роль в условиях низких темпов роста.

*Сфера деятельности:* опираясь на прошлые экономические исследования в области измерения производительности и роста, предложения должны анализировать глубинные причины “головоломки производительности”, а также влияние глобализации и демографических изменений на национальную экономику и распределение потоков доходов, генерируемых глобальными цепочками создания стоимости (например, мобильность нематериальных активов, роль многонациональных компаний). Предло-

---

<sup>80</sup>По оценкам МВФ, в 2016–2019 годах темп прироста валового выпуска «новых» членов Европейского союза в среднем составил 3,9% ежегодно, а «старых» – 1,9%. Важно отметить, что высокие темпы роста стран ЕС-13 обеспечивались сильным увеличением внутреннего спроса и потребления. На протяжении 2016–2018 годов валовый выпуск ЕС в среднем увеличивался на 2,3% ежегодно. По оценкам МВФ, в 2019 году темпы прироста экономики ЕС снизились до 1,5%. Такая динамика валового выпуска обусловлена негативной конъюнктурой мировой экономики, снижением темпов прироста мировой торговли, тарифными конфликтами между отдельными странами и неопределенностью, связанной с геополитическими рисками, в частности выходом Великобритании из ЕС, реализацией обязательств торговой сделки между США и Китаем – [8, с.4]

жения должны также изучить степень, в которой производительность может быть неадекватно измерена из-за проблем с данными и концептуальными пробелами. Кроме того, следует обратить внимание как на альтернативные объяснения, так и на микро-и макроэкономические основы роста и производительности в глобальном контексте. В этом ключе следует выявить барьеры для низкого входа и слабого динамизма (финансы, навыки, распространение знаний, масштабирование) в европейских малых и средних предприятиях и стартапах. Понимание роли государственного сектора и его нематериальных активов для европейского роста и динамики производительности также очень важно.

Кроме того, предложения должны быть сосредоточены на понимании того, является ли стагнация роста в последние годы действительно "естественной" или нет, и какие инструменты фискальной и денежно-кредитной политики (например, политика процентных ставок) были бы применимы для поддержки реформ, способствующих росту. Предложения должны быть сосредоточены на понимании того, изменилась ли политика стабилизации спроса после кризиса, какова будет роль фискальной и денежно-кредитной политики в целях стимулирования совокупного спроса.

*Ожидаемое воздействие:* эта исследовательская деятельность будет способствовать новому мышлению в области экономической политики и принесет новые статистические достижения в отношении того, как решать проблемы увеличения производительности труда в стареющем обществе с учетом поддержки справедливости между поколениями, инвестиций, глобализации и макроэкономической политики, и тем самым будет способствовать решению ключевых проблем граждан в Европе.

**Тема 4. Технологические преобразования, навыки и глобализация – будущие вызовы для общего процветания**

*Вызов:* совокупное воздействие технологических преобразований, торговли и глобализации создало в Европе и во всем остальном мире победителей и проигравших. Европейские экономики сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, высокой безработицей, растущим неравенством в доходах и богатстве, асимметричной мобильностью рабочей силы в Европе, а также эмиграцией и иммиграцией. Эти структурные дисбалансы необходимо устранить, потому что политические проблемы в западном мире и, в частности, в ЕС, связанные с будущими вызовами для общего процветания, растут в контексте неопределенного будущего. После оценки влияния технического прогресса, торговли и глобализации на квалификацию, занятость, неравенство в доходах и заработной плате, а также на мобильность рабочей силы и миграцию в ЕС для подготовки наших экономик необходимы реалистичные и точные прогнозы на будущее в отношении совокупного воздействия технического прогресса и глобализации общества, и создание потенциала для влияния на эти изменения.

*Сфера деятельности:* предложения должны в первую очередь измерять влияние технического прогресса, торговли и глобализации на квалификацию, занятость, неравенство в доходах и заработной плате, а также на мобильность рабочей силы и миграцию в ЕС. Они должны спрогнозировать, как взаимодействие между технологическими изменениями и глобализацией изменит нынешнюю структуру рынков труда ЕС и международной торговли товарами и услугами в существующих и формирующихся секторах, а также их влияние на распределение доходов и социальное неравенство. Особое внимание следует обратить на технические изменения, основанные на навыках, капита-

ле, талантах и гендерных различиях, а также возможные траектории низкоквалифицированной работы в европейском и международном контексте. Анализ должен учитывать эволюцию процессов, посредством которых технологические изменения интегрируются в человеческий мир. Это включает экономические, институциональные, политические и социокультурные контексты, потребности и препятствия. Будущий объем и качество работы должны решаться в связи с квалификацией, образованием, развитием, миграцией и мобильностью, демографией, с изменениями и анализом экономической конвергенции и дивергенции внутри Европы и Европы с остальным миром. Необходимо учитывать проблемы конкуренции, сотрудничества или конфликта с формирующимися и развивающимися странами. В этой теме следует рассмотреть как вопросы спроса, так и предложения, включая глобальные цепочки создания стоимости, оффшоринг и их эффекты для экономики.

*Ожидаемое воздействие:* результаты будут способствовать инклюзивному и основанному на фактических данных выбору политики и общественным дискуссиям, особенно по методам и процессам повышения квалификации, мобильности и рынкам труда. Они предложат политику в областях, рассмотренных выше, для различных уровней национального и международного управления и средства достижения многостороннего сотрудничества для достижения этих целей.

### **3.3. Правительство для будущего**

Следующим направлением программы является «Правительство для будущего» (Governanceforthefuture) [1 – стр. 65–100]. Проектирование по направлению «Правительство для будущего» осуществляется по следующим темам:

**Тема 1. Борьба с популизмом<sup>81</sup> и активизация гражданского и демократического участия**

*Вызов:* основные политические партии все чаще воспринимаются как неадекватно реагирующие на вызовы, стоящие перед ЕС и его государствами-членами. В то же время растет поддержка популистских партий, движений и идей. Задача состоит в том, чтобы проанализировать феномен популизма и его последствия для европейских демократий и европейского проекта. Кроме того, необходимо определить новые пути понимания и устранения причин популизма, а также стратегии укрепления демократических ценностей и практик.

*Сфера деятельности:* предложения должны дать всесторонний анализ популизма, опираясь на исторические, философские, социологические, культурные и гендерные исследования, а предложить вероятные будущие сценарии развития популизма. Они должны также изучить, связан ли, и как, популизм со структурными социально-экономическими мутациями или дестабилизацией политико-экономических парадигм. Следует изучить эволюцию политической системы и появление новых политических партий, а также роль, которую играют как традиционные, так и социальные средства массовой информации, общественное мнение. Следует также учитывать значение харизматических лидеров для дела популизма, а также другие факторы, такие как воспри-

---

<sup>81</sup>Популизм (от лат. «populus» – народ) – политическая деятельность, имеющая своей целью обеспечение популярности в массах с помощью необоснованных обещаний, демагогических лозунгов, апелляций и манипуляций настроениями толпы. URL: <https://politike.ru/termin/populizm.html#tab-opr>

ятие людьми элитарности и институты, привлекающие граждан к популистским движениям. Центральный вопрос должен заключаться в том, как можно использовать потенциал недостаточно представленных в государственных институтах групп, особенно молодых граждан, для участия в государственных делах и выполнения ими своих гражданских обязанностей в целях конструктивной демократической деятельности. Следует рассмотреть роль школ, местных сообществ, средств массовой информации, цифровых технологий, новых форм активности для политики включения. Предложения должны также оценивать, в какой степени популизм в Европе связан с негативными ориентациями (например, антиглобализацией, анти-ЕС, антииммигрантами, антименьшинствами), чувством ностальгии или национальной принадлежности и националистическими идеологиями. Также нужно исследовать, каким образом популизм в Европе может быть транснациональным явлением и как он может быть нейтрализован мерами европейской интеграции. Можно провести сравнение между проявлениями популизма внутри и за пределами Европы, а также дать его исторический анализ. Исследования должны оценить действия, которые были предприняты как меры по противодействию популизму, и то, как популизм влияет на процесс выработки политики.

*Ожидаемое воздействие:* эта акция позволит расширить базу знаний о популизме в сравнительной и исторической перспективе. Она разработает индикаторы популизма, а также среднесрочные и долгосрочные сценарии его последствий для поддержки политики, нарративных конструкций и других действий по борьбе с этим явлением.

## *Тема 2. Тренды и предстоящие сценарии глобального управления (global governance)*

*Вызов:* последние тенденции, связанные с ростом национализма, протекционизма и регионализма, влияют на международные обязательства и политику. Они также оказывают дополнительное давление на политический и оперативный потенциал институтов глобального управления, созданных в середине XX века для важнейших, но отчасти иных целей. Это обозначает необходимость перспективы сдвигов, в том числе в сфере ответственности, в глобальном и транснациональном управлении. Задача состоит в том, чтобы определить согласованные ответные меры и эффективно координировать их осуществление с заинтересованными сторонами.

*Сфера деятельности:* Предложения должны содержать анализ сравнительного и исторического развития ключевых институтов (Организации Объединенных Наций (United Nations), Организации Североатлантического Договора (North Atlantic Treaty Organisation), Мировой организации труда (World Trade Organisation), Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе (Organisation for Security and Cooperation) и других, режимов, процессов и партнерств, нацеленных на совместные акции и разделяющих ответственность в решении глобальных проблем. Они также должны изучить роль ЕС в этих процессах. Кроме того, предложения должны оценивать проблемы, с которыми сталкивается глобальное управление, такие как представительность, расхождение интересов, доверие, распределение обязанностей и легитимность, а также трудности, связанные с осуществлением соглашений. Следует оценить меры реагирования на прошлые вызовы. Должны быть учтены сценарии стагнации, трансформации или фрагментации. Должны быть также отражены последствия имплементации Глобальной Стратегии Европейского союза (EU Global Strategy), достижение климатических целей Парижского соглашения (Paris Agreement) и целей в области устойчивого развития (Sustainable Development Goals of Agenda).

*Ожидаемое воздействие:* эта мера позволит соответствующим субъектам и партнерам ЕС получить знания и инструменты для эффективного управления и воздействия на возникающие и будущие сдвиги в глобальном и транснациональном управлении, тем самым повысив их готовность, устойчивость и потенциал для разработки глобально скоординированных стратегий.

### **Тема 3. Экстремистская идеология и поляризация**

*Вызов:* Экстремистская идеология может вести к социальному разрушению, недоверию и отсутствию эмпатии, уменьшению гражданских возможностей, социальному напряжению, столкновениям, высказываниям и преступлениям на почве ненависти, конфликтам и насилию. Вызов в том, чтобы создать мощную базу знаний по вопросу, каким образом экстремистская идеология и такое же поведение затрагивают социальную ткань, связи и сплоченность наших обществ, общин и городов. Требуется лучшее и более опережающее понимание, почему, где и как экстремистская идеология ведет к социальной поляризации общества.

*Сфера деятельности.* Изучение текущей практики, уроков и решений ЕС по экстремизму и поляризации идеологий в Европе. Исследование должно систематизировать знание драйверов этих радикальных идеологий, возможные связи с другими типами поляризации (социально-экономическое неравенство, стигматизация, дискриминация или аффективная поляризация).

*Ожидаемое воздействие.* Акция обеспечит ключевых акторов, институты и организации Европы знаниями и инструментами, которые позволят проводить более качественный анализ по этой проблеме, иметь предвидение, возможности вмешательства и политику, направленную против поляризации и экстремистской идеологии. Конкретные решения для ослабления чувства антагонизма путем организации дебатов и распространения ощущения общности внесут свой вклад в уменьшение степени поляризации до не критического уровня.

Выше приведены в качестве образцов некоторые темы исследований по основным направлениям рассматриваемой программы. Эти и другие темы доступны по адресу [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf) [1 - стр.1–100].

## **4. Система проектных направлений построения инклюзивного общества**

Для наглядности систематизируем проектные направления построения инклюзивного общества в Европе в одной таблице. Специальный раздел программы «Горизонт 2020» «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества» объединяет основные направления построения такого общества, а также формирует соответствующую концептуальную основу, поэтому имеет смысл провести группировку направлений проектной деятельности и проектных заданий с опорой на этот раздел.

Таблица 1. Проектные направления построения инклюзивного общества в Европе [1]

№	Тема проекта
<b>I</b>	<b>Направление «Миграция»</b>
1	Понимание моделей миграционной мобильности: разработка среднесрочных и долгосрочных сценариев
2	На пути к перспективному управлению миграцией: решение проблем, оценка потенциала и разработка будущих стратегий
3	Социальные и экономические последствия миграции в Европе и политика интеграции
4	Инклюзивные и инновационные практики для интеграции недавно прибывших мигрантов в местных сообществах
5	Выявление и преодоление проблем интеграции детей-мигрантов
6	Решение проблемы интеграции мигрантов с помощью ИКТ
7	Международная защита беженцев в сравнительной перспективе
8	Решение проблемы принудительного перемещения
9	Нарративы о миграции и ее влиянии: прошлое и настоящее
10	Устойчивые практики интеграции вновь прибывших мигрантов в общество
<b>II</b>	<b>Направление «Социально-экономические и культурные преобразования в контексте четвертой промышленной революции»</b>
1	Исследования в интересах инклюзивного роста: рассмотрение социально-экономических последствий четвертой технологической революции
2	Трансформационное воздействие подрывных технологий в сфере государственных услуг
3	Инновационные решения для инклюзивной и устойчивой городской среды
4	Инновационные подходы к городскому и региональному развитию через культурный туризм
5	Города как платформа для инноваций, ориентированных на граждан
6	Инклюзивный и устойчивый рост через культурные и творческие индустрии и искусство
7	Влияние технологических преобразований на детей и молодежь
8	Социальная ценность культуры и влияние культурной политики в Европе
9	Социальная платформа по культурному наследию, находящемуся под угрозой исчезновения, и незаконному обороту культурных ценностей
10	Эволюция европейских медиа ландшафтов и европеизация
11	Совместные подходы к культурному наследию в интересах социальной сплоченности
12	Курирование цифровых активов и продвинутая цифровизация
13	Использование подходов больших данных в разработке научно-исследовательской и инновационной политики
14	Ориентированная на спрос и предложение экономическая политика для стимулирования устойчивого роста в Европе как решение социальных и экономических проблем в Европе
15	Общество и инновации: понимание контекстов, процессов и последствий
16	Социальная платформа по оценке воздействия и качеству вмешательств в европейскую историческую среду и объекты культурного наследия
17	Социальные проблемы и искусство
18	Технологические преобразования, навыки и глобализация – будущие вызовы для общего процветания
19	Культура за пределами границ: содействие инновационному и исследовательскому сотрудничеству между европейскими музеями и объектами культурного наследия
20	Схема наставничества для школ: актуализация инноваций путем распространения передовых методов обучения на основе ИКТ на широкий круг школ
<b>III</b>	<b>Направление «Правительство для будущего»</b>
1	Доверие к правительству
2	Прошлое, настоящее и будущее европейского управления различиями
3	Борьба с популизмом и активизация гражданского и демократического участия

4	Укрепление социальных прав и гражданства Европейского Союза
5	Новые формы представления общественных благ и инклюзивных общественных услуг
6	Тренды и сценарии глобального управления (globalgovernance)
7	Общая внешняя политика и политика безопасности и расширение внешнего участия Евросоюза в международных делах
8	Партнерство для валидных оценок инновационных решений для рынков вне Европейского Союза
9	Против радикализма через социальную инклюзию
10	Драйверы и контекст насильственного экстремизма на Среднем Востоке, в Северной Африке и на Балканах
11	Экстремистская идеология и поляризация
12	Пилот для использования инфраструктуры Европейского облака для публичных администраций
13	Цифровизация, Единый цифровой рынок и европейская культура: новые вызовы для креативности, прав интеллектуальной собственности и авторского права
14	ERA-NetCo-fund –Пересмотр условий демократического управления во времена дестабилизации
15	Преодоление неравенства
<b>IV</b>	<b>Дополнительно для всех направлений</b>
1	Демократический кризис? Решение социально-экономических и политических задач по возрождению демократии
2	Инновации в государственном управлении – создание гибкого и гражданоцентричного государственного сектора
3	Европейский Фонд социальной катализации (European Social Catalyst Fund) для расширения масштабов высокоэффективных социальных инноваций в сфере предоставления социальных услуг
4	Центры / сети европейских исследований и инноваций
5	Развитие совещательных и партисипативных демократий на основе экспериментов
6	Ориентированные на граждан государственные услуги в местных и региональных Администрациях
7	Поддержка создания сетей национальных аналитических центров по НИОКР для оказания помощи в совместном формировании и обмене общими взглядами на политику НИОКР по всей Европе

## Выводы

1. Европейский союз ведет наступательную политику в сфере консолидации, формирования и внешнего продвижения европейских политических, культурных и социальных ценностей. Это далеко не «толерантность»<sup>82</sup> или изменение гендерной терминологии, что характерно для описаний в публикациях многих популярных изданий. В действительности, к ценностям европейского управленческого класса на основании анализа документов ЕС можно отнести следующие:

- Европа должна возглавить переход к здоровой планете и цифровому миру
- Европа – мировая торговая сверхдержава
- Европейское зеленое дело – климатическая нейтральность к 2050 году
- Низкоуглеродное, климатически устойчивое будущее
- Мировое лидерство в циркулярной экономике
- Экономика, работающая для людей – социальная рыночная экономика
- Малый и средний бизнес – основа и главный драйвер развития европейской экономики

<sup>82</sup>Ни в одном из рассматриваемых в данной статье документов, определяющих тренды современной Европы, термин «толерантность» не встречается.

- Социальная устойчивость и ликвидация бедности, достойный средний уровень жизни для всех
- Инклюзивное общество и инклюзивное управление миграцией
- Интегрирующая цифровизация всех промышленных технологий, социальных задач и управленческих процедур
- Европейская культурно-историческая идентичность – основа для будущего европейского развития

2. Происходит выработка новой идеологии европейского развития, когда перестают работать старые штампы абстрактно понимаемых «демократических ценностей» и осуществляется видимый переход к управляемому обществу. Характерным в этом контексте представляется проектирование борьбы с популизмом и радикализмом. В отношении мигрантов более не употребляется термин «толерантность». Основным термином, описывающим взаимодействие миграционных потоков с базовым европейским населением, становится «инклюзия».

3. Инклюзия мигрантов поставлена на первое место в данной программе исследований и предусматривает:

- Анализ и контроль миграционных потоков;
- Разработка механизмов включения мигрантов в социально-экономическую жизнь Европы;
- Изменение нарративов о миграции и их влияния на общество для принятия идеи инклюзии мигрантов, исключения антимигрантских настроений;
- Создание цифровых платформ для учета и контроля мигрантов на общеевропейском, национальных и местных уровнях.

В то же время, характерен европоцентричный подход, априори рассчитанный на одностороннюю ассимиляцию мигрантов в европейскую культуру.

4. Слабым местом европейской политики в сфере интеграции разных культур на основе европейской культуры остается недостаточная степень влияния таких программ, как «Горизонт 2020», на реальные национальные сообщества мигрантов. С одной стороны, происходит адаптация большей части мигрантов в европейские сообщества. Однако сохраняются и нарастают очаги нестабильности в виде сообществ мигрантов, живущих в относительно изолированных частях европейских городов, воспроизводящих собственную культуру из поколения в поколение и не имеющих способностей к принятию европейских ценностей и культуры (пригороды Лондона, Парижа, Стокгольма, Мальме и др.).

5. Социально-экономическое неравенство рассматривается в Европейском союзе как один из важнейших источников радикализма и экстремизма, поэтому в культуре Европы, стиле поведения ее граждан устанавливается и поощряется общий усредненный тип образа жизни и поведения, равенство всех граждан, исключаящее чрезмерное разделение общества на богатых и бедных и публичную демонстрацию богатства. При этом в основе управляемости социальным развитием лежат установки на «антизвездность», исключение типажа «победителя, который присваивает все выгоды», достижение усредненности социального, материального и культурного обеспечения на достаточно высоком уровне.



6. Природный, естественный человек (nativeperson) расценивается как часть популизма и как негативная ориентация наряду с антиглобализмом, антиевропеизмом, антииммигрантскими и антиминоритарными настроениями, ностальгией по культуре и способам мышления и поведения недавнего прошлого.

7. По всем проектным направлениям создается открытая динамичная база данных для описания всей новой инновационной среды, доступная в режиме реального времени. Поскольку целью является глобальный охват населения цифровыми технологиями, подчеркивается, что внедрение подрывных технологий, например, в государственное управление требует экспериментов для оценки их потенциального воздействия, выгод и рисков. Ставится исследовательский вопрос о том, в какой степени европейский медиа-ландшафт способствует европейскому проекту и сплочению общества.

## Литература

1. Horizon 2020. Work Programme 2018–2020. Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies. – URL: [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf)
2. Acemoglu, D., Robinson J. (2012) Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Crown Publishers –<https://www.litmir.me/br/?b=266765&p=1>
3. Ursula von der Leyen. A Union that strives for more. My agenda for Europe By candidate for President of the European Commission. Political guidelines for the next European commission 2019-2024 - [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf)
4. European Commission Energy. Climate change. Climate Action. 2050 long-term strategy - [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en)
5. European commission/ Brussels, 28.11.2018 Com(2018). 773 final Communication from the commission. A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy –<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0773>
6. European Commission Funding, Tenders, Funding opportunities, Funding programmes, Horizon 2020 -What is Horizon 2020? - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>
7. Horizon 2020. Work Programme 2018 – 2020. 1. General Introduction - [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro_en.pdf)
8. Экономика ЕС в условиях ухудшения мировой конъюнктуры. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, февраль 2020 –[https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME\\_feb\\_2020\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME_feb_2020_web.pdf)

## **5.6. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний<sup>83, 84, 85, 86</sup>**

В условиях геополитической напряженности отечественный корпоративный сектор испытывает недостаток в финансовых ресурсах, что остро проявляется в противоречии между уровнем спроса со стороны российских компаний и уровнем предложения со стороны рынка капитала, актуализируя проблематику рыночной капитализации компаний и инструментов развития корпоративного управления.

Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации имеет многоплановый характер, связанный со взаимодействием ее акционеров и стейкхолдеров, уровнем информационной открытости компании и ее нематериальными активами, а также от социальной и экологической политики компании в рамках концепции ее устойчивого развития [18].

Совершенствование корпоративного управления в российских акционерных обществах является одной из важнейших задач для Правительства РФ и Банка России, отраженных в «дорожной» карте совершенствования корпоративного управления [1].

Основные цели совершенствования корпоративного управления российских компаний связаны с улучшением качества корпоративного управления по национальным и международным стандартам, усилением защищенности миноритарных акционеров, снижением остроты и разрушительности корпоративных конфликтов, поддержанием социальной и экологической направленности развития российских компаний, а также увеличением корпоративной прозрачности и информационной открытости отечественных бизнес-структур для повышения рыночной капитализации компаний и инвестиционной привлекательности национального рынка ценных бумаг для российских и зарубежных инвесторов.

Для привлечения финансовых ресурсов с международного рынка капиталов важнейшими являются вопросы ESG-факторов (environmental, social, governance) экологической, социальной и корпоративной направленности, отражающихся в корпоративной социальной ответственности и функциональной бизнес-модели экономических субъектов, влияющих на структуру отчетности и количественные параметры рыночной капитализации компаний [2].

Подобные тенденции наблюдаются и для национального рынка финансового капитала. Так, с 1 апреля 2019 г. в рамках присоединения к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие» (Sustainable Stock Exchanges – SSE, входят 85 бирж) на Московской фондовой бирже реализуется ежедневный расчет индекса «Ответственность и открытость» и индекса «Вектор устойчивого развития» российских компаний с целью усиления инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний, учитывающих влияние ESG-факторов на финансовую результативность и рыночную капитализацию компаний [3].

---

<sup>83</sup>Панфилова Е. А., канд. экон. наук, доц.

<sup>84</sup>Орехов В.Д., канд. техн. наук, магистр менеджмента, MBA

<sup>85</sup>Шинкарева О.В., канд. экон. наук, доц.

<sup>86</sup>Панфилова Е.А., Орехов В.Д., Шинкарева О.В. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний. М., Юр-ВАК Проблемы экономики и юридической практики. №4, 2019 г. стр. 54-63.

Введение рассмотренных выше факторов в орбиту рыночной капитализации компаний обуславливается тем, что основными факторами рыночной капитализации компании выступают нематериальные активы, на долю которых приходится 70% капитализации, в отличие от материальных активов, занимающих менее 30%. Это смещает информационный акцент инвесторов и стейкхолдеров в сторону нефинансовой отчетности, включающей в себя экологические и социальные факторы [2].

Нужно отметить, что внешнее окружение западных компаний существенно отличается от российского с точки зрения ориентации на ESG-факторы. Россия богата природными ресурсами, причем крупнейшие корпорации, как правило, работают в отраслях, связанных с их добычей и переработкой. Эта сфера при любых обстоятельствах связана с загрязнением природной среды. Экологические факторы не становятся от этого менее актуальными, но и рассчитывать на большие успехи в этом вопросе сложно и дорого.

Для примера, в США при конфликте интересов экологии и бизнеса на первое место нередко ставится бизнес. Это можно проследить на примере реализации программы добычи сланцевых природных ресурсов, которая приводит к значительно более высокому загрязнению среды, чем добыча обычной нефти или газа. Также США в 2017 году объявили о выходе из Парижского соглашения по климату – ключевой программе ограничения выброса парниковых газов и снижения темпов глобального потепления.

Другая позиция – у европейских стран, которые активно отстаивают экологические принципы «устойчивого развития». В основе их позиции, кроме альтруизма, лежат и несколько прагматических факторов. Во-первых, высокая плотность населения, например, в Великобритании на одного человека приходится 0,41 га территории, причем значительную ее часть занимают горы, в Германии – 0,43 га. Во-вторых, значительную часть своих природных ресурсов Старый Свет уже исчерпал и природную среду загрязнил, то есть они находятся в конце технологического процесса эксплуатации природных ресурсов и на практике ощущают негативные последствия этой ситуации. В-третьих, по одному из сценариев глобального потепления, Гольфстрим может перестать обогревать Европу и ее климат резко похолодает, что является серьезной угрозой. Есть у европейских промышленников и расчет на развитие рынка экологических товаров и услуг с целью реализации своих технологических достижений в этой области. Серьезный вес комплекса этих интересов с позиции европейского бизнеса и общественности ведет к тому, что именно экология находится на первом месте в составе ESG-факторов.

Есть различия в отношении развитых стран и России и к двум другим компонентам ESG-комплекса, которые заключаются, прежде всего, в наличии у них значительно большего опыта социального и корпоративного развития. Его, безусловно, полезно использовать, хотя всегда нужно понимать причины тех или иных действий в многомерном пространстве внешнего окружения и не принимать за абсолютную истину.

Важность социальной компоненты и необходимость учета нематериальных активов связаны с тем, что отношение рыночной к балансовой стоимости для корпораций США выросло в период с 1973 по 1993 год с 0,82 до 1,69. Среднее значение цены покупки к балансовой стоимости 391 компании в США в период 1981–1993 годов составило 4,4 [4]. Проведенные исследования позволили определить основные категории нематериальных активов, которые влияют на это расхождение. К ним относятся: человеческие ресурсы, положение на рынке (взаимоотношения с потребителями и стейк-

холдерами, а также бренды), инфраструктура компании и права на интеллектуальную собственность. Совместно эти категории обозначаются термином «интеллектуальный капитал». Оценка интеллектуального капитала осуществляется по результатам продажи компании или индикаторным способом.

Одним из исторически первых измерительных инструментов в этой области является коэффициент Тобина  $q$ . Он вычисляется путем деления рыночной стоимости компании (произведение цены акций на их число) на балансовую стоимость компании или на стоимость замещения физических активов. Если индекс  $q > 1$ , то это значит, что инвесторы положительно оценивают нематериальные активы компании (интеллектуальный капитал), которые позволят ей в будущем быть успешной. Если  $q < 1$ , то компания недооценивается инвесторами или в ее управлении есть существенные проблемы. Оценка коэффициента Тобина для ряда крупнейших компаний в 2015 году [5] приведена в табл. 1.

*Таблица 1. Коэффициент Тобина для ряда компаний*

	Лукойл	Башнефть	Аэрофлот	ЮТэйр	МТС	МегаФон	Яндекс	Гугл	Эппл
Коэффициент Тобина	0,94	1,07	0,86	0,98	1,47	1,63	2,72	3,46	2,02

Видно, что наибольшей величиной  $q$  характеризуются компании из сферы инновационных информационных технологий. Для компаний из традиционных отраслей величина  $q$  относительно мало отличается от единицы. Коэффициент Тобина дает только приближенную рыночную оценку интеллектуального капитала, поскольку на его величину могут влиять: информационная асимметрия, спекулятивные тенденции, прогнозы рыночной конъюнктуры и т.д. Также он не дает информации о внутренней структуре интеллектуального капитала и перспективных возможностях его роста. Для структурирования интеллектуального капитала можно использовать классификацию его основных компонент, представленную на рис.1 [4].

Одной из важнейших компонент интеллектуального капитала, непосредственно влияющих на рыночную капитализацию компаний, является ее бренд. С маркетинговой точки зрения бренд – это выгоды и ценность для потребителей, со стратегической – инструмент для достижения конкурентных преимуществ через дифференцирование продуктов, с финансовой – добавленная стоимость продуктов. Важным свойством брендов является то, что они позволяют идентифицировать продукты поставщика, как уникально соответствующие потребностям целевых потребителей. Соответственно, компания может продавать брендированные продукты дороже конкурентов. Создание и развитие бренда – достаточно дорогостоящее и долгосрочное мероприятие. Однако оно позволяет сделать бизнес более устойчивым и прибыльным.



Рис. 1. Компоненты интеллектуального капитала

Российские компании в международном рейтинге самых дорогих брендов занимают невысокие позиции, и это связано, прежде всего, с тем, что они, как правило, не являются глобальными брендами и действуют на значительно более узком рынке. Позиции российских брендов в рейтинге Brand Finance – Global 500 в 2018 году приведены в табл.2 [5].

Таблица 2. Позиции российских брендов в рейтинге Global 500

Бренд	Amazon	Apple	Google	Samsung	Facebook	AT&T	Microsoft	Сбербанк	Газпром	Лукойл
Место	1	2	3	4	4	5	6	129	339	369
Стоимость бренда, млрд долл.	151	146	121	92	90	82	81	11,6	5,6	4,9

После 2014 года в результате почти двукратного снижения курса рубля к доллару стоимость российских брендов также значительно уменьшилась, поэтому представительство российских компаний в мировом рейтинге брендов Global 500 значительно сократилось. Например, Сбербанк с 2013 по 2016 год потерял более половины стоимости бренда, но затем восстановил ее до уровня 82% от предкризисного уровня.

Из основных групп интеллектуального капитала наиболее важным в современных условиях является человеческий капитал (ЧК). Его важность связана с быстрыми темпами роста доли ЧК в составе национального богатства. Для крупнейших экономик она составляет более 80% и продолжает расти. В связи с тем, что Россия обладает круп-

нейшими запасами природных ископаемых, ее ЧК составляет только 50% от национального богатства, хотя и является одним из крупнейших в мире (на уровне 4-6-го места). Важнейшими компонентами ЧК являются образовательный уровень персонала и его квалификация, что дает основания для относительно точной количественной оценки величины ЧК компании. Модель формирования ЧК за счет образования и влияния его на экономическую динамику представлена на рис.2 [6].

Характерной особенностью ЧК является то, что на уровне индивидуума он очень сильно (экспоненциально) зависит от числа лет обучения человека [7]. При этом подготовка на рабочем месте является обязательным этапом проявления полученных в процессе образования навыков. Однако в российских условиях ЧК может быть не востребован, в частности, в связи со спецификой ориентации страны на добывающие отрасли. Также значительной проблемой является неразвитая система переподготовки персонала, в результате этого приобретенные специалистами во время получения высшего образования знания и навыки устаревают и не соответствуют условиям современного технологического окружения.

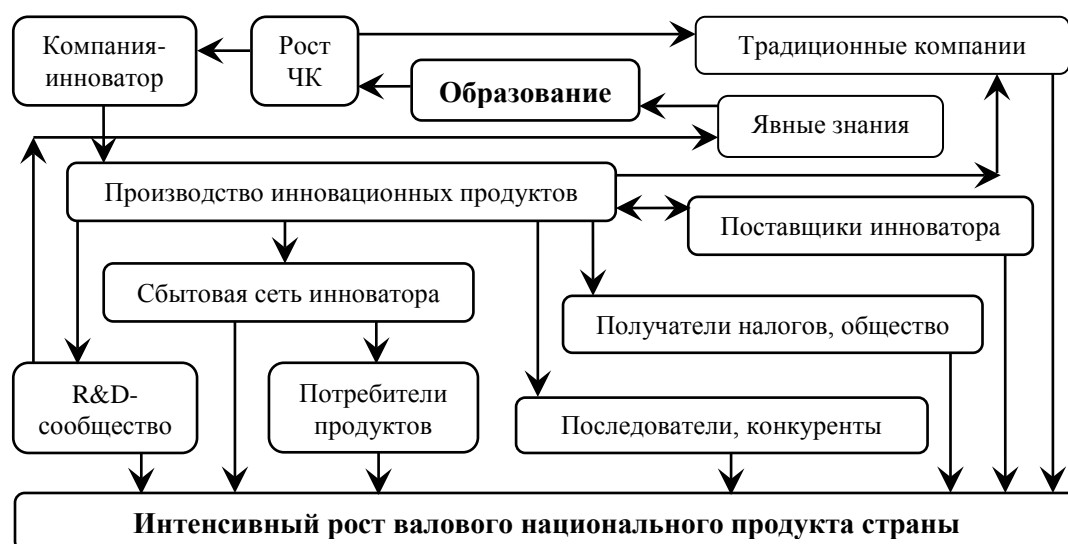


Рис.2. Модель влияния ЧК на экономическую динамику

Важной особенностью ЧК является то, что результаты труда специалиста реализуются не только в компании, в которой он работает, а в более широком окружении, как видно на рис. 1. Это так называемые экстернальные выгоды, которые, в результате, получает все общество [7]. Оценить экстернальные выгоды сложно, поэтому создается впечатление, что рост образования персонала дает относительно малые выгоды – на уровне 7–10% за год обучения. Однако общество получает выгоды почти на порядок большие по величине. Практика таких передовых технологических компаний, как Apple, Microsoft и других, показывает, что ЧК является величайшей ценностью компании.

В связи с важностью учета нематериальных активов целесообразно рассмотреть некоторые теоретические аспекты рыночной капитализации, определить тенденции рыночной капитализации отечественных компаний, показать динамику изменений отечественного корпоративного сектора, а также выявить специфику российских тематических корпоративных индикаторов устойчивости и открытости российских компаний, влияющих на уровень рыночной капитализации компаний.

Для российской теории и практики предметное поле рыночной капитализации лишь относительно недавно сформировалось в качестве самостоятельного объекта исследований, поэтому в экономической литературе пока еще нет единства мнений относительно различных форм, видов, способов реализации и тематических индикаторов рыночной капитализации корпоративных финансов в качестве инструментов управления рыночной стоимостью компаний.

Необходимо отметить, что различные акценты в управлении рыночной стоимостью компаний изменяются в зависимости от различных концептуальных бизнес-моделей функционирования компании.

Так, для *«атомизированной»* бизнес-модели компании целевой акцент устанавливается на капитализации прибыли компании как самостоятельной и независимой хозяйственной единицы; для *«акционерной»* бизнес-модели компании во главу угла ставятся интересы и повышение дохода собственников компании, поэтому основной акцент связан с управлением акционерной стоимостью компании и котировочных параметров акций компании на фондовой бирже; для *«стейкхолдерской»* бизнес-модели развития компании в качестве целевых прерогатив выступают – взаимодействие с внешними стейкхолдерами компании с учетом устойчивого развития, экологической и социальной ответственности компании, информационной открытости компании, в рамках ее финансовой и нефинансовой отчетности; для бизнес-модели компании как составного элемента в интегрированной *«цепочке создания ценностей»* очень важным является капитализация нематериальных активов бизнес-модели компании, включая качество корпоративного управления как по всей цепочке создания ценности в целом, так и отдельной компании.

Дискуссионными остаются вопросы, связанные с экономической сущностью рыночной капитализации, которую понимают в нескольких значениях: как «процесс» приращения рыночной стоимости компании [8]– [10]; как «результат» трансформации доходов экономических субъектов в финансовый капитал и его накопление [11], [12], [10]; как «показатель» способности актива участвовать в создании новой стоимости компании – [13], [9], [12]; как управленческий «инструмент оценки» стоимости финансового актива компании (объекта, ценности, бизнес-модели), способного приносить доход в будущем [14].

На рис. 3 отражены основные теоретические подходы исследования рыночной капитализации и ее характеристики (составлено авторами).

Как видно из рис. 3, процессы рыночной капитализации компаний являются многоплановыми, зависят от множества факторов и инструментов воздействия, различных уровней и форм проявления, охватывающих совокупность различных ресурсов компании. Многие авторы выделяют различные формы рыночной капитализации компаний, а также различные сферы формирования и реализации процессов капитализации, а именно – сфера производства, сфера обращения, фондовый рынок.

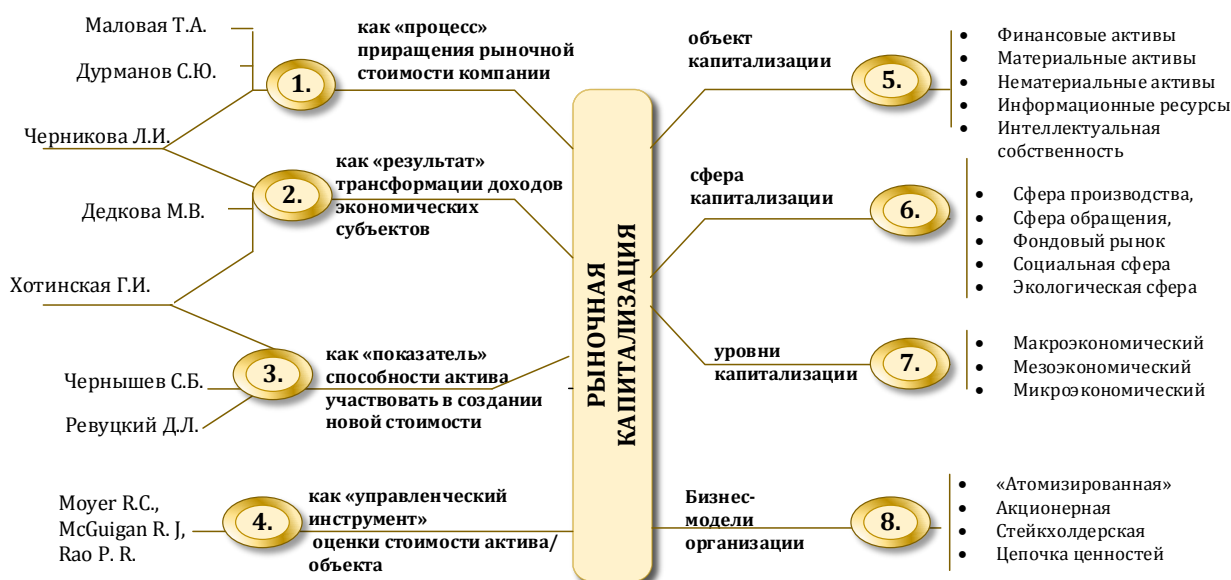


Рис.3. Подходы к исследованию рыночной капитализации и ее характеристики

Следует отметить, что различия во взглядах на процессы и формы рыночной капитализации экономических субъектов определяются не только различными сферами и инструментами оценки рыночной стоимости компании, но и различными методическими подходами в понимании собственного капитала и дохода компании, а также материальных и нематериальных активов компании, использующихся в российской и международной учетной практике.

Кроме того, необходимо учесть, что различные авторы понимают рыночную капитализацию либо в узком значении на уровне отдельного хозяйствующего субъекта, прежде всего в качестве показателя рыночной стоимости акционерного капитала компании (произведение рыночной цены акций, котирующихся на фондовой бирже, и общего количества акций компании), либо в широкой интерпретации, включая проявление феномена капитализации как процесса и как результата трансформации сбережений (доходов) в будущие инвестиции для различных ресурсов и уровней взаимодействия экономических субъектов (на макро-, мезо- и микроуровнях).

Таким образом, современные тенденции процессов капитализации связаны с тем, что для обеспечения устойчивого развития компании рыночная капитализация не ограничивается только финансовой сферой, расширяются объекты рыночной капитализации за счет включения нематериальных активов, социальной ответственности и экологической политики компании, ее информационной открытости, а также расширяется круг действия нефинансовых компонент изменения стоимости компаний, связанных с бизнес-моделями компаний, ценностными ориентирами потребителей, стратегиями взаимодействия со стейкхолдерами компании.

В определенной степени это сказывается на незначительном уровне присутствия российских компаний на международных финансовых рынках (1,5% российских компаний от общего числа отечественного корпоративного сектора), а с другой стороны – отражает незначительную инвестиционную привлекательность российского корпоративного сектора для иностранных инвесторов ввиду более низкого уровня рыночной



капитализации российских компаний (так, доля торгов на ММБ, приходящаяся на ценные бумаги зарубежных эмитентов, составляет менее 1%) [14].

Годовые значения рыночной капитализации к ВВП страны являются вполне верифицируемым показателем уровня развитости фондового рынка как для развивающихся стран, так и развитых стран в длительной перспективе. Темпы роста рыночной капитализации в мире и РФ (в % к ВВП) отражены на рис. 4 (по данным World Bank).

Как видно из рис. 4, объемы рыночной капитализации компаний в мире в 2017 г. составили 112,4% мирового ВВП, хотя в период кризиса 2008 г. рыночная капитализация компаний в мире упала с 114% ВВП до 56,1%, и в дальнейшем, хотя и неравномерно, но уровень рыночной капитализации компаний в мире восстановился к 2017 г.

Сравнение показателей рыночной капитализации российских компаний на международных финансовых площадках 2009 г. и 2017 г. приведено на рис.5 (по данным World Bank).

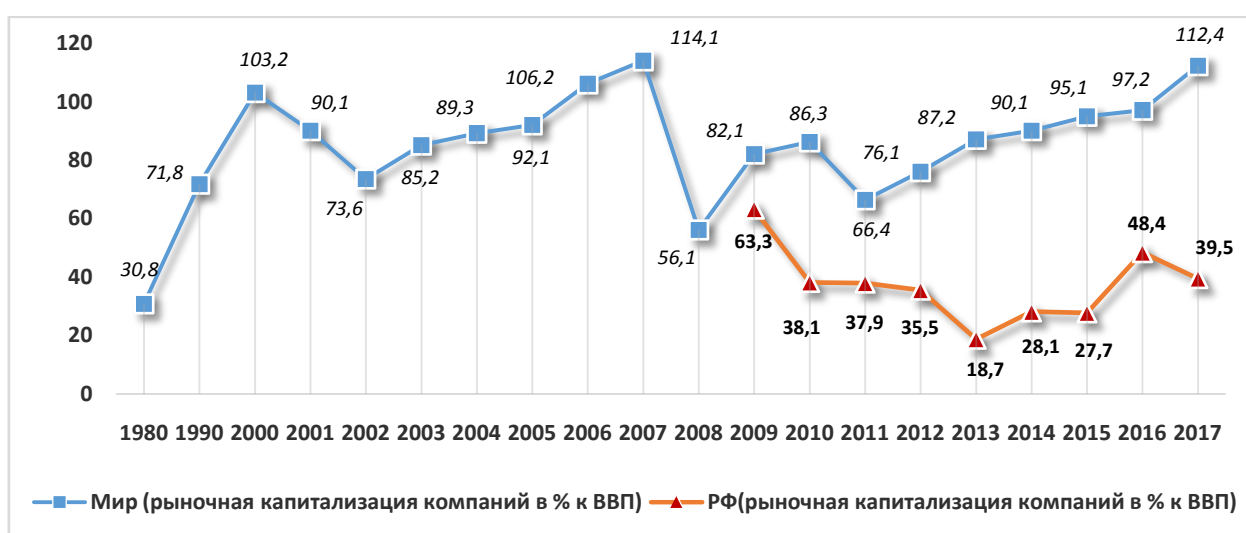


Рис. 4. Темпы роста рыночной капитализации в мире и РФ (в % к ВВП).

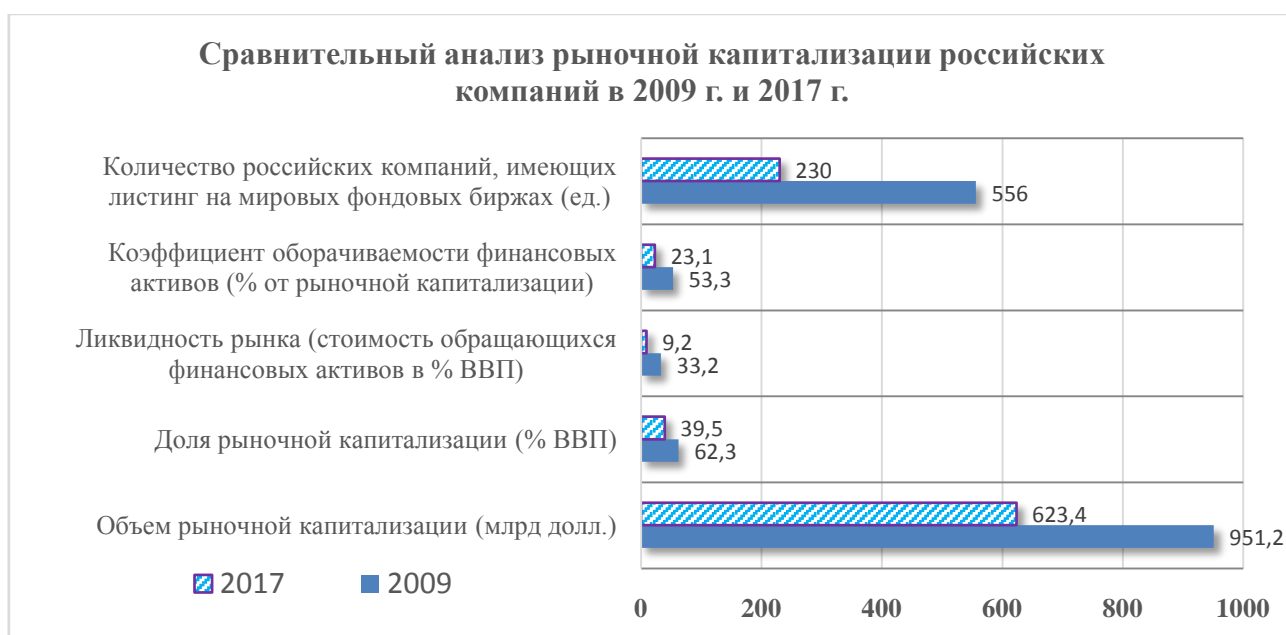


Рис. 5. Сравнение показателей рыночной капитализации российских компаний на международных финансовых площадках 2009 г. и 2017 г. (в % к ВВП).

Как видно из рис. 5, объем рыночной капитализации российских компаний в 2017 г. уменьшился на 34,4% и составил 623,4 млрд долл., ликвидность российского рынка (стоимость оборачиваемых финансовых активов) в 2017 г. составила 9,2% и по сравнению с 2009 г. (33,2%) уменьшилась на 72,29%, коэффициент оборачиваемости в 2017 г. уменьшился на 60,41% по сравнению с 2009 г. и составил 23,1%.

Кроме того, на данную динамику повлияла крупномасштабная реформа публичной и непубличной части российского корпоративного сектора в 2014 г., связанная с реформированием корпоративных основ функционирования отечественных компаний, введением нового Кодекса корпоративного управления и стандартов раскрытия корпоративной информации, что привело к изменению соотношения различных форм российской акционерной собственности – ПАО и ЗАО. Изменение количества российских акционерных обществ в 2003–2017 гг. (ед.) отражено на рис.6 (источник:Росстат).

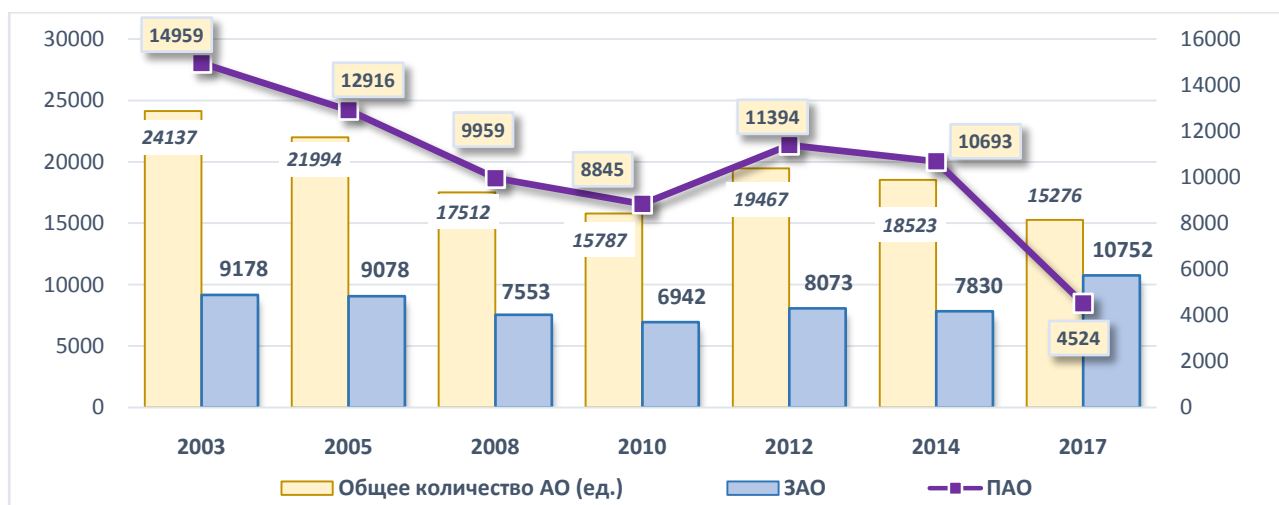


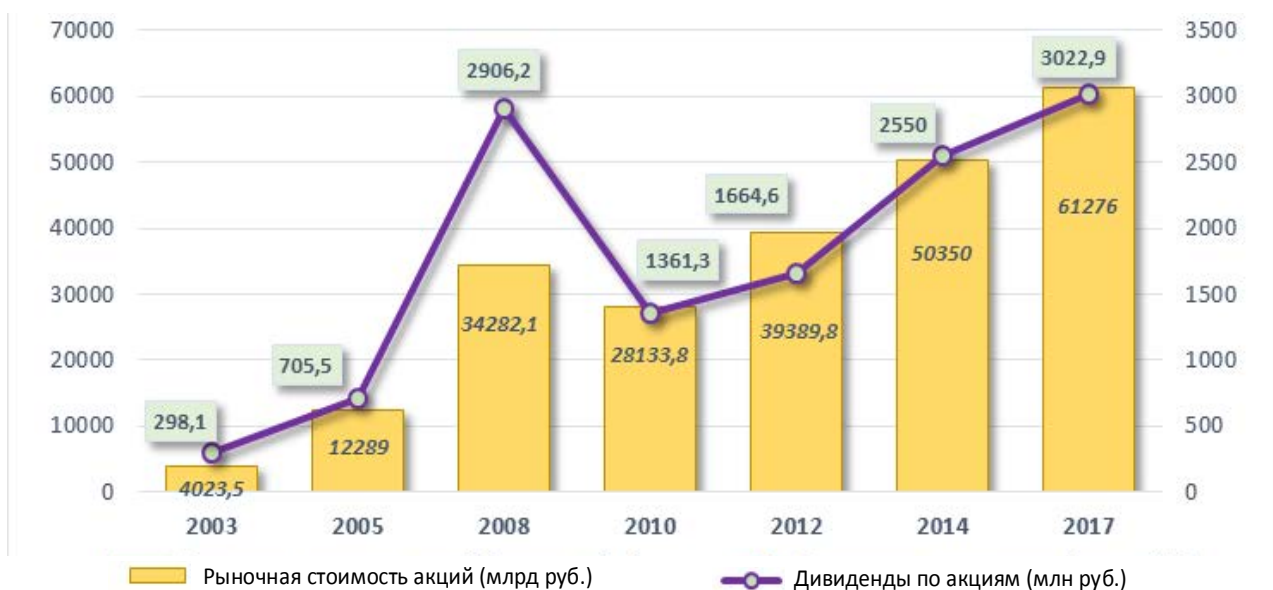
Рис. 6. Изменение количества российских акционерных обществ в 2003–2017 гг.

За рассматриваемый период в целом российский корпоративный сектор сократился более чем на треть (37%). Однако изменения в его структуре происходили неравномерно, что связано с правовыми реформами. Так, сегмент российских публичных компаний сократился на 70%, а сектор непубличных компаний вырос на 15%. Сокращение российского корпоративного сектора за рассматриваемый период, особенно публичной его части (на 70%), содействует повышению степени концентрированности акционерного капитала. Динамика рыночной стоимости акций российских акционерных обществ и дивидендов по акциям в 2003-2017 гг. в РФ отражена на рис.7 (источник:Росстат).

Как видно из рис. 7, концентрация акционерного капитала увеличивается как за счет абсолютного сокращения количества акций российских компаний (с 2012 по 2017 г. количество акций в российском корпоративном секторе сократилось на 45%), так и за счет повышения рыночной цены акций (с 2012 по 2017 г. – в 15,5 раза).

В исследовании [15] обосновывается, что важнейшим фактором повышения рыночной капитализации компаний на мировых фондовых рынках послужил не столько показатель количества акций, сколько показатель рыночной цены акций. Именно в длительной перспективе динамика взлетов и падений рыночной цены акций, котирующихся на фондовых биржах, оказала максимальное влияние на уровень рыночной капитализации. Другими словами, рыночная цена котирующихся акций компании инкорпори-

рует в себе всю информацию о деятельности компании, поэтому в длительной временной перспективе она выступает основным фактором капитализации компаний.



*Рис. 7. Динамика рыночной стоимости акций российских акционерных обществ и дивидендов по акциям в 2003–2017 гг. в РФ*

В то же время [16], стандартный способ определения рыночной капитализации компании предпочтительнее в силу своей простоты, однако в современных условиях он должен включать в себя не только прямые фондовые инструменты оценки рыночной капитализации компании, но и косвенные инструменты, способные учесть рыночные ожидания инвесторов относительно потенциального роста и прогнозируемого риска снижения эффективности объекта капитализации и приносить доход в будущем для компании.

Следует отметить, что в краткосрочном периоде рыночной динамики факторов капитализации, помимо рыночной цены, на капитализацию компании оказывают влияние факторы, связанные с ожиданиями инвесторов относительно будущей динамики рыночных цен акций и факторов риска, влияющих на изменение доходности компании. В то же время факторы ожиданий инвесторов относительно рыночной капитализации имеют различную шкалу оценки и учета, что затрудняет их применение в фондовых индикаторах рыночной капитализации компаний.

Однако необходимость применения, помимо рыночной цены как фактора рыночной капитализации компаний, характеристик нематериальных активов, актуализирует поиски нефинансовых компонент рыночной капитализации компаний, связанных с качеством корпоративного управления и учетом ESG-факторов.

Для повышения инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний необходимы проведение независимых исследований национального корпоративного сектора и постоянный мониторинг устойчивого развития деятельности российских компаний с учетом ESG-факторов, что требует расширения информационных индикаторов и рейтингов качества корпоративного управления, влияющих на рыночную капитализацию компаний. Основные индексы и рейтинги российских компаний с учетом параметров корпоративного управления показаны на рис. 8.

Индекс «Ответственность и открытость» строится на 43 показателях, включающих в себя 70 индикаторов, относящихся к факторам устойчивого развития компаний, которые, в целом, отражают интегрированный уровень оценки, представленной информацией в рамках концепции устойчивого развития компании [2].

Национальный индекс «Корпоративного управления» является одним из самых молодых информационных индикаторов в области корпоративного управления и охватывает 34 показателя по таким направлениям, как: состав и функционирование совета директоров российских компаний, аудит и оценка рисков, величина и формы вознаграждений членов совета директоров, взаимодействия с акционерами и стейкхолдерами компании. Важным отличием индекса корпоративного управления является не только учет объективных данных функционирования компаний, но и включение информации на основе опроса респондентов относительно деятельности компании на рынке, что позволяет учесть отзывы и клиентские ценности компании. Методология подсчета данного индекса еще не является устоявшейся, она находится в стадии развития, однако в дальнейшем часть данных индекса может приобрести и фондовую форму.

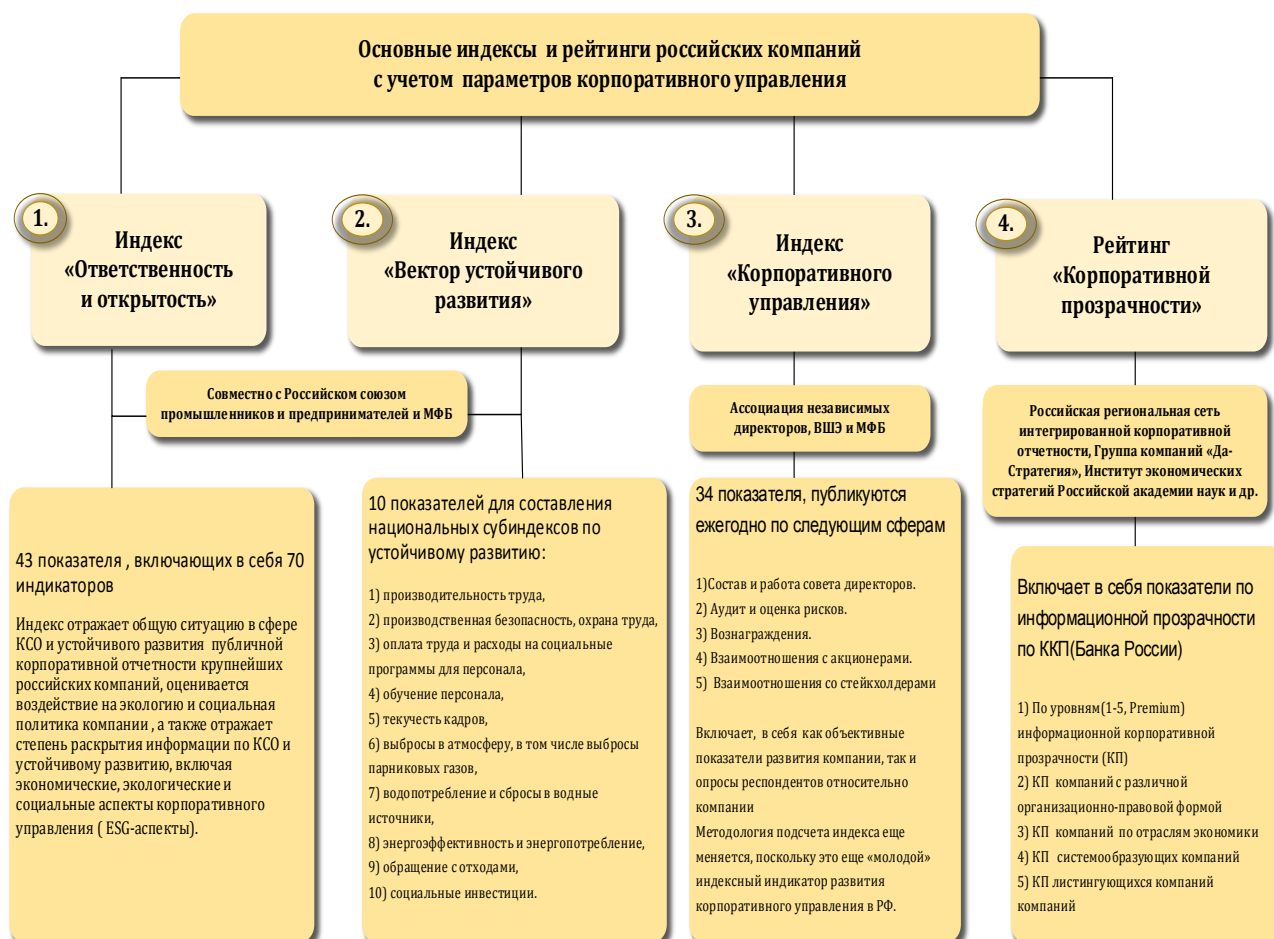


Рис. 8. Основные индексы и рейтинги российских компаний с учетом параметров корпоративного управления и устойчивого развития (составлено авторами)

Рейтинг «Корпоративной прозрачности» для российских компаний строится с 2013 г. [17]. В нем исследуются публичные годовые отчеты компаний с точки зрения открытости информации для эмитентов эмиссионных ценных бумаг (утвержд. Банком

России 30.12.2014 N 454-П), международных стандартов «GRI», а также международных стандартов по интегрированной отчетности. Информационная открытость (или корпоративная прозрачность) определяется для российских компаний с различной организационно-правовой формой, по различным экономическим видам деятельности (отраслям), для системообразующих компаний, а также для компаний, имеющих листинг на фондовых биржах. Информационная прозрачность корпораций снижает агентские издержки и ослабляет конфликт по линии «принципал-агент» в компаниях. В то же время в российских условиях высокая информационная прозрачность компании может привести и к негативным эффектам, связанным с возможностью нерыночного передела акционерной собственности, давлением на совет директоров, рейдерскими захватами и т.д.

Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний в 2017 г. показана на диаграмме рис. 9 (источник: <http://corporatetransparency>).

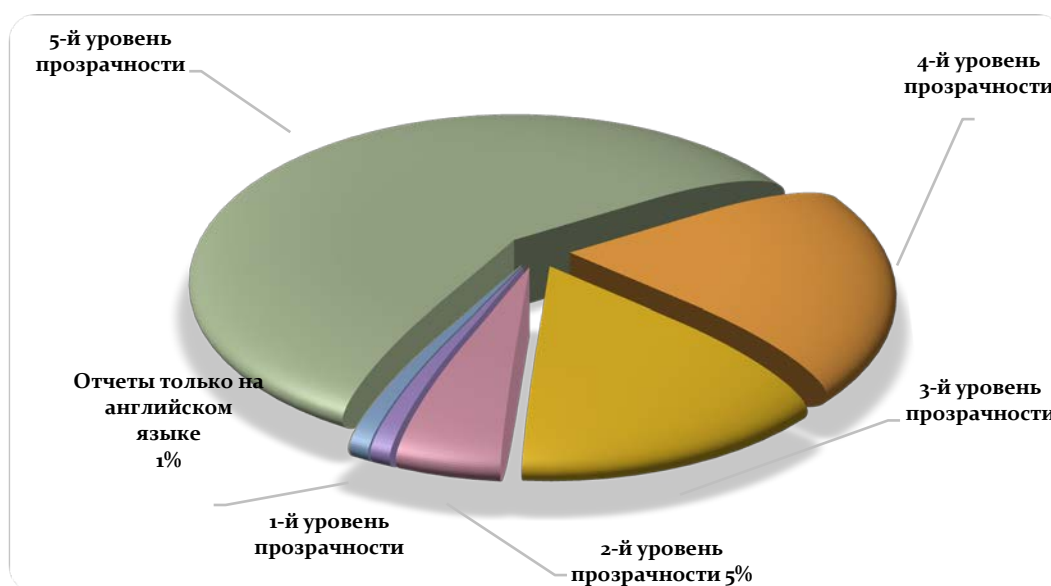


Рис. 9. Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний в 2017 г.

Только 5% российских компаний раскрывают свою отчетность и, согласно требованиям Банка России и по стандартам GRI и по международным стандартам интегрированной отчетности, больше половины (58 %) крупнейших российских компаний имеют «нулевой уровень» корпоративной прозрачности, включая и те компании, которые не опубликовали публичные отчеты.

Российский индекс корпоративной прозрачности показывает высокую степень поляризации и неравномерности раскрытия информации компаниями. Те компании, которые имеют листинг, – повышают свой уровень корпоративной прозрачности, а остальные компании стремятся к снижению уровня информационной открытости. Только 15,4% российских компаний в инициативном порядке раскрывают отчетную информацию выше требований Центрального банка РФ (III уровень прозрачности). Для системообразующих компаний, на долю которых приходится 70% национального дохода (200 компаний), информационная прозрачность также незначительна – 41,2 % из них имеют «нулевой уровень» информационной прозрачности.

Таким образом, для привлечения финансовых ресурсов как с национального, так и международного рынка капиталов отечественным компаниям необходимо учитывать

воздействие корпоративных факторов, связанных с включением информационной открытости компаний, экологической и социальной политики компаний.

## Выводы

Рассмотрев влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний, можно сделать следующие выводы:

1. Рыночная капитализация является многоаспектным явлением, изменяются не только ее теоретические трактовки («индикатор», «процесс», «результат», «управленческий инструмент оценки» рыночной стоимости компании), но и расширяются ее сферы и объекты за счет включения информационных, социальных, экологических, корпоративных аспектов нефинансовой направленности в рамках концепции устойчивого развития компаний.
2. Рыночная капитализация российских компаний на международных фондовых площадках замедлилась вследствие политических санкций на российские предприятия, а также за счет сокращения публичного сектора российских компаний (с 2003 по 2017 г. сегмент российских публичных компаний сократился на 70%, а сектор непубличных компаний вырос на 15%, а в целом за данный период российский корпоративный сектор уменьшился на 37%).
3. Для повышения инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний, учитывающих ESG-факторы, которые влияют на финансовую результативность и рыночную капитализацию компаний, совершенствуются национальные индексы и рейтинги российских компаний с учетом индикаторов корпоративного управления, таких как: фондовый индекс «Ответственность и открытость», фондовый индекс «Вектор устойчивого развития», индекс «Корпоративного управления», а также рейтинг «Корпоративной прозрачности» российских компаний, что требует постоянного совершенствования методической и информационной базы построения данных индексов в качестве нефинансовых индикаторов рыночной капитализации российских компаний.

## Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/roadmaps/481> (дата обращения: 07.02.2019).
2. Вашакмадзе Т. Влияние показателя ESG-факторов на будущую капитализацию компании. Эмпирическое тестирование на американском фондовом рынке // Финансовая жизнь. 2013. – № 4. – С. 63–70.
3. Московская биржа присоединилась к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://рспп.рф/news/view/16142>(дата обращения 09.04. 2019).
4. Albert S., Bradley K. (1996) Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series, No. 15, Milton Keynes, Open University Business School. (Русский перевод: «Интеллектуальный

- капитал». Учеб.-метод. пособие «Управление знаниями в организациях» / Подгот. и ред.: В.Н. Голубкин. – Жуковский, МИМ ЛИНК, 2007).
5. У Сбербанка набежали проценты по бренду. Коммерсант. №18, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3535290> (дата обращения 28.07. 2019).
  6. Prichina, O.S., Orekhov, V.D., Evdokimova, Y.V., Kukhareno, O.G., Kovshova M.V. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Vol.-8 Issue-7, 2019.
  7. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Управление персоналом и инновациями на основе использования образовательных технологий. – М., Юр-ВАК. Проблемы экономики и юридической практики. – № 2, 2017. – С. 77 – 81.
  8. Малова Т.А. Капитализация в условиях структурных особенностей российской экономики (концептуальный подход) // Аудит и финансовый анализ. 2007. – № 5. – С. 287 – 291.
  9. Дурманов С. Ю. Совершенствование структуры капитала корпорации как условие роста ее капитализации: на примере энергетического сектора: дис. к.э.н.: 08.00.10. М., 2010. – 154 с.
  10. Черникова Л.И. Методология исследования современных трансформаций капитала: финансовый аспект. Автореф. дисс. ...д.э.н.: 08.00.10. – М. 2010. – 35 с.
  11. Дедкова М.В. Онтологическое исследование теории капитализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007. – № 7 (33).
  12. Хотинская Г.И. Капитализация как фактор укрепления финансовой устойчивости компании // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 26 – 30.
  13. Чернышев С.Б. Россия суверенная: как заработать вместе со страной. – М. – 2007. – 304 с.
  14. Moyer R.C., McGuigan R. J., Rao P. R. (2017) Contemporary Financial Management. Boston. 960 p.
  15. Kuvshinov D., Zimmermann K. (2018) The Big Bang: Stock Market Capitalization in the Long Run // Working Papers from European Economics Society, No 136.
  16. Lennhoff D.(2013)Direct Capitalization: It Might Be Simple But It Isn't That Easy //The Valuation Journal, vol. 8, issue 1, 42-59.
  17. Tselykh L.A., Panfilova E.A., Prichina O.S., Karasheva A.G., Karanashev A.K.(2015) Methods of fuzzy set theory in the purpose of expansion of the value chains based on the main factors of corporate culture //Mediterranean Journal of Social Sciences. Т. 6. № 5 S3. С. 249–258.
  18. Индекс корпоративной прозрачности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transparency2017.downstream.ru> (дата обращения 28.07. 2019).

## Выводы

1. Методом анкетирования проведено исследование эффективности внедрения стратегического управления в организациях. Показано, что 52% выпускников оценивают результаты внедрения стратегического управления в своих компаниях на оценку  $E_{SD} = 4$  по пятибалльной шкале и выше.
2. Наибольшее влияние на успешность развития стратегического управления оказывает то, какую должность в компании занимает инициатор проекта – уровень власти. Наиболее результативно происходит изменение, если инициатором является собственник компании ( $E_{SD}=4$ ). На втором месте по разности между максимальным и минимальным значением  $E_{SD}$  находится уровень подготовки к развитию стратегического управления ( $E_{SD} = 4,2$ ). Высокое влияние на успешность развития стратегического управления оказывают также: поддержка стратегического развития топ-менеджментом, успешное формирование стратегической команды или структуры и тип корпоративной культуры (наиболее успешно при рыночной или адхократической культуре).
3. Основными стратегиями роста человеческого капитала и эффективности его использования на мезоэкономическом уровне являются:
  - Стимулирование прироста численности работоспособного населения за счет рождаемости, здравоохранения или миграции.
  - Увеличение доли специалистов, имеющих среднее или высшее профессиональное образование (в России около ~53%; OECD, 2017).
  - Рост доли специалистов с высшим образованием (РФ – 28%, США – 35,5% в 2017 г.).
  - Увеличение доли специалистов в области НИОКР.
  - Увеличение коэффициента отдачи от ЧК(догоняющее развитие).
  - Создание системы обучения специалистов на протяжении всей жизни.
  - Уменьшение безработицы и доли работников с неполной занятостью.
  - Создание возможностей для раннего начала и позднего прекращения трудовой деятельности.
  - Увеличение эффективности групповой работы специалистов.
  - Развитие национальной инновационной системы и предпринимательства.
  - Повышение технической оснащенности работников, в том числе кибернетической техникой и системами искусственного интеллекта.
  - Координация квалификации ЧК с очередными технологическими революциями.
4. Показано, что вклад работников в ВВП по паритету покупательной способности выражается в международных долларах 2017 года зависимостью  $J = 20,5 \cdot 10^{E/4}$ , где  $E$  – число лет обучения. В результате вклад специалистов с малым числом лет обучения крайне низкий и эффективное число лет обучения может быть вычислено по формуле  $Eef = 2,6 \cdot (E - 7,4)$ .
5. Когнитивное моделирование развитием НИОКР деятельности показало, что эффективным методом ее совершенствования является внедрение стратегических про-



- грамм развития, что позволяет повысить эффективность в 1,33 раза с параллельным повышением оплаты труда в 1,42 раза.
6. Анализ тематики 31 971. научного журнала базы SCImago JR (2018 год) с учетом их веса по Хирши показал, что большинство журналов относится к медицине и близким к ней тематикам – 25,5%. Совместно с журналами биологической и медицинской тематики эта группа занимает 44,3%. Кибернетическая направленность, включая искусственный интеллект, охватывают 8,3% научных журналов. Энергетика – 1,4%, нанотехнологии – 0,2%, экология 2,9%. В целом, анализ тематики журналов показывает, что ключевыми направлениями являются науки, нацеленные на рост человеческого капитала, включая здравоохранение, образование, социологию и другие. Именно в этом направлении весьма вероятны технологические прорывы четвертой промышленной революции.
  7. Факторы, ведущие к достижению ключевой цели общественного развития при переходе от постиндустриального к интеллектуальному обществу, радикально меняются. Регрессионный анализ зависимости World Happiness Index от наиболее известных агрегированных глобальных Индексов–Предикторов показал, что наибольший вклад (40%) в оптимальный Предиктор вносит Worldwide Governance Indicator (WGI), второй по вкладу – ВВП на душу населения (22%). Для сравнения, в композицию оптимального Предиктора для ВВП на душу населения наибольший вклад (68%) вносят Предикторы, связанные с человеческим капиталом, а вклад WGI только 12%. Предиктор EDB входит с весом близким к нулю в оптимальные Предикторы, как ВВП/ДН, так и Индекса счастья, что диссонирует с постановкой в России задачи вхождения в первую двадцатку DoingBusiness.
  8. Представление о менеджерах – участниках корпоративных программ обучения как о рефлекслирующих практиках позволяет организовать процесс стратегического синтеза в ходе обучения, делая акцент на следующих ключевых моментах:
    - Постоянное осмысление и интерпретация реальных управленческих ситуаций.
    - Творческий подход к исследованию широкого разнообразия возможностей и переосмысление изменяющейся реальности, опираясь на богатый репертуар возможных действий.
    - Отказ от попыток найти единственное наилучшее решение проблем или наиболее рациональный способ действий. Отказ от стремления к достижению абстрактных, оторванных от реальной ситуации целей, опираясь на заранее predetermined методы их достижения.
  9. Применение технологии когнитивного моделирования системы управления бизнес-школой позволяет сделать вывод: значительное положительное влияние оказывают факторы блока «Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы». При достаточном внимании к созданию программ нового поколения, учитывающих современные проблемы экономики и менеджмента, уровень инновационного потенциала корпоративной культуры будет возрастать, в свою очередь, влияя на эффективность деятельности бизнес-школы.
  10. Реализуемое в России внедрение системы профессиональных квалификаций фактически ведет к внедрению новой образовательной парадигмы, которая существенно отличается и от доминирующей «знаниевой», и от «гуманитарной». Тем самым

в образовании возникает целевой разрыв. Важно также, что лежащая в основе системы профессиональных стандартов Национальная рамка квалификаций РФ (НРК) требует, чтобы специалисты, начиная с четвертого уровня, вне зависимости от отраслевой принадлежности, обладали управленческими компетенциями, а на седьмом уровне – навыками стратегического управления. В утвержденной НРК отсутствуют какие-либо требования в сфере цифровых технологий, что слабо согласуется с Программой цифровой экономики.

11. Системное использование квалификационных рамок для профессиональных стандартов, понимание уровня образования работников с точки зрения образовательной компоненты и учет изучения специалистами цифрового контента явных знаний создают условия для создания системы принципиально более высокого уровня цифровой кодификации человеческого капитала компаний, регионов и стран. Такая система будет иметь принципиальное значение для более эффективного использования человеческого капитала и снижения безработицы среди высококвалифицированных специалистов.
12. Источником стратегической деятельности по развитию города выступают затруднения в городской жизни. Это все те беспокойства, которые накапливаются у населения города, сознаются его субъектом как факторы неудовлетворенности его текущим и будущим состоянием; Целостное развитие города как культуры проявляется в его сбалансированном преобразении в трех ключевых плоскостях существования:
  - Плоскость развития средств жизнедеятельности населения города;
  - Плоскость развития мышления (сознания) населения города;
  - Плоскость развития форм совместной деятельности субъектов города.
13. Как и в планировании бизнеса, при региональном стратегическом планировании важно гармонично довести ключевые стратегические цели до более низких уровней. Здесь может быть полезен подход, который в стратегическом менеджменте называется «сбалансированная система показателей» – ССП. Таким образом, модель ССП успешно может быть использована для стратегического планирования регионального развития.
14. На примере различных бизнесов (АО СУЭК, энергосбытовая компания, ИТ компания, МособлИРЦ и др.) показано, что модель когнитивного моделирования с успехом может быть использована для поддержки стратегического управления в современную эпоху.
15. На примере кейса «реформирование РАО ЕЭС России» показано, что главным управленческим результатом формирования стратегии является лаконичный деловой общественно доступный документ о том, что компания по своим масштабам и компетенциям умеет организовать процесс принятия и исполнения стратегических решений. Учитывая длительный период и общегосударственную важность реформирования, целесообразно ясно и просто доносить до общества общую стратегическую и общественную полезность замысла, а также, с учетом неизбежно происходящих изменений, применять новые подходы к реализации стратегии и прозрачно объяснять их суть.
16. На примере ЗАО «Электрические машины» рассмотрен процесс развития стратегического управления в компании. Показаны примеры реализации ряда успешных стратегий, таких как выход из-под влияния монозаказчика. Тем не менее закрепить культуру стратегического управления в компании не удалось. На фоне корпоратив-

ного конфликта создалась ситуация, в результате которой последние попытки разработать стратегию и сделать стратегическое управление частью привычной работы менеджмента не дали значимых результатов.

17. Анализ стратегических приоритетов Евросоюза, как одного из важных факторов внешнего окружения, показывает, что важнейшим среди них является построение инклюзивного общества, нацеленного на развитие человеческого капитала путем вовлечения различных социальных слоев, недостаточно востребованных экономикой. В числе основных направлений развития важное место занимают вовлечение в общество мигрантов, ликвидация бедности, справедливое налогообложение, включая повышенные ставки на сверхдоходы, поддержка малого и среднего бизнеса и т.д.
18. Для повышения инвестиционной привлекательности акций российских компаний производится совершенствование национальных индексов и рейтингов, таких как: фондовый индекс «Ответственность и открытость», фондовый индекс «Вектор устойчивого развития», индекс «Корпоративного управления», а также рейтинг «Корпоративной прозрачности» российских компаний, что требует постоянного совершенствования методической и информационной базы построения данных индексов в качестве нефинансовых индикаторов рыночной капитализации российских компаний.

## Литература

1. Acemoglu, D., Robinson J. (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers – <https://www.litmir.me/br/?b=266765&p=1>
2. Ackerman, P.L. Determinants of Individual Differences During Skill Acquisition: Cognitive Abilities and Information Processing [Text] / P.L. Ackerman // *Journal of Experimental Psychology: General*. –1988. – Vol. 117. - P. 288-318.
3. Albert S., Bradley K. (1996) *Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series, No. 15, Milton Keynes, Open University Business School*. (Русский перевод: «Интеллектуальный капитал». Учеб.-метод. пособие «Управление знаниями в организациях» / Подгот. и ред.: В.Н. Голубкин. – Жуковский, МИМ ЛИНК, 2007).
4. An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality *Journal of Family and Consumer Sciences* • July 2009
5. Andryushchenko G. I., Savina M. V., Blinnikova A.V. et. al. (2020) Problems and features of education as a factor in the formation of human capital in the digital age. *International Journal of Supply Chain Management*.
6. Atkin R., Casti J., (1977) *Polyhedral Dynamics and the Geometry of Systems, RR-77-6. International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria, March*.
7. Axelrod R. (1986) *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. – Princeton, 1976; *Maps in Mind: Reflections on Cognitive Mapping* / Ed. by R.M. Downs and D. Stea. – N.Y., 1977; Gould P., White R. *Mental Maps*. 2nd ed. – Boston.
8. Axelrod R. *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton // NJ: Princeton University Press, 1976. 404 p.
9. Barro, R., J., Lee, J., W. *International Data on Education Attainment: Updates and Implications*, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53. No 3; *World Development Indicators*, Washington: World Bank, 2005.
10. Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. N.Y.: Columbia University Press for NBER.
11. Becker, G.S. *Human capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, third edition [Text] / G.S. Becker. –Chicago : The University of Chicago Press, 1993. - 412 p.
12. Belkaoui, A. R. and Picur, R. D. (1991) “Cultural determinism and the perception of accounting concepts”, *International Journal of Accounting*, vol. 26, pp. 118-130.
13. Blaug M. *The Methodology of Economics, or how Economists Explain*. Second Edition (Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Автономова. –М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 416 с.).
14. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
15. Campbell A., Devine M., Young D. (1990) *A Sense of Mission*. Economist Publication/Hutheinson.
16. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
17. Chemawat, P. (2003) “Semiglobalization and international business strategy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 34, pp. 138-152
18. David Teece *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (Cambridge, Ballinger, 1987): 186–188.

19. Diversity & Inclusion Report 2018. HAYS. URL: <http://www.hays.co.uk/diversity/diversity-inclusion-report/index.htm>
20. Dombrowski C. et al. (2007) Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process // Management*. no 14 (3). pp. 190-202.
21. Eccles A. (1993) *Succeeding with Change*, London, McGraw Hill.
22. European commission/ Brussels, 28.11.2018 Com (2018). 773 final Communication from the commission. A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0773>
23. European Commission Energy. Climate change. Climate Action. 2050 long-term strategy - [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en)
24. European Commission Funding, Tenders, Funding opportunities, Funding programmes, Horizon 2020 -What is Horizon 2020? - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>.
25. Etzioni A. (1971) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press.
26. Fahey L. and Narayanan V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
27. Galbraith J. and Lowler E. (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass.
28. Gartner Hype Cycle (2019). URL: <https://www.gartner.com>
29. Ghoshal S. (1987) Global Strategy: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 425–440.
30. Global Footprint Network. *National Footprint Accounts*, 2016 Edition. [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org)
31. Gorelova G.V., et al. (2010) Experience in cognitive modeling of complex systems // *Cybernetics and systems 2010, Proceedings of the 20-th European Meeting on Cybernetics and Systems Research*. – Vienna. – pp. 220–223.
32. Gorshenin V.P. Prichina O.S. Aliukov S.V. Orekhov V.D. Pechurochkin A.S. Cognitive Technologies to Build Models for Operations of Business School. В сборнике: *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*.
33. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edn., Chichester, Wiley, 2010.
34. Grant, R.M. (2003) “Strategic planning in turbulent environment: evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, vol.24, no.6, pp. 491–517.
35. Gusareva N.B., Tsaritova K.G. (2015) Values as an attribute of a strong corporate culture. // *Management of economic systems: electronic scientific journal*. – № 5 (77) / [Electronic resource] – Access mode. – URL. – <http://www.uecs.ru>
36. Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2019). *World Happiness Report 2019*, New York: Sustainable Development Solutions Network.
37. Hofer C. and Schendel D. (1977) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, (St. Paul: West Publishing).
38. Horizon 2020. *Work Programme 2018-2020. Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies*. – URL: [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf)

39. Horizon 2020. Work Programme 2018 – 2020. 1. General Introduction - [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro_en.pdf)
40. Hosmer, L.T. (1994) “Strategic planning as if ethics mattered”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, Summer, pp. 17-34.
41. Huff A.S. (1990) *Mapping strategic thought*// *Mapping strategic thought* / Ed. by A.S. Huff. – Chichester: Wiley. – pp. 11–49.
42. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. UNDP. 1 UN Plaza, New York, NY 10017 USA.
43. Ismail W.K.W., Abdmajid R. (2007) Framework of the culture of innovation: A revisit // *Jurnal Kemanusiaan*. no 9. pp. 38–49.
44. Johnson G. (1988) Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
45. Johnson G. and Scholes K. (1993) *Exploring Corporate Strategy: text and cases* (3-rd edn), London, Prentice Hall.
46. Johnson G. and Scholes K. (1988) *Exploring Corporate Strategy* (2-nd edn), Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
47. Karanashev, A., Shinkareva, O., Prichina, O. et. al. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, V.-8 Is.-7, 2019.
48. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues* World Bank Policy Research Working Paper # 5430.
49. Kay J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. Oxford.
50. Kiesler C. (1977) *The Psychology of Commitment: experiments linking behaviour to belief*, Academic Press, New York.
51. Korchagin Y.A. Efficiency of the national human capital: the method of measurement. LERC, 2011.
52. Koritsky A.V. Vliyaniye chelovecheskogo kapitala na ekonomicheskiy rost [Influence of human capital on economic growth]: Training aid. Novosibirsk: NGASU (Sibstrin), 2013.
53. Kosko B. (1986) Fuzzy cognitive maps// *International Journal of Man-Machine Studies*. – Vol. 1. – pp. 65–75.
54. Kuvshinov D., Zimmermann K. (2018) The Big Bang: Stock Market Capitalization in the Long Run // *Working Papers from European Economics Society*, No 136.
55. Lee E.A. The Past, Present and Future of Cyber-Physical Systems: A Focus on Models - Sensors (Basel). 2015 Mar; 15(3). Pp. 4837–4869.
56. Lennhoff D. (2013) Direct Capitalization: It Might Be Simple But It Isn't That Easy // *The Valuation Journal*, vol. 8, issue 1, 42–59.
57. Marchington M. and Wilkinson A. (1996) *Core Personnel and Development*, Institute Personnel and Development, London.
58. Miller D. (1986) Configuration of Strategy and Structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233–249.
59. Miller P. (1989) Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February.
60. Miller T., Kim A. B., Roberts J. M., Tyrrel P. (2019) *Index of Economic Freedom*. Washington: Heritage Foundation.

61. Mincer J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
62. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ.
63. Moorman C., *Marketing Budgets Vary by Industry*, *The Wall Street Journal*, January 24, 2017. URL: <http://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/> (дата обращения: 22.01.2018).
64. Mosher D. *Genealogy of Science According to Scopus*, *Wired Magazine*, 2011. <http://aminotes.tumblr.com/post/4027872129/genealogy-of-science-according-to-scopus>
65. Moyer R.C., McGuigan R. J., Rao P. R. (2017) *Contemporary Financial Management*. Boston. 960 p.
66. MPLM IG *Industrial Engineering. – 6 составляющих Industry 4.0*. URL: <http://www.plm.pw/2016/09/The-6-Factors-of-Industry-4.0.html> (дата обращения: 15.01.2018).
67. OECD. 2017. URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG\\_NEAC](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC)
68. OECD.Stat. (2018). *Educational attainment and labor-force status*.
69. Orekhov V.D. *Forecasting the Development of Humanity with account of the Factor of Knowledge*. Monograph. – Zhukovsky: MIM LINK, 2015. – 210 p. <https://world-evolution.ru>
70. Orekhov V. *New approach to assessing the contribution of science and education to the welfare of countries*. *Educational Researcher*, 2016, Vol 45, No 9, “American Educational Research Association”. – Pages 625-635.
71. Orekhov V.D., Prichina O.S. et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. *Opcion*. 2019. T. 35. № Special Issue 20. C. 2337-2357.
72. Orekhov V.D., Prichina O.S., Blinnikova A.V. et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. *Opción*, Año 35, VE, Especial No.20 (2019): 2337-2365.
73. Orekhov V.D., Prichina O.S., Gizyatova A.S., Blinnikova A.V., Kukharensko O.G. *Development of the indicative system for assessing GDP per capita using cumulative indices, including human capital*. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems Volume 12, 05-Special Issue*, 2020. P. 1139–1152.
74. Orekhov V., Ramanau R., Melnik M. *Investigation of the Legislation of Control Effectiveness of Labor of Scientific Groups*. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*. 34<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development. *BookofProceedings.Moscow*, 2018. Online.pdf
75. Orekhov, V.D., Prichina, O.S., Blinnikova et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. *Option*. 2019. T. 35. № SpecialIssue 20. C. 2337–2357.
76. Peter van de Ven. (2014). *TheImplementationofthe 2008 SNAandtheMainChallenges\_rus.pdf* (3-я Генеральная конференция Международной ассоциации по изучению дохода и богатства, Роттердам).
77. Plotnikov A., Skuridina I. (2014). *Corporate culture and socio-psychological climate of the organization* / *Life Science Journal*; 11(6s) URL.–<http://www.lifesciencesite.com>
78. Podvesovsky AG, Lagerev DG, Korostelev DA (2009) *Application of fuzzy cognitive models to form a set of alternatives in the problems of decision making* // *Bulletin of the Bryansk State Technical University*. №4 (24). – pp. 77–84.

79. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
80. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
81. Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Basingstoke.
82. Prichina O., Orekhov V.D., Shchennikova E.S. World number of scientists in dynamic simulation for the past and the future. *Economic and Social Development Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Russian State Social University. 2017. C. 69-81.
83. Prichina O.S., Orekhov V.D., Evdokimova Y.V., Kukhareno, O.G. Kovshova M.V. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* Volume-8 Issue-7, 2019.
84. Ramsey C.M. *Ethno-experiments: creating robust inquiry and futures*. *Research in Post-Compulsory Education*. 2007. Vol. 12, no. 3.
85. *Researchers in R & D. Indicator*. Worldbank, 2015.
86. Rezaul Ahsan (2014) Senior Manager Asian Business Review, Volume 4, Number 2/2014 (Issue 8), Organization Development, The ACME Laboratories Ltd, Dhaka, Bangladesh
87. Volodin S.V., Korunov S.S., Zhuravsky V.V., Volodina S.A., Belova G.N. Possibility and justification of the practical application of technology roadmaps in the aerospace industry. Cite as: AIP Conference Proceedings 2171, 090006 (2019); <https://doi.org/10.1063/1.5133229> Published Online: 15 November 2019. – p. 090006-1-090006-7.
88. Savina M.V., Solodukha P.V., Stepanov I.A., Khominich I.P., Novichkov A.V. Essence, place and role of creative economy in innovation development paradigm (2015) // *Review of European Studies*. T. 7. № 6. C. 77–85.
89. Schein. E. (1992) *Organizational Culture and Leadership* (2-nd edn), San Francisco, Jossey-Bass.
90. Schofer E., Meyer J. W. *The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century*, *American Sociological Review*. 2006.
91. Schon D.A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London. Maurice Temple Smith. 1983.
92. Schultz T. Reflection on Investment in Man // *The Journal of Political Economy*. Vol. LXX, 1962.
93. Schultz T.W. *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press. 1963.
94. Schumpeter J.A. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill, 1939.
95. Schwab K. *The Global Human Capital Report*. World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland, 2019.
96. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, New York, 2017, 192 p.
97. Shultz, T. (1968). Human Capital. In *International Encyclopedia of Social Sciences* (Vol. 6). New York.
98. Silbergliitt R., Anton P. S., et al. *Global Technology Revolution-2020, In-Depth Analyses*. (2006). RAND Corporation.
99. Simons R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
100. *SINIC Theory: A Compass for Corporate Management*. Omron Integrated Report 2018.
101. Solodukha P.V., Vasiutina E.S., Korolkova N.A., Erokhin S.G., Starostenko V.K., Matraeva L.V. (2016) Structural contradiction of economic growth as a threat to the hu-



- man capital reproduction process in Russia // *International Journal of Economics and Financial Issues*. vol 6. no S1. pp. 163–167.
102. Stokholm K. Enactive individuation: technics, temporality and affect in digital design and fabrication. URL: <https://doi.org/10.1007/s11097-017-9539-6> (дата обращения: 05.02.2019).
  103. Structure of Decision. (1976) *The Cognitive Maps of Political Elites* / Ed. by R. Axelrod. – Princeton: Princeton University Press. – 405 p.
  104. Svetislav Paunovic, Ioan Constantin Dima (2014) Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(1), 269–276, 269
  105. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1996) “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no.7, pp. 509-533.
  106. The changing nature of work. World development report 2019. Washington, DC 20433. World Bank Group.
  107. The WorldBlu 10 Principles of Organizational Democracy. URL: <https://corporate-rebels.com/Blog/wp-content/uploads/2016/07/WorldBlu-10-Principles-of-ODM.pdf> (дата обращения 22.12.2020).
  108. Thibeault I.V., Prichina O.S., Gorelova G.V. Cognitive russian modeling in the system of corporate governance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Т. 6. № 2. С. 442–452.
  109. Tselykh L.A., Panfilova E.A., Prichina O.S., Karasheva A.G., Karanashev A.K. (2015) Methods of fuzzy set theory in the purpose of expansion of the value chains based on the main factors of corporate culture // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Т. 6. № 5 S3. С. 249–258.
  110. UIS UNESCO. International Standard Classification of Education. 2013. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-2011-ru.pdf>.
  111. Ursula von der Leyen. A Union that strives for more. My agenda for Europe By candidate for President of the European Commission. Political guidelines for the next European commission 2019-2024 –[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf)
  112. Welford A.T. On the human demands of automation: Mental work conceptual model, satisfaction and training. // *Industrial and business psychology*. – 1961. – Vol. 5. – P. 182–193.
  113. Wiendahl H. P. *Handbuch Fabrikplanung*, J. Reichardt, P. Nyhuis. Wien: Hanser, 2014. 658 p.
  114. Williamson O.E. (1974) *The Economics of Discretionary Behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*, Kershaw, London.
  115. Winstanley D., Sorabji S. and Dawson S. (1995) When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyze public sector restructuring, *Public Money and Management*, April-June, pp. 19-26.
  116. Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д. И. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // *УБС*. 2006. – № 16. – С. 26–39.
  117. Акофф Р., Эмери Ф. *О целеустремленных системах*. – М.: Сов.радио, 1974. – 272 с.
  118. Андриющенко Г.И. Инвестиционные риски человеческого капитала как источника экономического роста. // В сборнике: *Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях*. Сборник научных работ студентов, аспи-

- рантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2018. С. 38-42.
119. Андрющенко Г.И., Котова А.В. Влияние кадрового потенциала на цифровизацию рынка консалтинговых услуг./В сборнике научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии». – М., 2019. – С. 21-24.
  120. Аптекан А. Цифровая Россия: новая реальность / А. Аптекан, – Digital/McKinsey, 2017. – 133 с.
  121. Армстронг М. «Стратегическое управление человеческими ресурсами», – Москва, «Инфра-М», 2002 г.
  122. Арутюнян А. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
  123. Афанасьев В.Я., Грабчак Е.П., Корытный М.А., Мищеряков С.В., Черезов А.В. Человеческий капитал для цифровой модернизации экономики//Управление. 2019. № 2. С. 104–115.
  124. Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб.пособие – М.: Проспект, 2015. – 360 с.
  125. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11. – С.82
  126. Бенсон Г. Ф. Компетенции современного преподавателя высшей школы в контексте интернационализации образования// Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). Томск: Изд-во ТГПУ, 2017. № 12 (189). С. 85-91.
  127. Ближе к профессору, 16.09.2020. URL: <https://rg.ru/2020/09/16/falkov-predlozhihperechitat-nadbavki-rektoram-vuzov.html> (дата обращения 21.12.2020).
  128. Блинникова А.В., Голубкин В.Н. Управление знаниями в учебных программах Школы бизнеса ОУ Великобритании и МИМ ЛИНК // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2010.
  129. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. Изд. 3. М., 1989.
  130. Боровков А. И. Современное инженерное образование: учеб. пособие / А. И. Боровков и др. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2012. – 80 с.
  131. Бородин Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности организации// Экономика и управление. – 2014. – № 11. – С. 49–56.
  132. Буджихавон Д.Что такое стратегия? Кн. 1: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 48с.
  133. Буджихавон Р., Мэллори Д., Райт А., О`Салливан Т. Реализация стратегии. Книга 6, Стратегия / R820: Учебное пособие в 7 кн. / Пер. с англ.; Под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017.
  134. В ГД состоялся «правительственный час» с Министром науки и высшего образования, 16.09.2020. URL: <http://duma.gov.ru/news/49472/> (дата обращения 21.12.2020).
  135. Barro, R., J., Lee, J. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53, No. 3; World Development Indicators. Washington: World Bank, 2005.

136. Вайно А.Э. Капитализация будущего // Вопросы экономики и права. 2012. № 4. – С. 42–57.
137. Вашакмадзе Т. Влияние показателя ESG-факторов на будущую капитализацию компании. Эмпирическое тестирование на американском фондовом рынке // Финансовая жизнь. 2013. – № 4. – С. 63–70.
138. Вишневецкая Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса, Т.5, № 4, 2019. – С. 12–24.
139. Володин С.В. Стратегическое управление проектами. На примере аэрокосмической отрасли. Изд. 2-е, стереотип. – М.: URSS, 2019. – 148 с.
140. Володин С.В., Тюрин А.В. Тенденции стандартизации порядка создания аэрокосмической техники. XLIV Академические чтения по космонавтике, посвященные памяти академика С.П. Королева и других выдающихся отечественных ученых-пионеров освоения космического пространства. – М.: МГТУ им Н.Э. Баумана, 2020. – с. 360–362.
141. Всемирный обзор реализации концепции «Индустрия 4.0» за 2016 год. Что означает понятие «Индустрия 4.0». Основные результаты исследования. План достижения успеха в цифровой трансформации. URL: [www.pwc.com/industry40](http://www.pwc.com/industry40) (дата обращения: 15.01.2018).
142. ВШЭ усилила позиции на рынке глобального образования, 20 мар. 2019. URL: <https://www.hse.ru/news/life/254657232.html> (дата обращения 21.12.2020).
143. Г. В. Ф. Гегель. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики / Пер. Б. Г. Столпнера, отв. ред. Е. П. Ситковский. – М.: Мысль, 1974. – 452 с.
144. Где деньги, вуз? Руководство университетов обогащается за госсчёт, 01.02.2016. URL: [https://aif.ru/society/education/gde\\_dengi\\_vuz](https://aif.ru/society/education/gde_dengi_vuz) (дата обращения 21.12.2020).
145. Голубкин В.Н. Качество открытого бизнес-образования в условиях динамичного внешнего окружения // Система обеспечения качества в дистанционном образовании: Науч. тр. МИМ ЛИНК. – 2006. – Вып. 15. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
146. Голубкин В.Н. Обучение в сотрудничестве в контексте управления знаниями в организациях // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2012.
147. Голубкин В.Н. Увеличение интеллектуального капитала организации как мера качества дистанционного образования // Вестник МИМ ЛИНК. – 2015 – № 1 (7).
148. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
149. Голубкин В.Н., Жаворонкова Н.М. Управление интеллектуальным капиталом в сфере бизнес-образования: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2008.
150. Голубкин В.Н., Календжян С.О., Клеева Л.П. Три подхода к управлению знаниями в ходе трансформации современной экономики // Пробл. прогноз. – 2006. – № 6(99).
151. Горн Е.В., Печурочкин А.С., Причина О.С. Когнитивизация факторов деятельности АО «СУЭК». Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 59–103.

152. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012. Guidance on project management (IDT). Москва, Стандартинформ, 2015.
153. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
154. Грант Р. Современный стратегический анализ/Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
155. Грашина М.Н. Управление проектами. Книги 1-5. – М.: Международная академия бизнеса, 2011
156. Гулаков В.К., Подвесовский А.Г., Лагереv Д.Г. Система поддержки принятия решений на основе когнитивного моделирования «ИГЛА» // Программные продукты и системы. – 2007. – №3. – С.103, 104.
157. Давид Ян – Индивидуальный подход. Как цифровые технологии помогают бизнесу лучше узнать своих клиентов. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337989-individualnyu-podhod-kak-cifrovye-tehnologii-pomogayut-biznesu-luchshe-uznat-svoih> (дата обращения: 15.01.2018).
158. Двенадцать решений для нового образования. Доклад центра стратегических разработок и ВШЭ. М., 2018. URL: [https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad\\_obrazovanie\\_Web.pdf](https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf)
159. Дедкова М.В. Онтологическое исследование теории капитализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007. – № 7 (33).
160. Денисов В.В. Социально-психологические особенности лидера нового типа: диссертация магистра психологии. Московский Государственный Психолого-Педагогический Университет, Москва, 2020.
161. Дефицит специалистов в России достигнет 2,8 млн человек к 2030 году, РБК. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5af06b549a79472ff921935e>, (15.11.2020)
162. Дорошенко С.В., Аввакумов В.Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании/ Журнал научных публикаций: Дискуссия. Экономические науки. №9 (39), 2013. – С.56–60.
163. Друкер П. Классические работы по менеджменту/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
164. Дурманов С. Ю. Совершенствование структуры капитала корпорации как условие роста ее капитализации: на примере энергетического сектора: дис. к.э.н.: 08.00.10. М., 2010. – 154 с.
165. ЕМАИСС. Действующие лицензии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/58282>
166. Ерохин Д.В., Лагереv Д.Г., Ларичева Е.А., Подвесовский А.Г. Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятия. – Брянск: БГТУ. – 2010. – 196 с.
167. Закон Мура. – Википедия, 2017. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
168. Игромания – болезнь века, признаки и лечение. Лудомания – эпидемия XXI века. 2018. <http://playazart.net/igromaniya-bolezn-veka-priznaki-i-lechenie/>
169. Ильин И.А. Художник и художественность // Собр. соч. В 10 т. Т. 6. Кн. 2. М.: Рус.кн., 1996.
170. Индекс корпоративной прозрачности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transparency2017.downstream.ru> (дата обращения 28.07. 2019)

171. Индустрия 4.0 – зачем, чему и как учить.  
URL: [http://sapvod.edgesuite.net/rusapforummoscow/2015/pdfs/02\\_Ambrazhey\\_industry\\_4.0.pdf](http://sapvod.edgesuite.net/rusapforummoscow/2015/pdfs/02_Ambrazhey_industry_4.0.pdf) (дата обращения: 15.01.2018).
172. Исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» Москва, 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie\\_tenevoy-gynok.pdf](http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie_tenevoy-gynok.pdf)
173. Как создать цифровое предприятие. 6 этапов на пути к Индустрии 4.0. URL: <http://tadviser.ru/a/376310> (дата обращения: 15.01.2018).
174. Как увеличить человеческий капитал и его вклад в экономическое и социальное развитие [Текст]: тез.докл. / Бирюкова С. С. и др.; под ред. Я. И. Кузьмина, Л. Н. Овчаровой, Л. И. Яковсона; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — 63, [1] с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-1758-1 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-1816-8 (e-book).
175. Капелюшников Р.И. Эволюция человеческого капитала в России. «Отечественные записки» – № 3, 2007 год. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 10.04.2007. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2007/807>
176. Капица С.П. Парадоксы роста: Законы глобального развития человечества. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012.
177. Карпенко О.М., Бершадская М.Д., Вознесенская Ю.А. Показатели уровня образования населения в странах мира: анализ данных международной статистики// Социол. образ. –2008. –№6, –С. 4–20.
178. Касселз Э. Корпоративная стратегия: учебное пособие. Кн. 9/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 29.
179. Клейнер Г. Список благодеяний. // ВЭ, 2004, № 5. –С.: 149.
180. Бахру Анджали, Вайни, Говард. Книга 2: Анализ внешнего окружения. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. Пер. с англ.; Под ред.В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. С. 11.
181. Козлов В. В. Жесткие переговоры: победить, нельзя проиграть – М.: Эксмо, 2009 г.
182. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007.
183. Конкурсная документация по проведению открытого конкурса на предоставление господдержки университетам РФ [Электронный ресурс]: министерство образования и науки РФ, 2013. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
184. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
185. Корицкий А.В. Влияние человеческого капитала на экономический рост. – Новосибирск, НГАСУ (Сибстрин), 2013.
186. Королева Т. С., Васильев И. А., Торжков И. О. Критерии оценки эффективности деятельности научных учреждений. Труды Санкт-Петербургского научно-исследовательского института лесного хозяйства № 2, 2014.

187. Корольков А.А. Константин Леонтьев и судьбы культуры // Пророчества Константина Леонтьева. СПб., 1991.
188. Коротаева М.А, Причина О.С. Построение нечеткой когнитивной карты для оценки стратегии энергосбытовой компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), С. 98–103.
189. Корчагин Ю.А., Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005.
190. Корытный М.А. К вопросу о формировании системы непрерывного профессионального образования с использованием цифровых технологий. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С. 531-534.
191. Коттер Д. Истинная роль лидера. Лидерство/Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
192. Коулман Д., Касселз Э. Способности организации: структура и системы: учебное пособие. Кн. 7/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 23.
193. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Особенности управления стратегическими ресурсами IT-компании в эпоху Четвёртой промышленной революции. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 113–117.
194. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Построение нечеткой когнитивной карты для оценки стратегии сервисной IT-компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 110–113
195. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Применение модели цепочки ценности для анализа ресурсов и способностей IT-компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 117–121.
196. Кузьмина Н. В. Понятие «педагогической системы» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования. М.: Народное образование, 2002. С. 7–52.
197. Куприяновский В. П. и др. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования / В. П. Куприяновский, В. А. Суховлин, А. П. Добрынин, А. Н. Райков и др. // International Journal of Open Information Technologies, Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 19–25.
198. Курс R820 «Стратегия» в 7 книгах: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015.
199. Леонтьев К.Н. Византизм и славянство // Собр. соч. в 9 т. Т. 5. М., 1912. С. 188–207.
200. Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы. // Государственное управление. Электронный вестник, № 80, 2020. – С.49-65.
201. Мадьяров А. А., Шамарова Г. М. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг// Современная конкуренция. М.: МФПУ «Синергия», 2015. Том 9. № 1 (49). С.119-143.
202. Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теорий управления: от Э. Мэйо до П. Друкера // Ярославский педагогический вестник – 2011 – № 4 – Том I.

203. Малинецкий Г.Г. Теория информационного взаимодействия С.П. Капицы и программа цифровой экономики России. Сб. докладов Междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018. С. 18.
204. Малова Т.А. Капитализация в условиях структурных особенностей российской экономики (концептуальный подход) // Аудит и финансовый анализ. 2007. – № 5. – С. 287 – 291.
205. Маркс, К., Энгельс, Ф. Избр. соч. в 9 т. – М.: Политиздат, 1987. – Т. 7. С. 6.
206. Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Методические аспекты изучения стратегических ресурсов и организационных способностей организации. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 256–260.
207. Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Анализ организационных способностей и рисков ООО «МОСОБЛЕИРЦ». Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 140–145.
208. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й., Бернс В. Пределы роста. – М., МГУ, 1991.
209. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008.
210. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: "Питер", 2001. – 336с.
211. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.
212. Московская биржа присоединилась к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://рспп.рф/news/view/16142>(дата обращения 09.04. 2019)
213. Названы главные тренды туризма в 2020 году. //РИА Новости. «Электронный ресурс» URL: <https://ria.ru/20200116/1563469349.html> (дата использования 10.11.2020).
214. Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. 2006. – 312 с.
215. Новое глобальное партнерство. Искоренение бедности и преобразование экономик посредством устойчивого развития. Отчет Группы высокого уровня по разработке повестки дня в области развития на период после 2015 года. United Nations Publications, 300 E 42nd Street, New York, NY 10017. 2013. [http://www.un.org/ru/sg/management/hlp\\_report\\_ru.pdf](http://www.un.org/ru/sg/management/hlp_report_ru.pdf)
216. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знаний / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
217. Носов Н.А. Идея виртуальности // Виртуальные реальности и современный мир: тр. лаб. виртуалистики. Вып. 3. М.: Изд-во Ин-та человека РАН, 1997. С. 14.
218. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года №599. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
219. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы. Указ Президента РФ № 203, 2017.
220. О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ <https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>

221. Орехов В.Д. Модели стратегического планирования регионального развития. Стратегия устойчивого развития регионов России: Сборник материалов XXXV Всероссийской научно-практической конференции / Под общ.ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 206 с.
222. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания. Моногр. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 210 с. [www.world-evolution.ru](http://www.world-evolution.ru)
223. Орехов В.Д. Роль человеческого капитала в дрейфе стратегий и показателей социально экономического развития. Сборник докладов участников секционных заседаний XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.559-561.
224. Орехов В.Д., Мельник М. С., Причина О. С. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда. Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 20-26.
225. Орехов В.Д., Причина О.С. Модели регионального стратегического планирования. Восемнадцатый всероссийский симпозиум. ЦЭМИ РАН, Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2017. С. 785-788.
226. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление в условиях технологической революции. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.562–565.
227. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием научной деятельности: когнитивный подход. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 462-465.
228. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием человеческого капитала в России. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 465-468.
229. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования тьюторов. Ред. Щенников С.А., Теслинов А.Г., Чернявская А.Г. М.: Дрофа, 2006.
230. Панфилова Е.А., Орехов В.Д., Шинкарева О.В. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний. М., Юр-ВАК Проблемы экономики и юридической практики. №4, 2019 г. стр. 54-63
231. Переслегин С.Б. Новые карты будущего, или Анти-Рэнд. – М.: АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 702 с.
232. Петер Брандль. Переговоры. Побеждай и выигрывай. – Москва, изд. «Э», 2016 г.
233. Подвесовский А.Г., Лагереv Д.Г., Коростелев Д.А. Применение нечетких когнитивных моделей для формирования множества альтернатив в задачах принятия решений // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009, № 4 (24). – С. 77-84.
234. Понимание своих потребителей. Кн. 1: Учеб.пособие «Маркетинг и управление качеством» /Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 112 с.
235. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
236. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014, № 295. Государственная программа РФ «Развитие образования (2013–2020 годы)».
237. Приоритетный проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий». Утвержден Протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 25 октября 2016, № 9.



238. Причина О.С., Гусарева Н.Б., Орехов В.Д. Нечетко-множественное моделирование инновационного потенциала культуры предпринимательства. Проблемы экономики и юридической практики. №5, 2017. М., Юр-ВАК. 56–59.
239. Причина О.С., Орехов В.Д. Формирование стратегии развития человеческого капитала на основе индикативной модели. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.581–584.
240. Причина О.С., Орехов В.Д. Организационно-институциональная модель образовательных стратегий на базе теории человеческого капитала. Направления и механизмы повышения эффективности управления развитием организаций, отраслей, регионов: моногр. / Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. С. 368–378.
241. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Профессиональные стандарты как ядро новой образовательной парадигмы. М., Социально-политические науки №5, 2017. – С. 46–51.
242. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Управление персоналом и инновациями на основе использования образовательных технологий. М., Юр-ВАК. Проблемы экономики и юридической практики – № 2, 2017. – С.77–81.
243. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года. Министерство экономического развития Российской Федерации, 2018.
244. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.
245. Продажа алкогольных напитков и пива населению по Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/23457>
246. Проект 5-100: итоги программы. Мнение экспертов. Forbes Education, 31.07.2020. URL: <https://education.forbes.ru/authors/5-100-experts> (дата обращения 21.12.2020).
247. Путин подписал закон об увеличении предельного возраста ректоров вузов до 70 лет, 25.05.2020. URL: <https://tass.ru/politika/8556579> (дата обращения 21.12.2020).
248. Распоряжение Правительства РФ № 487-р от 31 марта 2014 г. «Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014–2016 годы».
249. Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016, № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/roadmaps/481> (дата обращения: 07.02.2019).
250. Результативное управление человеческими ресурсами – Учебно-методическое пособие под редакцией Голубкина В.Н., кн.5, курс «Управление деятельностью и изменениями», перевод с англ., Жуковский, МИМ ЛИНК, 2004 г.
251. Россия 2025: от кадров к талантам. The Boston Consulting Group. 2017.
252. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание (Руководство РМВОК), 2013.
253. Румянцев В.Ю. Глобальные вызовы цифровой экономики. Фонд «Цифровые платформы. Материалы Междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018.
254. Рыбкин А., Эмих О. Жесткие переговоры: только бизнес – ничего личного. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014, 346 стр.
255. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. 111 баек для переговорщиков и посредников. – СПб.: Питер, 2014.
256. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. Стратегия сложных переговоров – М.: Инфра-М, 2019.

257. С юбилеем, закон Мура. Intel 2015. <https://geektimes.ru/company/intel/blog/251064/>
258. Савватеев Е.В. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019.
259. Савина М.В., Степанов И.А., Степанов А.А. Эффекты и преимущества цифровизации экономики. Сборник статей «Перспективные направления научных исследований».– М.: Издательство «Научный консультант», 2018. – С. 234–238. ISBN 978-5-6040844-9-6
260. Селивестров В. Е. Региональное стратегическое планирование: от методологии к практике. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 436 с.
261. Соколов А. Идеальный человек эпохи Путина// Ведомости. 06.12.2019: таблица «Самые богатые ректоры».
262. Спенс М. Следующая конвергенция: будущее экономического роста в мире, живущем на разных скоростях. Пер. с англ. А. Калинина под ред. О. Филатчевой. М., 2013. <http://rabkor.ru/culture/books/2013/06/06/spence/>
263. Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99 % населения. М.: Эксмо, 2016. 480 с.
264. Страдиня С.А. Экономика, основанная на знаниях, как фактор перехода на инновационную парадигму развития Латвии // Евразийский Союз Ученых. 2016. №1-1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-osnovannaya-na-znaniyah-kak-faktor-perehoda-na-innovatsionnuyu-paradigmu-razvitiya-latvii> (дата обращения: 14.03.2020).
265. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Учебное пособие, книга 3. Подготовлено профессором Голубкиным В.Н. – Жуковский, АНО ВО МИМ ЛИНК, 2018 г.
266. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. Книга 1: Что такое стратегия? / Буджихавон Рошан., Сигал-Хорн Сюзан. – 72 с.
267. Стэндинг Гай. Прекариат: новый опасный класс. – М.: Ад Маргинем Пресс, 2014. – 328 с.
268. Счётная палата раскритиковала реализацию программы «5 – 100», 13.01.2016. URL: <https://russkiymir.ru/news/201182/> (дата обращения 21.12.2020).
269. Татьяна Голикова открыла 12-е заседание Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов России, 25.10.2019. URL: <http://government.ru/news/38200/> (дата обращения 21.12.2020).
270. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011.
271. Теслинов А.Г. Обоснование стратегии развития наукограда. Аргументы к решениям по развитию наукограда «Жуковский». Монография / Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК»; М.: НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017. 166 с.
272. Ткаченко А. Концепция человеческого капитала и национальная стратегия развития / А. Ткаченко // Проблемы теории и практики управления. – 2017. № 5. – С. 94–105.
273. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования. Под редакцией А.Ю. Уварова, И.Д. Фрумина//НИУ ВШЭ, 2019.
274. У Сбербанка набежали проценты по бренду. Коммерсант. №18, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3535290> (дата об-

- ращения 28.07. 2019)
275. Уилбер К. Краткая история всего/ Пер. с англ. С.В. Зубкова. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 476 с.
  276. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204.
  277. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203.
  278. Университетская солидарность – межрегиональный профсоюз работников высшего образования. URL: <https://unisolidarity.ru/> (дата обращения 22.12.2020).
  279. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23.
  280. Устав профессионального союза работников национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/profunion> (дата обращения 20.12.2020).
  281. Фейгельман М. В., Цирлина Г. А. Библиометрический азарт как следствие отсутствия научной экспертизы // Управление большими системами. Специальный выпуск 44. Наукометрия и экспертиза в управлении наукой. 2013. С. 332–345.
  282. Фишер Р., Юрии У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
  283. Флопс, суперкомпьютеры. – Википедия, 2014. <https://ru.wikipedia.org/wiki/FLOPS>
  284. Форрестер Дж. Мировая динамика / Пер. с англ. – М: АСТ; СПб.: TerraFantastica, 2003.
  285. Хачатурян А. Организация управления человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 5. – С. 106 – 116.
  286. Ховард В. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4: Учеб.пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 88с.
  287. Хотинская Г.И. Капитализация как фактор укрепления финансовой устойчивости компании // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 26 – 30.
  288. Челухина Н.Ф. Страхование финансовых рисков человеческого капитала в России: монография / Н.Ф. Челухина. – Москва: РУСАЙНС, 2016. – 316 с.
  289. Черникова Л.И. Методология исследования современных трансформаций капитала: финансовый аспект. Автореф. дисс. ...д.э.н.: 08.00.10. – М. 2010. – 35 с.
  290. Чернышев, С. Б. Россия суверенная: как заработать вместе со страной. – М. – 2007. – 304 с.
  291. Шестакова Ирина Григорьевна. Новая темпоральность цифровой цивилизации: будущее уже наступило // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Общество. Коммуникация. Образование. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-temporalnost-tsifrovoy-tsivilizatsii-buduschee-uzhe-nastupilo> (дата обращения: 13.03.2020).
  292. Шпенглер О. Закат Европы. Образ и действительность. В 2 т. Т. 1. Новосибирск: Наука, 1993.
  293. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002.
  294. Щенников С.А., Бендова Л.В., Голубкин В.Н. и др. Технологичное деловое образование взрослых. Методология и практика. Моногр./ Жуковский: АНОВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. – 408 с.
  295. Щенникова Е.С. Управление знаниями в инновационной системе бизнес-образования менеджеров. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013.

296. Экологический след субъектов Российской Федерации / Под общ.ред. П. А. Боева. – Всемирный фонд дикой природы (WWF). – М.: WWF России, 2014. – 88 с. <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/948>
297. Экономика ЕС в условиях ухудшения мировой конъюнктуры. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, февраль 2020 –[https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME\\_feb\\_2020\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME_feb_2020_web.pdf)

Научное издание

**Инструменты стратегического управления  
человеческим капиталом: компаративные,  
когнитивные, индикативные**

*Монография*

Печатается в авторской редакции и коррекции

Технический редактор: **Лина Мовсесян**  
Компьютерная верстка: **Н.Г. Малышкина**  
Корректор: **В.П. Пронина**  
Дизайн обложки: **Е.Ю. Лазарева**

Издательство «Знание-М»

---

Подписано в печать 28.04.2021. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура «Times». Печать цифровая.  
Усл. печ. л. \_\_\_\_ – Заказ № 3683.  
Тираж 500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в издательско-полиграфическом комплексе  
Северо-Кавказского федерального университета  
355038, г. Ставрополь, пр. Кулакова, 2

Издано в научных и учебных целях. Коммерческое использование не предусмотрено.