

5. Компаративные аспекты стратегического управления человеческим капиталом

5.1. Стратегическое соответствие: анализ разрывов между желаемым и формируемым поведением персонала⁷²

Как разработать наиболее приемлемую программу УЧР на предприятии, чтобы она в наибольшей степени соответствовала и содействовала реализации стратегии организации? В этом направлении возможны разные подходы. В данной статье предлагается отталкиваться от Модели конкурентных преимуществ М. Портера, Р. Шулера, С. Джексон [1, 2]. Данные авторы выделяют три ключевых составляющих организационной стратегии: создание преимуществ за счёт внедрения инноваций, за счёт внимания к качеству, за счёт оптимизации затрат.

Видение дальнейшего развития предприятия может быть чётко прописано и доведено до всего персонала, может быть формальным документом, может быть только в общих чертах сформулировано в голове собственника (т.е. не прописанным). Но в любом из этих вариантов можно использовать обозначенную выше модель, выделить три ключевых составляющих и обозначить примерный вес каждой из них (рис. 1).

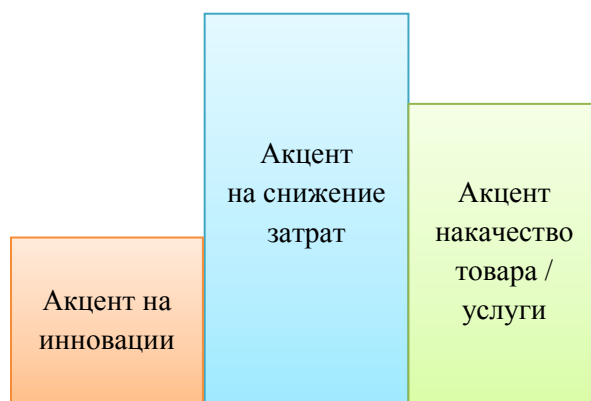


Рис. 1. Акценты в стратегии организации

Каждый из этих ориентиров [1] подразумевает определённое желаемое (требуемое) поведение персонала. И в конечном итоге, мы получаем объединённую модель поведения персонала, нужную для реализации рассматриваемой стратегии.

В ряде публикаций [2, 3] приводится таблица, сопоставляющая стратегические ориентиры, желаемое поведение персонала и подходы УЧР, обеспечивающие желаемое поведение. Доработанный автором вариант такого сопоставления представлен в табл. 1.

Оценив баланс стратегических ориентиров (рис. 1) в конкретной стратегии, умеем сформировать комплексную модель желаемого поведения сотрудников. Первоприоритетное значение приобретают характеристики поведения, соответствующие наиболее значимой составляющей, а далее по убыванию важности. Например, для баланса, обозначенного на рис.1, можно получить описание требуемого (желаемого) поведения персонала, приведённое в табл. 2.

Таблица 1. Стратегические ориентиры и желаемое поведение персонала

⁷²Эмих О.К., канд. техн. наук, МВА

Стратегические ориентиры	Желаемое поведение персонала	Особенности управления ЧР
Формирование конкурентного преимущества на основе инновации	• Проявление творчества • Ориентация на долгосрочную перспективу • Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату • Умеренное внимание к качеству • Умеренное внимание к количеству • Высокая терпимость к риску • Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности • Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств • Приверженность целям организации	• Отбор высококвалифицированных специалистов с хорошим потенциалом • Предоставление работникам большей свободы действий, поощрение творчества • Минимум контроля и опеки • Большие инвестиции в ЧР • Предоставление ресурсов для творчества и эксперимента • Терпимость к ошибкам и неудачам • Поддержка со стороны руководства • Аттестация персонала на основании долгосрочных целей и результатов
Формирование конкурентного преимущества на основе низких затрат (цен)	• Относительно повторяющееся и предсказуемое поведение, позволяющее повышать профессионализм выполнения конкретных операций • Ориентация на краткосрочную перспективу • Автономность или индивидуальность деятельности в рамках своей зоны ответственности • Умеренное внимание к качеству • Ориентация на объем выпускаемой продукции • Нацеленность на результат • Деятельность с низким уровнем риска • Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами • Приверженность целям организации	• Стабильные и четкие должностные инструкции, лишённые неоднозначности • Тщательно спроектированная работа и узкая определённая траектория карьеры, обеспечивающая специализацию, накопление опыта и эффективности • Оценка и аттестация деятельности ориентирована на краткосрочные результаты • Тщательный мониторинг рыночного уровня оплаты труда в процессе принятия решений о компенсации • Минимальные средства на развитие и обучение персонала
Формирование конкурентного преимущества на основе высокого качества товаров и услуг	• Повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций • Ориентация на долгосрочную или среднесрочную перспективу • Умеренная степень сотрудничества и взаимодействия с другими участками производственного цикла • Высокая степень заботы о качестве. • Умеренное внимание к количеству выпускаемой продукции • Внимание к процессу выпуска товара /услуги и доставки потребителю • Деятельность с низким уровнем риска • Приверженность целям организации	• Ясные и относительно устоявшиеся должностные инструкции • Фиксированное и конкретное описание работы. • Высокая степень участия работников в обсуждении рабочих процессов и условий труда • Тщательно спроектированная работа и узкая определённая траектория карьеры, обеспечивающая специализацию, накопление опыта и эффективности • Сочетание индивидуальных и групповых критериев оценки и аттестации персонала, ориентированных на краткосрочную перспективу и результат • Принцип равных возможностей по отношению к работникам и некоторые гарантии обеспечения занятости • Широкое и непрерывное обучение и развитие персонала

Таблица 2. Составляющие желаемое поведение персонала

Стратегические ориентиры	Желаемое поведение персонала
В центре внимания: формированию конкурентного преимущества на основе низких затрат (цен)	• Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций • Автономная или индивидуальная деятельность в рамках своей зоны ответственности, умеренная степень сотрудничества с другими участниками производственного цикла • Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. • Ориентация на объем выпускаемой продукции. • Нацеленность на результат
Также уделяется значительное внимание: формированию конкурентного преимущества на основе высокого качества товаров и услуг	• Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга • Приверженность целям организации • Забота о качестве • Деятельность с низким риском • Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами
Внимание в меньшей степени: формированию конкурентного преимущества на основе инноваций	• Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату. • Проявление творчества. • Ориентация на долгосрочную перспективу. • Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств. • Готовность к риску. • Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности.

Если нам недостаточно только качественной картины, то можно экспертным путем присвоить количественные показатели выделенным нами параметрам желаемого (требуемого) поведения.

Мы получаем качественное и в некоторой степени количественное описание того, какую модель поведения сотрудников нам нужно формировать, исходя из баланса ориентиров нашей стратегии в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Пример дан в табл. 3.

Однако наша существующая (реальная, сегодняшняя) практика УЧР формирует несколько иную, фактическую модель поведения сотрудников, которая, как правило, отличается от желаемой картины. И для реализации нашей стратегии нужно минимизировать эти разрывы и максимально приблизить фактическую модель поведения соответствующих сотрудников к желаемой. В этом собственно и заключается суть нашей работы с УЧР в стратегической перспективе.

И первый шаг в этом направлении – описание существующей практики УЧР в соответствующих областях: обеспечения, развития, оценки и аттестации трудовых ресурсов, вознаграждения и мотивации персонала, трудовых отношений. Пример подобной детализации представлен в табл. 4

А далее уместно подумать и описать модель поведения сотрудников, которую формирует существующая практика УЧР. Например, практика работы с персоналом, описанная в табл. 4, может спровоцировать модель поведения персонала из табл. 5.

Таблица 3. Желаемое поведение персонала

Желаемое поведение персонала	Значимость параметра*
Ориентация на объем выпускаемой продукции	10
Нацеленность на результат	10
Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	10
Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга	9
Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения конкретных операций	9
Автономная или индивидуальная деятельность в рамках своей зоны ответственности, слабая степень сотрудничества с другими участниками производственного цикла	9
Деятельность с низким риском	9
Приверженность целям организации	8
Забота о качестве	8
Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами.	8
Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату.	7
Проявление творчества	4
Ориентация на долгосрочную перспективу	3
Высокая терпимость к неоднозначности и неопределенности	3
Ориентация на совместную взаимозависимую деятельность при разработке новшеств	3
Готовность к риску	2

*– Здесь 1 – низкая значимость параметра, 10 – наиболее высокая

Сравнение фактической, формируемой практикой УЧР, и желаемой модели поведения персонала позволяет выявить основные разрывы как в качественном, так и в количественном (мнение экспертов) отношении – см. табл. 6.

После этого нужно проанализировать, какие практики УЧР и в каких областях работы (обеспечения, развития, оценки и аттестации трудовых ресурсов, вознаграждения и мотивации персонала, трудовых отношений) обусловили эти расхождения. А затем нужно разработать план мероприятий по улучшению и оптимизации работы с персоналом. Это фактически и будет нашей программой работы с трудовыми ресурсами в среднесрочной стратегической перспективе. Обобщённый алгоритм диагностики разрывов в поведении персонала представлен на рис. 2.

Мы рассмотрели обобщённую картину анализа модели поведения персонала без привязки к конкретным функциональным профилям и управленческим уровням. И такой вариант диагностики больше подходит для малых организаций.

На крупных предприятиях такой анализ нужно проводить с учётом детализации как функционального направления и профиля деятельности типовых категорий сотрудников, так и управленческого уровня работников. Но алгоритм и суть диагностики от этого не меняется.

Таблица 4. Текущая практика УЧР в рассматриваемой организации

Направление УЧР	Фактические действия
Обеспечение: поиск, отбор и адаптация персонала	Поиск и отбор слабо формализованы. Нет чётких критериев отбора. Решения принимаются на основании субъективных впечатлений рекрутера и руководителя – заказчика. Уделяется внимание документам, подтверждающим образование и пройденное претендентом обучение. Представление об опыте и навыках формируется из рассказа претендента. Основное внимание на текущие знания и навыки. Нет оценки потенциала, потребностей, интересов и мотивации претендента
Обучение и развитие персонала	Обучение управленцев и специалистов не носит системного характера. Обучение, в основном, обусловлено производственными потребностями – необходимостью приобретения навыков работы с используемым оборудованием и программным обеспечением. Возможно обучение во внешних учебных организациях отдельных сотрудников по заявкам руководителей или по личной инициативе работника при согласовании с непосредственным начальником. Не проводится оценка эффективности обучения через анализ рабочего поведения обученного. Кадровый резерв формально существует, но системной работы с ним не ведётся. Нет системы наставничества
Оценки и аттестации	Должностные инструкции подготовлены формально, редко обновляются, нет корпоративной модели компетенций, не сформулированы КРІ как по ключевым управленческим, так и по исполнительским позициям. При оценке основное внимание уделяется производственной дисциплине, отсутствию замечаний со стороны руководства. В основном оцениваются процессные действия сотрудников: следование существующим нормативным и регламентирующим правилам и нормам. Нет планов развития сотрудников после аттестации. Аттестация носит формальный характер, никаких существенных действий по её результатам не предпринимается
Вознагражде- ния и мотива- ция персонала	Есть ежемесячные, полугодовые и годовые бонусы (премии), которые выплачиваются за отсутствие нарушений трудовой дисциплины и замечаний от руководства. Величина бонусов у всех сотрудников примерно равная – 15% от оклада и, как правило, выплачивается всегда, т.к. плановые производственные показатели почти всегда выполняются. Качество продукции, в основном, соответствует существующим на предприятии нормам. Есть бонусы по итогам года за выслугу лет. Поощрение индивидуальных достижений по количественным или качественным показателям – крайне редкое явление
Трудовые отношения	От работников требуется трудовая дисциплина, выполнение существующих на предприятии правил, инструкций и норм, а также текущих заданий, поставленных руководством. Ежедневная постановка заданий руководителями своим подчинённым. Проведение еженедельных планёрок (в начале рабочей недели). Не вовлечение исполнителей в решение производственных проблем и задач по повышению эффективности и качества работы. Изменения в работе, как правило, внедряются руководством. Инициатива исполнителей в плане оптимизации работы или внедрения каких-либо новшеств с целью повышения эффективности и качества деятельности – редкое явление

Таблица 5. Модель поведения персонала, сформированная текущей практикой УЧР

Направление УЧР	Фактические действия по УЧР	Сформированная модель поведения персонала
Обеспечение, поиск, отбор и адаптация персонала	Поиск и отбор слабо формализованы. Нет чётких критериев отбора. Решения принимаются на основании субъективных впечатлений рекрутера и руководителя – заказчика. Уделяется внимание документам, подтверждающим образование и пройденное претендентом обучение. Представление об опыте и навыках формируется из рассказа претендента. Основное внимание на текущие знания и навыки. Нет оценки потенциала, потребностей, интересов и мотивации претендента	- Ориентация на реакцию руководства. - Ожидание указаний от руководства (вы скажите – я сделаю) - Отсутствие творчества и инициативы - Внимание к выполнению формальных правил процедур (вовремя пришёл, вовремя ушёл, был на рабочем месте)
Обучение и развитие персонала	Обучение управленцев и специалистов не носит системного характера. Обучение, в основном, обусловлено производственными потребностями – необходимостью приобретения навыков работы с используемым оборудованием и программным обеспечением. Возможно обучение во внешних учебных организациях отдельных сотрудников по заявкам руководителей или по личной инициативе работника при согласовании с непосредственным начальником. Не проводится оценка эффективности обучения через анализ рабочего поведения обученного. Кадровый резерв формально существует, но системной работы с ним не ведётся. Нет системы наставничества	- Слабое внимание на конечный результат как в количественном, так и качественном виде - Низкая ответственность за результат и качество своей работы
Оценки и аттестации	Должностные инструкции подготовлены формально, редко обновляются, нет корпоративной модели компетенций, не сформулированы КРП как по ключевым управленческим, так и по исполнительским позициям. При оценке основное внимание уделяется производственной дисциплине, отсутствию замечаний со стороны руководства. В основном оцениваются процессные действия сотрудников: следование существующим нормативным и регламентирующим правилам и нормам. Нет планов развития сотрудников после аттестации. Аттестация носит формальный характер, никаких существенных действий по её результатам не предпринимается.	- Слабая ориентация на корпоративные цели и интересы - Низкая лояльность - Ориентация на текущую ситуацию (завтра будет день – завтра будет видно)
Вознаграждения и мотивация персонала	Есть ежемесячные, полугодовые и годовые бонусы (премии), которые выплачиваются за отсутствие нарушений трудовой дисциплины и замечаний от руководства. Величина бонусов у всех сотрудников примерно равная – 15% от оклада и, как правило, выплачивается всегда, т.к. плановые производственные показатели почти всегда выполняются. Качество продукции, в основном, соответствует существующим на предприятии нормам. Есть бонусы по итогам года за выслугу лет. Поощрение индивидуальных достижений по количественным или качественным показателям – крайне редкое явление	- Отсутствие взаимной поддержки и стремления к коллективному взаимодействию - Сравнение своей трудовой отдачи с усилиями, затраченными коллегами.
Трудовые отношения	От работников требуется трудовая дисциплина, выполнение существующих на предприятии правил, инструкций и норм, а также текущих заданий, поставленных руководством. Ежедневная постановка заданий руководителями своим подчинённым. Проведение еженедельных планёрок (в начале рабочей недели). Не вовлечение исполнителей в решение производственных проблем и задач по повышению эффективности и качества работы. Изменения в работе, как правило, внедряются руководством. Инициатива исполнителей в плане оптимизации работы или внедрения каких-либо новшеств с целью повышения эффективности и качества деятельности – редкое явление.	- Нет стремления к развитию и совершенствованию своей деятельности. - Избегание ответственности и желание переложить её на коллег

Таблица 6. Значимость разрывов между желаемым и сформированным поведением персонала

Желаемое поведение персонала	Значимость разрывов *	Сформированная модель поведения персонала
• Нацеленность на результат • Одинаковый уровень внимания и к процессу, и к результату	10	• Ориентация на реакцию руководства. • Внимание к выполнению формальных правил процедур (вовремя пришёл, вовремя ушёл, был на рабочем месте) • Низкая ответственность за результат и качество своей работы
• Ориентация на объем выпускаемой продукции • Забота о качестве • Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу • Большое внимание к процессу, к тому, как производятся и доставляются потребителю товар/услуга	10	• Слабое внимание на конечный результат как в количественном, так и качественном виде • Ориентация на текущую ситуацию (завтра будет день – завтра будет видно) • Избегание ответственности и желание переложить её на коллег • Ожидание указаний от руководства (вы скажите – я сделаю)
• Относительно повторяющийся и предсказуемый тип поведения, позволяющий повышать профессионализм выполнения операций. • Относительно высокая степень стабильности в работе при хорошем обеспечении производственными ресурсами.	9	• Нет стремления к развитию и совершенствованию своей деятельности. • Сравнение своей трудовой отдачи с усилиями, затраченными коллегами. • Отсутствие взаимной поддержки и стремления к коллективному взаимодействию
• Приверженность целям организации	9	• Слабая ориентация на корпоративные цели и интересы • Низкая лояльность
• Проявление творчества	4	• Отсутствие творчества и инициативы

* – здесь 1 – минимальная значимость разрывов, 10 – наиболее высокая



Рис. 2. Диагностика модели поведения персонала

Литература

1. «Стратегическое управление человеческими ресурсами»: Учебное пособие, книга 3. Подготовлено профессором Голубкиным В.Н. – Жуковский, АНО ВО МИМ ЛИНК, 2018 г.
2. Армстронг М. «Стратегическое управление человеческими ресурсами», – Москва, «Инфра-М», 2002 г.
3. «Результативное управление человеческими ресурсами» – Учебно-методическое пособие под редакцией Голубкина В.Н., кн.5, курс «Управление деятельностью и изменениями», перевод с англ., Жуковский, МИМ ЛИНК, 2004г.

5.2. Стратегическое управление жизненным циклом наукоемких программ⁷³

В соответствии со схемой, описанной в работе [1], стратегия как образ действия субъекта, преследующего долгосрочные цели в условиях неопределенности, может быть представлена в виде итерационного процесса (Johnson G., Scholes K.). Задача руководителя долгосрочной программы, преследующей стратегические цели, включает в себя следующие позиции:

- анализ задействованных ресурсов корпорации и способностей ее персонала с учетом контекста;
- выбор и формализация мероприятий, направленных на максимизацию вероятности достижения поставленных целей с учетом картированных рисков;
- разработка стратегического плана и реализация выбранной стратегии.

Особенности стратегий долгосрочных научно-технических программ связаны со спецификой их жизненного цикла [2], что существенно отличает данный процесс от стратегического развития отдельно взятой корпорации.

1. Увеличенный горизонт прогнозирования и планирования (вплоть до нескольких десятков лет), что приводит к повышенной вероятности попадания программы в новый социально-технологический уклад, экономическую парадигму, политический цикл. Как следствие, при необходимости продолжения востребованной программы – это может потребовать радикальной смены организационно-правовой формы корпорации, ее структуры, культуры и систем в условиях изменившихся государственных и отраслевых стандартов.
2. Невозможность точно прогнозировать длительность фаз: (а) концептуальных исследований, предшествующих разработке, и (б) эксплуатации, что связано с высокой изменчивостью спроса на результаты программы и моделей потребления.
3. При этом трудоемкость и продолжительность фазы самой разработки в условиях достаточного уровня готовности технологий и ресурсного обеспечения определяется в рамках технико-экономического обоснования (ТЭО) и сетевого планирования с более высокой точностью, которая может быть дополнительно повышена на 10-15% путем формализации, поддерживающей процесс проектирования документации.
4. Несмотря на изначально творческий характер наукоемких программ, они в значительной степени подвержены стандартизации на всех фазах [3]. Это связано с необходимостью достижения высокой надежности и безопасности применения продукции с ее параметрами, близкими к предельным значениям при реализованном технологическом уровне.
5. Техническая сложность сочетается с высокой эмоциональной вовлеченностью основных заинтересованных программ [1], что приводит к перекрестному влиянию жестких (hard) и мягких (soft) факторов менеджмента и требует наличия у руководителя программы высокой конфликтологической компетентности.

⁷³Володин С.В., канд. техн. наук, МВА

Рассмотрим логику формирования подхода к управлению масштабной долгосрочной наукоемкой программой. Ее типовое разбиение на этапы жизненного цикла и их содержание показано на рис.1.



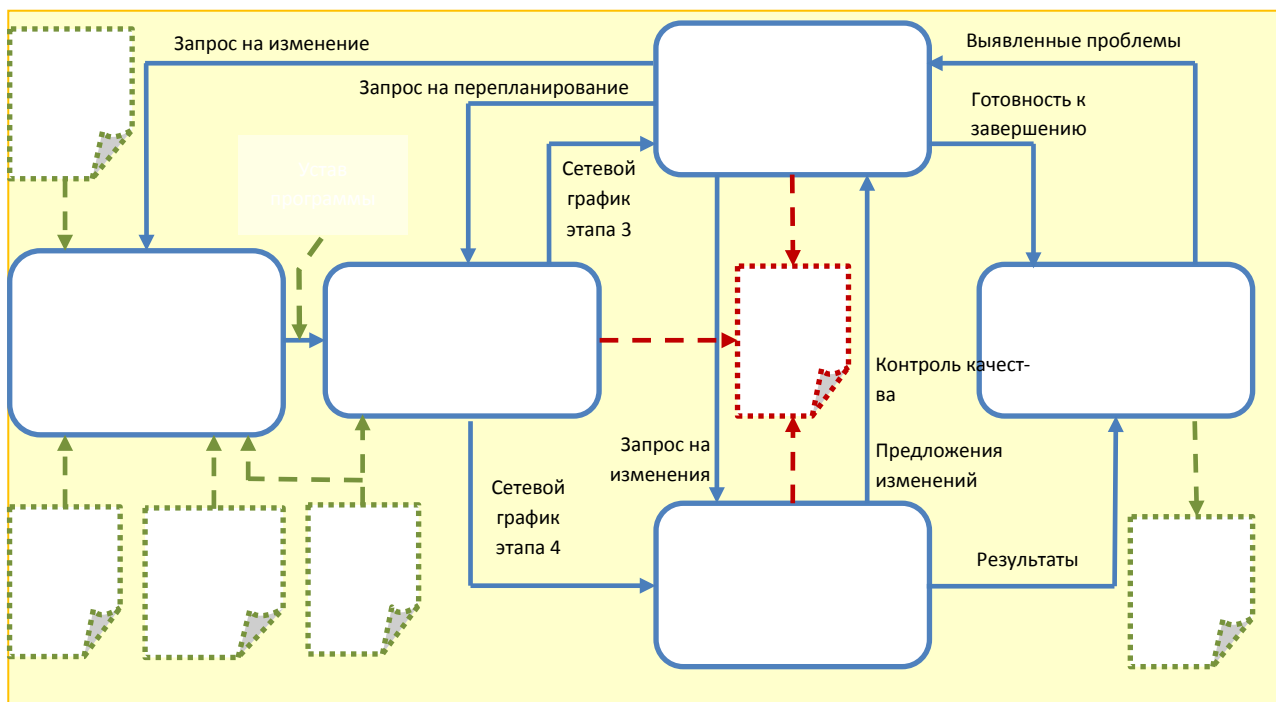
Рис. 1. Фазы и содержание процесса управления наукоемкими программами

В качестве системообразующего подхода при разработке модели управления долгосрочными наукоемкими и высокотехнологичными проектами может быть принято использование стандарта ISO 21500 [4], основанного на процессном подходе и введенного в действие в России, США и странах Евросоюза на государственном уровне. В данном стандарте рассматриваются взаимодействия групп процессов управления проектом с их основными входами и выходами. При этом не исключается использование элементов других стандартов управления проектами, зарекомендовавшими себя в отдельных предметных областях. Например, при сертификации менеджеров программы самолета A350 корпорации Airbus применялось Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBOK® [5]. Возможно также использование отдельных элементов деятельностного подхода, реализованного, к примеру, в стандарте PRINCE 2, однако, как показывает опыт, для управления научно-техническими программами предпочтительным представляется процессный подход.

На основе стандарта ISO 21500 автором разработана модель структурированного управления по принципу дорожного картирования как основы методологии планирования широкого круга программных мероприятий, основанных на создании технологических дорожных карт. При этом в качестве базового принято разбиение процесса управления программами на фазы и содержание, представленное на рис. 1. Поэтапное представление процесса создания дорожных карт на примере одной из ключевых

фаз(этапов) жизненного цикла (фаза 4 – технологическая подготовка производств) наукоемкой продукции представлено на рис. 2.

Рис. 2. Дорожная карта технологической подготовки производства



наукоемкой продукции

Перечисленные фазы (этапы) логически взаимосвязаны между собой в соответствии с рекомендациями стандарта [4] и сопровождаются поддерживающей документацией, которая, как видно из схемы, включает для каждой из них:

- отчетность по предшествующему этапу;
- техническое задание (ТЗ) на начинающийся этап;
- контракт на данный этап;
- ТЭО этапа;
- сетевой график этапа;
- карту рисков, характерных для данного этапа.

Что касается «устава проекта (программы)», то функции этого документа, в силу ряда причин слабо востребованного в российских условиях (видимо, вследствие необходимости четкого определения в нем ответственных за результаты), могут быть разделены в тех или иных разделах поддерживающей документации.

Аналогичным образом формируются дорожные карты для других этапов программы. Таким образом, для управления процессом дорожного картирования выделяется ряд соответствующих структурных блоков, которые при более детальном рассмотрении могут быть привязаны к уровням готовности технологий разрабатываемой продукции. Группы процессов управления отдельных этапов должны регламентироваться внутренней нормативной и организационно-распорядительной документацией, разработанной на корпоративном уровне и гармонизированной с прогрессивными мировыми стандартами в области управления проектами.

Подобное структурирование в рамках системного подхода, подробно изложено в работе [6], улучшает управляемость поэтапного процесса стратегического управления. Это находит отражение в ощутимом повышении результативности и эффективности (качество–сроки–стоимость) программы.

Литература

1. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. Книга 1: Что такое стратегия? / Буджихавон Рошан., Сигал-ХорнСюзан. – 72 с.
2. Володин С.В. Стратегическое управление проектами. На примере аэрокосмической отрасли. Изд. 2-е, стереотип. – М.: URSS, 2019. – 148 с.
3. Володин С.В., Тюрин А.В. Тенденции стандартизации порядка создания аэрокосмической техники. XLIV Академические чтения по космонавтике, посвященные памяти академика С.П. Королева и других выдающихся отечественных ученых-пионеров освоения космического пространства. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. – с. 360-362.
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012. Guidance on project management (IDT). Москва, Стандартиформ, 2015.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание (Руководство PMBOK®), 2013.
6. S.V. Volodin, S.S. Korunov, V.V. Zhuravsky, S.A. Volodina, G.N. Belova. Possibility and justification of the practical application of technology roadmaps in the aerospace industry. Cite as: AIP Conference Proceedings 2171, 090006 (2019); <https://doi.org/10.1063/1.5133229> Published Online: 15 November 2019. – p. 090006-1-090006-7.

5.3. Переговорные навыки в практике менеджера⁷⁴

Умение эффективно вести переговоры стратегического уровня – важная функциональная составляющая часть работы топ-менеджеров и специалистов, участвующих в разработке стратегии. На продуктивность процессов коммуникации важное влияние оказывает то, как такие сотрудники относятся к ключевым вопросам взаимодействия с ключевыми партнёрами и клиентами.

Чтобы разобраться в том, что думают об этой стороне своей работы специалисты, часто участвующие в переговорах, в апреле – июле 2020 г. было проведено анкетирование через корпоративный интернет – ресурс 150 респондентов из 26 городов России (включая Москву, Санкт-Петербург, Н. Новгород, Екатеринбург), Казахстана (Атырау и Кызылорда) и Украины (Харьков).

Несмотря на то, что для 40% опрошенных переговоры являются основным содержанием их работы, а еще 25% участвует в переговорах не реже 3-4 раз в неделю, лишь четверть респондентов считают себя в этой области опытными специалистами и экспертами, а основная масса (65%), хотя и обладает опытом в этой области, все еще считает себя «середнячками». Такая умеренная оценка своих способностей, на наш взгляд, обусловлена усложнением переговорной практики, большей настойчивостью оппонентов в отстаивании своих интересов, использованием ими различных «жестких» тактик и приёмов в ходе общения.

Это подтверждает и то, что больше половины (52%) менеджеров так или иначе чувствуют опасения и дискомфорт, вступая в переговоры. Большинство (44%) из них хоть и ведут себя в ходе обсуждения свободно, все же опасаются подвохов, манипуляций со стороны собеседников, а 8% и вовсе не уверены в своих силах. Лишь около половины опрошенных специалистов (46,2%) готовы к любому повороту событий, будучи уверенными в себе и своих навыках. Чтобы лучше понять причину таких опасений, мы попытались проанализировать основные этапы алгоритма переговоров и выявили ряд любопытных тенденций.

Так, мы обнаружили, что лишь чуть больше половины респондентов (56%), выходя на переговоры, четко ставят перед собой конкретные, измеримые цели и последовательно добиваются их в ходе общения. Треть переговорщиков (35%), зная тему встречи, ориентируются на приемлемый минимум своих ожиданий. Обратите внимание, переговоры еще даже не начались, а одна из сторон настроена на удовлетворительный для себя результат и даже не собирается добиваться большего. Еще 7%, садясь за стол переговоров, не утруждают себя конкретизацией своих задач, а, зная предмет обсуждения, полагаются на экспромт, на свой опыт и знания. Уместно вспомнить здесь слова древнего философа Сенеки «Если не знаешь, в какую гавань плыть, никакой ветер тебе не будет попутным».

Итак, лишь половина переговорщиков, выходя на встречу, четко представляют свою SMART цель. О каком успехе переговоров можно говорить, когда ряд менеджеров лишь в общих чертах представляет, зачем вообще идет на встречу?!

«Переговоры сложные настолько, насколько вы к ним не готовы» [1]. Выяснилось, что только 39% опрошенных, действительно, готовятся к встрече, затрачивая на подготовку от 40 мин. до 1,5 час. Примерно, столько же менеджеров (37%) тратят на

⁷⁴Эмих О.К., канд. техн. наук, МВА

это от 15 до 30 минут. А что же остальные (24%)? «Готовятся иногда, только к самым важным переговорам». Читай, не готовятся – ведь для профессионала, если он хочет получить желаемое, любые переговоры важные.

Что же считают опрошенные респонденты подготовкой? Порадовало то, что основная их масса (67%) прорабатывает несколько сценариев возможного развития событий, обдумывает альтернативы действий, возможные возражения оппонента и свою аргументацию. Десять процентов задумывается над основным сценарием встречи и планирует его придерживаться, а вот 21,5% респондентов лишь в общих чертах формулируют свое коммерческое предложение, и выгоды, которые оно несёт собеседнику. А несколько опрошенных ответили, что, вообще, на эту тему не задумываются и будут действовать по ситуации. Теперь становится более понятно, почему всего лишь около половины менеджеров уверены в себе и своих силах, выходя на переговоры. Ведь переговорщик, не представляющий четко своих целей, не продумавший план их достижения, возможные варианты развития событий, свою аргументацию и возможные возражения собеседника вряд ли может рассчитывать на успех. В наших книгах [2], [3] по переговорной тематике мы неоднократно подчёркивали мысль, что экспромт в практике деловых коммуникаций срабатывает тогда, когда он заранее и хорошо подготовлен и никак иначе.

Умение «спрашивать – слушать – слышать» важное подспорье в переговорном процессе. Выяснилось, что почти половина (46%) респондентов заранее продумывает 5-6 важнейших вопросов, последовательность их применения в рамках продуманного заранее сценария встречи. Еще 42% готовит 1–2 основных вопроса по теме обсуждения. В то же время, 10% опрошенных вообще не придают значения этому и намереваются действовать по ситуации. Остается открытым вопрос, как же они могут уточнить важные для себя моменты в контексте выстраивания оптимального для себя алгоритма обсуждения. Ведь известно, что «лучший способ получить ответ – задать вопрос». Правда, порадовало то, что почти все респонденты (94%) заявили, что не стесняются задавать уточняющие вопросы, если им что-то неясно в ходе обсуждения. Фактически, тем самым, сводя к минимуму риск уловок и манипуляций оппонента, основанных на неполной, противоречивой и/или ложной информации.

Коль скоро мы заговорили о негативных тактиках и приёмах в ходе общения, подчеркнем, что лишь половина анкетированных (55,4%) заявили, что в ходе переговоров их трудно вывести из себя. Они понимают, что переговоры – это часть рабочих процессов, и оппонент просто пытается хорошо выполнить свою задачу. Но треть опрошенных резко реагирует на «жесткость» и грубость другой стороны. Увы, такие ситуации не редкие в коммуникативной практике и могут быть как следствием некоторых корпоративных требований, так и, увы, ментальностью отдельных исполнителей [3]. Отказ выслушать аргументы и обсуждать сделанное предложение выводит из себя 6% респондентов. Еще несколько опрошенных раздражаются от многочисленных вопросов и возражений другой стороны. Манипуляция, «равнодушие и безразличие» (к тому, что говорит собеседник) заставляют реагировать 46% специалистов. Они пытаются выяснить, слушает ли их собеседник. Около 50%, наоборот, не раздражаются, понимая, что столкнулись с определёнными уловками со стороны собеседника. В целом, 48,5% опрошенных расценивают применение против них манипуляций как, своего рода, рабочую тактику. Для них это – скорее интересное развитие событий, профессиональное единоборство. «Ничего личного – просто бизнес». 42% менеджеров стараются не об-

ращать внимание на манипуляции, реагируя лишь на что-то из ряда вон выходящее. Но почти 10% респондентов либо воспринимают манипуляции как личное оскорбление, либо просто боятся стать их жертвой, т.к. не представляют, что же делать в той или иной ситуации. Эти сотрудники, безусловно, могут стать жертвой профессиональных манипуляторов. Наши рекомендации – больше внимания при обучении переговорщиков уделять теме распознавания и противостояния манипуляциям, отрабатывая на практике подобные тактики и приёмы. Об этом мы подробно пишем в нашей книге, вышедшей в 2018 г. [3]

С какими же конкретными предложениями выходят на переговоры опрошенные нами менеджеры и специалисты? Здесь нет единого мнения. Более половины (52,3%) готовят парочку альтернативных, относительно равноценных вариантов для обсуждения по принципу «не пройдет одно – предложу другое». Четверть переговорщиков (25,4%) имеют 3-4 предложения разной степени важности для них. Еще 17,7% работают только с одним основным вариантом, настойчиво и активно продвигая его в ходе встречи. Но есть и такие, кто представляет в общих чертах, что хочет достичь и формирует свое предложение по ходу встречи, исходя из складывающейся ситуации. Мы со своей стороны предлагаем заранее готовить «пакетное» предложение, содержащее несколько взаимозависимых и взаимосвязанных параметров, каждый из которых может меняться по принципу «если..., то...» в заранее просчитанных рамках «минимум-максимум» [2].

Наиболее впечатляющими оказались ответы на вопрос о том, что же ожидают переговорщики от встречи, какой хотели бы получить результат? Почти половина (48,5%) опрошенных заявила, что для них главное сохранить хорошие отношения с партнёром, даже если придется уступить. Логика тут простая: сегодня я уступлю, завтра – он, отношения – главное. Нисколько не умаляя роли личных отношений в бизнесе, мы, тем не менее, рекомендуем все же ставить во главу угла интересы своей Компании.

Три процента занимают некую философскую позицию: напрягаться на переговорах не стоит, тут как пойдет – может получится добиться своего, может – нет. Коллеги, вы уверены, что в Вашей организации нет таких специалистов? Лишь около половины респондентов (46,2%) стремятся в ходе обсуждения добиться своей цели, заинтересовать и убедить оппонента. Нашлись единичные менеджеры, воспринимающие переговоры как своё личное противостояние. Для них факт победы над оппонентом выше достижения бизнес-интересов. 70% респондентов готовы скорректировать свои изначальные бизнес-цели, если партнер их убедит («на то и переговоры, чтобы в ходе них что-то менять»). Лишь 17% в ходе общения пытаются по максимуму добиться намеренного.

Вместе с тем 77% считают своего оппонента партнером по бизнесу и отмечают необходимость учитывать интересы другой стороны. Трудно поспорить с этим ключевым для любых переговоров положением, лежащим в основе «Гарвардской модели win-win» [4]. Но ведь это не означает, что партнерские отношения надо ставить выше своих бизнес-целей. Нам симпатичен взгляд примерно 18%, ответивших, что они видят партнера по переговорам как источник дохода своей Компании.

Но только ли от самого специалиста зависят его достижения и промахи? Поддержка со стороны руководства организаций в этом вопросе также важна.

Лишь только в трети компаний имеются специальные комплекты материалов, помогающие переговорщикам в их работе: данные по рынку, информация по товару, его

преимуществам и выгоде, материалы для рекламной поддержки, презентации и т.д. В 10% организаций есть даже методические рекомендации и апробированные стандарты (алгоритмы) общения, а в 5% компаний – корпоративные тренеры по этому направлению. Но в другой трети организаций необходимые материалы специалист может получить, только активно собирая их лично по всем отделам. Более половины (52%) респондентов отметили, что в их компаниях переговорные навыки сотрудников не развиваются, тренинги либо не проводятся, либо случаются редко и фрагментарно. В четверти (22%) компаний бытует мнение, что развитие специалистов по переговорам – это их личное дело, раз им за это платят, то это – их проблема. Возможно, какая-то сермяжная правда в этой мысли есть.... Но когда половина переговорщиков готова поступиться бизнес-целями компании в угоду сохранения отношений с партнерами, а менее половины менеджеров идут на встречу с партнёрами или клиентами будучи уверенными в себе и своих навыках, когда к переговорам реально готовится чуть больше трети сотрудников – это уже проблема всей организации и, прежде всего, ее высшего руководства.

Лишь в трети организаций (34,6%) переговорщики чувствуют поддержку со стороны руководства, признание и оценку их усилий, тогда как в половине случаев (51%) их навыки воспринимаются нейтрально, просто как должное. Ну а в остальных случаях просто игнорируются. 54% участников нашего опроса считают, что в современных условиях роль человеческого фактора увеличивается. Умение успешно вести переговоры останется одним из основных требований к менеджерам и специалистам. 40% респондентов отметили, что даже в нынешнюю цифровую эпоху ни современные технологии, ни искусственный интеллект не смогут заменить живого человека – опытного переговорщика. При этом абсолютное большинство (78,5%) менеджеров и специалистов, принявших участие в нашем анкетировании, считают, что участие в переговорах позволяет общаться с разными людьми, узнавать много нового, расширять круг своих связей и, в конце концов, неплохо зарабатывать и быть уверенным в завтрашнем дне. Т.е. разделяют мысль, что *«Ваш успех в жизни, и Ваша удовлетворённость тем, что с Вами происходит, напрямую зависит от того, насколько эффективны Вы, как переговорщик»* [6].

Выводы

1. Степень сложности/«жесткости» деловой встречи во многом зависит от психологического настроя самих участников и степени подготовленности их к обсуждению. Наш опрос показал, что значительная часть переговорщиков пренебрегает детальной и тщательной подготовкой к предстоящему общению, не придает большого значения важности сбора и анализа информации, изначально не готова к отстаиванию своих интересов, а самое главное, не имеет четкой цели, подготовленного заранее плана обсуждения, аргументов в защиту своей точки зрения. В этом случае, любые переговоры, несомненно, будут восприниматься как сложные – ведь участники к ним просто не готовы!
2. Собственников и высших руководителей организаций должна насторожить значительная доля переговорщиков, которые ставят во главу угла задачу сохранения хороших отношений с партнёрами, формирования позитивного мнения о себе, в ущерб достижению бизнес-целей и защиты интересов Компании. При этом, по-

давяющее большинство, 70% опрошенных, готовы поменять в ходе переговоров свою позицию, если сочтут доводы оппонента убедительными. Будьте уверены, при таком изначальном настрое, оппонент такого переговорщика сможет найти правильные аргументы.

3. Широкое распространение в последние годы сложного/ «жесткого» стиля общения связано не только и не столько с изменением бизнес-модели взаимодействия или трансформацией бизнес-этики, что, на наш взгляд, лишь отражает общую тенденцию в социуме. Недостаточный уровень подготовки к деловой встрече как в техническом, так и психологическом плане всегда приведёт к тому, что обсуждение будет восприниматься как «жесткое». Но в таком развитии событий виноваты не партнёры, а сам переговорщик.

Литература

1. Козлов В. В. Жесткие переговоры: победить, нельзя проиграть– М.: Эксмо, 2009г.
2. Рыбкин А., Эмих О. Жёсткие переговоры: только бизнес – ничего личного. –Ростов-на-Дону: Феникс, 2014, 346 стр.
3. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. Стратегия сложных переговоров – М.: Инфра-М., 2019.
4. ФишерР., ЮрииУ., Паттон Б.Переговоры без поражения. Гарвардский метод.– М.:Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Эмих О., Рыбкин А. 111 баек для переговорщиков и посредников.– СПб.: «Питер», 2014 г.
6. Петер Брандль. Переговоры. Побеждай и выигрывай. – Москва, изд. «Э», 2016 г.

5.4. Стратегия внедрения процессно-проектного управления на промышленных предприятиях⁷⁵

В современных условиях крупные промышленные предприятия (КПП) в России столкнулись с серьезными вызовами. Это обусловлено высокой неопределенностью внешней среды, нестабильностью сырьевых рынков, волатильностью валют развивающихся стран, включая российский рубль.

Более того, наблюдается устойчивая тенденция к глобальной цифровизации всех сфер обществ и реальных секторов экономики. В этих условиях КПП вынуждены переходить от функциональной модели управления к процессной. Данный переход является крайне сложным и, в большинстве случаев, очень болезненным. Он требует перестройки мышления всего персонала, формирования корпоративной культуры нового типа, основанной на цифровых компетенциях, командной работе для достижения конкретных результатов.

Большинство крупных промышленных предприятий входят в группу высокотехнологичных экономических субъектов. Рассматривая стратегию развития России через призму высокотехнологичных отраслей экономики, представляется целесообразным провести анализ ритмичности производства в указанных отраслях. Индекс производства с января по сентябрь 2020, согласно официальным данным Росстата [1] (рис. 1), имеет значительный уровень колебаний по месяцам и в сравнении с предыдущими периодами. Исходя из этого, можно сделать вывод о неритмичном развитии исследуемых отраслей.

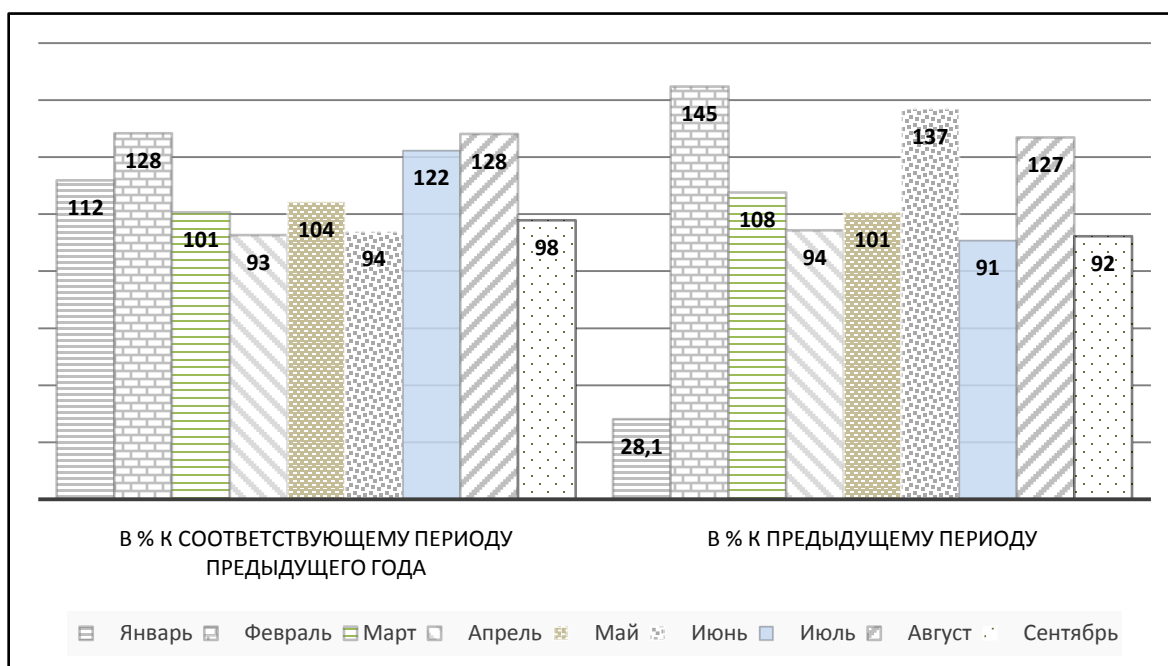


Рис. 1 Индексы производства по высокотехнологичным обрабатывающим видам экономической деятельности за январь – сентябрь 2020 г.⁷⁶

Неритмичность развития высокотехнологичных КПП может свидетельствовать о недостаточно эффективном стратегическом планировании и управлении. Исследуя

⁷⁵Горшенин В.П. д-р экон. наук, проф.

⁷⁶Источник: составлено автором на основании официальных данных Росстата

опыт научных исследований, накопленный в истории развития российского государства, а именно периода СССР, представляется интересным обратиться к разработкам Н.И. Ведуты [2].

Ведута Николай Иванович, один из выдающихся макроэкономистов XX века, еще в начале 70-х годов прошлого столетия в своих работах, развивая метод В. Леонтьева «затраты–выпуск», говорил о необходимости сочетания принципов плана и рынка, т.е. плановой экономики и рыночного регулирования с использованием автоматизированных систем управления народным хозяйством. В основе этих положений лежит построение межотраслевых балансов производственных и экономических связей.

«Система управления общественным производством характеризуется определенной организацией и функциями управления. Организация подчинена требованиям выполнения функций и вместе с тем является результатом их выполнения.

Система управления производством общественного продукта и его распределением представляет собой сложное иерархическое построение и состоит из множества подсистем. Верхний уровень – государство, нижний – рабочее место, где управление производством переходит в управление технологическими процессами.

При этом информационные процессы – учет, анализ, планирование и регулирование в единстве образуют процесс управления производством» [2, стр. 152–153].

В настоящее время планирование, нормирование, учет, анализ, контроль и регулирование как функции эффективного управления экономикой не потеряли своей актуальности.

Развивая теоретические положения Н.И. Ведуты в отношении эффективного управления общественным производством, следует возродить существовавший в Советском Союзе опыт Госплана в сочетании с рыночными механизмами регулирования, с адаптацией к современным экономическим реалиям. Положить начало такого рода процессам возможно, начиная с системы управления производством на крупных промышленных предприятиях, относящихся к высокотехнологичному сектору экономики. При этом построение системы управления будет начинаться с уровня Государственной корпорации, следующими уровнями системы будут являться интегрированные структуры, предприятия и т.д. по классике до рабочего места.

«Учитывая сложность и огромное количество производственных связей, зависимость оценки каждого изделия от оценок всех остальных, потребляемых при его изготовлении, присвоение цен изделий множеством их изготовителей, реальная оценка каждого изделия, выражающая затраты труда, может быть определена только на основе использования модели межотраслевого стоимостного баланса и математических методов последовательных приближений...» [2, стр. 193]

Разработка стратегии и развитие стратегического управления производством в крупных промышленных предприятиях высокотехнологичного сектора экономики осуществляется на основе использования отраслевого баланса производственных и экономических связей государственной корпорации.

Пример отраслевого баланса производственных и экономических связей постиндустриальной государственной корпорации на планируемый период $t+1$, в рыночных ценах периода t (тыс. руб.), представлен в табл. 1 (построен на основе открытых источников данных).

Таблица 1 – Отраслевой баланс постиндустриальной корпорации, тыс. руб.}

Отраслевой баланс производственных и экономических связей государственной корпорации на планируемый период t+1, в рыночных ценах периода t														
Поставки предприятий, входящих в корпорацию, и поставки предприятий i-х уровней кооперации										Произведено, всего	Издержки		Выручка	
Производственное потребление i=1, ... 8; j=1,...4											обращения И = (Иi)	полные Ц = (Цi)		
i/j	1	2	3	4	ИТОГО	5	6	7	8					ИТОГО
1	30,57	22,72	16,1	2,49	71,87	0	4,54	0	0	4,54	76,42	0	0	0
2	8,89	6,29	8,02	0	23,2	3,74	2,52	12,1	8,78	27,13	50,33	4,08	16,17	12,34
3	1,46	1,16	3,07	0,47	6,16	5,72	3,76	5,85	9,21	24,53	30,69	1,97	7,82	3,97
4	0	4,98	0	16,39	21,37	9,87	10,96	23,34	0	44,17	65,54	7,87	31,22	40,7
ИТОГО	40,91	35,15	27,19	19,35	122,6	19,33	21,77	41,29	17,99	100,4	222,98	13,92	55,21	57,0
5	0,69	5,45	0,73	5,61	12,47	0	2,05	3,84	1,36	7,25	19,72	1,3	5,14	3,35
6	10,18	5,81	7,14	3,39	26,52	0	0,46	2,41	1,56	4,43	30,95			
7	16,01	5,08	1,4	20,88	43,32	0,30	2,6	8,63	5,75	17,28	60,6			
8	7,73	2,45	0,65	10,08	20,92	0,15	1,25	4,17	2,78	8,35	29,26			
ИТОГО	34,62	18,8	9,87	39,95	103,24	0,45	6,36	19,06	11,44	37,31	140,53	1,3	5,14	3,35
ВСЕГО	75,53	53,95	37,06	59,3	225,84	19,78	28,13	60,35	29,42	137,69	363,51	15,22	60,35	60,35

При построении модели отраслевого баланса анализируется ряд параметров, таких как:

X_y при $j=1, \dots, 8$

$i = 1 \dots 4$ – распределение производимых продуктов, в том числе $i = 4$, предприятиями кооперации;

$i = 5 \dots 8$ – распределение ресурсов, том числе:

5 – поставляемых со стороны (импорт);

6 – единовременных (капитальных) затрат;

7 – заработной платы;

8 – налогов, уплаченных в бюджет;

X_y при $j=1, \dots, 8$

$j=5$ поставки на сторону (возмещение ресурса $X_{yi}=5, j=1, \dots, 8$, поступающего со стороны);

$j=6$ – воспроизводство производственных фондов (ресурса $X_{yi}=6, j=1, \dots, 8$);

$j=7$ – продукт непроизводственного назначения, оплачиваемый населением;

$j=8$ – продукт непроизводственного назначения (на нужды общества), оплачиваемый из бюджета;

$I_{i(t)} i = 1 \dots 5$ – возмещение издержек обращения (продукта $X_{yi}=6, j=6, 7, 8, j=7$);

$C_i^n(t) i = 1 \dots 5$ – полные издержки;

$C_i^p(t) i = 1 \dots 5$ – выручка от реализации продукта $X_{yi}=1 \dots 5, j=7$ по рыночным ценам.

Составляя отраслевой баланс на уровне государственной корпорации в условиях ограниченности ресурсов еще на этапе планирования, будут выявляться разрывы по ресурсному обеспечению выпуска продукции, и на этом же этапе необходимы будут управляющие воздействия для достижения балансового равенства.

При этом, возможно, на базе корпорации будут созданы единые центры обеспечения необходимым для бесперебойного выпуска продукции и эффективной работы всех входящих в корпорацию предприятий. При использовании подходов к стратегическому управлению, основанному на динамическом отраслевом балансе, необходима будет коренная перестройка мышления на всех уровнях управления постиндустриальной корпорации.

Содержательно изменится и известное понятие «эффективность бизнеса» как отношение результата к затратам в условиях цифровизации. К результатам деятельности КПП теперь относится не только объем выручки в денежном и натуральном выражении, но и привлечение новых клиентов, укрепление своей деловой репутации, освоение новых технологий и видов продукции с помощью экосистем, основанных на цифровых платформах. При этом собственники, руководители и работники предприятия должны получать удовольствие от выполняемой работы, которая содержательно изменяется в условиях цифровой трансформации и требует принципиально иных компетенций для управления современным КПП. К затратам необходимо относить не только затрачиваемые ресурсы в виде денег, материалов, оборудования и комплектующих, а также усилия персонала, прилагаемые для получения цифровых компетенций, навыков коммуникации, системного мышления для достижения конкретных результатов. Повышение эффективности бизнеса КПП является одной из важнейших задач для его владель-

ца, то есть достижение максимальных результатов при минимальных затратах. Как правило, повышение эффективности бизнеса серьезно беспокоит собственника или генерального директора.

Однако наемный персонал об этом часто даже не задумывается, а руководители среднего звена осознанно наращивают количество подчиненных сотрудников и бюджеты своих подразделений. Этим они усиливают свою власть и повышают статус в коллективе, что позволяет им достигать значительных личных целей. Для обеспечения управления в линейно-функциональной структуре КПП используются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые проходят длительный цикл согласования с акционерами. С помощью КПЭ менеджмент пытается организовать эффективную работу. Однако в условиях высокой неопределенности во внешней среде, быстрых перемен в технологиях, включая цифровизацию, и наблюдаемого снижения качества человеческого капитала, данный подход себя уже не оправдывает. Как реакция на вышеуказанные факторы, постепенно начинается переход КПП от функциональной модели управления к процессно-проектной.

Процессно-проектное управление (ППУ) открывает поистине безграничные возможности по организации рутинных операций и позволяет упорядочить действия работников в жестких границах ответственности. При этом значительное количество часов в рабочем графике большинства специалистов предприятия можно освободить для творческой, креативной деятельности по развитию предприятия. Основная идея внедрения ППУ может быть представлена в виде цикла преобразований, которые обеспечивают постоянное совершенствование действующих на предприятии основных и вспомогательных бизнес-процессов (БП), а также процессов управления и совершенствования. Цикл преобразований включает в себя: фиксацию текущего состояния БП, разработку идей и подачу инициатив по совершенствованию процессов, а также формулировку задач и реализацию проектов развития, выход на процессные показатели эффективности (ППЭ) как работников, так и руководителей процессов, что при проведении организационных изменений позволит внедрить улучшенный БП. Поскольку это циклическое действие, то стандарты и регламенты БП постоянно улучшаются по ряду базовых критериев. К ним следует отнести: скорость и объем выполняемых работ, их целесообразность и требуемое качество. Обычно описание БП крупного предприятия занимает годы через отладку и многочисленные итерации. Результаты часто неутешительные. Основными проблемами являются расхождения между пониманием процессов на верхнем уровне руководства и спецификой их практической реализации на уровне исполнителей. Когда на предприятии работает несколько тысяч человек, то внедрить ППУ только методом сверху вниз, как показывает практика, крайне проблематично. Возникает синдром подозрительности среднего звена, который понимает, что старые методы функционального управления уступают процессному подходу. Это влечет за собой кардинальные изменения роли руководителя среднего звена при выполнении работ. Так при автоматизации процессов снижаются затраты времени на контроль за выполнением работ. Снижаются риски принятия ошибочных управленческих решений, возникают повышенные требования к скорости согласования и подписания документов, относящихся к тому или иному процессу. В силу профессионализма и высокой квалификации руководителя при автоматизации многие элементы процесса могут быть выполнены им самим. Если посмотреть на функциональную схему БП, становится понятно, как можно переложить функционал подразделения на язык процессного управ-

ления. Для этого необходимо использовать классификатор БП, описать основные и вспомогательные БП, а также процессы управления и совершенствования. Как показала практика, для успешности проекта внедрения ППУ на КПП, необходимо выполнять три главных условия.

1. Внимание и постоянное присутствие собственника или генерального директора на каждом этапе внедрения ППУ, как это должно быть в любом проекте. Руководство должно решительно демонстрировать свою волю и приверженность к внедрению ППУ. Малейшее ослабление внимания руководства и снижение напряжения в проекте внедрения ППУ со стороны руководства, мгновенно считывается сотрудниками и у них возникает желание сойти с «дистанции» и ничего не менять.
2. Вовлеченность исполнителей в процесс внедрения ППУ. Привлечение различных консультантов и создание процессных офисов с квалифицированными бизнес- и процессными аналитиками, описывающих БП на предприятии, не дает ни малейшего шанса вживить эту «чужеродную» конструкцию в реальную деятельность сотрудников предприятия. Они всегда смотрят скептически на любые описания БП, если только это они не сделали сами. Это простое сопротивление изменениям, основанное на психоэмоциональном отторжении взрослыми людьми того, что сделано другими. Поэтому только вовлеченность конкретных исполнителей и их заинтересованность обеспечивают выполнение этого условия. Понятно, что ни одно преобразование не может быть реализовано без эффективной системы мотивации. В нашем случае на КПП при внедрении ППУ уместно использовать балльную систему оценки эффективности работников, которые подают инициативы на улучшение БП. Это открывает перед ними новые возможности в карьерном росте, премировании в соответствии с экономическим эффектом от внедрения идеи, успешном прохождении аттестации. Здесь заметно меняется роль управленца среднего звена. Так, принятая к рассмотрению инициатива имеет все шансы превратиться в проект, который может заметно повлиять на содержание всего БП. Руководители подразделений при внедрении ППУ все чаще берут на себя функции руководителей проектов, связанных с улучшением БП вверенных им подразделений. Обычно это задача реинжиниринга и оптимизации. Следует отметить, что далеко не все руководители среднего звена имеют навыки проектного управления. Это, возможно, самый серьезный ограничитель при внедрении ППУ. Отметим, что у модели ППУ нет альтернативы, поскольку понимание и детализация процессов по действиям и операциям является кратчайшим путем для перехода к цифровому предприятию. Особо отметим, что БП, применяемые в компании, неизбежно проходят этап моделирования в условиях постоянной открытости к улучшениям. Фактически на КПП требуется создать культуру непрерывных улучшений БП.
3. Важно иметь проверенную временем методику внедрения БП. Здесь очень много скрытых и «подводных» камней, различных психоэмоциональных и организационных барьеров, создающих проблемы при внедрении ППУ.

Для решения вышеуказанных задач можно использовать различные программные продукты, в которых осуществляются постановка и управление задачами, такие как: процессные, проектные, оперативные, а также планируемые поручения топ-менеджмента для исполнителей. Здесь можно использовать стратегии риск-ориентированного управления на основе эффективного планирования имеющихся ресурсов.

Литература

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>
2. Н.И. Ведута. Социально-эффективная экономика/ Под общей ред. д-ра экон. наук Ведута Е.Н.- М: Издательство РЭА, 1999. – 254 с.

5.5. Стратегические приоритеты Евросоюза в создании инклюзивного общества^{77, 78}

Введение

Одним из важных направлений стратегического планирования является анализ дальнего внешнего окружения, а именно STEP-факторов. В условиях глобализации важной частью этого окружения является европейское сообщество, представляющее собой одну из наиболее развитых в технологическом, экономическом и цивилизационном смысле часть современного мира. В течение многих столетий Западная Европа была для России ключевым экономическим и технологическим партнером. Однако в последние годы в европейском сообществе происходят существенные культурные изменения, связанные с относительно высоким уровнем благосостояния на основе циркулярной экономики, активными миграционными процессами, сильным экологическим трендом, направленным на декарбонизацию и т.д. Существует также значительный разрыв в коммуникации между Россией и странами европейского сообщества и во взаимном понимании основных векторов политики.

В этих условиях стратегическое сотрудничество между компаниями России и остальной части Европы подвержено опасности влияния культурологического, ценностного и целеполагательного разрыва.

Целью настоящей работы является краткий обзор оснований целостной деятельности Европейского Союза (далее – ЕС), демонстрирующий его ценностную и целевую направленность действий. Данная работа опирается на материалы, изложенные в долгосрочной стратегической программе ЕС «Горизонт 2020». Основное внимание в работе обращено на сферу инклюзивного развития общества, поскольку именно здесь сконцентрированы значительные элементы ценностных вызовов и изменений.

Исследование также затрагивает управленческие вопросы в сфере проектирования инклюзивного общества и экономики в Европе как общества, которое ЕС считает особенным и лидирующим с точки зрения образа будущего, перспективного для развития всего остального мира, в первую очередь с позиции формулировки проблем (вызовов) и постановки проектных целей и задач.

Рассматриваемая нами проблема представляется следующей: поскольку создание инклюзивного общества, очевидно, является программным приоритетом большинства стран Европы, объединяемых ЕС, необходимо понять идеологические и прагматические корни такой политики, а также ее системность и долгосрочность. В настоящее время инклюзивное общество как идея и практика является знаковой моделью ЕС, призванной, без преувеличения, к формированию «нового человека» Европы и нового европейского общества. Поскольку другие страны не имеют столь выраженного акцента на инклюзивность, между ними и Европой возникают зачастую принципиальные различия. При этом одна из моделей развития с неизбежностью оказывается ориентированной на «истинные» мировые тренды и адекватной для реагирования на вызовы будущего. В значительной степени стоит вопрос о лидерстве в движении в будущее. При этом понятно, что возможны различные типы лидерства, когда каждая из моделей решает собственные специфические задачи.

⁷⁷Головчанов С.С., канд. социол. наук, МВА

⁷⁸На основе материалов программы «Горизонт 2020»

Актуальность данной работы в том, что в ней в системном виде дается комплексная характеристика современной политики ЕС, направленной на построение инклюзивного общества посредством организации общеевропейского научного проектирования и на последующее внедрение научных разработок, а также вводятся в научный оборот документы программы «Горизонт 2020».

Данная работа может быть интересна политологам, социологам, экономистам, политическим деятелям, специалистам по социальному проектному управлению, разработчикам аналогичных и собственных проектных систем социального управления в России и других странах. Она будет полезна руководителям корпоративных и бизнес-структур, занимающимся стратегическим планированием и собственным проектированием, имеющим деловые отношения с компаниями стран ЕС, что поможет пониманию современных векторов развития, формулируемых руководством ЕС.

Она может быть важна для специалистов, разрабатывающих темы развития человеческого капитала, поскольку построение инклюзивного общества в основе своей предусматривает проектирование и использование человеческих ресурсов с определенными характеристиками, связанными с их квалификацией, уровнем дохода и социальной защищенности, этническим происхождением, вовлеченностью в процессы цифровизации, готовностью стать участниками нового производства на принципах циркулярной экономики и т.д.

Идеология и практика инклюзивности (inclusive – включающий в себя) сложилась в Европе в течение прошедших 3-4-х десятилетий. Лидерами процесса стали такие страны, как Швеция, Норвегия, Финляндия, Германия, Франция и ряд других. В 21-м столетии инклюзивность стала официальной политикой ЕС и находит свое отражение во всех его программах развития.

Daron Acemoglu и James Robinson [2] считают, что причина различий между моделями развития стран заключается в том, что в одних странах экономические институты экстрактивные, а в других – инклюзивные. Экстрактивные модели нацелены на извлечение максимального дохода, получаемого из эксплуатации одной части общества для обогащения другой. Инклюзивные же способствуют созданию социальных рынков для того, чтобы люди имели потребительские возможности, а также равные условия для реализации своих талантов. По их мнению, использование потенциала инклюзивных рынков – это необходимое условие экономического роста. Инклюзию можно расценивать как необходимое условие современного существования капитализма, когда объединительные идеи и практика нацелены на поддержание определенной социальной гармонии и удовлетворение основных потребностей граждан. В то же время в этом имеется экономический смысл в его кейнсианской трактовке, когда граждане имеют достаточные доход и иные условия существования для того, чтобы постоянно оставаться активной частью потребительского рынка и тем самым инвестировать развитие экономики путем стабильного потребления.

Идеологию инклюзивного общества также можно расценивать во многих аспектах как гуманитарную, являющуюся продолжением и инвариантом конвергенции капиталистической и социалистической, в том числе кейнсианской моделей, приспособленную к современным реалиям и не предусматривающую смену основ общественно-экономического строя и властвующих структур.

Саму проблему возникновения и развития инклюзивного общества следует рассматривать в более широком контексте позиционирования Европы, ЕС в мире как ми-

рового лидера общественного развития (по заявлениям самих руководителей ЕС). Урсула фон дер Ляйен (в настоящее время председатель Европейской комиссии (далее – ЕК)) заявляет: «Европа должна возглавить переход к здоровой планете и новому цифровому миру. Но она может это сделать только путем сплочения людей и развития нашей уникальной социальной рыночной экономики, чтобы соответствовать сегодняшним новым амбициям. Мы должны сфокусироваться на равенстве и создании шансов для всех, мужчин или женщин, с востока, запада, юга или севера, молодых или пожилых. Мы должны защитить наши общие ценности и поддерживать верховенство закона. У нас имеются основания для достижения всего этого. Мы имеем рекордную занятость и устойчивый экономический рост. Мы мировая торговая сверхдержава. Мы устанавливаем стандарты, которым следуют другие. Мы миновали эру кризисного менеджмента и можем теперь смотреть вперед» [3].

1. Европейские цели

Какова же система общеевропейских целей? Вот как их декларирует Урсула фон дер Ляйен:

1. Европейское «зеленое дело». Задача – подчинить «почти всю политику ЕС» целям Парижского соглашения: держать повышение глобальной температуры значительно ниже 2°C и продолжать усилия по поддержанию ее на уровне 1,5°C.⁷⁹ Революция в области возобновляемых источников энергии – лучший пример этого. Доля возобновляемых источников энергии в конечном потреблении энергии в Европе увеличилась с 9% в 2005 году до 17% в 2018 году. Цель этой долгосрочной стратегии состоит в том, чтобы подтвердить лидерство Европы в глобальных климатических действиях и прийти к достижению чистого нуля по выбросу парниковых газов к 2050 году эффективным образом [5].

Руководство ЕС демонстрирует, что этот переход возможен и полезен не только в борьбе с изменением климата. Важнейшим приоритетом объявлена новая индустриальная стратегия: «мы будем мировым лидером в циркулярной экономике и чистых технологиях... будем работать по декарбонизации энергоемких отраслей промышленности» [3]. Решающую роль будет играть Европейский инвестиционный банк: он уже является крупнейшим многосторонним поставщиком климатического финансирования в мире. На климатические инвестиции было направлено 25% его общего финансирования. Эта цифра будет удвоена к 2025 году. Инвестиционный план устойчивой Европы поддержит инвестиции в размере одного трлн. евро в течение следующего десятилетия во всех уголках ЕС[3].

2. Экономика, работающая для людей. Урсула фон дер Ляйен: «Я горжусь нашей уникальной европейской социальной рыночной экономикой. Это то, что позволяет нашим экономикам расти, – и то, что заставляет снизить бедность и неравенство. Это гарантирует то, что социальная справедливость и благосостояние стоят на первом месте» [3]. Главное – укрепление основы европейской экономики, ее малых и средних пред-

⁷⁹В рамках Европейской «зеленой сделки» комиссия предложила 4 марта 2020 года первый европейский закон о климате, закрепляющий цель климатической нейтральности до 2050 года [4].

приятий (МСП), которые составляют 99% числа всех предприятий и создали за последние пять лет 85% новых рабочих мест.

Основные направления дальнейшего развития экономики: *поддержка малого и среднего бизнеса; углубление экономического и валютного союза; конвергенция социального и рыночного (выдвижение и реализация Европейского свода социальных прав, подразумевающего установление достойной минимальной зарплаты, социальный диалог между работником и предпринимателем, гарантии детям и ликвидация бедности; справедливое налогообложение, в том числе повышенные ставки на сверхдоходы)* [3].

3. Европа, приспосабливающаяся к цифровой экономике. Предполагается скоординированный европейский подход к человеческим и этическим последствиям использования искусственного интеллекта, полная цифровизация деятельности Европейской комиссии и масштабная – ЕС, полный доступ всех к качественному образованию и другие направления [3].

4. Защита европейского образа жизни. Основными направлениями будут поддержание верховенства закона, в том числе разработка дополнительного механизма европейского верховенства права, прочные границы и новый старт политики миграции, предусматривающий новый пакт о миграции и убежище, включая возобновление Дублинской реформы правил предоставления убежища (протокол, который регламентирует ответственность конкретных стран за предоставление убежища).

Урсула фон дер Ляйен отмечает: «Не может быть никакого компромисса, когда речь идет о защите наших основных ценностей. Угрозы верховенству права бросают вызов правовым, политическим и экономическим основам функционирования нашего Союза. Наша ответственность начинается на родине тех, кто приезжает в Европу. Людям нелегко оставить свои дома и отправиться в опасное путешествие. Они делают это, потому что чувствуют, что у них нет альтернативы. Мы должны четко сфокусировать наше сотрудничество на улучшении перспектив молодых женщин и мужчин в странах их происхождения. Мы должны инвестировать в их здоровье, в их образование и навыки, в инфраструктуру, устойчивый рост и безопасность» [3].

5. Более сильная Европа в мире и безопасность. «Европа должна укреплять свой уникальный бренд ответственного глобального лидерства. Многосторонность заложена в ДНК Европы. Это наш руководящий принцип в мире. ЕК будет продолжать отстаивать этот подход и обеспечивать поддержку и обновление глобального порядка, основанного на правилах» [3]. Основные направления: *свободная и справедливая торговля. «Мы верим в торговлю...– она составляет более трети ВВП ЕС и обеспечивает более 36 миллионов рабочих мест. Мы являемся крупнейшим экспортером промышленных товаров и услуг и крупнейшим экспортным рынком для 80 стран»... «Европейское лидерство также означает работу рука об руку с нашими соседями и партнерами. Углубляя наши отношения, мы всегда будем руководствоваться нашими ценностями и уважением к международному праву. ЕС является крупнейшим в мире донором помощи в целях развития. При этом мы стремимся к созданию равноправного партнерства без ущерба для свободы и достоинства. Чтобы оставаться сильным глобальным актором, ЕС должен потратить на 30% больше, чем сегодня тратит на внешние инвестиции, в следующем своем долгосрочном бюджете, увеличив общую сумму до 120 миллиардов евро».*

Защита Европы: «Европа всегда обретала свою силу через мир, а мир – через силу. НАТО всегда будет краеугольным камнем коллективной обороны Европы. Мы останемся трансатлантическими и станем более европейскими. Нам нужны дальнейшие смелые шаги в ближайшие пять лет на пути к подлинному европейскому оборонительному союзу»[3].

6. Новое движение к европейской демократии. «Демократическая система нашего Союза уникальна тем, что объединяет парламентариев, непосредственно избираемых на местном, региональном, национальном и европейском уровнях, с избранными главами государств или правительств. Рекордно высокая явка на европейских выборах 2019 года показывает живучесть нашей демократии. Мы должны ответить на этот вызов, предоставив европейцам более сильную роль в принятии решений». Направления: *большая роль европейцев, укрепление особых отношений ЕК с Европейским парламентом, совершенствование системы ведущих кандидатов («Опыт европейских выборов 2019 года ясно показывает необходимость пересмотра того, как мы назначаем и избираем лидеров наших институтов»), больше прозрачности и контроля, защита демократии и разработка Европейского плана защиты демократии от внешних вмешательств [3].*

2. Программа «Горизонт 2020»

«Горизонт 2020» – это крупнейшая исследовательская и инновационная программа ЕС, обеспеченная почти 80 миллиардами евро финансирования в течение 7 лет (с 2014 по 2020 год) – в дополнение к частным инвестициям. Она рассчитана на научно-технологические прорывы, открытия и идеи мировой значимости с целью их переноса из лаборатории на рынок и полностью отражает направления лидерства Европы с точки зрения управляющих структур Евросоюза [6].

Декларируемая цель программы – «решение проблем, относящихся к миграции, Четвертой индустриальной революции и вызовам в управлении путем обеспечения объективных научных основ оценки этих явлений и разработки вариантов политики или приемлемых решений для этих проблем, а также для объективного информирования граждан по этим вопросам» [1].

Важно отметить, что программа, рассчитанная на 2018-2020 годы, продолжает работу по аналогичным рабочим программам 2014–2015 и 2016–2017 годов. Эти программы были сформулированы на основе конкретных проблем, «вызовов».

Приоритеты программы

1. Растущие инвестиции в устойчивое развитие и связанные с ним исследования климата. В свете Парижского соглашения, ознаменовавшего новую эру в борьбе против климатических изменений, «Горизонт 2020» предполагает амбициозное инвестирование не менее 35% своего общего бюджета, так как деятельность в сфере климата становится более важной, в то время, как вклад в размере 60% нацелен на устойчивое развитие, включающее такие сферы, как здоровье, питание, энергия, транспорт и ресурсная эффективность.

Фокусная нацеленность программы, в том числе ее подпрограммы «Построение низкоуглеродного, климатически устойчивого будущего» (с бюджетом 3,7 млрд. евро),

послужит эффективным средством выравнивания всех инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в конкретные задачи, связанные с устойчивым развитием и климатом. Эти исследования позволят реализовать Энергетический Союз, быть первым номером в обновлении, уменьшить использование энергии, двигаться в сторону деуглеродизации энергетических систем. Более 2 млрд. евро будет вложено в четыре стратегических приоритета: новая энергетика, основанная на использовании аккумуляторных батарей; энергетически эффективные здания; электро-мобильность; более интегрированные городские транспортные системы. Работа, связанная с циркулярной экономикой, обозначенная в подпрограмме «Единство экономических целей и целей защиты окружающей среды – циркулярная экономика» (бюджет 1 млрд. евро), также будет служить целям устойчивого развития.

2. Интегрирующая цифровизация всех индустриальных технологий и социальных задач. В Стратегии Единого цифрового рынка комбинация цифровых технологий (bigdata, интернет вещей, 5G, высокопроизводительные вычисления и др.) с другими продвинутыми технологиями и сервисными инновациями открывает огромные возможности для повышения индустриальной конкурентоспособности, роста рабочих мест и решения социальных задач. Цифровизация также изменяет проведение исследований (открытая наука, открытые данные, необходимость квалификаций, вовлечение пользователей и др.). Следовательно, интеграция «цифры» во всех ее формах, особенно цифровых технологий, использование больших данных и управление ими, цифрофизическая интеграция должны быть существенно продвинуты в рамках программы. Указанное поле фокусировки в подпрограмме «Цифровизация и трансформация европейской индустрии и сферы услуг» (с бюджетом 1,8 млрд. евро) должно форсировать лучшую интеграцию и координацию усилий по реализации различных частей программы и максимизировать их воздействие с акцентом «физическое идет навстречу цифровому». Наконец, особый акцент должен быть сделан на кибербезопасности и на социальном эффекте цифровизации, включая изменения в рабочей силе.

Подпрограмма «Открытая наука» проводится в рамках рабочей программы с подходом «открытые исследовательские данные» и предусматривает проект «Европейское Открытое Научное Облако» (ЕОНО), ускоряющий управляемость исследовательскими данными и их использование в условиях междисциплинарности и географических границ.

3. Усиление международной научно-технической кооперации. Оно необходимо для поддержания лидирующей роли Евросоюза в научных исследованиях, а также для развития глобальных талантов, инновационных систем и цепей ценностей. Однако доля участия третьих стран в совместных акциях «Горизонт 2020» уменьшилась по сравнению с предыдущей программой «Горизонт», а возможность программы установить международное лидерство оказалась недоиспользованной [7].

Поэтому в целях максимизации международного сотрудничества будут предприняты меры к изменению этого тренда, приложены усилия к привлечению исследователей в Европу и их сохранению, также, как и к увеличению возможностей мобильности европейских исследователей, в частности, через подпрограмму имени Марии Склодовской-Кюри. Международная кооперация в 2018 году продемонстрировала позитивный эффект, который ожидался и в 2019 году.

4. Социальная устойчивость. Европа сталкивается с множественными и кажущимися внезапными изменениями на многих фронтах, таких как большой миграционный пресс, кибернетические преступления, угрозы безопасности так же, как и с гибридными угрозами. Такие события требуют больше, чем всегда, способностей для координированного ответа ЕС. Поэтому необходимы дополнительные исследования в этой сфере. Лучшие инструменты – технические или организационные – для реакции на естественные или человеческие угрозы могут уменьшить человеческие и материальные потери. Обеспечение кибербезопасности требует внимания уязвимым участкам критически важных инфраструктур, цифровым, технологическим и нетехнологическим решениям, например, обеспечению защиты данных. Выделяется такая область фокусировки, как «Повышение эффективности Союза Безопасности» (бюджет 1 млрд. евро). Специальные усилия будут предприняты в рамках пилотной акции развития Центров Компетенций европейской сети кибербезопасности.

Легальная миграция, а шире – мобильность высококвалифицированных кадров (включая исследователей) – дает огромные возможности ответа на экономические и демографические вызовы. В то же время, ЕС будет продолжать управлять миграционными потоками. Исследование должно помочь усилению способности ЕС предвидеть вызовы, которые несет легальная и нелегальная миграция. Необходимо выявлять корневые причины миграции, вести деятельность, ведущую к ликвидации бедности, обеспечению продовольственной безопасности, устойчивому производству продовольствия, созданию новых возможностей занятости.

5. Создание рыночных инноваций. Европа должна продемонстрировать потенциал инновационных идей для создания новых рынков и укрепить европейскую индустриальную базу. Этот подход соответствует приоритетам ЕК, связан с европейским «зеленым» делом и стремлением сделать Европу первым климатически нейтральным континентом к 2050 году – «Европу, которая работает для людей» [7].

3. Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексирующие сообщества

В программе «Горизонт 2020» имеется специальный раздел «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексирующие сообщества»[1], который интересен тем, что содержит конкретный план действий по развитию инклюзивного общества в понимании управляющих структур ЕС (ЕК) как составную часть общего стратегического развития Европы.

Вызовы специального раздела 2018–2020 годов конкретизируют проблемы и задачи, связанные с построением инклюзивного общества в конкретный период времени, и нацелены на преодоление экономического кризиса и его эффектов (CallEURO – «вызов Евро»), уменьшение неравенства и содействие социальной справедливости (CallREV-INEQUAL – «вызов неравенству») и интеграции молодого поколения в более инновационную, инклюзивную и устойчивую Европу (CallYOUNG– «вызов молодежи»). Они также были нацелены на новые формы инноваций и неиспользованные источники роста (CallsINSOandCO-CREATION – «вызовы инновационное общество и сотворчество») и на европейские культурное наследие и идентичность (CallsREFLECTIVEandCULT-COOP – «вызовы отражение и культура»). Увеличение европейских возможностей развития и улучшения внешних акций и международной кооперации отра-

жены вызовами CallsINTandENG-GLOBALLY – «вызовы интернациональность и глобальность»[1].

Европейская комиссия формулирует, группирует и тематически обозначает предложение системы научных «акций», их нацеленность, формат исполнения (исследовательский или практический) и их ожидаемый эффект, выделяет соответствующий бюджет и объявляет конкурс, в котором могут принять участие европейские исследовательские и бизнес-организации. При этом условием прохождения по конкурсу является партнерское участие нескольких организаций из разных стран.

Формулировки и «тексты заданий» акций фактически обозначают основные проблемы ЕС, идеологию и подходы для их решения так, как их представляет ЕК, и, таким образом, являются «идейным руководством» для научной общественности, политических лидеров и государственных функционеров, общественности.

Ниже приводятся примеры европейского проектирования в максимально аутентичной форме с целью адекватного восприятия содержания, формы и стиля формулировок, принятых в ЕС.

3.1.Раздел «Миграция»

Проектирование направления программы «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексиирующие сообщества», имеющего название «Миграция» (Migration) [1 – стр. 10-25], осуществляется по следующим темам:

Тема 1. На пути к перспективному управлению миграцией: решение проблем, оценка потенциала и разработка будущих стратегий

Вызов. Формируются глобальные режимы управления миграцией. Существует настоятельная необходимость определить приоритетные области и стратегии содействия упорядоченной, безопасной, регулярной и ответственной миграции и мобильности, как это предусмотрено в целях устойчивого развития повестки дня на период до 2030 года и Нью-Йоркской декларации 2016 года. ЕС участвует в глобальных усилиях по разработке многоуровневых моделей управления миграцией, применимых к Европейскому союзу и его государствам-членам.

Поле деятельности: в контексте эволюционирующего управления миграцией ЕС и глобальных перспектив и обязанностей ЕС, связанных с миграцией, предложения должны содержать и оценивать модели управления, включая недавно созданные инструменты партнерства, а также пересмотр всеобъемлющих соглашений, их ограничений и потенциала расширения масштабов, в том числе воздействие миграционной политики ЕС на страны происхождения и транзита, и развитие показателей управления, а также измерений для управления. Основной фокус должен быть сосредоточен на переходе от управления чрезвычайными ситуациями и кризисами к долгосрочным, основанным на фактических данных политическим ответным мерам, которые могут решить проблемы экономического развития и крупномасштабного перемещения населения. Требуется изучить вопросы регулирования легальных каналов миграции и легальных путей для лиц, нуждающихся в защите, и транзита, а также дать оценку показателям управления и измерению миграции органами управления.

Ожидаемое воздействие: эта акция будет служить основой для политики, программирования и действий, способствующих ЕС в глобальном управлении миграцией на основе прав человека и через многосторонние партнерства в сотрудничестве, в част-

ности, с профсоюзами, работодателями, ассоциациями мигрантов и молодежи, городами и муниципалитетами. Она будет способствовать развитию структур, политики и инструментов управления миграцией в Европе, в более широком соседстве и в глобальном контексте, включая политику в области развития, инвестиций и торговли. Она также будет сопровождать и оценивать процесс реформирования режимов предоставления убежища ЕС, а также проводить внешнее измерение миграционной политики ЕС.

Тема 2. Социальные и экономические последствия миграции в Европе и политика интеграции

Вызов: более глубокое понимание социальных и экономических последствий и последствий миграции в Европе необходимо для того, чтобы получить объективный обзор событий и устранить ошибочные представления о последствиях миграции. В свете недавних и нынешних миграционных потоков оценка интеграционной политики и усилий не менее важна для обеспечения их эффективности в деле содействия интеграции мигрантов в принимающие общества.

Поле деятельности: предложения должны учитывать долгосрочные последствия миграции на европейском и межнациональном уровнях для экономического роста и производительности труда, уровня занятости и заработной платы, развития предпринимательства, а также фискального воздействия и воздействия на благосостояние. Они должны дать анализ политике, связанной с интеграцией мигрантов, включая беженцев. Особое внимание следует уделять гендерным и уязвимым группам, таким как несопровождаемые дети и лица без гражданства. В связи с интеграцией следует также обратить внимание на экономические, человеческие и культурные факторы, результаты деятельности различных групп мигрантов и социальные последствия сегрегации. Кроме того, предложения должны содержать анализ местногоинтерактивного измерения интеграционных процессов и их влияния на предоставление местных услуг, условия труда, производительность труда и инновации. Они должны провести сравнительный анализ интеграционной политики (рынок труда, образование, здравоохранение, гражданские права, социальное обеспечение, жилье, семейная политика и т. д.) и роли транснациональных институтов и сетей в формировании интеграции на местном уровне. Кроме того, они должны оценивать эффективность, действенность и социальное воздействие такой политики и выделять передовую практику и соответствующие контрольные показатели, опираясь на обширные знания, которые уже существуют в ЕС. Наконец, следует также оценить понимание прошлого и исторического опыта интеграции общин мигрантов и то, что они могут сказать нам о текущих проблемах.

Ожидаемое воздействие: эта мера позволит улучшить базу знаний о социально-экономических последствиях миграции. В ней будут представлены решения и рекомендации по повышению эффективности политики, направленной на интеграцию мигрантов. Она также будет способствовать разработке всеобъемлющих стратегий интеграции между государствами-членами ЕС, способствующих социально инклюзивному экономическому росту.

3.2. Преобразования в контексте Четвертой промышленной революции

Проектирование следующей части направления программы «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества», имеющего название «Социально-экономические и культурные преобразования в контексте Четвертой промышленной революции» (Socioeconomic and cultural transformations in the context of the fourth industrial revolution) [1 – стр. 26-64], осуществляется по следующим темам:

Тема 1. Социальная ценность культуры и влияние культурной политики в Европе

Вызов: культура на протяжении всей европейской истории была важным элементом государственной политики социальной, культурной и политической сплоченности и интеграции, и ее потенциал может быть значительно расширен. Хотя сегодня вопросы культуры часто рассматриваются с точки зрения экономической добавленной стоимости, она создает дополнительную общественную ценность с точки зрения благосостояния, поощрения идентичности и принадлежности, инклюзивности, терпимости и сплоченности. Культура также является источником творчества и инноваций. Задача состоит в том, чтобы разработать новые перспективы и усовершенствованные методологии для учета более широкой общественной ценности культуры, включая ее экономическое воздействие, но и выходя за его рамки. Кроме того, необходимо разработать более совершенные измерения культурных ценностей и тематические исследования в поддержку эффективной и инклюзивной политики и институциональных рамок, которые предлагают гражданам убедительное видение того, как справиться с текущими культурными и социальными преобразованиями.

Сфера деятельности: предложения должны разработать соответствующую методологию и провести сравнительный, качественный, партисипативный и статистический анализ на национальном уровне и уровне ЕС для картирования различных форм культурного участия, оценки роли культурного участия как источника благополучия и определить преимущества культурного взаимодействия между различными слоями населения.

Историческая роль культуры в интеграции и разделении Европы должна рассматриваться с целью более глубокого изучения конкретных условий, в которых происходит культурная интеграция. Следует также оценить характер и степень вклада культурного взаимодействия в межкультурный диалог, культурную самобытность и формирование общин. На основе инновационных подходов и репрезентативного географического охвата различных частей Европы предложения должны объяснить, как культурные ценности конструируются в эпоху социальных сетей, Интернета и телевидения в различных социально-экономических группах. Они также должны исследовать, как урбанизация, пространственная и социальная сегрегация, гендерное и растущее разнообразие в европейских обществах влияют на формирование культурных ценностей. Кроме того, предложения должны содержать оценку целей, стратегий и эффективности культурной политики и институтов в деле создания, передачи и поддержания культурных ценностей, а также решения таких вопросов, как разнообразие и инклюзивность.

Ожидаемое воздействие: эта акция обеспечит новые методологии для обозначения общественной ценности культуры. Она будет совершенствовать статистические данные и методы учета культурного воздействия в сотрудничестве с национальными

статистическими институтами, соответствующими международными организациями, сетями, исследовательской инфраструктурой и Евростатом. Он также предоставит политикам эффективные инструменты для измерения, понимания и усиления воздействия культурной политики. Подходы к совместному творчеству с участием широкого круга заинтересованных сторон будут способствовать инновационным научным и политическим результатам.

Тема 2. Использование подходов больших данных в разработке научно-исследовательской и инновационной политики

Вызов: использовать потенциал больших данных для разработки научно-исследовательской и инновационной политики путем предоставления более своевременной и углубленной информации о результатах деятельности европейской научно-инновационной системы и ее воздействия на рост производительности.

Сфера деятельности: многие страны с развитой экономикой после кризиса столкнулись с парадоксом производительности: в то время как темпы инноваций продолжают ускоряться, рост производительности пришел к квазиостановке. Причины этого были предметом интенсивных дебатов в последние годы, и факты все чаще указывают на важность связей между ростом производительности, исследованиями и инновациями. Это может быть связано с изменяющимся характером самого инновационного процесса, который переживает глубокие изменения: в частности, цифровизация приводит к возрастанию сложности, усилению сетевых эффектов и *растущему значению победителя, который присваивает все выгоды*. Официальная статистика, если полагаться на традиционные источники, не показывает полную картину всей динамики развития исследований и инновационных систем. В современном все более цифровизирующемся мире альтернативные источники данных имеют возрастающее значение. Они включают в себя, например, информацию, содержащуюся на веб-сайтах компаний, постах в социальных сетях, а также все более широкие базы данных, предоставляемые, например, правительствами. Такие источники данных, широко известные как большие данные, имеют преимущество в том, что они своевременно и широко доступны, обладают потенциалом охватывать различные аспекты научно-исследовательской и инновационной деятельности, позволяют обеспечить информацию на более детальном уровне и лучше исследовать социальные взаимодействия, что невозможно сделать с помощью показателей, предоставляемых в настоящее время официальной статистикой. Предложения должны быть направлены на использование потенциала больших данных для получения информации об исследовательской и инновационной деятельности, результатах деятельности и ее воздействии на результаты производства, которая может быть доступна в режиме реального времени, при этом необходимо уделить особое внимание инвестициям в исследования и инновации в частном секторе, государственно-частному сотрудничеству и распространению технологий между частными субъектами. Предложения должны также учитывать аспекты точности и безопасности данных.

Ожидаемое воздействие: результаты научно-исследовательских и инновационных мероприятий, как ожидается, обеспечат разработку научно-исследовательской и инновационной политики более своевременными и разнообразными данными о научно-исследовательской и инновационной деятельности и их влиянию на результаты производства.

Тема 3. Ориентированная на спрос и предложение экономическая политика для стимулирования устойчивого роста в Европе как решение социальных и экономических проблем в Европе

Вызов: спустя годы после кризиса и при почти нулевых процентных ставках устойчивый экономический рост в Европе все еще остается низким⁸⁰. Экономический рост требует согласованных действий по одновременному стимулированию спроса и предложения. Что касается предложения, то “загадка производительности”, а именно замедление роста производительности, несмотря на технический прогресс, вновь привлекла внимание политических и научных кругов. В ближайшие десятилетия, которые приведут к далеко идущим демографическим изменениям, эта ситуация станет проблематичной: сокращение численности населения трудоспособного возраста с быстро растущим числом пожилых людей и соображения сохранения справедливости между поколениями сделают существенный рост производительности еще более важным. Таким образом, новое ускорение роста производительности труда за счет создания мощной базы знаний является ключевым фактором для сохранения нынешнего экономического положения и благосостояния ЕС.

В то же время способы, которыми наукоемкие экономики работают в своих национальных контекстах, и их взаимодействие на международном уровне также изменились. Поэтому вопрос о производительности и росте не может быть решен без более точного учета влияния глобализации на национальные экономики. Чтобы понять динамику производительности, необходимо изучить ее микроосновы (нематериальные активы, выход на рынок, цифровизация) и роль нематериальных активов государственного сектора (культура, образование, навыки). Наличия данных и официальной статистики для сравнительных экономических исследований по этим вопросам проблемы очень важны.

Европа занимает центральное место в поддержке процесса выработки политики в мире. С точки зрения спроса слабые экономические показатели могут отражать необычайно продолжительный дефицит совокупного спроса, который, возможно, привел к тому, что было названо “вековой стагнацией”. На этом фоне возникает вопрос о том, что может сделать государственная политика для стимулирования спроса и соответственно экономического роста, и как фискальная и денежно-кредитная политика могут играть новую роль в условиях низких темпов роста.

Сфера деятельности: опираясь на прошлые экономические исследования в области измерения производительности и роста, предложения должны анализировать глубинные причины “головоломки производительности”, а также влияние глобализации и демографических изменений на национальную экономику и распределение потоков доходов, генерируемых глобальными цепочками создания стоимости (например, мобильность нематериальных активов, роль многонациональных компаний). Предло-

⁸⁰ По оценкам МВФ, в 2016–2019 годах темп прироста валового выпуска «новых» членов Европейского союза в среднем составил 3,9% ежегодно, а «старых» – 1,9%. Важно отметить, что высокие темпы роста стран ЕС-13 обеспечивались сильным увеличением внутреннего спроса и потребления. На протяжении 2016–2018 годов валовой выпуск ЕС в среднем увеличивался на 2,3% ежегодно. По оценкам МВФ, в 2019 году темпы прироста экономики ЕС снизились до 1,5%. Такая динамика валового выпуска обусловлена негативной конъюнктурой мировой экономики, снижением темпов прироста мировой торговли, тарифными конфликтами между отдельными странами и неопределенностью, связанной с геополитическими рисками, в частности выходом Великобритании из ЕС, реализацией обязательств торговой сделки между США и Китаем – [8, с.4]

жения должны также изучить степень, в которой производительность может быть неадекватно измерена из-за проблем с данными и концептуальными пробелами. Кроме того, следует обратить внимание как на альтернативные объяснения, так и на микро-и макроэкономические основы роста и производительности в глобальном контексте. В этом ключе следует выявить барьеры для низкого входа и слабого динамизма (финансы, навыки, распространение знаний, масштабирование) в европейских малых и средних предприятиях и стартапах. Понимание роли государственного сектора и его нематериальных активов для европейского роста и динамики производительности также очень важно.

Кроме того, предложения должны быть сосредоточены на понимании того, является ли стагнация роста в последние годы действительно "естественной" или нет, и какие инструменты фискальной и денежно-кредитной политики (например, политика процентных ставок) были бы применимы для поддержки реформ, способствующих росту. Предложения должны быть сосредоточены на понимании того, изменилась ли политика стабилизации спроса после кризиса, какова будет роль фискальной и денежно-кредитной политики в целях стимулирования совокупного спроса.

Ожидаемое воздействие: эта исследовательская деятельность будет способствовать новому мышлению в области экономической политики и принесет новые статистические достижения в отношении того, как решать проблемы увеличения производительности труда в стареющем обществе с учетом поддержки справедливости между поколениями, инвестиций, глобализации и макроэкономической политики, и тем самым будет способствовать решению ключевых проблем граждан в Европе.

Тема 4. Технологические преобразования, навыки и глобализация – будущие вызовы для общего процветания

Вызов: совокупное воздействие технологических преобразований, торговли и глобализации создало в Европе и во всем остальном мире победителей и проигравших. Европейские экономики сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, высокой безработицей, растущим неравенством в доходах и богатстве, асимметричной мобильностью рабочей силы в Европе, а также эмиграцией и иммиграцией. Эти структурные дисбалансы необходимо устранить, потому что политические проблемы в западном мире и, в частности, в ЕС, связанные с будущими вызовами для общего процветания, растут в контексте неопределенного будущего. После оценки влияния технического прогресса, торговли и глобализации на квалификацию, занятость, неравенство в доходах и заработной плате, а также на мобильность рабочей силы и миграцию в ЕС для подготовки наших экономик необходимы реалистичные и точные прогнозы на будущее в отношении совокупного воздействия технического прогресса и глобализации общества, и создание потенциала для влияния на эти изменения.

Сфера деятельности: предложения должны в первую очередь измерять влияние технического прогресса, торговли и глобализации на квалификацию, занятость, неравенство в доходах и заработной плате, а также на мобильность рабочей силы и миграцию в ЕС. Они должны спрогнозировать, как взаимодействие между технологическими изменениями и глобализацией изменит нынешнюю структуру рынков труда ЕС и международной торговли товарами и услугами в существующих и формирующихся секторах, а также их влияние на распределение доходов и социальное неравенство. Особое внимание следует обратить на технические изменения, основанные на навыках, капита-

ле, талантах и гендерных различиях, а также возможные траектории низкоквалифицированной работы в европейском и международном контексте. Анализ должен учитывать эволюцию процессов, посредством которых технологические изменения интегрируются в человеческий мир. Это включает экономические, институциональные, политические и социокультурные контексты, потребности и препятствия. Будущий объем и качество работы должны решаться в связи с квалификацией, образованием, развитием, миграцией и мобильностью, демографией, с изменениями и анализом экономической конвергенции и дивергенции внутри Европы и Европы с остальным миром. Необходимо учитывать проблемы конкуренции, сотрудничества или конфликта с формирующимися и развивающимися странами. В этой теме следует рассмотреть как вопросы спроса, так и предложения, включая глобальные цепочки создания стоимости, оффшоринг и их эффекты для экономики.

Ожидаемое воздействие: результаты будут способствовать инклюзивному и основанному на фактических данных выбору политики и общественным дискуссиям, особенно по методам и процессам повышения квалификации, мобильности и рынкам труда. Они предложат политику в областях, рассмотренных выше, для различных уровней национального и международного управления и средства достижения многостороннего сотрудничества для достижения этих целей.

3.3. Правительство для будущего

Следующим направлением программы является «Правительство для будущего» (Governanceforthefuture) [1 – стр. 65–100]. Проектирование по направлению «Правительство для будущего» осуществляется по следующим темам:

Тема 1. Борьба с популизмом⁸¹ и активизация гражданского и демократического участия

Вызов: основные политические партии все чаще воспринимаются как неадекватно реагирующие на вызовы, стоящие перед ЕС и его государствами-членами. В то же время растет поддержка популистских партий, движений и идей. Задача состоит в том, чтобы проанализировать феномен популизма и его последствия для европейских демократий и европейского проекта. Кроме того, необходимо определить новые пути понимания и устранения причин популизма, а также стратегии укрепления демократических ценностей и практик.

Сфера деятельности: предложения должны дать всесторонний анализ популизма, опираясь на исторические, философские, социологические, культурные и гендерные исследования, а предложить вероятные будущие сценарии развития популизма. Они должны также изучить, связан ли, и как, популизм со структурными социально-экономическими мутациями или дестабилизацией политико-экономических парадигм. Следует изучить эволюцию политической системы и появление новых политических партий, а также роль, которую играют как традиционные, так и социальные средства массовой информации, общественное мнение. Следует также учитывать значение харизматических лидеров для дела популизма, а также другие факторы, такие как воспри-

⁸¹Популизм (от лат. «populus» – народ) – политическая деятельность, имеющая своей целью обеспечение популярности в массах с помощью необоснованных обещаний, демагогических лозунгов, апелляций и манипуляций настроениями толпы. URL: <https://politike.ru/termin/populizm.html#tab-opr>

ятие людьми элитарности и институты, привлекающие граждан к популистским движениям. Центральный вопрос должен заключаться в том, как можно использовать потенциал недостаточно представленных в государственных институтах групп, особенно молодых граждан, для участия в государственных делах и выполнения ими своих гражданских обязанностей в целях конструктивной демократической деятельности. Следует рассмотреть роль школ, местных сообществ, средств массовой информации, цифровых технологий, новых форм активности для политики включения. Предложения должны также оценивать, в какой степени популизм в Европе связан с негативными ориентациями (например, антиглобализацией, анти-ЕС, антииммигрантами, антименьшинствами), чувством ностальгии или национальной принадлежности и националистическими идеологиями. Также нужно исследовать, каким образом популизм в Европе может быть транснациональным явлением и как он может быть нейтрализован мерами европейской интеграции. Можно провести сравнение между проявлениями популизма внутри и за пределами Европы, а также дать его исторический анализ. Исследования должны оценить действия, которые были предприняты как меры по противодействию популизму, и то, как популизм влияет на процесс выработки политики.

Ожидаемое воздействие: эта акция позволит расширить базу знаний о популизме в сравнительной и исторической перспективе. Она разработает индикаторы популизма, а также среднесрочные и долгосрочные сценарии его последствий для поддержки политики, нарративных конструкций и других действий по борьбе с этим явлением.

Тема 2. Тренды и предстоящие сценарии глобального управления (global governance)

Вызов: последние тенденции, связанные с ростом национализма, протекционизма и регионализма, влияют на международные обязательства и политику. Они также оказывают дополнительное давление на политический и оперативный потенциал институтов глобального управления, созданных в середине XX века для важнейших, но отчасти иных целей. Это обозначает необходимость перспективы сдвигов, в том числе в сфере ответственности, в глобальном и транснациональном управлении. Задача состоит в том, чтобы определить согласованные ответные меры и эффективно координировать их осуществление с заинтересованными сторонами.

Сфера деятельности: Предложения должны содержать анализ сравнительного и исторического развития ключевых институтов (Организации Объединенных Наций (United Nations), Организации Североатлантического Договора (North Atlantic Treaty Organisation), Мировой организации труда (World Trade Organisation), Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе (Organisation for Security and Cooperation) и других, режимов, процессов и партнерств, нацеленных на совместные акции и разделяющих ответственность в решении глобальных проблем. Они также должны изучить роль ЕС в этих процессах. Кроме того, предложения должны оценивать проблемы, с которыми сталкивается глобальное управление, такие как представительность, расхождение интересов, доверие, распределение обязанностей и легитимность, а также трудности, связанные с осуществлением соглашений. Следует оценить меры реагирования на прошлые вызовы. Должны быть учтены сценарии стагнации, трансформации или фрагментации. Должны быть также отражены последствия имплементации Глобальной Стратегии Европейского союза (EU Global Strategy), достижение климатических целей Парижского соглашения (Paris Agreement) и целей в области устойчивого развития (Sustainable Development Goals of Agenda).

Ожидаемое воздействие: эта мера позволит соответствующим субъектам и партнерам ЕС получить знания и инструменты для эффективного управления и воздействия на возникающие и будущие сдвиги в глобальном и транснациональном управлении, тем самым повысив их готовность, устойчивость и потенциал для разработки глобально скоординированных стратегий.

Тема 3. Экстремистская идеология и поляризация

Вызов: Экстремистская идеология может вести к социальному разрушению, недоверию и отсутствию эмпатии, уменьшению гражданских возможностей, социальному напряжению, столкновениям, высказываниям и преступлениям на почве ненависти, конфликтам и насилию. Вызов в том, чтобы создать мощную базу знаний по вопросу, каким образом экстремистская идеология и такое же поведение затрагивают социальную ткань, связи и сплоченность наших обществ, общин и городов. Требуется лучшее и более опережающее понимание, почему, где и как экстремистская идеология ведет к социальной поляризации общества.

Сфера деятельности. Изучение текущей практики, уроков и решений ЕС по экстремизму и поляризации идеологий в Европе. Исследование должно систематизировать знание драйверов этих радикальных идеологий, возможные связи с другими типами поляризации (социально-экономическое неравенство, стигматизация, дискриминация или аффективная поляризация).

Ожидаемое воздействие. Акция обеспечит ключевых акторов, институты и организации Европы знанием и инструментами, которые позволят проводить более качественный анализ по этой проблеме, иметь предвидение, возможности вмешательства и политику, направленную против поляризации и экстремистской идеологии. Конкретные решения для ослабления чувства антагонизма путем организации дебатов и распространения ощущения общности внесут свой вклад в уменьшение степени поляризации до не критического уровня.

Выше приведены в качестве образцов некоторые темы исследований по основным направлениям рассматриваемой программы. Эти и другие темы доступны по адресу https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf [1 - стр.1–100].

4. Система проектных направлений построения инклюзивного общества

Для наглядности систематизируем проектные направления построения инклюзивного общества в Европе в одной таблице. Специальный раздел программы «Горизонт 2020» «Европа в меняющемся мире – инклюзивные, инновационные и рефлексивные сообщества» объединяет основные направления построения такого общества, а также формирует соответствующую концептуальную основу, поэтому имеет смысл провести группировку направлений проектной деятельности и проектных заданий с опорой на этот раздел.

Таблица 1. Проектные направления построения инклюзивного общества в Европе [1]

№	Тема проекта
I	Направление «Миграция»
1	Понимание моделей миграционной мобильности: разработка среднесрочных и долгосрочных сценариев
2	На пути к перспективному управлению миграцией: решение проблем, оценка потенциала и разработка будущих стратегий
3	Социальные и экономические последствия миграции в Европе и политика интеграции
4	Инклюзивные и инновационные практики для интеграции недавно прибывших мигрантов в местных сообществах
5	Выявление и преодоление проблем интеграции детей-мигрантов
6	Решение проблемы интеграции мигрантов с помощью ИКТ
7	Международная защита беженцев в сравнительной перспективе
8	Решение проблемы принудительного перемещения
9	Нарративы о миграции и ее влиянии: прошлое и настоящее
10	Устойчивые практики интеграции вновь прибывших мигрантов в общество
II	Направление «Социально-экономические и культурные преобразования в контексте четвертой промышленной революции»
1	Исследования в интересах инклюзивного роста: рассмотрение социально-экономических последствий четвертой технологической революции
2	Трансформационное воздействие подрывных технологий в сфере государственных услуг
3	Инновационные решения для инклюзивной и устойчивой городской среды
4	Инновационные подходы к городскому и региональному развитию через культурный туризм
5	Города как платформа для инноваций, ориентированных на граждан
6	Инклюзивный и устойчивый рост через культурные и творческие индустрии и искусство
7	Влияние технологических преобразований на детей и молодежь
8	Социальная ценность культуры и влияние культурной политики в Европе
9	Социальная платформа по культурному наследию, находящемуся под угрозой исчезновения, и незаконному обороту культурных ценностей
10	Эволюция европейских медиа ландшафтов и европеизация
11	Совместные подходы к культурному наследию в интересах социальной сплоченности
12	Курирование цифровых активов и продвинутая цифровизация
13	Использование подходов больших данных в разработке научно-исследовательской и инновационной политики
14	Ориентированная на спрос и предложение экономическая политика для стимулирования устойчивого роста в Европе как решение социальных и экономических проблем в Европе
15	Общество и инновации: понимание контекстов, процессов и последствий
16	Социальная платформа по оценке воздействия и качеству вмешательств в европейскую историческую среду и объекты культурного наследия
17	Социальные проблемы и искусство
18	Технологические преобразования, навыки и глобализация – будущие вызовы для общего процветания
19	Культура за пределами границ: содействие инновационному и исследовательскому сотрудничеству между европейскими музеями и объектами культурного наследия
20	Схема наставничества для школ: актуализация инноваций путем распространения передовых методов обучения на основе ИКТ на широкий круг школ
III	Направление «Правительство для будущего»
1	Доверие к правительству
2	Прошлое, настоящее и будущее европейского управления различиями
3	Борьба с популизмом и активизация гражданского и демократического участия

4	Укрепление социальных прав и гражданства Европейского Союза
5	Новые формы представления общественных благ и инклюзивных общественных услуг
6	Тренды и сценарии глобального управления (globalgovernance)
7	Общая внешняя политика и политика безопасности и расширение внешнего участия Евросоюза в международных делах
8	Партнерство для валидных оценок инновационных решений для рынков вне Европейского Союза
9	Против радикализма через социальную инклюзию
10	Драйверы и контекст насильственного экстремизма на Среднем Востоке, в Северной Африке и на Балканах
11	Экстремистская идеология и поляризация
12	Пилот для использования инфраструктуры Европейского облака для публичных администраций
13	Цифровизация, Единый цифровой рынок и европейская культура: новые вызовы для креативности, прав интеллектуальной собственности и авторского права
14	ERA-NetCo-fund –Пересмотр условий демократического управления во времена дестабилизации
15	Преодоление неравенства
IV	Дополнительно для всех направлений
1	Демократический кризис? Решение социально-экономических и политических задач по возрождению демократии
2	Инновации в государственном управлении – создание гибкого и гражданоцентричного государственного сектора
3	Европейский Фонд социальной катализации (European Social Catalyst Fund) для расширения масштабов высокоэффективных социальных инноваций в сфере предоставления социальных услуг
4	Центры / сети европейских исследований и инноваций
5	Развитие совещательных и партисипативных демократий на основе экспериментов
6	Ориентированные на граждан государственные услуги в местных и региональных Администрациях
7	Поддержка создания сетей национальных аналитических центров по НИОКР для оказания помощи в совместном формировании и обмене общими взглядами на политику НИОКР по всей Европе

Выводы

1. Европейский союз ведет наступательную политику в сфере консолидации, формирования и внешнего продвижения европейских политических, культурных и социальных ценностей. Это далеко не «толерантность»⁸² или изменение гендерной терминологии, что характерно для описаний в публикациях многих популярных изданий. В действительности, к ценностям европейского управленческого класса на основании анализа документов ЕС можно отнести следующие:

- Европа должна возглавить переход к здоровой планете и цифровому миру
- Европа – мировая торговая сверхдержава
- Европейское зеленое дело – климатическая нейтральность к 2050 году
- Низкоуглеродное, климатически устойчивое будущее
- Мировое лидерство в циркулярной экономике
- Экономика, работающая для людей – социальная рыночная экономика
- Малый и средний бизнес – основа и главный драйвер развития европейской экономики

⁸²Ни в одном из рассматриваемых в данной статье документов, определяющих тренды современной Европы, термин «толерантность» не встречается.

- Социальная устойчивость и ликвидация бедности, достойный средний уровень жизни для всех
- Инклюзивное общество и инклюзивное управление миграцией
- Интегрирующая цифровизация всех промышленных технологий, социальных задач и управленческих процедур
- Европейская культурно-историческая идентичность – основа для будущего европейского развития

2. Происходит выработка новой идеологии европейского развития, когда перестают работать старые штампы абстрактно понимаемых «демократических ценностей» и осуществляется видимый переход к управляемому обществу. Характерным в этом контексте представляется проектирование борьбы с популизмом и радикализмом. В отношении мигрантов более не употребляется термин «толерантность». Основным термином, описывающим взаимодействие миграционных потоков с базовым европейским населением, становится «инклюзия».

3. Инклюзия мигрантов поставлена на первое место в данной программе исследований и предусматривает:

- Анализ и контроль миграционных потоков;
- Разработка механизмов включения мигрантов в социально-экономическую жизнь Европы;
- Изменение нарративов о миграции и их влияния на общество для принятия идеи инклюзии мигрантов, исключения антимигрантских настроений;
- Создание цифровых платформ для учета и контроля мигрантов на общеевропейском, национальных и местных уровнях.

В то же время, характерен европоцентричный подход, априори рассчитанный на одностороннюю ассимиляцию мигрантов в европейскую культуру.

4. Слабым местом европейской политики в сфере интеграции разных культур на основе европейской культуры остается недостаточная степень влияния таких программ, как «Горизонт 2020», на реальные национальные сообщества мигрантов. С одной стороны, происходит адаптация большей части мигрантов в европейские сообщества. Однако сохраняются и нарастают очаги нестабильности в виде сообществ мигрантов, живущих в относительно изолированных частях европейских городов, воспроизводящих собственную культуру из поколения в поколение и не имеющих способностей к принятию европейских ценностей и культуры (пригороды Лондона, Парижа, Стокгольма, Мальме и др.).

5. Социально-экономическое неравенство рассматривается в Европейском союзе как один из важнейших источников радикализма и экстремизма, поэтому в культуре Европы, стиле поведения ее граждан устанавливается и поощряется общий усредненный тип образа жизни и поведения, равенство всех граждан, исключаящее чрезмерное разделение общества на богатых и бедных и публичную демонстрацию богатства. При этом в основе управляемости социальным развитием лежат установки на «антизвездность», исключение типажа «победителя, который присваивает все выгоды», достижение усредненности социального, материального и культурного обеспечения на достаточно высоком уровне.

6. Природный, естественный человек (native person) расценивается как часть популизма и как негативная ориентация наряду с антиглобализмом, антиевропеизмом, антииммигрантскими и антиминоритарными настроениями, ностальгией по культуре и способам мышления и поведения недавнего прошлого.

7. По всем проектным направлениям создается открытая динамичная база данных для описания всей новой инновационной среды, доступная в режиме реального времени. Поскольку целью является глобальный охват населения цифровыми технологиями, подчеркивается, что внедрение подрывных технологий, например, в государственное управление требует экспериментов для оценки их потенциального воздействия, выгод и рисков. Ставится исследовательский вопрос о том, в какой степени европейский медиа-ландшафт способствует европейскому проекту и сплочению общества.

Литература

1. Horizon 2020. Work Programme 2018–2020. Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies. – URL: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf
2. Acemoglu, D., Robinson J. (2012) Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Crown Publishers – <https://www.litmir.me/br/?b=266765&p=1>
3. Ursula von der Leyen. A Union that strives for more. My agenda for Europe By candidate for President of the European Commission. Political guidelines for the next European commission 2019-2024 - https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf
4. European Commission Energy. Climate change. Climate Action. 2050 long-term strategy - https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en
5. European commission/ Brussels, 28.11.2018 Com(2018). 773 final Communication from the commission. A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy – <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0773>
6. European Commission Funding, Tenders, Funding opportunities, Funding programmes, Horizon 2020 -What is Horizon 2020? - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>
7. Horizon 2020. Work Programme 2018 – 2020. 1. General Introduction - https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro_en.pdf
8. Экономика ЕС в условиях ухудшения мировой конъюнктуры. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, февраль 2020 – https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME_feb_2020_web.pdf

5.6. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний^{83, 84, 85, 86}

В условиях геополитической напряженности отечественный корпоративный сектор испытывает недостаток в финансовых ресурсах, что остро проявляется в противоречии между уровнем спроса со стороны российских компаний и уровнем предложения со стороны рынка капитала, актуализируя проблематику рыночной капитализации компаний и инструментов развития корпоративного управления.

Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации имеет многоплановый характер, связанный со взаимодействием ее акционеров и стейкхолдеров, уровнем информационной открытости компании и ее нематериальными активами, а также от социальной и экологической политики компании в рамках концепции ее устойчивого развития [18].

Совершенствование корпоративного управления в российских акционерных обществах является одной из важнейших задач для Правительства РФ и Банка России, отраженных в «дорожной» карте совершенствования корпоративного управления [1].

Основные цели совершенствования корпоративного управления российских компаний связаны с улучшением качества корпоративного управления по национальным и международным стандартам, усилением защищенности миноритарных акционеров, снижением остроты и разрушительности корпоративных конфликтов, поддержанием социальной и экологической направленности развития российских компаний, а также увеличением корпоративной прозрачности и информационной открытости отечественных бизнес-структур для повышения рыночной капитализации компаний и инвестиционной привлекательности национального рынка ценных бумаг для российских и зарубежных инвесторов.

Для привлечения финансовых ресурсов с международного рынка капиталов важнейшими являются вопросы ESG-факторов (environmental, social, governance) экологической, социальной и корпоративной направленности, отражающихся в корпоративной социальной ответственности и функциональной бизнес-модели экономических субъектов, влияющих на структуру отчетности и количественные параметры рыночной капитализации компаний [2].

Подобные тенденции наблюдаются и для национального рынка финансового капитала. Так, с 1 апреля 2019 г. в рамках присоединения к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие» (Sustainable Stock Exchanges – SSE, входят 85 бирж) на Московской фондовой бирже реализуется ежедневный расчет индекса «Ответственность и открытость» и индекса «Вектор устойчивого развития» российских компаний с целью усиления инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний, учитывающих влияние ESG-факторов на финансовую результативность и рыночную капитализацию компаний [3].

⁸³ Панфилова Е. А., канд. экон. наук, доц.

⁸⁴ Орехов В.Д., канд. техн. наук, магистр менеджмента, MBA

⁸⁵ Шинкарева О.В., канд. экон. наук, доц.

⁸⁶ Панфилова Е.А., Орехов В.Д., Шинкарева О.В. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний. М., Юр-БАК Проблемы экономики и юридической практики. №4, 2019 г. стр. 54-63.

Введение рассмотренных выше факторов в орбиту рыночной капитализации компаний обуславливается тем, что основными факторами рыночной капитализации компании выступают нематериальные активы, на долю которых приходится 70% капитализации, в отличие от материальных активов, занимающих менее 30%. Это смещает информационный акцент инвесторов и стейкхолдеров в сторону нефинансовой отчетности, включающей в себя экологические и социальные факторы [2].

Нужно отметить, что внешнее окружение западных компаний существенно отличается от российского с точки зрения ориентации на ESG-факторы. Россия богата природными ресурсами, причем крупнейшие корпорации, как правило, работают в отраслях, связанных с их добычей и переработкой. Эта сфера при любых обстоятельствах связана с загрязнением природной среды. Экологические факторы не становятся от этого менее актуальными, но и рассчитывать на большие успехи в этом вопросе сложно и дорого.

Для примера, в США при конфликте интересов экологии и бизнеса на первое место нередко ставится бизнес. Это можно проследить на примере реализации программы добычи сланцевых природных ресурсов, которая приводит к значительно более высокому загрязнению среды, чем добыча обычной нефти или газа. Также США в 2017 году объявили о выходе из Парижского соглашения по климату – ключевой программе ограничения выброса парниковых газов и снижения темпов глобального потепления.

Другая позиция – у европейских стран, которые активно отстаивают экологические принципы «устойчивого развития». В основе их позиции, кроме альтруизма, лежат и несколько прагматических факторов. Во-первых, высокая плотность населения, например, в Великобритании на одного человека приходится 0,41 га территории, причем значительную ее часть занимают горы, в Германии – 0,43 га. Во-вторых, значительную часть своих природных ресурсов Старый Свет уже исчерпал и природную среду загрязнил, то есть они находятся в конце технологического процесса эксплуатации природных ресурсов и на практике ощущают негативные последствия этой ситуации. В-третьих, по одному из сценариев глобального потепления, Гольфстрим может перестать обогревать Европу и ее климат резко похолодает, что является серьезной угрозой. Есть у европейских промышленников и расчет на развитие рынка экологических товаров и услуг с целью реализации своих технологических достижений в этой области. Серьезный вес комплекса этих интересов с позиции европейского бизнеса и общественности ведет к тому, что именно экология находится на первом месте в составе ESG-факторов.

Есть различия в отношении развитых стран и России и к двум другим компонентам ESG-комплекса, которые заключаются, прежде всего, в наличии у них значительно большего опыта социального и корпоративного развития. Его, безусловно, полезно использовать, хотя всегда нужно понимать причины тех или иных действий в многомерном пространстве внешнего окружения и не принимать за абсолютную истину.

Важность социальной компоненты и необходимость учета нематериальных активов связаны с тем, что отношение рыночной к балансовой стоимости для корпораций США выросло в период с 1973 по 1993 год с 0,82 до 1,69. Среднее значение цены покупки к балансовой стоимости 391 компании в США в период 1981–1993 годов составило 4,4 [4]. Проведенные исследования позволили определить основные категории нематериальных активов, которые влияют на это расхождение. К ним относятся: человеческие ресурсы, положение на рынке (взаимоотношения с потребителями и стейк-

холдерами, а также бренды), инфраструктура компании и права на интеллектуальную собственность. Совместно эти категории обозначаются термином «интеллектуальный капитал». Оценка интеллектуального капитала осуществляется по результатам продажи компании или индикаторным способом.

Одним из исторически первых измерительных инструментов в этой области является коэффициент Тобина q . Он вычисляется путем деления рыночной стоимости компании (произведение цены акций на их число) на балансовую стоимость компании или на стоимость замещения физических активов. Если индекс $q > 1$, то это значит, что инвесторы положительно оценивают нематериальные активы компании (интеллектуальный капитал), которые позволяют ей в будущем быть успешной. Если $q < 1$, то компания недооценивается инвесторами или в ее управлении есть существенные проблемы. Оценка коэффициента Тобина для ряда крупнейших компаний в 2015 году [5] приведена в табл. 1.

Таблица 1. Коэффициент Тобина для ряда компаний

	Лукойл	Башнефть	Аэрофлот	ЮТэйр	МТС	МегаФон	Яндекс	Гугл	Эппл
Коэффициент Тобина	0,94	1,07	0,86	0,98	1,47	1,63	2,72	3,46	2,02

Видно, что наибольшей величиной q характеризуются компании из сферы инновационных информационных технологий. Для компаний из традиционных отраслей величина q относительно мало отличается от единицы. Коэффициент Тобина дает только приближенную рыночную оценку интеллектуального капитала, поскольку на его величину могут влиять: информационная асимметрия, спекулятивные тенденции, прогнозы рыночной конъюнктуры и т.д. Также он не дает информации о внутренней структуре интеллектуального капитала и перспективных возможностях его роста. Для структурирования интеллектуального капитала можно использовать классификацию его основных компонент, представленную на рис.1 [4].

Одной из важнейших компонент интеллектуального капитала, непосредственно влияющих на рыночную капитализацию компаний, является ее бренд. С маркетинговой точки зрения бренд – это выгоды и ценность для потребителей, со стратегической – инструмент для достижения конкурентных преимуществ через дифференцирование продуктов, с финансовой – добавленная стоимость продуктов. Важным свойством брендов является то, что они позволяют идентифицировать продукты поставщика, как уникально соответствующие потребностям целевых потребителей. Соответственно, компания может продавать брендовые продукты дороже конкурентов. Создание и развитие бренда – достаточно дорогостоящее и долгосрочное мероприятие. Однако оно позволяет сделать бизнес более устойчивым и прибыльным.



Рис. 1. Компоненты интеллектуального капитала

Российские компании в международном рейтинге самых дорогих брендов занимают невысокие позиции, и это связано, прежде всего, с тем, что они, как правило, не являются глобальными брендами и действуют на значительно более узком рынке. Позиции российских брендов в рейтинге Brand Finance – Global 500 в 2018 году приведены в табл.2 [5].

Таблица 2. Позиции российских брендов в рейтинге Global 500

Бренд	Amazon	Apple	Google	Samsung	Facebook	AT&T	Microsoft	Сбербанк	Газпром	Лукойл
Место	1	2	3	4	4	5	6	129	339	369
Стоимость бренда, млрд долл.	151	146	121	92	90	82	81	11,6	5,6	4,9

После 2014 года в результате почти двукратного снижения курса рубля к доллару стоимость российских брендов также значительно уменьшилась, поэтому представительство российских компаний в мировом рейтинге брендов Global 500 значительно сократилось. Например, Сбербанк с 2013 по 2016 год потерял более половины стоимости бренда, но затем восстановил ее до уровня 82% от предкризисного уровня.

Из основных групп интеллектуального капитала наиболее важным в современных условиях является человеческий капитал (ЧК). Его важность связана с быстрыми темпами роста доли ЧК в составе национального богатства. Для крупнейших экономик она составляет более 80% и продолжает расти. В связи с тем, что Россия обладает круп-

нейшими запасами природных ископаемых, ее ЧК составляет только 50% от национального богатства, хотя и является одним из крупнейших в мире (на уровне 4-6-го места). Важнейшими компонентами ЧК являются образовательный уровень персонала и его квалификация, что дает основания для относительно точной количественной оценки величины ЧК компании. Модель формирования ЧК за счет образования и влияния его на экономическую динамику представлена на рис.2 [6].

Характерной особенностью ЧК является то, что на уровне индивидуума он очень сильно (экспоненциально) зависит от числа лет обучения человека [7]. При этом подготовка на рабочем месте является обязательным этапом проявления полученных в процессе образования навыков. Однако в российских условиях ЧК может быть не востребован, в частности, в связи со спецификой ориентации страны на добывающие отрасли. Также значительной проблемой является неразвитая система переподготовки персонала, в результате этого приобретенные специалистами во время получения высшего образования знания и навыки устаревают и не соответствуют условиям современного технологического окружения.

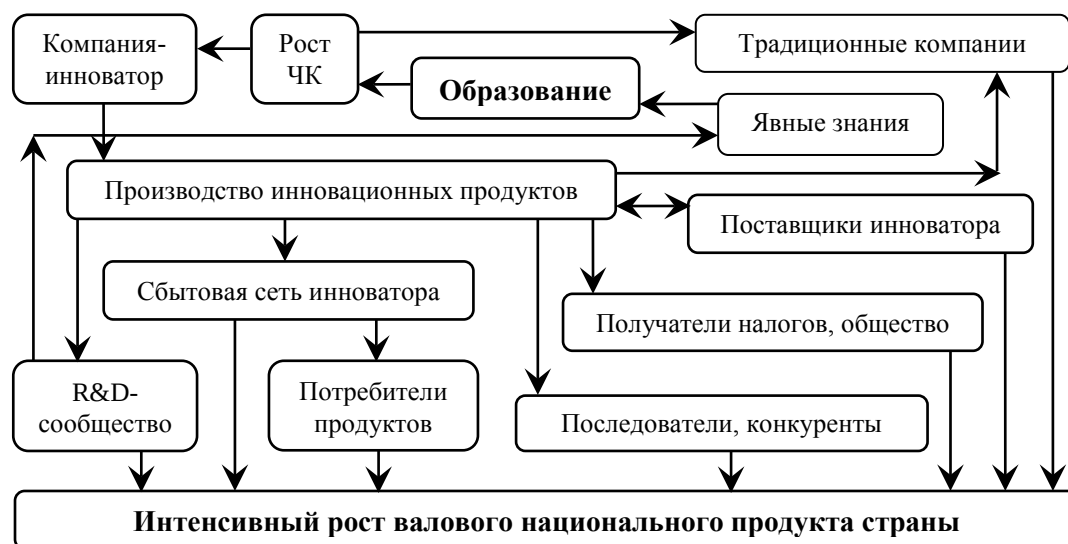


Рис.2. Модель влияния ЧК на экономическую динамику

Важной особенностью ЧК является то, что результаты труда специалиста реализуются не только в компании, в которой он работает, а в более широком окружении, как видно на рис. 1. Это так называемые экстерналильные выгоды, которые, в результате, получает все общество [7]. Оценить экстерналильные выгоды сложно, поэтому создается впечатление, что рост образования персонала дает относительно малые выгоды – на уровне 7–10% за год обучения. Однако общество получает выгоды почти на порядок большие по величине. Практика таких передовых технологических компаний, как Apple, Microsoft и других, показывает, что ЧК является величайшей ценностью компании.

В связи с важностью учета нематериальных активов целесообразно рассмотреть некоторые теоретические аспекты рыночной капитализации, определить тенденции рыночной капитализации отечественных компаний, показать динамику изменений отечественного корпоративного сектора, а также выявить специфику российских тематических корпоративных индикаторов устойчивости и открытости российских компаний, влияющих на уровень рыночной капитализации компаний.

Для российской теории и практики предметное поле рыночной капитализации лишь относительно недавно сформировалось в качестве самостоятельного объекта исследований, поэтому в экономической литературе пока еще нет единства мнений относительно различных форм, видов, способов реализации и тематических индикаторов рыночной капитализации корпоративных финансов в качестве инструментов управления рыночной стоимостью компаний.

Необходимо отметить, что различные акценты в управлении рыночной стоимостью компаний изменяются в зависимости от различных концептуальных бизнес-моделей функционирования компании.

Так, для *«атомизированной»* бизнес-модели компании целевой акцент устанавливается на капитализации прибыли компании как самостоятельной и независимой хозяйственной единицы; для *«акционерной»* бизнес-модели компании во главу угла ставятся интересы и повышение дохода собственников компании, поэтому основной акцент связан с управлением акционерной стоимостью компании и котировочных параметров акций компании на фондовой бирже; для *«стейкхолдерской»* бизнес-модели развития компании в качестве целевых прерогатив выступают – взаимодействие с внешними стейкхолдерами компании с учетом устойчивого развития, экологической и социальной ответственности компании, информационной открытости компании, в рамках ее финансовой и нефинансовой отчетности; для бизнес-модели компании как составного элемента в интегрированной *«цепочке создания ценностей»* очень важным является капитализация нематериальных активов бизнес-модели компании, включая качество корпоративного управления как по всей цепочке создания ценности в целом, так и отдельной компании.

Дискуссионными остаются вопросы, связанные с экономической сущностью рыночной капитализации, которую понимают в нескольких значениях: как «процесс» приращения рыночной стоимости компании [8]– [10]; как «результат» трансформации доходов экономических субъектов в финансовый капитал и его накопление [11], [12], [10]; как «показатель» способности актива участвовать в создании новой стоимости компании – [13], [9], [12]; как управленческий «инструмент оценки» стоимости финансового актива компании (объекта, ценности, бизнес-модели), способного приносить доход в будущем [14].

На рис. 3 отражены основные теоретические подходы исследования рыночной капитализации и ее характеристики (составлено авторами).

Как видно из рис. 3, процессы рыночной капитализации компаний являются многоплановыми, зависят от множества факторов и инструментов воздействия, различных уровней и форм проявления, охватывающих совокупность различных ресурсов компании. Многие авторы выделяют различные формы рыночной капитализации компаний, а также различные сферы формирования и реализации процессов капитализации, а именно – сфера производства, сфера обращения, фондовый рынок.

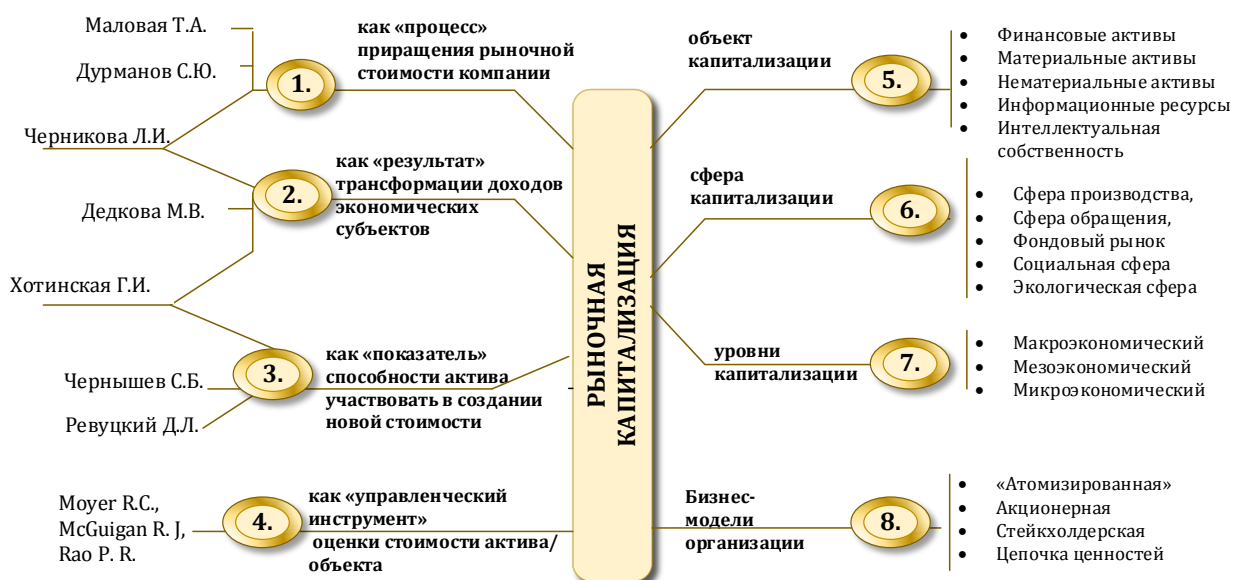


Рис.3. Подходы к исследованию рыночной капитализации и ее характеристики

Следует отметить, что различия во взглядах на процессы и формы рыночной капитализации экономических субъектов определяются не только различными сферами и инструментами оценки рыночной стоимости компании, но и различными методическими подходами в понимании собственного капитала и дохода компании, а также материальных и нематериальных активов компании, использующихся в российской и международной учетной практике.

Кроме того, необходимо учесть, что различные авторы понимают рыночную капитализацию либо в узком значении на уровне отдельного хозяйствующего субъекта, прежде всего в качестве показателя рыночной стоимости акционерного капитала компании (произведение рыночной цены акций, котирующихся на фондовой бирже, и общего количества акций компании), либо в широкой интерпретации, включая проявление феномена капитализации как процесса и как результата трансформации сбережений (доходов) в будущие инвестиции для различных ресурсов и уровней взаимодействия экономических субъектов (на макро-, мезо- и микроуровнях).

Таким образом, современные тенденции процессов капитализации связаны с тем, что для обеспечения устойчивого развития компании рыночная капитализация не ограничивается только финансовой сферой, расширяются объекты рыночной капитализации за счет включения нематериальных активов, социальной ответственности и экологической политики компании, ее информационной открытости, а также расширяется круг действия нефинансовых компонент изменения стоимости компаний, связанных с бизнес-моделями компаний, ценностными ориентирами потребителей, стратегиями взаимодействия со стейкхолдерами компании.

В определенной степени это сказывается на незначительном уровне присутствия российских компаний на международных финансовых рынках (1,5% российских компаний от общего числа отечественного корпоративного сектора), а с другой стороны – отражает незначительную инвестиционную привлекательность российского корпоративного сектора для иностранных инвесторов ввиду более низкого уровня рыночной

капитализации российских компаний (так, доля торгов на ММБ, приходящаяся на ценные бумаги зарубежных эмитентов, составляет менее 1%) [14].

Годовые значения рыночной капитализации к ВВП страны являются вполне верифицируемым показателем уровня развитости фондового рынка как для развивающихся стран, так и развитых стран в длительной перспективе. Темпы роста рыночной капитализации в мире и РФ (в % к ВВП) отражены на рис. 4 (по данным World Bank).

Как видно из рис. 4, объемы рыночной капитализации компаний в мире в 2017 г. составили 112,4% мирового ВВП, хотя в период кризиса 2008 г. рыночная капитализация компаний в мире упала с 114% ВВП до 56,1%, и в дальнейшем, хотя и неравномерно, но уровень рыночной капитализации компаний в мире восстановился к 2017 г.

Сравнение показателей рыночной капитализации российских компаний на международных финансовых площадках 2009 г. и 2017 г. приведено на рис.5 (по данным World Bank).

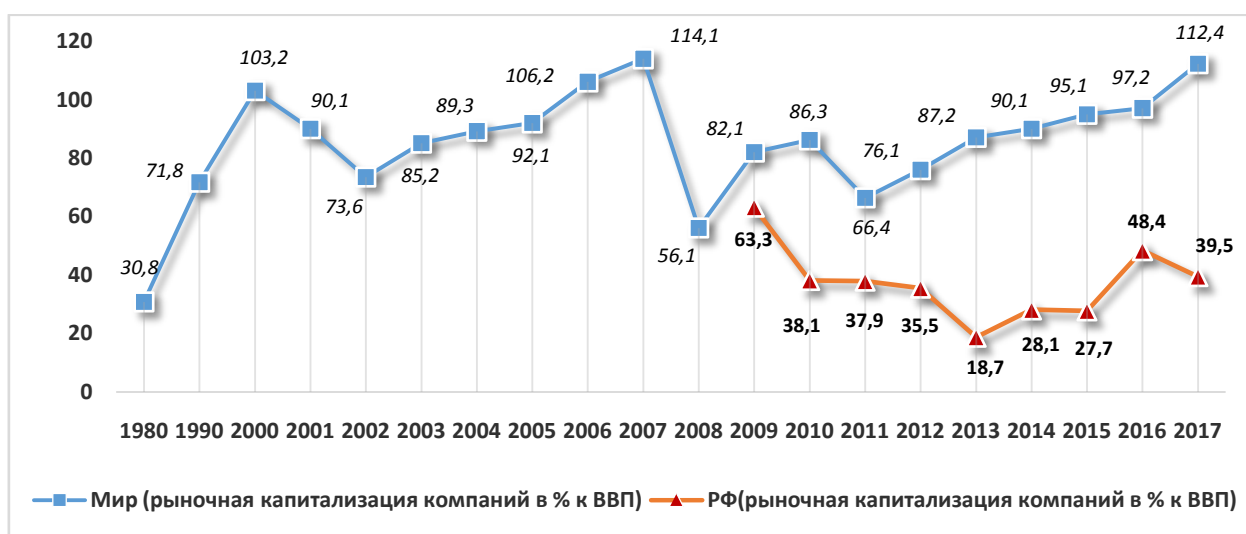


Рис. 4. Темпы роста рыночной капитализации в мире и РФ (в % к ВВП).

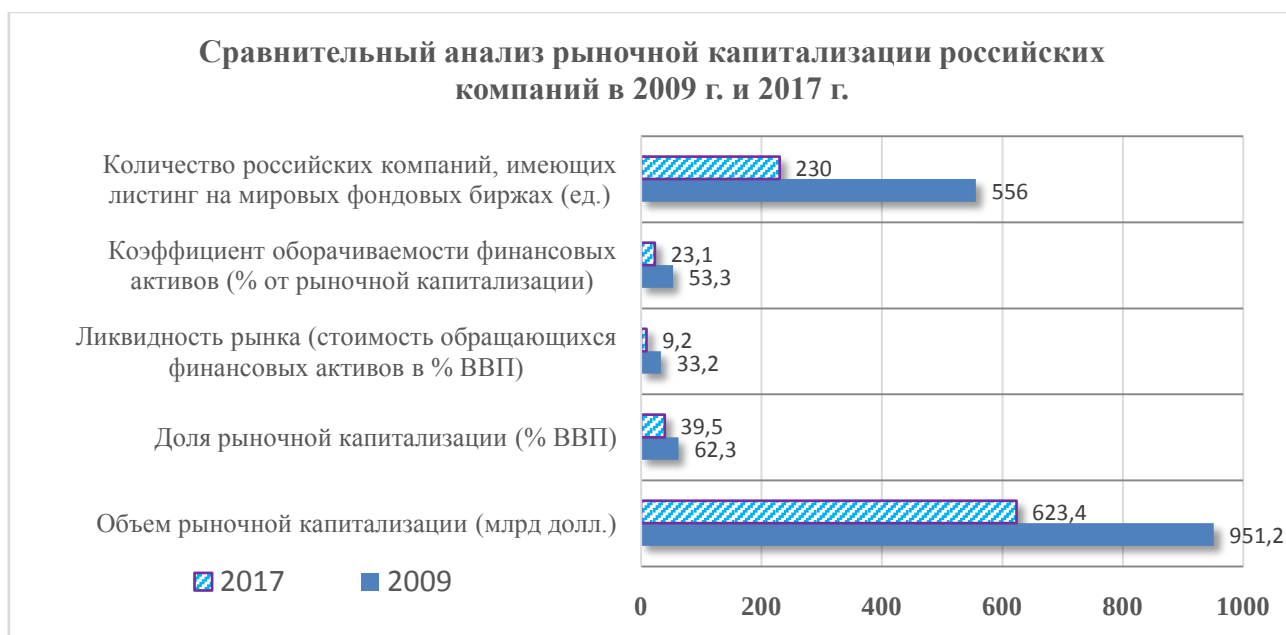


Рис. 5. Сравнение показателей рыночной капитализации российских компаний на международных финансовых площадках 2009 г. и 2017 г. (в % к ВВП).

Как видно из рис. 5, объем рыночной капитализации российских компаний в 2017 г. уменьшился на 34,4% и составил 623,4 млрд долл., ликвидность российского рынка (стоимость оборачиваемых финансовых активов) в 2017 г. составила 9,2% и по сравнению с 2009 г. (33,2%) уменьшилась на 72,29%, коэффициент оборачиваемости в 2017 г. уменьшился на 60,41% по сравнению с 2009 г. и составил 23,1%.

Кроме того, на данную динамику повлияла крупномасштабная реформа публичной и непубличной части российского корпоративного сектора в 2014 г., связанная с реформированием корпоративных основ функционирования отечественных компаний, введением нового Кодекса корпоративного управления и стандартов раскрытия корпоративной информации, что привело к изменению соотношения различных форм российской акционерной собственности – ПАО и ЗАО. Изменение количества российских акционерных обществ в 2003–2017 гг. (ед.) отражено на рис.6 (источник:Росстат).

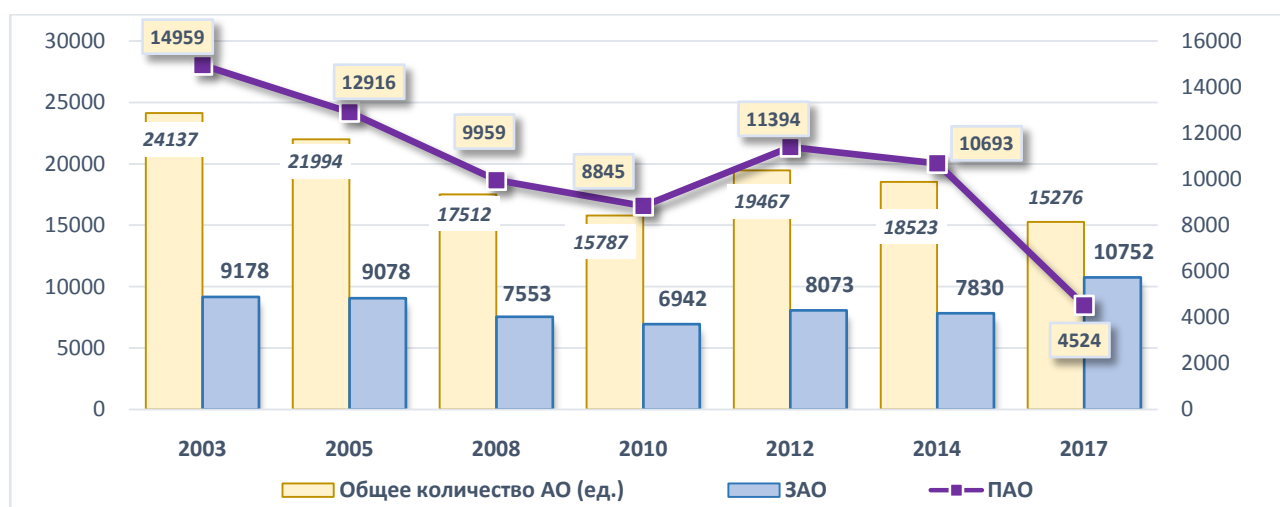


Рис. 6. Изменение количества российских акционерных обществ в 2003–2017 гг.

За рассматриваемый период в целом российский корпоративный сектор сократился более чем на треть (37%). Однако изменения в его структуре происходили неравномерно, что связано с правовыми реформами. Так, сегмент российских публичных компаний сократился на 70%, а сектор непубличных компаний вырос на 15%. Сокращение российского корпоративного сектора за рассматриваемый период, особенно публичной его части (на 70%), содействует повышению степени концентрированности акционерного капитала. Динамика рыночной стоимости акций российских акционерных обществ и дивидендов по акциям в 2003-2017 гг. в РФ отражена на рис.7 (источник:Росстат).

Как видно из рис. 7, концентрация акционерного капитала увеличивается как за счет абсолютного сокращения количества акций российских компаний (с 2012 по 2017 г. количество акций в российском корпоративном секторе сократилось на 45%), так и за счет повышения рыночной цены акций (с 2012 по 2017 г. – в 15,5 раза).

В исследовании [15] обосновывается, что важнейшим фактором повышения рыночной капитализации компаний на мировых фондовых рынках послужил не столько показатель количества акций, сколько показатель рыночной цены акций. Именно в длительной перспективе динамика взлетов и падений рыночной цены акций, котирующихся на фондовых биржах, оказала максимальное влияние на уровень рыночной капитализации. Другими словами, рыночная цена котирующихся акций компании инкорпори-

рует в себе всю информацию о деятельности компании, поэтому в длительной временной перспективе она выступает основным фактором капитализации компаний.

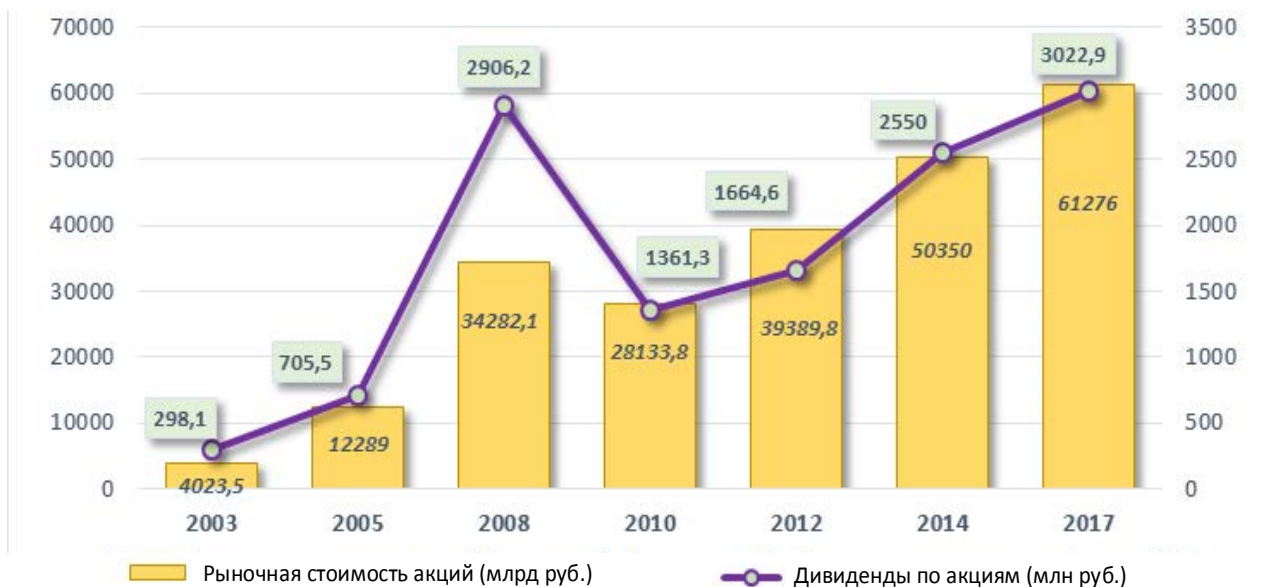


Рис. 7. Динамика рыночной стоимости акций российских акционерных обществ и дивидендов по акциям в 2003–2017 гг. в РФ

В то же время [16], стандартный способ определения рыночной капитализации компании предпочтительнее в силу своей простоты, однако в современных условиях он должен включать в себя не только прямые фондовые инструменты оценки рыночной капитализации компании, но и косвенные инструменты, способные учесть рыночные ожидания инвесторов относительно потенциального роста и прогнозируемого риска снижения эффективности объекта капитализации и приносить доход в будущем для компании.

Следует отметить, что в краткосрочном периоде рыночной динамики факторов капитализации, помимо рыночной цены, на капитализацию компании оказывают влияние факторы, связанные с ожиданиями инвесторов относительно будущей динамики рыночных цен акций и факторов риска, влияющих на изменение доходности компании. В то же время факторы ожиданий инвесторов относительно рыночной капитализации имеют различную шкалу оценки и учета, что затрудняет их применение в фондовых индикаторах рыночной капитализации компаний.

Однако необходимость применения, помимо рыночной цены как фактора рыночной капитализации компаний, характеристик нематериальных активов, актуализирует поиски нефинансовых компонент рыночной капитализации компаний, связанных с качеством корпоративного управления и учетом ESG-факторов.

Для повышения инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний необходимы проведение независимых исследований национального корпоративного сектора и постоянный мониторинг устойчивого развития деятельности российских компаний с учетом ESG-факторов, что требует расширения информационных индикаторов и рейтингов качества корпоративного управления, влияющих на рыночную капитализацию компаний. Основные индексы и рейтинги российских компаний с учетом параметров корпоративного управления показаны на рис. 8.

Индекс «Ответственность и открытость» строится на 43 показателях, включающих в себя 70 индикаторов, относящихся к факторам устойчивого развития компаний, которые, в целом, отражают интегрированный уровень оценки, представленной информационной в рамках концепции устойчивого развития компании [2].

Национальный индекс «Корпоративного управления» является одним из самых молодых информационных индикаторов в области корпоративного управления и охватывает 34 показателя по таким направлениям, как: состав и функционирование совета директоров российских компаний, аудит и оценка рисков, величина и формы вознаграждений членов совета директоров, взаимодействия с акционерами и стейкхолдерами компании. Важным отличием индекса корпоративного управления является не только учет объективных данных функционирования компаний, но и включение информации на основе опроса респондентов относительно деятельности компании на рынке, что позволяет учесть отзывы и клиентские ценности компании. Методология подсчета данного индекса еще не является устоявшейся, она находится в стадии развития, однако в дальнейшем часть данных индекса может приобрести и фондовую форму.

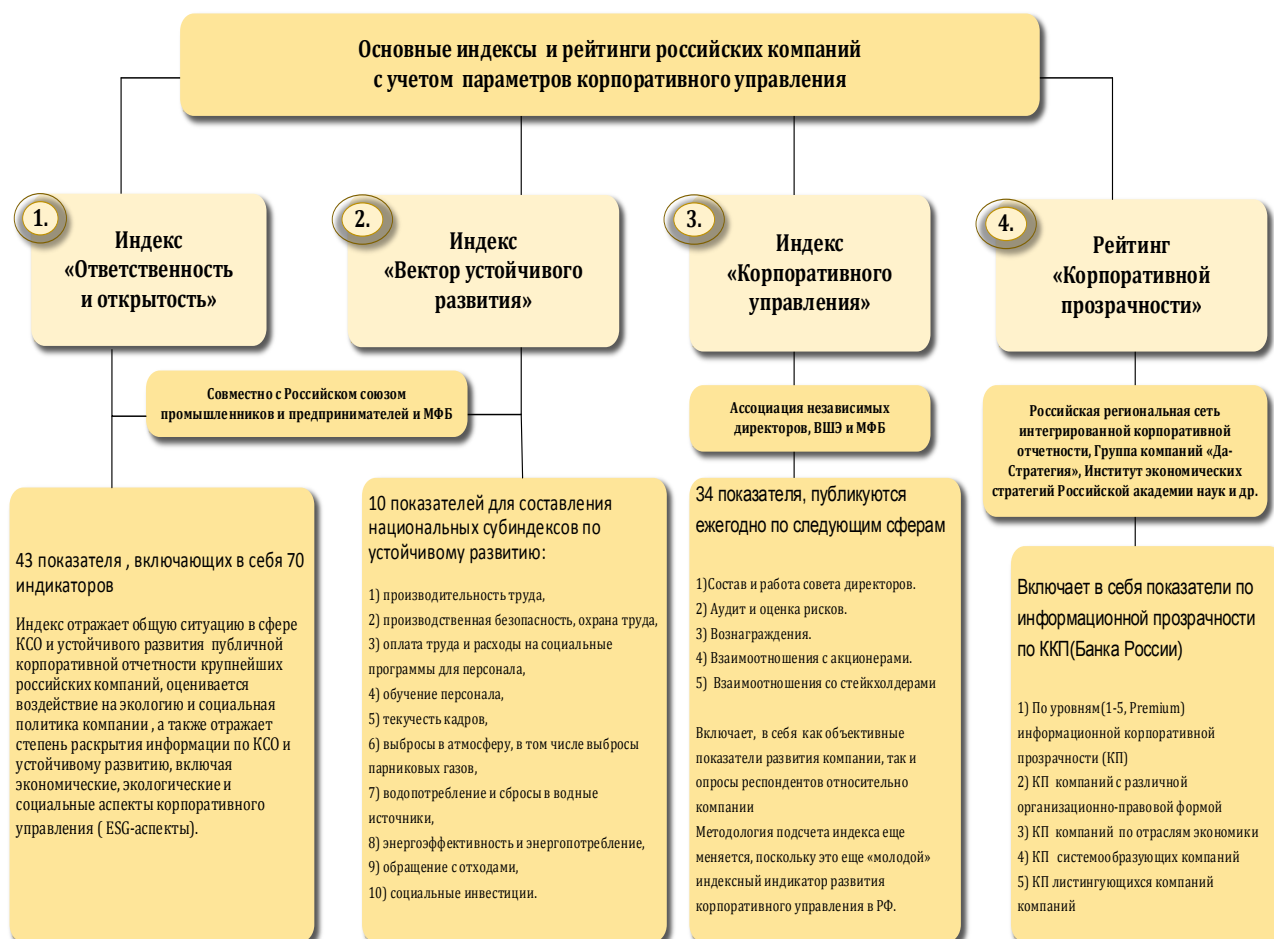


Рис. 8. Основные индексы и рейтинги российских компаний с учетом параметров корпоративного управления и устойчивого развития (составлено авторами)

Рейтинг «Корпоративной прозрачности» для российских компаний строится с 2013 г. [17]. В нем исследуются публичные годовые отчеты компаний с точки зрения открытости информации для эмитентов эмиссионных ценных бумаг (утвержд. Банком

России 30.12.2014 N 454-П), международных стандартов «GRI», а также международных стандартов по интегрированной отчетности. Информационная открытость (или корпоративная прозрачность) определяется для российских компаний с различной организационно-правовой формой, по различным экономическим видам деятельности (отраслям), для системообразующих компаний, а также для компаний, имеющих листинг на фондовых биржах. Информационная прозрачность корпораций снижает агентские издержки и ослабляет конфликт по линии «принципал-агент» в компаниях. В то же время в российских условиях высокая информационная прозрачность компании может привести и к негативным эффектам, связанным с возможностью нерыночного передела акционерной собственности, давлением на совет директоров, рейдерскими захватами и т.д.

Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний в 2017 г. показана на диаграмме рис. 9 (источник: <http://corporatetransparency>).

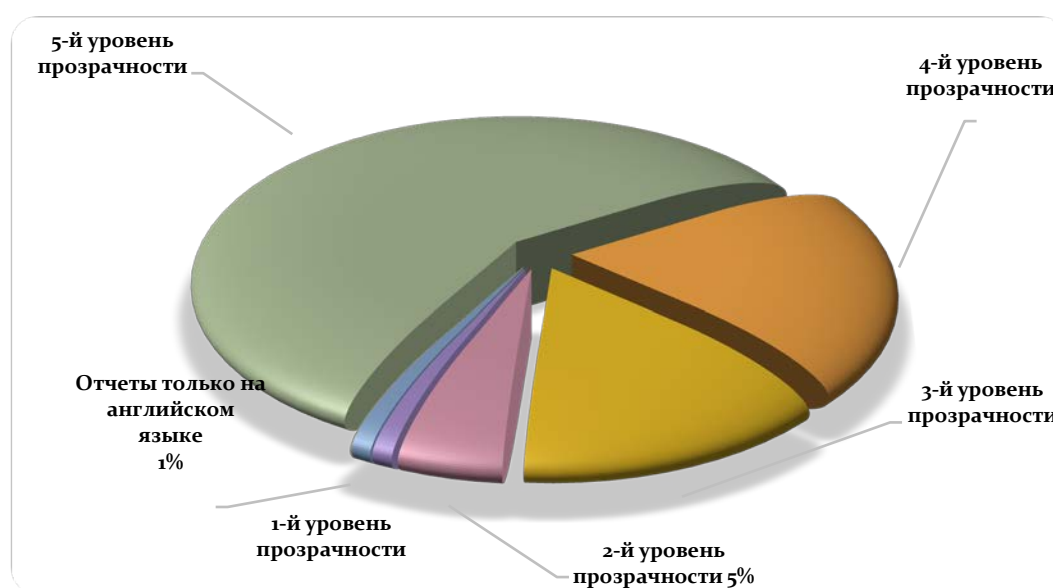


Рис. 9. Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний в 2017 г.

Только 5% российских компаний раскрывают свою отчетность и, согласно требованиям Банка России и по стандартам GRI и по международным стандартам интегрированной отчетности, больше половины (58 %) крупнейших российских компаний имеют «нулевой уровень» корпоративной прозрачности, включая и те компании, которые не опубликовали публичные отчеты.

Российский индекс корпоративной прозрачности показывает высокую степень поляризации и неравномерности раскрытия информации компаниями. Те компании, которые имеют листинг, – повышают свой уровень корпоративной прозрачности, а остальные компании стремятся к снижению уровня информационной открытости. Только 15,4% российских компаний в инициативном порядке раскрывают отчетную информацию выше требований Центрального банка РФ (III уровень прозрачности). Для системообразующих компаний, на долю которых приходится 70% национального дохода (200 компаний), информационная прозрачность также незначительна – 41,2 % из них имеют «нулевой уровень» информационной прозрачности.

Таким образом, для привлечения финансовых ресурсов как с национального, так и международного рынка капиталов отечественным компаниям необходимо учитывать

воздействие корпоративных факторов, связанных с включением информационной открытости компаний, экологической и социальной политики компаний.

Выводы

Рассмотрев влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний, можно сделать следующие выводы:

1. Рыночная капитализация является многоаспектным явлением, изменяются не только ее теоретические трактовки («индикатор», «процесс», «результат», «управленческий инструмент оценки» рыночной стоимости компании), но и расширяются ее сферы и объекты за счет включения информационных, социальных, экологических, корпоративных аспектов нефинансовой направленности в рамках концепции устойчивого развития компаний.
2. Рыночная капитализация российских компаний на международных фондовых площадках замедлилась вследствие политических санкций на российские предприятия, а также за счет сокращения публичного сектора российских компаний (с 2003 по 2017 г. сегмент российских публичных компаний сократился на 70%, а сектор непубличных компаний вырос на 15%, а в целом за данный период российский корпоративный сектор уменьшился на 37%).
3. Для повышения инвестиционной привлекательности акций отечественных компаний, учитывающих ESG-факторы, которые влияют на финансовую результативность и рыночную капитализацию компаний, совершенствуются национальные индексы и рейтинги российских компаний с учетом индикаторов корпоративного управления, таких как: фондовый индекс «Ответственность и открытость», фондовый индекс «Вектор устойчивого развития», индекс «Корпоративного управления», а также рейтинг «Корпоративной прозрачности» российских компаний, что требует постоянного совершенствования методической и информационной базы построения данных индексов в качестве нефинансовых индикаторов рыночной капитализации российских компаний.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/roadmaps/481> (дата обращения: 07.02.2019).
2. Вашакмадзе Т. Влияние показателя ESG-факторов на будущую капитализацию компании. Эмпирическое тестирование на американском фондовом рынке // Финансовая жизнь. 2013. – № 4. – С. 63–70.
3. Московская биржа присоединилась к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://pcpp.pf/news/view/16142> (дата обращения 09.04. 2019).
4. Albert S., Bradley K. (1996) Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series, No. 15, Milton Keynes, Open University Business School. (Русский перевод: «Интеллектуальный

- капитал». Учеб.-метод. пособие «Управление знаниями в организациях» / Подгот. и ред.: В.Н. Голубкин. – Жуковский, МИМ ЛИНК, 2007).
5. У Сбербанка набежали проценты по бренду. Коммерсант. №18, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3535290> (дата обращения 28.07. 2019).
 6. Prichina, O.S., Orekhov, V.D., Evdokimova, Y.V., Kukhareno, O.G., Kovshova M.V. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Vol.-8 Issue-7, 2019.
 7. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Управление персоналом и инновациями на основе использования образовательных технологий. – М., Юр-ВАК. Проблемы экономики и юридической практики. – № 2, 2017. – С. 77 – 81.
 8. Малова Т.А. Капитализация в условиях структурных особенностей российской экономики (концептуальный подход) // Аудит и финансовый анализ. 2007. – № 5. – С. 287 – 291.
 9. Дурманов С. Ю. Совершенствование структуры капитала корпорации как условие роста ее капитализации: на примере энергетического сектора: дис. к.э.н.: 08.00.10. М., 2010. – 154 с.
 10. Черникова Л.И. Методология исследования современных трансформаций капитала: финансовый аспект. Автореф. дисс. ...д.э.н.: 08.00.10. – М. 2010. – 35 с.
 11. Дедкова М.В. Онтологическое исследование теории капитализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007. – № 7 (33).
 12. Хотинская Г.И. Капитализация как фактор укрепления финансовой устойчивости компании // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 26 – 30.
 13. Чернышев С.Б. Россия суверенная: как заработать вместе со страной. – М. – 2007. – 304 с.
 14. Moyer R.C., McGuigan R. J., Rao P. R. (2017) Contemporary Financial Management. Boston. 960 p.
 15. Kuvshinov D., Zimmermann K. (2018) The Big Bang: Stock Market Capitalization in the Long Run // Working Papers from European Economics Society, No 136.
 16. Lennhoff D.(2013)Direct Capitalization: It Might Be Simple But It Isn't That Easy //The Valuation Journal, vol. 8, issue 1, 42-59.
 17. Tselykh L.A., Panfilova E.A., Prichina O.S., Karasheva A.G., Karanashev A.K.(2015) Methods of fuzzy set theory in the purpose of expansion of the value chains based on the main factors of corporate culture //Mediterranean Journal of Social Sciences. Т. 6. № 5 S3. С. 249–258.
 18. Индекс корпоративной прозрачности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transparency2017.downstream.ru> (дата обращения 28.07. 2019).

Выводы

1. Методом анкетирования проведено исследование эффективности внедрения стратегического управления в организациях. Показано, что 52% выпускников оценивают результаты внедрения стратегического управления в своих компаниях на оценку $E_{SD} = 4$ по пятибалльной шкале и выше.
2. Наибольшее влияние на успешность развития стратегического управления оказывает то, какую должность в компании занимает инициатор проекта – уровень власти. Наиболее результативно происходит изменение, если инициатором является собственник компании ($E_{SD}=4$). На втором месте по разности между максимальным и минимальным значением E_{SD} находится уровень подготовки к развитию стратегического управления ($E_{SD} = 4,2$). Высокое влияние на успешность развития стратегического управления оказывают также: поддержка стратегического развития топ-менеджментом, успешное формирование стратегической команды или структуры и тип корпоративной культуры (наиболее успешно при рыночной или адхократической культуре).
3. Основными стратегиями роста человеческого капитала и эффективности его использования на мезоэкономическом уровне являются:
 - Стимулирование прироста численности работоспособного населения за счет рождаемости, здравоохранения или миграции.
 - Увеличение доли специалистов, имеющих среднее или высшее профессиональное образование (в России около ~53%; OECD, 2017).
 - Рост доли специалистов с высшим образованием (РФ – 28%, США – 35,5% в 2017 г.).
 - Увеличение доли специалистов в области НИОКР.
 - Увеличение коэффициента отдачи от ЧК (догоняющее развитие).
 - Создание системы обучения специалистов на протяжении всей жизни.
 - Уменьшение безработицы и доли работников с неполной занятостью.
 - Создание возможностей для раннего начала и позднего прекращения трудовой деятельности.
 - Увеличение эффективности групповой работы специалистов.
 - Развитие национальной инновационной системы и предпринимательства.
 - Повышение технической оснащенности работников, в том числе кибернетической техникой и системами искусственного интеллекта.
 - Координация квалификации ЧК с очередными технологическими революциями.
4. Показано, что вклад работников в ВВП по паритету покупательной способности выражается в международных долларах 2017 года зависимостью $J = 20,5 \cdot 10^{E/4}$, где E – число лет обучения. В результате вклад специалистов с малым числом лет обучения крайне низкий и эффективное число лет обучения может быть вычислено по формуле $E_{ef} = 2,6 \cdot (E - 7,4)$.
5. Когнитивное моделирование развития НИОКР деятельности показало, что эффективным методом ее совершенствования является внедрение стратегических про-

грамм развития, что позволяет повысить эффективность в 1,33 раза с параллельным повышением оплаты труда в 1,42 раза.

6. Анализ тематики 31 971. научного журнала базы SCImago JR (2018 год) с учетом их веса по Хирши показал, что большинство журналов относится к медицине и близким к ней тематикам – 25,5%. Совместно с журналами биологической и медицинской тематики эта группа занимает 44,3%. Кибернетическая направленность, включая искусственный интеллект, охватывают 8,3% научных журналов. Энергетика – 1,4%, нанотехнологии – 0,2%, экология 2,9%. В целом, анализ тематики журналов показывает, что ключевыми направлениями являются науки, нацеленные на рост человеческого капитала, включая здравоохранение, образование, социологию и другие. Именно в этом направлении весьма вероятны технологические прорывы четвертой промышленной революции.
7. Факторы, ведущие к достижению ключевой цели общественного развития при переходе от постиндустриального к интеллектуальному обществу, радикально меняются. Регрессионный анализ зависимости World Happiness Index от наиболее известных агрегированных глобальных Индексов–Предикторов показал, что наибольший вклад (40%) в оптимальный Предиктор вносит Worldwide Governance Indicator (WGI), второй по вкладу – ВВП на душу населения (22%). Для сравнения, в композицию оптимального Предиктора для ВВП на душу населения наибольший вклад (68%) вносят Предикторы, связанные с человеческим капиталом, а вклад WGI только 12%. Предиктор EDB входит с весом близким к нулю в оптимальные Предикторы, как ВВП/ДН, так и Индекса счастья, что диссонирует с постановкой в России задачи вхождения в первую двадцатку DoingBusiness.
8. Представление о менеджерах – участниках корпоративных программ обучения как о рефлекслирующих практиках позволяет организовать процесс стратегического синтеза в ходе обучения, делая акцент на следующих ключевых моментах:
 - Постоянное осмысление и интерпретация реальных управленческих ситуаций.
 - Творческий подход к исследованию широкого разнообразия возможностей и переосмысление изменяющейся реальности, опираясь на богатый репертуар возможных действий.
 - Отказ от попыток найти единственное наилучшее решение проблем или наиболее рациональный способ действий. Отказ от стремления к достижению абстрактных, оторванных от реальной ситуации целей, опираясь на заранее predetermined методы их достижения.
9. Применение технологии когнитивного моделирования системы управления бизнес-школой позволяет сделать вывод: значительное положительное влияние оказывают факторы блока «Инновационный потенциал корпоративной культуры бизнес-школы». При достаточном внимании к созданию программ нового поколения, учитывающих современные проблемы экономики и менеджмента, уровень инновационного потенциала корпоративной культуры будет возрастать, в свою очередь, влияя на эффективность деятельности бизнес-школы.
10. Реализуемое в России внедрение системы профессиональных квалификаций фактически ведет к внедрению новой образовательной парадигмы, которая существенно отличается и от доминирующей «знаниевой», и от «гуманитарной». Тем самым

в образовании возникает целевой разрыв. Важно также, что лежащая в основе системы профессиональных стандартов Национальная рамка квалификаций РФ (НРК) требует, чтобы специалисты, начиная с четвертого уровня, вне зависимости от отраслевой принадлежности, обладали управленческими компетенциями, а на седьмом уровне – навыками стратегического управления. В утвержденной НРК отсутствуют какие-либо требования в сфере цифровых технологий, что слабо согласуется с Программой цифровой экономики.

11. Системное использование квалификационных рамок для профессиональных стандартов, понимание уровня образования работников с точки зрения образовательной компоненты и учет изучения специалистами цифрового контента явных знаний создают условия для создания системы принципиально более высокого уровня цифровой кодификации человеческого капитала компаний, регионов и стран. Такая система будет иметь принципиальное значение для более эффективного использования человеческого капитала и снижения безработицы среди высококвалифицированных специалистов.
12. Источником стратегической деятельности по развитию города выступают затруднения в городской жизни. Это все те беспокойства, которые накапливаются у населения города, сознаются его субъектом как факторы неудовлетворенности его текущим и будущим состоянием; Целостное развитие города как культуры проявляется в его сбалансированном преображении в трех ключевых плоскостях существования:
 - Плоскость развития средств жизнедеятельности населения города;
 - Плоскость развития мышления (сознания) населения города;
 - Плоскость развития форм совместной деятельности субъектов города.
13. Как и в планировании бизнеса, при региональном стратегическом планировании важно гармонично довести ключевые стратегические цели до более низких уровней. Здесь может быть полезен подход, который в стратегическом менеджменте называется «сбалансированная система показателей» – ССП. Таким образом, модель ССП успешно может быть использована для стратегического планирования регионального развития.
14. На примере различных бизнесов (АО СУЭК, энергосбытовая компания, ИТ компания, МособлИРЦ и др.) показано, что модель когнитивного моделирования с успехом может быть использована для поддержки стратегического управления в современную эпоху.
15. На примере кейса «реформирование РАО ЕЭС России» показано, что главным управленческим результатом формирования стратегии является лаконичный деловой общественно доступный документ о том, что компания по своим масштабам и компетенциям умеет организовать процесс принятия и исполнения стратегических решений. Учитывая длительный период и общегосударственную важность реформирования, целесообразно ясно и просто доносить до общества общую стратегическую и общественную полезность замысла, а также, с учетом неизбежно происходящих изменений, применять новые подходы к реализации стратегии и прозрачно объяснять их суть.
16. На примере ЗАО «Электрические машины» рассмотрен процесс развития стратегического управления в компании. Показаны примеры реализации ряда успешных стратегий, таких как выход из-под влияния монозаказчика. Тем не менее закрепить культуру стратегического управления в компании не удалось. На фоне корпоратив-

ного конфликта создалась ситуация, в результате которой последние попытки разработать стратегию и сделать стратегическое управление частью привычной работы менеджмента не дали значимых результатов.

17. Анализ стратегических приоритетов Евросоюза, как одного из важных факторов внешнего окружения, показывает, что важнейшим среди них является построение инклюзивного общества, нацеленного на развитие человеческого капитала путем вовлечения различных социальных слоев, недостаточно востребованных экономикой. В числе основных направлений развития важное место занимают вовлечение в общество мигрантов, ликвидация бедности, справедливое налогообложение, включая повышенные ставки на сверхдоходы, поддержка малого и среднего бизнеса и т.д.
18. Для повышения инвестиционной привлекательности акций российских компаний производится совершенствование национальных индексов и рейтингов, таких как: фондовый индекс «Ответственность и открытость», фондовый индекс «Вектор устойчивого развития», индекс «Корпоративного управления», а также рейтинг «Корпоративной прозрачности» российских компаний, что требует постоянного совершенствования методической и информационной базы построения данных индексов в качестве нефинансовых индикаторов рыночной капитализации российских компаний.

Литература

1. Acemoglu, D., Robinson J. (2012) Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Crown Publishers – <https://www.litmir.me/br/?b=266765&p=1>
2. Ackerman, P.L. Determinants of Individual Differences During Skill Acquisition: Cognitive Abilities and Information Processing [Text] / P.L. Ackerman // Journal of Experimental Psychology: General. –1988. – Vol. 117. - P. 288-318.
3. Albert S., Bradley K. (1996) Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series, No. 15, Milton Keynes, Open University Business School. (Русский перевод: «Интеллектуальный капитал». Учеб.-метод. пособие «Управление знаниями в организациях» / Подгот. и ред.: В.Н. Голубкин. – Жуковский, МИМ ЛИНК, 2007).
4. An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality Journal of Family and Consumer Sciences • July 2009
5. Andryushchenko G. I., Savina M. V., Blinnikova A.V. et. al. (2020) Problems and features of education as a factor in the formation of human capital in the digital age. International Journal of Supply Chain Management.
6. Atkin R., Casti J., (1977) Polyhedral Dynamics and the Geometry of Systems, RR-77-6. International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria, March.
7. Axelrod R. (1986) The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. – Princeton, 1976; Maps in Mind: Reflections on Cognitive Mapping / Ed. by R.M. Down and D. Stea. – N.Y., 1977; Gould P., White R. Mental Maps. 2nd ed. – Boston.
8. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. Princeton // NJ: Princeton University Press, 1976. 404 p.
9. Barro, R., J., Lee, J., W. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53. No 3; World Development Indicators, Washington: World Bank, 2005.
10. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.: Columbia University Press for NBER.
11. Becker, G.S. Human capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, third edition [Text] / G.S. Becker. –Chicago : The University of Chicago Press, 1993. - 412 p.
12. Belkaoui, A. R. and Picur, R. D. (1991) “Cultural determinism and the perception of accounting concepts”, International Journal of Accounting, vol. 26, pp. 118-130.
13. Blaug M. The Methodology of Economics, or how Economists Explain. Second Edition (Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Автономова. –М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 416 с.).
14. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
15. Campbell A., Devine M., Young D. (1990) A Sense of Mission. Economist Publication/Hutheinson.
16. Chandler A.D. (1962) Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, MA.
17. Chemawat, P. (2003) “Semiglobalization and international business strategy”, Journal of International Business Studies, vol. 34, pp. 138-152
18. David Teece The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal (Cambridge, Ballinger, 1987): 186–188.

19. Diversity & Inclusion Report 2018. HAYS. URL:
<http://www.hays.co.uk/diversity/diversity-inclusion-report/index.htm>
20. Dombrowski C. et al. (2007) Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process // Management*. no 14 (3). pp. 190-202.
21. Eccles A. (1993) *Succeeding with Change*, London, McGraw Hill.
22. European commission/ Brussels, 28.11.2018 Com (2018). 773 final Communication from the commission. A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0773>
23. European Commission Energy. Climate change. Climate Action. 2050 long-term strategy - https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en
24. European Commission Funding, Tenders, Funding opportunities, Funding programmes, Horizon 2020 -What is Horizon 2020? - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>.
25. Etzioni A. (1971) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press.
26. Fahey L. and Narayanan V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
27. Galbraith J. and Lowler E. (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass.
28. Gartner Hype Cycle (2019). URL: <https://www.gartner.com>
29. Ghoshal S. (1987) Global Strategy: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 425–440.
30. Global Footprint Network. National Footprint Accounts, 2016 Edition. www.footprintnetwork.org
31. Gorelova G.V., et al. (2010) Experience in cognitive modeling of complex systems // *Cybernetics and systems 2010, Proceedings of the 20-th European Meeting on Cybernetics and Systems Research*. – Vienna. – pp. 220–223.
32. Gorshenin V.P. Prichina O.S. Aliukov S.V. Orekhov V.D. Pechurochkin A.S. Cognitive Technologies to Build Models for Operations of Business School. В сборнике: *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*.
33. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edn., Chichester, Wiley, 2010.
34. Grant, R.M. (2003) “Strategic planning in turbulent environment: evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, vol.24, no.6, pp. 491–517.
35. Gusareva N.B., Tsaritova K.G. (2015) Values as an attribute of a strong corporate culture. // *Management of economic systems: electronic scientific journal*. – № 5 (77) / [Electronic resource] – Access mode. – URL. – <http://www.uecs.ru>
36. Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2019). *World Happiness Report 2019*, New York: Sustainable Development Solutions Network.
37. Hofer C. and Schendel D. (1977) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, (St. Paul: West Publishing).
38. Horizon 2020. Work Programme 2018-2020. Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies. – URL: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-societies_en.pdf

39. Horizon 2020. Work Programme 2018 – 2020. 1. General Introduction - https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro_en.pdf
40. Hosmer, L.T. (1994) “Strategic planning as if ethics mattered”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, Summer, pp. 17-34.
41. Huff A.S. (1990) *Mapping strategic thought*// *Mapping strategic thought* / Ed. by A.S. Huff. – Chichester: Wiley. – pp. 11–49.
42. Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update. UNDP. 1 UN Plaza, New York, NY 10017 USA.
43. Ismail W.K.W., Abdmajid R. (2007) Framework of the culture of innovation: A revisit // *Jurnal Kemanusiaan*. no 9. pp. 38–49.
44. Johnson G. (1988) Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
45. Johnson G. and Scholes K. (1993) *Exploring Corporate Strategy: text and cases* (3-rd edn), London, Prentice Hall.
46. Johnson G. and Scholes K. (1988) *Exploring Corporate Strategy* (2-nd edn), Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
47. Karanashev, A., Shinkareva, O., Prichina, O. et. al. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, V.-8 Is.-7, 2019.
48. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues* World Bank Policy Research Working Paper # 5430.
49. Kay J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. Oxford.
50. Kiesler C. (1977) *The Psychology of Commitment: experiments linking behaviour to belief*, Academic Press, New York.
51. Korchagin Y.A. Efficiency of the national human capital: the method of measurement. LERC, 2011.
52. Koritsky A.V. Vliyanie chelovecheskogo kapitala na ekonomicheskiy rost [Influence of human capital on economic growth]: Training aid. Novosibirsk: NGASU (Sibstrin), 2013.
53. Kosko B. (1986) Fuzzy cognitive maps// *International Journal of Man-Machine Studies*. – Vol. 1. – pp. 65–75.
54. Kuvshinov D., Zimmermann K. (2018) The Big Bang: Stock Market Capitalization in the Long Run // *Working Papers from European Economics Society*, No 136.
55. Lee E.A. The Past, Present and Future of Cyber-Physical Systems: A Focus on Models - Sensors (Basel). 2015 Mar; 15(3). Pp. 4837–4869.
56. Lennhoff D. (2013) Direct Capitalization: It Might Be Simple But It Isn't That Easy // *The Valuation Journal*, vol. 8, issue 1, 42–59.
57. Marchington M. and Wilkinson A. (1996) *Core Personnel and Development*, Institute Personnel and Development, London.
58. Miller D. (1986) Configuration of Strategy and Structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233–249.
59. Miller P. (1989) Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February.
60. Miller T., Kim A. B., Roberts J. M., Tyrrel P. (2019) *Index of Economic Freedom*. Washington: Heritage Foundation.

61. Mincer J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
62. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ.
63. Moorman C., *Marketing Budgets Vary by Industry*, The Wall Street Journal, January 24, 2017. URL: <http://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/> (дата обращения: 22.01.2018).
64. Mosher D. *Genealogy of Science According to Scopus*, Wired Magazine, 2011. <http://aminotes.tumblr.com/post/4027872129/genealogy-of-science-according-to-scopus>
65. Moyer R.C., McGuigan R. J., Rao P. R. (2017) *Contemporary Financial Management*. Boston. 960 p.
66. MPLM IG *Industrial Engineering. – 6 составляющих Industry 4.0*. URL: <http://www.plm.pw/2016/09/The-6-Factors-of-Industry-4.0.html> (дата обращения: 15.01.2018).
67. OECD. 2017. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC
68. OECD.Stat. (2018). *Educational attainment and labor-force status*.
69. Orekhov V.D. *Forecasting the Development of Humanity with account of the Factor of Knowledge*. Monograph. – Zhukovsky: MIM LINK, 2015. – 210 p. <https://world-evolution.ru>
70. Orekhov V. *New approach to assessing the contribution of science and education to the welfare of countries*. Educational Researcher, 2016, Vol 45, No 9, “American Educational Research Association”. – Pages 625-635.
71. Orekhov V.D., Prichina O.S. et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. Opcion. 2019. T. 35. № Special Issue 20. C. 2337-2357.
72. Orekhov V.D., Prichina O.S., Blinnikova A.V. et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. Opción, Año 35, VE, Especial No.20 (2019): 2337-2365.
73. Orekhov V.D., Prichina O.S., Gizyatova A.S., Blinnikova A.V., Kukharensko O.G. *Development of the indicative system for assessing GDP per capita using cumulative indices, including human capital*. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems Volume 12, 05-Special Issue, 2020. P. 1139–1152.
74. Orekhov V., Ramanau R., Melnik M. *Investigation of the Legislation of Control Effectiveness of Labor of Scientific Groups*. Economic and Social Development (Book of Proceedings). 34th International Scientific Conference on Economic and Social Development. BookofProceedings.Moscow, 2018. Online.pdf
75. Orekhov, V.D., Prichina, O.S., Blinnikova et al. *Indicative diagnostics of the educational component of human capital based on mathematical modeling*. Option. 2019. T. 35. № SpecialIssue 20. C. 2337–2357.
76. Peter van de Ven. (2014). *TheImplementationofthe 2008 SNAandtheMainChallenges_rus.pdf* (3-яГенеральнаяконференцияМеждународнойассоциациипоизучениюдоходаибогатства, Роттердам).
77. Plotnikov A., Skuridina I. (2014). *Corporate culture and socio-psychological climate of the organization* / Life Science Journal; 11(6s) URL.–<http://www.lifesciencesite.com>
78. Podvesovsky AG, Lagerev DG, Korostelev DA (2009) *Application of fuzzy cognitive models to form a set of alternatives in the problems of decision making* // Bulletin of the Bryansk State Technical University. №4 (24). – pp. 77–84.

79. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
80. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
81. Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Basingstoke.
82. Prichina O., Orekhov V.D., Shchennikova E.S. World number of scientists in dynamic simulation for the past and the future. *Economic and Social Development Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Russian State Social University. 2017. C. 69-81.
83. Prichina O.S., Orekhov V.D., Evdokimova Y.V., Kukhareno, O.G. Kovshova M.V. Evolution of Key Factors and Growth Potential of Human Capital. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* Volume-8 Issue-7, 2019.
84. Ramsey C.M. *Ethno-experiments: creating robust inquiry and futures*. Research in Post-Compulsory Education. 2007. Vol. 12, no. 3.
85. *Researchers in R & D. Indicator*. Worldbank, 2015.
86. Rezaul Ahsan (2014) Senior Manager Asian Business Review, Volume 4, Number 2/2014 (Issue 8), Organization Development, The ACME Laboratories Ltd, Dhaka, Bangladesh
87. Volodin S.V., Korunov S.S., Zhuravsky V.V., Volodina S.A., Belova G.N. Possibility and justification of the practical application of technology roadmaps in the aerospace industry. Cite as: AIP Conference Proceedings 2171, 090006 (2019); <https://doi.org/10.1063/1.5133229> Published Online: 15 November 2019. – p. 090006-1-090006-7.
88. Savina M.V., Solodukha P.V., Stepanov I.A., Khominich I.P., Novichkov A.V. Essence, place and role of creative economy in innovation development paradigm (2015) // *Review of European Studies*. T. 7. № 6. C. 77–85.
89. Schein. E. (1992) *Organizational Culture and Leadership* (2-nd edn), San Francisco, Jossey-Bass.
90. Schofer E., Meyer J. W. The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century, *American Sociological Review*. 2006.
91. Schon D.A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London. Maurice Temple Smith. 1983.
92. Schultz T. Reflection on Investment in Man // *The Journal of Political Economy*. Vol. LXX, 1962.
93. Schultz T.W. *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press. 1963.
94. Schumpeter J.A. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill, 1939.
95. Schwab K. *The Global Human Capital Report*. World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland, 2019.
96. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, New York, 2017, 192 p.
97. Shultz, T. (1968). Human Capital. In *International Encyclopedia of Social Sciences* (Vol. 6). New York.
98. Silberglitt R., Anton P. S., et al. *Global Technology Revolution-2020, In-Depth Analyses*. (2006). RAND Corporation.
99. Simons R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
100. *SINIC Theory: A Compass for Corporate Management*. Omron Integrated Report 2018.
101. Solodukha P.V., Vasiutina E.S., Korolkova N.A., Erokhin S.G., Starostenko V.K., Ma-traeva L.V. (2016) Structural contradiction of economic growth as a threat to the hu-

- man capital reproduction process in Russia // International Journal of Economics and Financial Issues. vol 6. no S1. pp. 163–167.
102. Stokholm K. Enactive individuation: technics, temporality and affect in digital design and fabrication. URL: <https://doi.org/10.1007/s11097-017-9539-6> (датаобращения: 05.02.2019).
 103. Structure of Decision. (1976) The Cognitive Maps of Political Elites / Ed. by R. Axelrod. – Princeton: Princeton University Press. – 405 p.
 104. Svetislav Paunovic, Ioan Constantin Dima (2014) Organizational culture and corporate entrepreneurship. Annals of the University of Petroșani, Economics, 14(1), 269–276, 269
 105. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1996) “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, vol. 18, no.7, pp. 509-533.
 106. The changing nature of work. World development report 2019. Washington, DC 20433. World Bank Group.
 107. The WorldBlu 10 Principles of Organizational Democracy. URL: <https://corporate-rebels.com/Blog/wp-content/uploads/2016/07/WorldBlu-10-Principles-of-ODM.pdf> (дата обращения 22.12.2020).
 108. Thibeault I.V., Prichina O.S., Gorelova G.V. Cognitive russian modeling in the system of corporate governance. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 2. С. 442–452.
 109. Tselykh L.A., Panfilova E.A., Prichina O.S., Karasheva A.G., Karanashev A.K.(2015) Methods of fuzzy set theory in the purpose of expansion of the value chains based on the main factors of corporate culture //Mediterranean Journal of Social Sciences. Т. 6. № 5 S3. С. 249–258.
 110. UIS UNESCO. International Standard Classification of Education. 2013. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isc2011-ru.pdf>.
 111. Ursula von der Leyen. A Union that strives for more. My agenda for Europe By candidate for President of the European Commission. Political guidelines for the next European commission 2019-2024 –https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf
 112. Welford A.T. On the human demands of automation: Mental work conceptual model, satisfaction and training. // Industrial and business psychology. – 1961. – Vol. 5. – P. 182–193.
 113. Wiendahl H. P. Handbuch Fabrikplanung, J. Reichardt, P. Nyhuis. Wien: Hanser, 2014. 658 p.
 114. Williamson O.E. (1974) The Economics of Discretionary Behaviour: managerial objectives in a theory of the firm, Kershaw, London.
 115. Winstanley D., Sorabji S. and Dawson S. (1995) When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyze public sector restructuring, Public Money and Management, April-June, pp. 19-26.
 116. Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д. И. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // УБС. 2006. – № 16. – С. 26–39.
 117. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов.радио, 1974. – 272 с.
 118. Андриющенко Г.И. Инвестиционные риски человеческого капитала как источника экономического роста.//В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспи-

- рантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2018. С. 38-42.
119. Андрищенко Г.И., Котова А.В. Влияние кадрового потенциала на цифровизацию рынка консалтинговых услуг./В сборнике научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии». – М., 2019. – С. 21-24.
 120. Аптекан А. Цифровая Россия: новая реальность / А. Аптекан, – Digital/McKinsey, 2017. – 133 с.
 121. Армстронг М. «Стратегическое управление человеческими ресурсами», – Москва, «Инфра-М», 2002 г.
 122. Арутюнян А. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
 123. Афанасьев В.Я., Грабчак Е.П., Корытный М.А., Мищеряков С.В., Черезов А.В. Человеческий капитал для цифровой модернизации экономики//Управление. 2019. № 2. С. 104–115.
 124. Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб.пособие – М.: Проспект, 2015. – 360 с.
 125. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11. – С.82
 126. Бенсон Г. Ф. Компетенции современного преподавателя высшей школы в контексте интернационализации образования// Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). Томск: Изд-во ТГПУ, 2017. № 12 (189). С. 85-91.
 127. Ближе к профессору, 16.09.2020. URL: <https://rg.ru/2020/09/16/falkov-predlozhil-pereschitat-nadbavki-rektoram-vuzov.html> (дата обращения 21.12.2020).
 128. Блинникова А.В., Голубкин В.Н. Управление знаниями в учебных программах Школы бизнеса ОУ Великобритании и МИМ ЛИНК // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2010.
 129. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. Изд. 3. М., 1989.
 130. Боровков А. И. Современное инженерное образование: учеб. пособие / А. И. Боровков и др. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2012. – 80 с.
 131. Бородин Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности организации// Экономика и управление. – 2014. – № 11. – С. 49–56.
 132. Буджихавон Д.Что такое стратегия? Кн. 1: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 48с.
 133. Буджихавон Р., Мэллори Д., Райт А., О`Салливан Т. Реализация стратегии. Книга 6, Стратегия / R820: Учебное пособие в 7 кн. / Пер. с англ.; Под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017.
 134. В ГД состоялся «правительственный час» с Министром науки и высшего образования, 16.09.2020. URL: <http://duma.gov.ru/news/49472/> (дата обращения 21.12.2020).
 135. Barro, R., J., Lee, J. International Data on Education Attainment: Updates and Implications, Oxford Economic Papers, 2001, Vol. 53, No. 3; World Development Indicators. Washington: World Bank, 2005.

136. Вайно А.Э. Капитализация будущего// Вопросы экономики и права. 2012. № 4. – С. 42–57.
137. Вашакмадзе Т. Влияние показателя ESG-факторов на будущую капитализацию компании. Эмпирическое тестирование на американском фондовом рынке // Финансовая жизнь. 2013. – № 4. – С. 63–70.
138. Вишневская Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса, Т.5, № 4, 2019. – С. 12–24.
139. Володин С.В. Стратегическое управление проектами. На примере аэрокосмической отрасли. Изд. 2-е, стереотип. – М.: URSS, 2019. – 148 с.
140. Володин С.В., Тюрин А.В. Тенденции стандартизации порядка создания аэрокосмической техники. XLIV Академические чтения по космонавтике, посвященные памяти академика С.П. Королева и других выдающихся отечественных ученых-пионеров освоения космического пространства. – М.: МГТУ им Н.Э. Баумана, 2020. – с. 360–362.
141. Всемирный обзор реализации концепции «Индустрия 4.0» за 2016 год. Что означает понятие «Индустрия 4.0». Основные результаты исследования. План достижения успеха в цифровой трансформации. URL: www.pwc.com/industry40 (дата обращения: 15.01.2018).
142. ВШЭ усилила позиции на рынке глобального образования, 20 мар. 2019. URL: <https://www.hse.ru/news/life/254657232.html> (дата обращения 21.12.2020).
143. Г. В. Ф. Гегель. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики / Пер. Б. Г. Столпнера, отв. ред. Е. П. Ситковский. – М.: Мысль, 1974. – 452 с.
144. Где деньги, вуз? Руководство университетов обогащается за госсчёт, 01.02.2016. URL: https://aif.ru/society/education/gde_dengi_vuz (дата обращения 21.12.2020).
145. Голубкин В.Н. Качество открытого бизнес-образования в условиях динамичного внешнего окружения // Система обеспечения качества в дистанционном образовании: Науч. тр. МИМ ЛИНК. – 2006. – Вып. 15. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
146. Голубкин В.Н. Обучение в сотрудничестве в контексте управления знаниями в организациях // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2012.
147. Голубкин В.Н. Увеличение интеллектуального капитала организации как мера качества дистанционного образования // Вестник МИМ ЛИНК. – 2015 – № 1 (7).
148. Голубкин В.Н. Управление работниками знаний и качество ОДО // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2013.
149. Голубкин В.Н., Жаворонкова Н.М. Управление интеллектуальным капиталом в сфере бизнес-образования: Межвуз. сб. науч. тр. – М.: МГИУ, 2008.
150. Голубкин В.Н., Календжян С.О., Клеева Л.П. Три подхода к управлению знаниями в ходе трансформации современной экономики // Пробл. прогноз. – 2006. – № 6(99).
151. Горн Е.В., Печурочкин А.С., Причина О.С. Когнитивизация факторов деятельности АО «СУЭК». Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 59–103.

152. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012. Guidance on project management (IDT). Москва, Стандартинформ, 2015.
153. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
154. Грант Р. Современный стратегический анализ/Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
155. Грашина М.Н. Управление проектами. Книги 1-5. – М.: Международная академия бизнеса, 2011
156. Гулаков В.К., Подвесовский А.Г., Лагереv Д.Г. Система поддержки принятия решений на основе когнитивного моделирования «ИГЛА» // Программные продукты и системы. – 2007. – №3. – С.103, 104.
157. Давид Ян – Индивидуальный подход. Как цифровые технологии помогают бизнесу лучше узнать своих клиентов. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337989-individualnyy-podhod-kak-cifrovye-tehnologii-pomogayut-biznesu-luchshe-uznat-svoih> (дата обращения: 15.01.2018).
158. Двенадцать решений для нового образования. Доклад центра стратегических разработок и ВШЭ. М., 2018. URL: https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf
159. Дедкова М.В. Онтологическое исследование теории капитализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007. – № 7 (33).
160. Денисов В.В. Социально-психологические особенности лидера нового типа: диссертация магистра психологии. Московский Государственный Психолого-Педагогический Университет, Москва, 2020.
161. Дефицит специалистов в России достигнет 2,8 млн человек к 2030 году, РБК. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5af06b549a79472ff921935e>, (15.11.2020)
162. Дорошенко С.В., Аввакумов В.Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании/ Журнал научных публикаций: Дискуссия. Экономические науки. №9 (39), 2013. – С.56–60.
163. Друкер П. Классические работы по менеджменту/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
164. Дурманов С. Ю. Совершенствование структуры капитала корпорации как условие роста ее капитализации: на примере энергетического сектора: дис. к.э.н.: 08.00.10. М., 2010. – 154 с.
165. ЕМАИСС. Действующие лицензии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/58282>
166. Ерохин Д.В., Лагереv Д.Г., Ларичева Е.А., Подвесовский А.Г. Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятия. – Брянск: БГТУ. – 2010. – 196 с.
167. Закон Мура. – Википедия, 2017. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
168. Игромания – болезнь века, признаки и лечение. Лудомания – эпидемия XXI века. 2018. <http://playazart.net/igromaniya-bolezn-veka-priznaki-i-lechenie/>
169. Ильин И.А. Художник и художественность // Собр. соч. В 10 т. Т. 6. Кн. 2. М.: Рус.кн., 1996.
170. Индекс корпоративной прозрачности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transparency2017.downstream.ru> (дата обращения 28.07. 2019)

171. Индустрия 4.0 – зачем, чему и как учить.
URL: http://sapvod.edgesuite.net/rusapforummoscow/2015/pdfs/02_Ambrazhey_industry_4.0.pdf (дата обращения: 15.01.2018).
172. Исследование Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО» и Центра социального проектирования «Платформа» Москва, 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/09/issledovanie_tenevoy-gynok.pdf
173. Как создать цифровое предприятие. 6 этапов на пути к Индустрии 4.0. URL: <http://tadviser.ru/a/376310> (дата обращения: 15.01.2018).
174. Как увеличить человеческий капитал и его вклад в экономическое и социальное развитие [Текст]: тез.докл. / Бирюкова С. С. и др.; под ред. Я. И. Кузьмина, Л. Н. Овчаровой, Л. И. Яковсона; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — 63, [1] с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-1758-1 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-1816-8 (e-book).
175. Капелюшников Р.И. Эволюция человеческого капитала в России. «Отечественные записки» – № 3, 2007 год. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 10.04.2007. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2007/807>
176. Капица С.П. Парадоксы роста: Законы глобального развития человечества. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012.
177. Карпенко О.М., Бершадская М.Д., Вознесенская Ю.А. Показатели уровня образования населения в странах мира: анализ данных международной статистики// Социол. образ. –2008. –№6, –С. 4–20.
178. Касселз Э. Корпоративная стратегия: учебное пособие. Кн. 9/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 29.
179. Клейнер Г. Список благодеяний. // ВЭ, 2004, № 5. –С.: 149.
180. Бахру Анджали, Вайни, Говард. Книга 2: Анализ внешнего окружения. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. Пер. с англ.; Под ред.В.Н. Голубкина. – Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. С. 11.
181. Козлов В. В. Жесткие переговоры: победить, нельзя проиграть – М.: Эксмо, 2009 г.
182. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007.
183. Конкурсная документация по проведению открытого конкурса на предоставление господдержки университетам РФ [Электронный ресурс]: министерство образования и науки РФ, 2013. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
184. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
185. Корицкий А.В. Влияние человеческого капитала на экономический рост. – Новосибирск, НГАСУ (Сибстрин), 2013.
186. Королева Т. С., Васильев И. А., Торжков И. О. Критерии оценки эффективности деятельности научных учреждений. Труды Санкт-Петербургского научно-исследовательского института лесного хозяйства № 2, 2014.

187. Корольков А.А. Константин Леонтьев и судьбы культуры // Пророчества Константина Леонтьева. СПб., 1991.
188. Коротаева М.А, Причина О.С. Построение нечеткой когнитивной карты для оценки стратегии энергосбытовой компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), С. 98–103.
189. Корчагин Ю.А., Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005.
190. Корытный М.А. К вопросу о формировании системы непрерывного профессионального образования с использованием цифровых технологий. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С. 531–534.
191. Коттер Д. Истинная роль лидера. Лидерство/Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
192. Коулман Д., Касселз Э. Способности организации: структура и системы: учебное пособие. Кн. 7/ пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – С. 23.
193. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Особенности управления стратегическими ресурсами ИТ-компании в эпоху Четвёртой промышленной революции. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 113–117.
194. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Построение нечеткой когнитивной карты для оценки стратегии сервисной ИТ-компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 110–113
195. Кривошеков Д.А., Причина О.С. Применение модели цепочки ценности для анализа ресурсов и способностей ИТ-компании. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 117–121.
196. Кузьмина Н. В. Понятие «педагогической системы» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования. М.: Народное образование, 2002. С. 7–52.
197. Куприяновский В. П. и др. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования / В. П. Куприяновский, В. А. Суховлин, А. П. Добрынин, А. Н. Райков и др. // International Journal of Open Information Technologies, Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 19–25.
198. Курс R820 «Стратегия» в 7 книгах: Учеб. пособие / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015.
199. Леонтьев К.Н. Византизм и славянство // Собр. соч. в 9 т. Т. 5. М., 1912. С. 188–207.
200. Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы. // Государственное управление. Электронный вестник, № 80, 2020. – С.49–65.
201. Мадьяров А. А., Шамарова Г. М. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг// Современная конкуренция. М.: МФПУ «Синергия», 2015. Том 9. № 1 (49). С.119–143.
202. Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теорий управления: от Э. Мэйо до П. Друкера // Ярославский педагогический вестник – 2011 – № 4 – Том I.

203. Малинецкий Г.Г. Теория информационного взаимодействия С.П. Капицы и программа цифровой экономики России. Сб. докладов Междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018. С. 18.
204. Малова Т.А. Капитализация в условиях структурных особенностей российской экономики (концептуальный подход) // Аудит и финансовый анализ. 2007. – № 5. – С. 287 – 291.
205. Маркс, К., Энгельс, Ф. Избр. соч. в 9 т. – М.: Политиздат, 1987. – Т. 7. С. 6.
206. Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Методические аспекты изучения стратегических ресурсов и организационных способностей организации. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 256–260.
207. Мачулин А.А., Печурочкин А.С., Причина О.С. Анализ организационных способностей и рисков ООО «МОСОБЛЕИРЦ». Материалы XIX Международной научно-практической конференции. «Качество открытого дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения» (DEQ-2017), стр. 140–145.
208. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й., Бернс В. Пределы роста. – М., МГУ, 1991.
209. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008.
210. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: "Питер", 2001. – 336с.
211. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.
212. Московская биржа присоединилась к глобальной инициативе «Биржи за устойчивое развитие». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://rscpp.rf/news/view/16142>(дата обращения 09.04. 2019)
213. Названы главные тренды туризма в 2020 году. //РИА Новости. «Электронный ресурс» URL: <https://ria.ru/20200116/1563469349.html> (дата использования 10.11.2020).
214. Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. 2006. – 312 с.
215. Новое глобальное партнерство. Искоренение бедности и преобразование экономики 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
216. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знаний / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
217. Носов Н.А. Идея виртуальности // Виртуальные реальности и современный мир: тр. лаб. виртуалистики. Вып. 3. М.: Изд-во Ин-та человека РАН, 1997. С. 14.
218. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года №599. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
219. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы. Указ Президента РФ № 203, 2017.
220. О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ <https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>

221. Орехов В.Д. Модели стратегического планирования регионального развития. Стратегия устойчивого развития регионов России: Сборник материалов XXXV Всероссийской научно-практической конференции / Под общ.ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 206 с.
222. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания. Моногр. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 210 с. www.world-evolution.ru
223. Орехов В.Д. Роль человеческого капитала в дрейфе стратегий и показателей социально экономического развития. Сборник докладов участников секционных заседаний XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.559-561.
224. Орехов В.Д., Мельник М. С., Причина О. С. Исследование новых тенденций и закономерностей воздействия цифровой экономики на производительность труда. Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 20-26.
225. Орехов В.Д., Причина О.С. Модели регионального стратегического планирования. Восемнадцатый всероссийский симпозиум. ЦЭМИ РАН, Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2017. С. 785-788.
226. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление в условиях технологической революции. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.562–565.
227. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием научной деятельности: когнитивный подход. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 462-465.
228. Орехов В.Д., Причина О.С. Стратегическое управление развитием человеческого капитала в России. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019. С. 465-468.
229. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования тьюторов. Ред. Щенников С.А., Теслинов А.Г., Чернявская А.Г. М.: Дрофа, 2006.
230. Панфилова Е.А., Орехов В.Д., Шинкарева О.В. Влияние корпоративных факторов на процессы рыночной капитализации российских компаний. М., Юр-ВАК Проблемы экономики и юридической практики. №4, 2019 г. стр. 54-63
231. Переслегин С.Б. Новые карты будущего, или Анти-Рэнд. – М.: АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 702 с.
232. Петер Брандль. Переговоры. Побеждай и выигрывай. – Москва, изд. «Э», 2016 г.
233. Подвесовский А.Г., Лагереv Д.Г., Коростелев Д.А. Применение нечетких когнитивных моделей для формирования множества альтернатив в задачах принятия решений // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009, № 4 (24). – С. 77-84.
234. Понимание своих потребителей. Кн. 1: Учеб.пособие «Маркетинг и управление качеством» /Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 112 с.
235. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
236. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014, № 295. Государственная программа РФ «Развитие образования (2013–2020 годы)».
237. Приоритетный проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий». Утвержден Протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 25 октября 2016, № 9.

238. Причина О.С., Гусарева Н.Б., Орехов В.Д. Нечетко-множественное моделирование инновационного потенциала культуры предпринимательства. Проблемы экономики и юридической практики. №5, 2017. М., Юр-БАК. 56–59.
239. Причина О.С., Орехов В.Д. Формирование стратегии развития человеческого капитала на основе индикативной модели. Сборник докладов участников XXI Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 ноября 2020 г. С.581–584.
240. Причина О.С., Орехов В.Д. Организационно-институциональная модель образовательных стратегий на базе теории человеческого капитала. Направления и механизмы повышения эффективности управления развитием организаций, отраслей, регионов: моногр. / Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. С. 368–378.
241. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Профессиональные стандарты как ядро новой образовательной парадигмы. М., Социально-политические науки №5, 2017. – С. 46–51.
242. Причина О.С., Орехов В.Д., Щенникова Е.С. Управление персоналом и инновациями на основе использования образовательных технологий. М., Юр-БАК. Проблемы экономики и юридической практики – № 2, 2017. – С.77–81.
243. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года. Министерство экономического развития Российской Федерации, 2018.
244. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.
245. Продажа алкогольных напитков и пива населению по Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/23457>
246. Проект 5-100: итоги программы. Мнение экспертов. Forbes Education, 31.07.2020. URL: <https://education.forbes.ru/authors/5-100-experts> (дата обращения 21.12.2020).
247. Путин подписал закон об увеличении предельного возраста ректоров вузов до 70 лет, 25.05.2020. URL: <https://tass.ru/politika/8556579> (дата обращения 21.12.2020).
248. Распоряжение Правительства РФ № 487-р от 31 марта 2014 г. «Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014–2016 годы».
249. Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016, № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/roadmaps/481> (дата обращения: 07.02.2019).
250. Результативное управление человеческими ресурсами – Учебно-методическое пособие под редакцией Голубкина В.Н., кн.5, курс «Управление деятельностью и изменениями», перевод с англ., Жуковский, МИМ ЛИНК, 2004 г.
251. Россия 2025: от кадров к талантам. The Boston Consulting Group. 2017.
252. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание (Руководство PMBOK), 2013.
253. Румянцев В.Ю. Глобальные вызовы цифровой экономики. Фонд «Цифровые платформы. Материалы Междунар. науч. конф. «Человеческий капитал в формате цифровой экономики». М.: РосНОУ, 2018.
254. Рыбкин А., Эмих О. Жесткие переговоры: только бизнес – ничего личного. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014, 346 стр.
255. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. 111 баек для переговорщиков и посредников. – СПб.: Питер, 2014.
256. Рыбкин А.Г., Эмих О.К. Стратегия сложных переговоров – М.: Инфра-М, 2019.

257. С юбилеем, закон Мура. Intel 2015. <https://geektimes.ru/company/intel/blog/251064/>
258. Савватеев Е.В. Стратегические аспекты развития образования в условиях экономики знания. В книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы XX Всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера. 2019.
259. Савина М.В., Степанов И.А., Степанов А.А. Эффекты и преимущества цифровизации экономики. Сборник статей «Перспективные направления научных исследований». – М.: Издательство «Научный консультант», 2018. – С. 234–238. ISBN 978-5-6040844-9-6
260. Селивестров В. Е. Региональное стратегическое планирование: от методологии к практике. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 436 с.
261. Соколов А. Идеальный человек эпохи Путина// Ведомости. 06.12.2019: таблица «Самые богатые ректоры».
262. Спенс М. Следующая конвергенция: будущее экономического роста в мире, живущем на разных скоростях. Пер. с англ. А. Калинина под ред. О. Филаточевой. М., 2013. <http://rabkor.ru/culture/books/2013/06/06/spence/>
263. Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99 % населения. М.: Эксмо, 2016. 480 с.
264. Страдиня С.А. Экономика, основанная на знаниях, как фактор перехода на инновационную парадигму развития Латвии // Евразийский Союз Ученых. 2016. №1-1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-osnovannaya-na-znaniyah-kak-faktor-perehoda-na-innovatsionnuyu-paradigmu-razvitiya-latvii> (дата обращения: 14.03.2020).
265. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Учебное пособие, книга 3. Подготовлено профессором Голубкиным В.Н. – Жуковский, АНО ВО МИМ ЛИНК, 2018 г.
266. Стратегия / R820 Стратегия: Учеб.пособие в 7 кн. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. Книга 1: Что такое стратегия? / Буджихавон Рошан., Сигал-Хорн Сюзан. – 72 с.
267. Стэндинг Гай. Прекариат: новый опасный класс. – М.: Ад Маргинем Пресс, 2014. – 328 с.
268. Счётная палата раскритиковала реализацию программы «5 – 100», 13.01.2016. URL: <https://russkiymir.ru/news/201182/> (дата обращения 21.12.2020).
269. Татьяна Голикова открыла 12-е заседание Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов России, 25.10.2019. URL: <http://government.ru/news/38200/> (дата обращения 21.12.2020).
270. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011.
271. Теслинов А.Г. Обоснование стратегии развития наукограда. Аргументы к решениям по развитию наукограда «Жуковский». Монография / Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК»; М.: НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017. 166 с.
272. Ткаченко А. Концепция человеческого капитала и национальная стратегия развития / А. Ткаченко // Проблемы теории и практики управления. – 2017. № 5. – С. 94–105.
273. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования. Под редакцией А.Ю. Уварова, И.Д. Фрумина//НИУ ВШЭ, 2019.
274. У Сбербанка набежали проценты по бренду. Коммерсант. №18, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3535290> (дата об-

ращения 28.07. 2019)

275. Уилбер К. Краткая история всего/ Пер. с англ. С.В. Зубкова. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 476 с.
276. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204.
277. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203.
278. Университетская солидарность – межрегиональный профсоюз работников высшего образования. URL: <https://unisolidarity.ru/> (дата обращения 22.12.2020).
279. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23.
280. Устав профессионального союза работников национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/profunion> (дата обращения 20.12.2020).
281. Фейгельман М. В., Цирлина Г. А. Библиометрический азарт как следствие отсутствия научной экспертизы // Управление большими системами. Специальный выпуск 44. Наукометрия и экспертиза в управлении наукой. 2013. С. 332–345.
282. Фишер Р., Юрии У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
283. Флопс, суперкомпьютеры. – Википедия, 2014. <https://ru.wikipedia.org/wiki/FLOPS>
284. Форрестер Дж. Мировая динамика / Пер. с англ. – М: АСТ; СПб.: TerraFantastica, 2003.
285. Хачатурян А. Организация управления человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 5. – С. 106 – 116.
286. Ховард В. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4: Учеб.пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 88с.
287. Хотинская Г.И. Капитализация как фактор укрепления финансовой устойчивости компании // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 26 – 30.
288. Челухина Н.Ф. Страхование финансовых рисков человеческого капитала в России: монография / Н.Ф. Челухина. – Москва: РУСАЙНС, 2016. – 316 с.
289. Черникова Л.И. Методология исследования современных трансформаций капитала: финансовый аспект. Автореф. дисс. ...д.э.н.: 08.00.10. – М. 2010. – 35 с.
290. Чернышев, С. Б. Россия суверенная: как заработать вместе со страной. – М. – 2007. – 304 с.
291. Шестакова Ирина Григорьевна. Новая темпоральность цифровой цивилизации: будущее уже наступило // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Общество. Коммуникация. Образование. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-temporalnost-tsifrovoy-tsivilizatsii-buduschee-uzhe-nastupilo> (дата обращения: 13.03.2020).
292. Шпенглер О. Закат Европы. Образ и действительность. В 2 т. Т. 1. Новосибирск: Наука, 1993.
293. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002.
294. Щенников С.А., Бендова Л.В., Голубкин В.Н. и др. Технологичное деловое образование взрослых. Методология и практика. Моногр./ Жуковский: АНОВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017. – 408 с.
295. Щенникова Е.С. Управление знаниями в инновационной системе бизнес-образования менеджеров. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013.

296. Экологический след субъектов Российской Федерации / Под общ.ред. П. А. Боева. – Всемирный фонд дикой природы (WWF). – М.: WWF России, 2014. – 88 с.
<http://www.wwf.ru/resources/publ/book/948>
297. Экономика ЕС в условиях ухудшения мировой конъюнктуры. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, февраль 2020 –https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME_feb_2020_web.pdf

Научное издание

**Инструменты стратегического управления
человеческим капиталом: компаративные,
когнитивные, индикативные**

Монография

Печатается в авторской редакции и коррекции

Технический редактор: **Лина Мовсесян**
Компьютерная верстка: **Н.Г. Малышкина**
Корректор: **В.П. Пронина**
Дизайн обложки: **Е.Ю. Лазарева**

Издательство «Знание-М»

Подписано в печать 28.04.2021. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times». Печать цифровая.
Усл. печ. л. ____ – Заказ № 3683.
Тираж 500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в издательско-полиграфическом комплексе
Северо-Кавказского федерального университета
355038, г. Ставрополь, пр. Кулакова, 2

Издано в научных и учебных целях. Коммерческое использование не предусмотрено.