2. Образовательные и региональные аспекты стратегического управления человеческимкапиталом

2.1. Программа МВА «Стратегия» МИМ ЛИНК для подготовки руководителей высшего уровня и ее практическая реализация 18, 19

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:

¹⁸Жаворонкова Н.М., канд. экон. наук, МВА

¹⁹ 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 ОU, ЛИНК обладает эксклюзивным правом предоставлять на русском языке курсы ОU на территории СНГ и стран Балтии и использовать их для разработки собственных программ. Это позволяет ЛИНК совершенствовать все организационно-административные процедуры через взаимодействие с ОU 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»—МВА. 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 МВА «Стратегия». Это стало возможно после прохождения аттестации и получения права вести эту Программу с выдачей государственных Дипломов МВА. Программа МВА «Стратегия» предназначена для менеджеров-практиков, стремящихся получить бизнесобразование международного уровня на русском языке и Диплом МВА без отрыва от работы.

За последние пять лет Программу успешно окончили более 300 человек, а всего к концу 2020 г. Дипломы МВА получили более 2 тыс. ее выпускников. Программа МВА «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 МВА «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 MBA «Стратегия» нацелена на максимально полное соответствие международным стандартам компетентности, в частности требованиям AMBA (Международная Ассоциация программ MBA), которое необходимо менеджерам современных компаний, работающим в условиях глобализации.



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

В контексте общих ценностей зонтичного бренда ЛИНК, охватывающего весь комплекс предлагаемых образовательных программ, обозначены ценностиПрограммы 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 MBA «Стратегия»

Ключевые ценности	Развернутые пояснения					
Компетентность профессио обеспечив		іьных с т	гандартов управ	сформирована ленческой компет	ентно	

 подтверждение полученной квалификации дипломами международного уровня; современность представленных теоретических моделей и идей; высокий уровень систематизации учебных материалов и взаимосвя зи между курсами; активный процесс обучения, основанный на интерактивных учебных материалах, групповых дискуссиях и деловых играх, общении в интернет-конференциях и на Выездных школах Умение находить возможности сотрудничества и выстранват отношения сотрудничества — отличительная особенност личностной и профессиональной зрелости. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» особо внимание уделяется сотрудничеству как профессионально управленческой ценности и компетенции, а также источник обучения. Пропесс обучения на Программе строится на основе сотрудничества: — между студентами и преподавателями; между студентами и преподавателями; между студентами и и руководителями дипломных проектов; между студентами и урководителями дипломных проектов; между студентами и урководителями дипломных проектов; между студентами и урководителями дипломных проектов; между выпускниками после окончания процесса обучения Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семы друзей, коллег и руководства, основанной на сотрудичестве с ним Умеше брать на себя ответственность за результаты дела отличае эффективных менежеров от людей, просто занимающих управ ленческие должности. Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: ответственность Ответственность ответственность за самостоятельное изучение материалов курсо в соответствение с отремен материалов	Ключевые ценности	Развернутые пояснения
отношения сотрудничества — отличительная особенност личностной и профессиональной зраслости. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» особо внимание уделяется сотрудничеству как профессионально управленческой ценности и компетенции, а также источник обучения. Процесс обучения на Программе строится на основе сотрудничества: — между партнерами региональной сети ЛИНК; — между студентами и преподавателями; — между студентами и руководителями дипломных проектов; — между студентами и урководителями дипломных проектов; — между студентами и урководителями дипломных проектов; — между студентами и администраторами, сопровождающими учеб ный процесс; — между студентами и администраторами, сопровождающими учеб ный процесс; — между выпускниками после окончания процесса обучения. Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семы друзей, коллег и руководства, основанной на сотрудничестве с ними Умение брать на себя ответственность за результаты дела отличае эффективных менеджеров от людей, просто занимающих управ ленческие должности. Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: — ответственность за самостоятельное изучение материалов курсо в соответствии с установленным графиком обучения в удобном дл слушателя темпе; — стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управ денческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернет-конференциях и письменных работах; — умение совмещать обучение со своей профессиональной жизнью при активной поддержке персонала ЛИН и колдет по обучению и, что немаловажно, при понимании необхедимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей с пособные по обучению и, что немаловажно, при понимании необхедимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей — способновы своих организаций и находить их решения Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять и усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отрасле и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятс будуще лидеры российской эк		родного уровня; - современность представленных теоретических моделей и идей; - высокий уровень систематизации учебных материалов и взаимосвязи между курсами; - активный процесс обучения, основанный на интерактивных учебных материалах, групповых дискуссиях и деловых играх, общении
Процесс обучения на Программе строится на основе сотрудничества: между партнерами региональной сети ЛИНК; между студентами и преподавателями; между студентами и и руководителями дипломных проектов; между студентами и и уленами итоговой аттестационной комиссии; между студентами и администраторами, сопровождающими учебный процесс; между студентами учебных групп, курсов и Программы в целом; между выпускниками после окончания процесса обучения. Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семы друзей, коллег и руководства, основанной на сотрудничестве с ними Умение брать на себя ответственность за результаты дела отличае эффективных менеджеров от людей, просто занимающих управленческие должности. Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: ответственность за самостоятельное изучение материалов курсо в соответствии с установленным графиком обучения в удобном дл слушателя темпе; стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управленческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернетконференциях и письменных работах; умение совмещать обучение со своей профессиональной карьеро и личной жизнью при активной поддержке персонала ЛИНІ и коллег по обучению и, что немаловажно, при понимании необходимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей способности выявлять актуальные операционные и стратегически проблемы своих организаций и находить их решения Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять и усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отрасле и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовяте будущие лидеры российской экономики, способные: осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональны ми результатами; понять собственные сильные/слабые стороны и сильные/слабы		личностной и профессиональной зрелости. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» особое внимание уделяется сотрудничеству как профессиональной управленческой ценности и компетенции, а также источнику
между выпускниками после окончания процесса обучения. Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семы друзей, коллег и руководства, основанной на сотрудничестве с ними Умение брать на себя ответственность за результаты дела отличае эффективных менеджеров от людей, просто занимающих управленческие должности. Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: ответственность за самостоятельное изучение материалов курсо в соответствии с установленным графиком обучения в удобном длелушателя темпе; стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управленческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернет-конференциях и письменных работах; умение совмещать обучение со своей профессиональной карьеро и личной жизнью при активной поддержке персонала ЛИНІ и коллег по обучению и, что немаловажно, при понимании необходимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей способности выявлять актуальные операционные и стратегически проблемы своих организаций и находить их решения Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять и усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отраслен и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятс будущие лидеры российской экономики, способные: осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональными результатами; понять собственные сильные/слабые стороны и сильные/слабые	Сотрудничество	Процесс обучения на Программе строится на основе сотрудничества: — между партнерами региональной сети ЛИНК; — между студентами и преподавателями; — между студентами и руководителями дипломных проектов; — между студентами и членами итоговой аттестационной комиссии; — между студентами и администраторами, сопровождающими учеб-
эффективных менеджеров от людей, просто занимающих управленческие должности. Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: ответственность за самостоятельное изучение материалов курсо в соответствии с установленным графиком обучения в удобном длелушателя темпе; стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управленческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернет-конференциях и письменных работах; умение совмещать обучение со своей профессиональной карьеро и личной жизнью при активной поддержке персонала ЛИНІ и коллег по обучению и, что немаловажно, при понимании необходимости уделять время учебе со стороны родных, близких и друзей—способности выявлять актуальные операционные и стратегически проблемы своих организаций и находить их решения Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять и усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отраслеч и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятс будущие лидеры российской экономики, способные: осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональными результатами; понять собственные сильные/слабые стороны и сильные/слабы		 между выпускниками после окончания процесса обучения. Успешное долгосрочное обучение невозможно без поддержки семьи,
Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять и усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отраслем и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятс будущие лидеры российской экономики, способные: — осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональными результатами; — понять собственные сильные/слабые стороны и сильные/слабы	Ответственность	Успешное обучение на Программе МВА «Стратегия» развивает: ответственность за самостоятельное изучение материалов курсов в соответствии с установленным графиком обучения в удобном для слушателя темпе; стремление активно обсуждать актуальные для слушателей управленческие задачи на очных занятиях и Выездных школах, в интернет-конференциях и письменных работах; 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; способности выявлять актуальные операционные и стратегические
<u> </u>	Лидерство	Лидеры — это те, кто способны вдохновлять людей и объединять их усилия, обеспечивая развитие сотрудников, организаций, отраслей и народов. В процессе обучения на Программе МВА «Стратегия» готовятся будущие лидеры российской экономики, способные: — осознать личные мотивы поведения и их связь с профессиональны-

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 MBA «Стратегия»:

Обучение на Программе MBA «Стратегия» – это не только образование, нотакже 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 MBA «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 MBA».

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 второмуровне 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 средуи 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 иуправление 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 MBA «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 сотрудниковЛИНК [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»

Тема	Краткое содержание		
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 иорганизационное 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. Наращивание 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			
	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			
	Сущность управления знаниями. УЗ и создание организационных			
	способностей. Тенденции, инициативы и основные виды практики			
Стратегическое	управления знаниями. Подготовка плана: факторы планирования,			
управление	оценка и аудит знаний, разработка плана, обоснование управления			
знаниями	знаниями. Реализация плана: реализация как эволюция, выбор			
на практике	пробного проекта, мобилизация ресурсов, разработка процессов,			
	процессы передачи знаний, решающие факторы успеха.			
	Информационные технологии управления знаниями в организациях			

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 пись-

менные задания, проверяемые тьютором (ТМА). Письменные задания помогают слушателям усваивать учебные материалы курсов, применяя их к учебным ситуациям или к управленческим проблемам своей организации, и развить 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. Прове-

вращаются 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.

ренные письменные задания с обратной связью и комментариями тьютора воз-

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, развить практические навыки командной работы и управления

в соответствующих областях, обменяться 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 интернетфорумах 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;
- личностно 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 полугодового 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 B550 «Основы тьюторской деятельности». Далее в процессе работы тьютор имеет возможность непрерывно повышать свою квалификацию, продвигаясь по ступеням тьюторского мастерства: от тьюторастажера 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 МВА

Реализуемая в ЛИНК Программа МВА «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 МВА «Стратегия» лежат практикоориентированный, проблемно-ориентированный подходы, что подтверждается первыми местами в рейтингах Программ MBA России по критерию «практикоориентированность» (рейтинг проводит журнал «Секрет фирмы»).

Практичность и актуальность Программы MBA «Стратегия» обусловливается следующими обстоятельствами и решениями, принимаемыми руководством ЛИНК относительно обеспечения MBA-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 MBA «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 MBA «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 MBA «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 бизнеспроблем, 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 MBA «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 MBA «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 совершенствование 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 *рефлексирующего 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 менеджемент*. 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 отрефлексировать их результаты, 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.

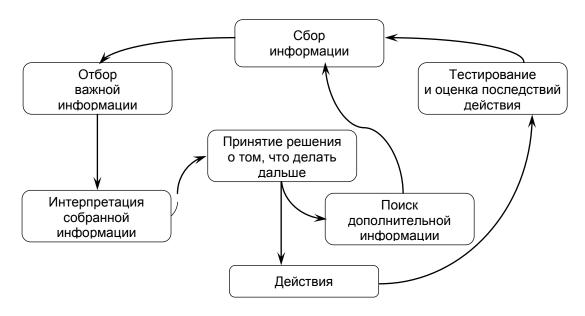


Рис. 3. Цикл продуктивного исследования

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.

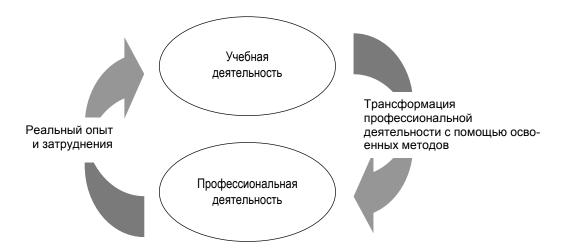


Рис. 4. Взаимодействие учебной и рабочей сред

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 MBA «Стратегия» с учетом запросов компаний приводит к ее наполнению новыми аспектами. В результате стандартная Программа MBA «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 ЛИНК Программы Заказчик или соглашается с предложенным вариантом, или вносит дополнительные предложения по ее корректировке.
- ЛИНК вносит дополнительные изменения.
- После внесения всех согласованных предложений Программа обоюдно принимается.

В перепроектировании программ от ЛИНК 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 ЛИНК 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 ЛИНК 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

Стратегическое лидерство	Операционное лидерство	
Интерпретация для компании смысла проис- ходящего 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 разви-	Определение приоритетных направлений в сфере своей ответственности	
тия компании Формулирование видения стратегии, ценностей и критериев успеха компании и донесение их	Определение стандартов, процессов и процедур работы персонала. Создание рабочей среды, поддерживающей определенный тип	
до управленческой команды	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 целостноевидение 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 поставшиков.
- 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

	Отличительные особенности надежной и обоснованной теории бизнеса	Вклад программ корпоративного обучения менеджеров	Требования к содержанию и процессу обучения	
1	Представления о внешнем окружении, миссии и области специализации должны основываться на реальной действительности	Формирование у управленческой команды согласованного представления о внешнем	Проблемно ориентированный подход к обучению (теоретические модели используются как инструменты анализа и решения актуальных проблем	
2	Представления в трех областях (внешнее окружение, миссия, специализация) должны соответствовать друг другу	окружении, миссии и области специализации компании	компании) 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 информаций и навыков коммуникаций	Исследовательские проекты различных аспектов деятельности компании Публичная презентация	
4	Теорию бизнеса необходимо постоянно перепроверять	Критическое осмысление текущей практики бизнеса, организационной культуры, выявление и рассмотрение актуальных проблем компании	управленческих проектов 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 предопределенными 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 предопределенные 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 MBA 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 результатовпоказанана 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 бизнесшкол — 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 по-

собие. С самого начала обучения я стал применять полученные знания на практике. И вот, начав обучение начальником отдела, состоящего из двух человек, я закончил Программу МВА 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 МВА «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, защищённые 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 МВА-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 МВА «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 МВА «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.



КииковаЭльмира,

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 снадежной репутацией, которая предоставляет знания высокого уровня, имеет сильный профессорскопреподавательский состав, осуществляет сотрудничество международного уровня, имеет признание другими учебными заведениями и соответствующую аккредитацию. Я искала информацию о том, чего достигли выпу-

скники, 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 МВА «Стратегия» начинала в г. Минске, далее продолжала в гг. Астане и Алматы, завершила обучение и получила Диплом МВА 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 МВА.



Рукодайный 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 бизнесшколах 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 бизнеспроцессами, что позволяет слушателям овладеть новыми практикоориентированными инструментами в области менеджмента и маркетинга.

М.И. Молчанова, директор по персоналу и организационному развитию 3AO НПК «Электрические машины»

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

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 ОО «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 OAO «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. 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.
- 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.
- 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 бизнесобразования 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 Practicioner: How Professionals Think in Action. London. Maurice Temple Smith. 1983.
- 18. Ramsey C.M. Ethno-experiments: creating robust inquiry and futures. ResearchinPost-CompulsoryEducation. 2007. Vol. 12, no. 3.

2.2. Когнитивные технологии построения модели управления деятельностью бизнес-школы^{20, 21, 22, 23, 24, 25}

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 бизнесшколы 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 помощьюнечеткой 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-школ– (уровень высокий);
- Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы— (уровень высокий);

-

²⁰Горшенин В.П., д-р экон. наук, проф.

²¹Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

²²Алюков С.В., д-р экон. наук, проф.

²³Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

²⁴ПечурочкинА.С.

²⁵Gorshenin V.P. Prichina O.S. Aliukov S.V. Orekhov V.D. Pechurochkin A.S. Cognitive Technologies to Build Models for Operations of Business School. Всборнике: 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 бизнесобразования 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 (когнивитизация). Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1. Список концептов

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

14.	Стимулы для передачи инвесторами передовых тех-	Управление процессами бизнес-		
1.5	нологий бизнес-образования	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	Макрофакторы экономики и		
50.	резервов бизнес-образования	образовательной среды		
37.	Уровень ценности бизнес-образования	Макрофакторы экономики и образовательной среды		
38.	Уровень инновационного развития экономики	Макрофакторы экономики и		
20	Vacanta vacant	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	Макрофакторы экономики и
	базы бизнес-образования в целом	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 слу- шателей 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., Лагерева 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

No	1	2	3	4	5		41	42	43	44	45	46
концепта		_										
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 α -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

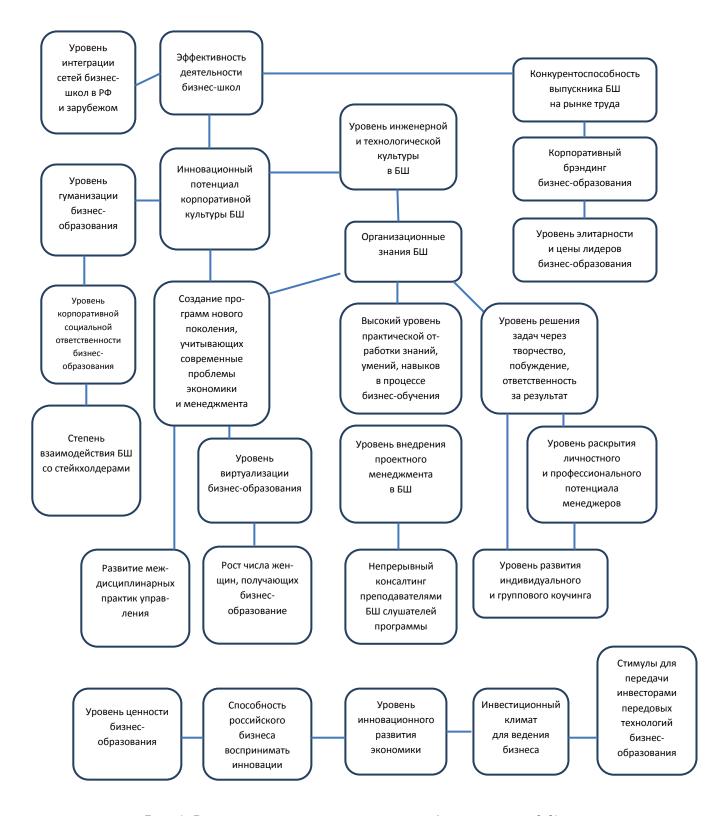


Рис. 1. Взаимное положительное влияние (уровень среза 0,9)

Таблица 5. Фрагмент расчёта системных показателей нечёткой когнитивной карты

№ концепта	Воздей- ствие системы на концепт	Показатель централиза- ции консонанса	Показатель централиза- ции воздействия	Совместный показатель вза- имного консо- нанса 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 бизнесшколы 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 когнивитизации, анализе α-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., Лагерев 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 Rewiew (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. Лагерев, 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. PrichinaOlgaS., GorelivaGalinaV.CognitiveRussianmodelinginthesystemofcorporategovernmanceMediterraneanJour nalofSocialSciences, 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 профессиональногообразования с использованием цифровых технологий^{26, 27}

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].

²⁶ Корытный М.А., магистр менеджмента, МВА

²⁷Корытный 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. T. 35. № SpecialIssue 20. C. 2337–2357.

2.4. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания^{28, 29}

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].

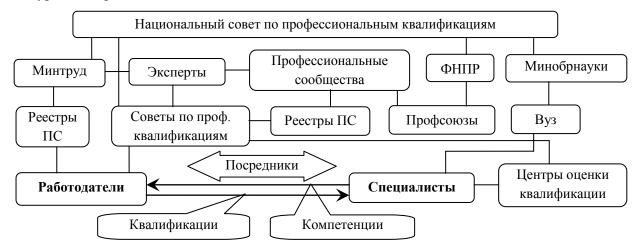


Рис. 1. Современный рынок труда в России

²⁸ Савватеев Е.В., д-р экон. наук, профессор

²⁹Савватеев 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

Nº	HPK: широта полномочий н ответственность	Европейская рамка квалификаций (компетенций)
1	Планирование своей и груп- повой деятельности, реше- ние практических задач, по- нимание 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 плат-формы. Материалы междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018.

2.5. Направление развития стратегии технических университетов в условиях цифровой экономики³⁰

Основными функциями высших учебных заведений является подготовка высококвалифицированных кадров, проведение и коммерциализация научных исследований, трансферт знаний и технологий на рынок. Стратегия реализация 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

 $^{^{30}}$ 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 Когп Ferry Hay 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 ЕМЕА 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 ир 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.

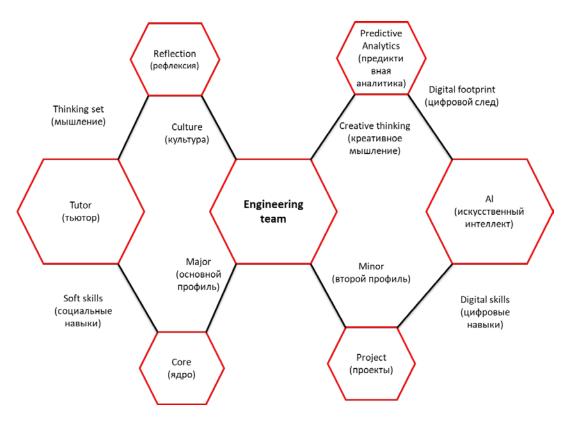


Рис. 1.Образовательная модель подготовки инженерных команд прорыва

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 окончанию 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 протяжения 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^{31, 32, 33, 34}

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 ЧКс 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 ЧКи 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 ЧКспособны 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].

 $^{^{31}}$ Андрющенко Г.И., д-р экон. наук, проф.

 $^{^{32}}$ Блинникова А.В., канд. экон. наук, доцент, МВАОU

³³Савина М. В., д-р экон. наук, проф.

⁻

³⁴Andryushchenko 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, самозанятых, фрилансеров 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, C. 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, C. 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 серьезнейшие метафизические, гносеологические, социальные, антропологические изменения, которые проникли в экономику, образование, медицину и т.д.

Цифровые технологии единовременно 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 ЧКпроявляется 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. Андрющенко 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. 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.
- 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. 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).
- 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-tsifrovoy-tsivilizatsii-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 «МеждународныйинститутменеджментаЛИНК», 2017. 408 с.
- 19. Ackerman, P.L. DeterminantsofIndividualDifferences 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://worldevolution.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 (датаобращения: 05.02.2019).

2.7. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда^{35, 36, 37}

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 (IT) 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 ІТ и связанных с ней [5].

 36 Причина О.С., д-р экон. наук, проф.

_

³⁵ОреховВ.Д., канд. техн. наук, МВА

³⁷Орехов 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.

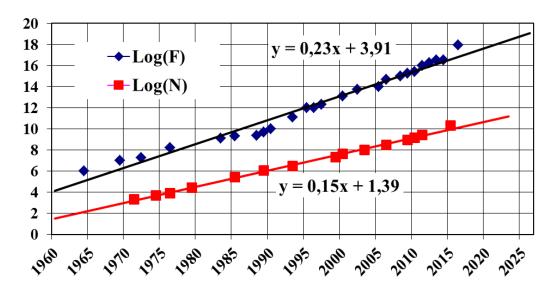


Рис. 1. Закон Мура и производительность суперкомпьютеров

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 IT также получила важные положительные результаты. Если промышленные революции дали людям возможность заменить физический труд человека машинным, а HTP — избавили его от массы монотонных дел, автоматизировав и электрифицировав производство, то IT 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 оценитьвеличиной на уровне $N_{\text{max}} = 10^{16}$. Достигнуть такого уровня согласно закону Мура (14) возможно около 2060 года.

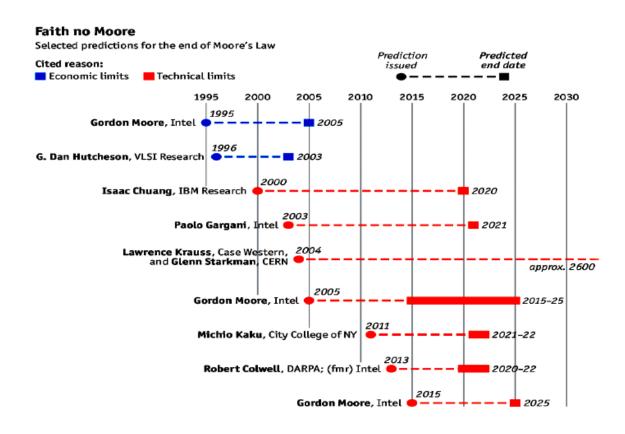


Рис. 2. Прогнозы сроков действия закона Мура

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),

 Γ деt = (T - 1960)/C.

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

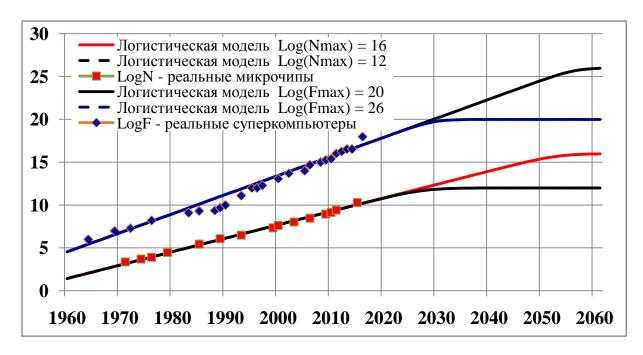


Рис. 3. Варианты пролонгации закона Мура по логистической модели

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

- LogN_{max}= 12 и 16, N₀ = 27, C = 2,77.
- $-\text{LogF}_{\text{max}}$ = 20 и 26,N₀ = 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 ЧКявляется 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 – $BB\Pi$ на душу населения по паритету покупательной способности (ППС).

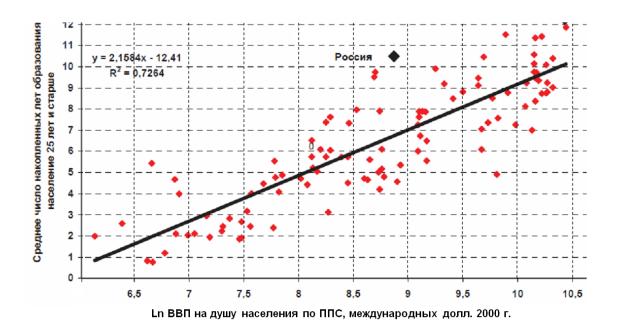


Рис. 4. Связь между образованием и ВВП на душу населения

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

$$G_E = K_E \cdot 10^{E/5} \tag{2}$$

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 ЧКконвертируются 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.

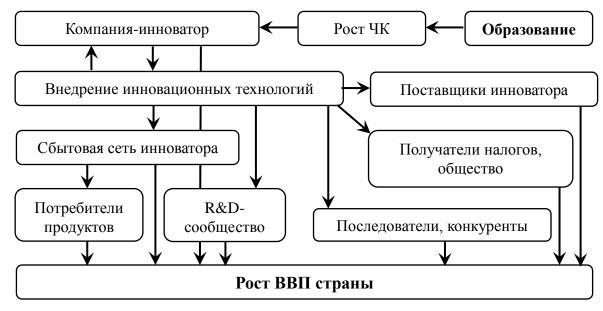


Рис. 5. Конвертация образования в ВВП через инновации

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 ЧКможет 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 квалифика- ций для профессиональных стандартов	Европейская рамка квалификаций (компетенции)	Таксономия уровней интел- лектуальной 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	Творчество: умение творить, создавать, синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменения объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях
2	Определение страте- гии, управление про- цессами и деятельно- стью, разработка но- вых методов и техно- логий, создание но-	Управление и преобразование контекстов трудовой деятельности или обучения, которые являются сложными, непредсказуемыми и требуют новых стратегических подходов. Принятие	Реализация: умение управлять на практике реализацией планов и проектов, создавать будущее в условиях значительной неопределенности (продуктивность)

	вых знаний приклад- ного характера	ответственности за вклад в профессиональные знания и практическую деятельность и/или за оценку стратегической деятельности команд	
3	Определение страте- гии, управление про- цессами на уровне крупных организаций, решение исследова- тельских задач, созда- ние 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	Развитие: 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 страте- гии, управление большими техниче- скими системами, ре- шение наиболее сложных исследова- тельских задач, созда- ние фундаментальных знаний		Видение: 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.: PocHOY, 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 Mypa. 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 болезнывека, признакиилечение. Лудомания эпидемия XXIвека. 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 университетов³⁸

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 стейкхолдеров³⁹ 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 обра-	Качественным итогом работы является вхождение в институциональные, предметные и отраслевые рейтинги
2.	Правительство РФ	зования и науки	2
3.	Госдума РФ	Эффективность государственных расходов	Заработная плата ассистента, доцента в разы меньше, чем заработная плата ректора, проректора [10]
4.	Счетная палата РФ		Почти 60% денег проекта «5–100» пошло на зарплаты [12]
5.	Общественность (СМИ)	Качественное образование, соответствующее требованиям инновационной экономики	Ни один из участников проекта так и не попал в топ-100 мировых рейтингов
6.	Потребители (сту- денты)		Обучение в условиях международного контекста
7.	Руководство вузов	Совершенствование системы управления вузом; формирование кадрового резерва руководящего состава	Органический рост, который отражает последовательный рост репутации коллектива [11]
8.	НПР ⁴⁰ ,ППС ⁴¹	Формирование эффективного механизма привлечения и закрепления НПР	Повышения зарплат рядовые преподаватели не заметили

³⁸Мадьяров А.А., канд. соц. наук, МВА

³⁹Стейкхолдеры – заинтересованные стороны

⁴⁰НПР – научно-педагогические работники

⁴¹ППС – 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],
- «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 правразных 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 – НПР). 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 НПР, 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 НПР оказались в квадранте «безвластия» (рис. 1), хотя они являются ключевыми участниками стратегического процесса, от плодотворности работы которых напрямую зависело вхождение в международные рейтинги.

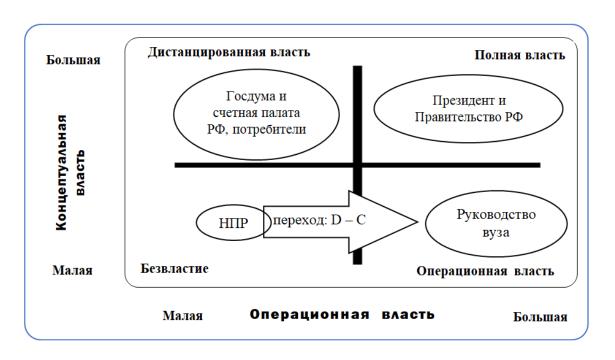


Рис. 1. Матрица власти заинтересованных сторон университета

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) Стеклянный потолок⁴² 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-

-

 $^{^{42}}$ Стеклянный потолок – невидимое препятствие для движения вверх по организационной иерархии.

тингов входит только один российский вуз – $M\Gamma Y$ 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 имуществомработодателя [18], находясь, таким образом, в материальной зависимости от него,
- 3) Неофициальный профсоюз«Университетская солидарность», не имеющий какихлибо преференций от руководства вузов, защищает интересы НПР, как ключевых стейкхолдеров вуза, выступает с разными инициативами по обеспечению прав НПР [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 обизменении «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) ДепутатыРФ 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 НПР 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 доходырядовых 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» Dв 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. Омерахпореализациигосударственнойполитики 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 «Консультан-тПлюс».
- 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-predlozhil-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 (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 (датаобращения 21.12.2020).
 - 14. Путин подписал закон об увеличении предельного возраста ректоров вузов до 70лет, 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://russkiymir.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 43, 44

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 сознается. 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-

.

 $^{^{43}}$ Теслинов А.Г., д-р техн. наук, проф.

⁴⁴Теслинов 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 развивающих деятельностей особенно важна теперь, когда в ходе стратегического периода существенно меняются внешние обстоятельства, когда проекты совершаются командами с разнородными интересами, когда проекты длятся 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 решенийо 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] существо стратегий остается выраженным исконным значением это «ведение войска» (стратегия от гр. stratos войско, адо 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 развивающих 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, вопервых, 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 развивающих 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 развивающих 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 деятельностях по запуску развивающих 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 развивающих 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 преображения. 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 изменяющихся 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.

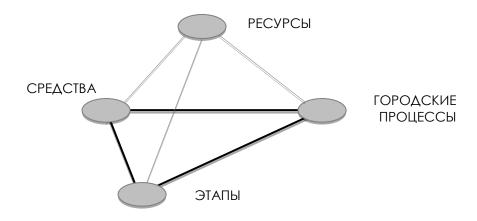


Рис. 1. Обобщенная концептуальная схема города как объекта развития

Исходя из этого преставления, 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. Существо развития города

Основные утверждения относительно существа 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 преображение (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 преставлениям об устойчивом развитии общества [8].

Изменение города в первой плоскости представляет собой направление развития, связанное с продуктами и качеством полного разнообразия видов деятельностей 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 развивающие **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.

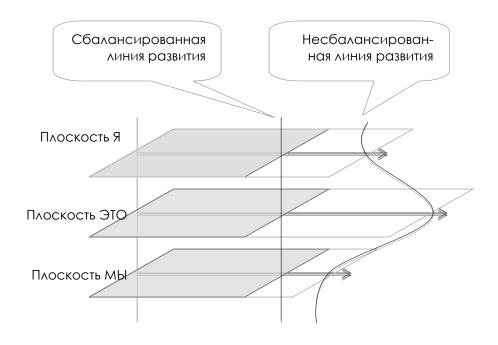


Рис. 2. Плоскости целостного развития города

Непременным 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).

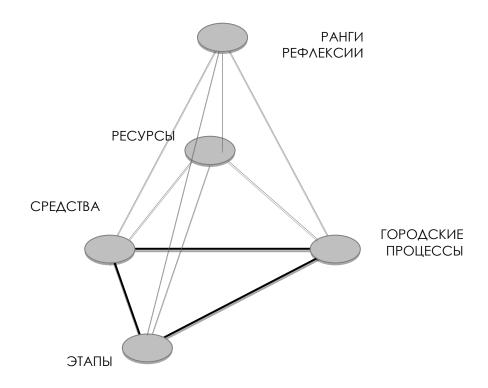


Рис. 3. Концептуальная схема города как объекта саморазвития

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 выполнят 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:

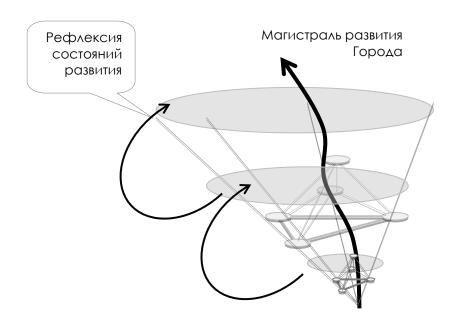


Рис. 4. Схема самополагающего развития города

- 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 отобранные 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. C. 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 45, 46

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,

вработе [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.

-

⁴⁵Орехов В.Д., канд. техн. наук, МВА

⁴⁶Орехов 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.

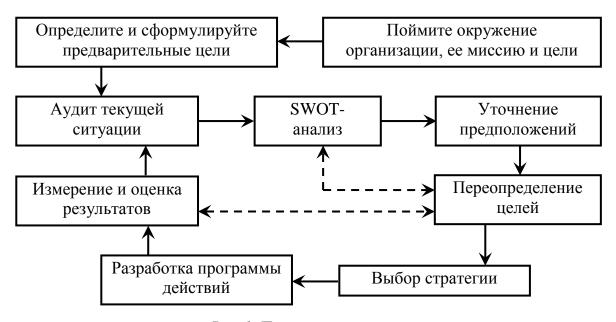


Рис. 1. Процесс планирования

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-средеSWOT-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 $Э_C = 2,7$ гга на человека при наличной биоемкости Земли $B_E = 1,7$ гга на человека [8]. В России $Э_C = 5,7$ 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 $\Im_C < 1,7$ 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 $\Im_C < 1,7$ 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.

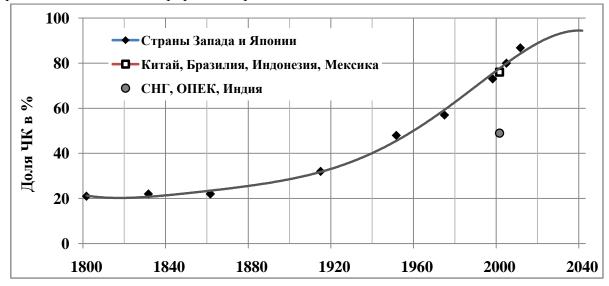


Рис. 2. Доля человеческого капитала в национальном богатстве

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 (Е) обучения специалиста (в междунар. долл. 2010 года по ППС)

$$G_{\rm E} = 125 \cdot 10^{\rm E/5}.$$
 (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.

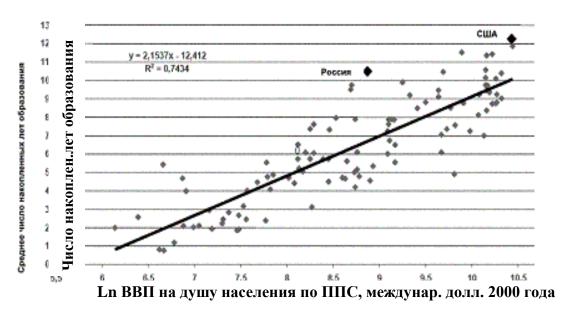


Рис. 3. Зависимость ВВП на душу населения от уровня образования

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

$$G_{\rm E} = 73 \cdot 10^{{\rm E}/5}$$
. (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 $(P\Phi 55\%)$.
- 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 ЧКбудет 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.

ССП	ИЧР и экологический след		Региональный капитал
Финансы	ВВП		ВВП
Клиенты	Продолжительность жизни	ИЧР	ЧК
Персонал	Образование, грамотность		ЧК
Процессы Экологический след		Природный капитал	

Таблица 1. ССП и модели регионального планирования

Литература

- 1. О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-Ф3 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
- 6. Форрестер Дж. Мировая динамика / Пер. с англ. М: ACT; 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.
- 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 гуманит. 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.