

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62

УДК 334.78 (045)

JEL M54

## Современные формы гибких систем управления организациями в России

Б.Б. Славин

Финансовый университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены современные формы гибких систем управления организациями в России. **Целью** работы является исследование необходимости и особенностей их использования для самоорганизации работы сотрудников, а также последствий перехода от жестких иерархий к гибким. Автором были решены следующие **задачи**: описано формирование нового работника и его политическое поведение; дан анализ появившихся в РФ новых «цеховых» структур и их борьбы за социальные права. Описаны опыты отечественных компаний с «бирюзовыми» практиками, выявлены специфические черты самоорганизации в России; исследованы гибкие методы, применяемые не только в иерархиях управления, но и для координации выполнения проектов, построения информационных структур, а также для организации финансирования инноваций в организациях. В исследовании использовалась **методология** сравнительного анализа существующей практики применения цифровизации в экономике, а также теоретические подходы к пониманию ее сущности. В результате было показано, что предприятия отраслей, оказавшихся в зоне цифровой трансформации, вынуждены использовать с целью инновационного развития (по крайней мере в части развития своих информационных систем) гибкие практики управления, однако не все они универсальны и ведут к повышению эффективности. В работе раскрыта роль человеческого фактора как одного из самых важных составляющих управления инновационными компаниями, так как самоорганизация и внедрение изменений требуют особых характеристик личности.

**Ключевые слова:** самоорганизация; бирюзовое управление; гибкие методы управления; человеко-ориентированность; цифровая трансформация

**Для цитирования:** Славин Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России. *Управленческие науки*. 2022;12(4):48-62. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62

## ORIGINAL PAPER

## Modern Forms of Flexible Management Systems in Russia

B.B. Slavin

Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The paper considers modern forms of flexible organization's management systems in Russia. The aim of the research is to study the necessity and features of flexible management systems use for self-organization of employees' work, as well as the consequences of the transition from rigid hierarchies to flexible ones. The author solved the following tasks: he described the formation of a new employee and his political behavior; analyzed the new "shop" structures that have appeared in the Russian Federation and their struggle for social rights. The study described experiments of domestic companies with "turquoise" practices and revealed specific features of self-organization in Russia. Also, the author explored flexible methods used not just in management hierarchies but also to coordinate the implementation of projects, build information structures, as well as to organize the financing of innovations in organizations. The study used the method of comparative analysis of the existing practice of applying digitalization in the economy, as well as theoretical approaches to understanding its essence. As a result, it was shown that industrial enterprises caught in the digital transformation zone had to use flexible management practices for innovative development (at least in terms of their information systems development). Nevertheless, not all of them are universal and lead to increased efficiency. The paper reveals the role of a human factor as the most important component in the innovative company management, since self-organization and implementation of changes require special personality characteristics.

**Keywords:** self-organization; turquoise management; flexible management methods; human orientation; digital transformation

**For citation:** Slavin B.B. Modern forms of flexible management systems in Russia. *Management sciences*. 2022;12(4):48-62. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62

© Славин Б.Б., 2022

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономике всегда трансформировали общество в целом: индустриализация «потребовала» разрушения крепостничества и сословных ограничений, постиндустриализация стала катализатором демократических преобразований во многих странах. Аналогично и цифровизация меняет не только экономические, но и социальные отношения. Цифровая трансформация экономики ведет к стиранию грани между производителем и потребителем, по крайней мере, в части информационных услуг. Партнерство при этом, видимо, становится основным трендом, причем не только между клиентами и производителями, но и между акционерами и сотрудниками, компаниями и регуляторами. Такое явление часто позиционируют как смену парадигмы корпоративных целей от акционеров (от англ. shareholder) к заинтересованным лицам (от англ. stakeholder) [1], когда цели последних, как и партнеров организации (в широком смысле этого слова — клиентов, сотрудников, поставщиков, регуляторов и т. п.) ставятся выше целей акционеров.

При этом к стейкхолдерам относят и различные некоммерческие, и даже религиозные организации [2], предполагая реализацию таким способом социальной ответственности бизнеса. Вместе с тем противопоставление «акционерного» капитализма и капитализма «заинтересованных сторон» в некоторой степени является данью моде — правильнее говорить о широком партнерстве. Цифровая экономика строится на тотальном обмене данными, который позволяет предприятиям делать общими (от англ. sharing) свои электронные ресурсы, предоставлять клиентам и партнерам доступ к своим информационным системам. Партнерство становится следствием создаваемых между субъектами экономики цифровых коммуникаций.

Еще одно свойство цифровой эпохи заключается в том, что в силу ускорения изменений и увеличения числа инноваций уровень принятия решений снижается: полномочия на принятие решений переходят от руководителей высшего звена (топ-менеджеров) к среднему менеджменту. Вследствие чего творческие работники, число которых растет быстрыми темпами, чувствуют себя более свободными и трудятся не строго в отведенное рабочее время, а тогда, когда им это удобно, смешивая свое рабочее и личное время. Это приводит и к конвергенции информационных систем менеджеров, т. е.

в их электронных календарях одновременно уживаются рабочие планы, встречи с родственниками и друзьями, общественная деятельность [3].

Если посмотреть на опыт трансформации медийной отрасли, можно увидеть, что современные профессиональные журналисты часто сами становятся информационными персонками, особенно в социальных сетях, беря на себя не только роль создателей контента, но и лидеров общественного мнения [4]. Персонализация и лидерство — особенности цифровой эпохи, которые, безусловно, связывают бизнес и общество. Именно эти качества, одновременно с ростом потребности в инновациях, в наши дни являются причиной увеличения числа некоммерческих организаций (НКО) и стартапов, которые, дополнительно интегрируя граждан в экономику, можно сказать, образуют «экосреду» вокруг классического бизнеса.

Старые иерархические системы управления больше не соответствуют современным требованиям: трансформация требует вовлечения в процессы управления и принятия решений все большего числа людей, коммуникации между которыми должны носить более непосредственный характер. Самоорганизация, гибкие системы управления проектами и предприятием, осязаемая вовлеченность персонала в деятельность организации становятся основными трендами как мировой, так и российской экономики. Игнорирование этих глубинных экономических процессов не позволит сформировать адекватного цифровой эпохе поведения.

## ПОИСК НОВЫХ ФОРМ САМООРГАНИЗАЦИИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

В России, как и в других странах, бизнес ищет новые формы управления с использованием инструментов самоорганизации. Число таких компаний не очень велико, поскольку российский бизнес еще достаточно юн и в большинстве своем не «мыслит» долгосрочными категориями поддержки деловой среды и выполнения социальных миссий. Вместе с тем традиционная для нашей страны приверженность общинности способствует тому, чтобы идеи самоорганизации (включая и инструменты организационного поведения) находили благодатную почву в отечественных компаниях [5]. Более того, в отличие от своих западных коллег российские бизнесмены, взявшие на вооружение инструменты самоорганизации,

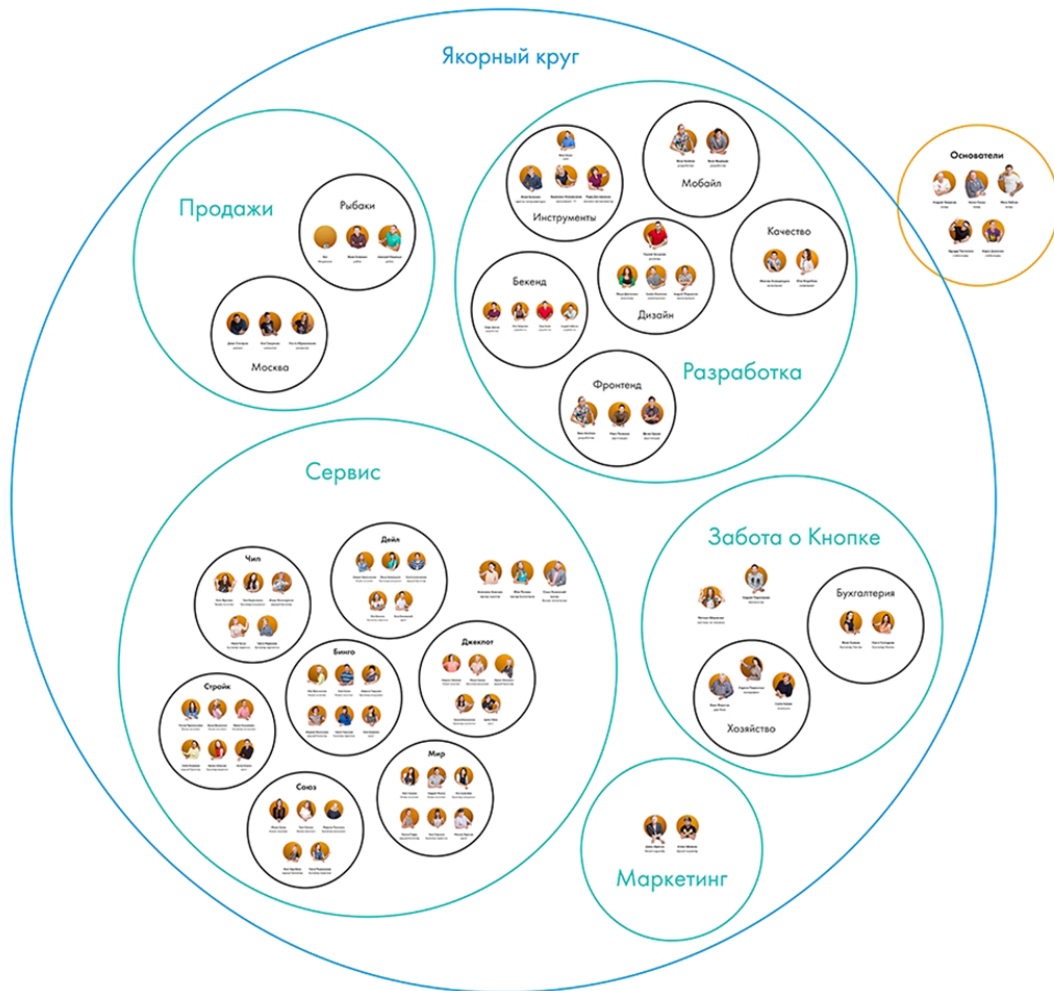


Рис. 1 / Fig. 1. Холакратическая организация управления компании «Кнопка» /  
Holacratic management organization of the company Knopka

Источник / Source: составлено авторами на основе URL: <https://habr.com/ru/company/knopka/blog/242491/> / compiled by the authors based on URL: <https://habr.com/ru/company/knopka/blog/242491/>.

критически относятся к международному опыту, внося существенные коррективы в те или иные принципы бирюзового управления. Слово «бирюзовый», согласно известной книге Ф. Лалу [6], сегодня используется для наименования компаний и практик, применяющих инструменты самоорганизации сотрудников или «плоские» системы управления, в отличие, например, от «красных» компаний, практикующих жесткие иерархии.

В научной литературе пока мало описаний кейсов предприятий, внедряющих инструменты самоорганизаций. Однако в сети Интернет достаточно много упоминаний и обсуждений бирюзовых практик. При этом среди их приверженцев есть и производственные («Фабрика Окон», «Аскона», «Ойл Энерджи»), и торговые («ВкусВилл»), и ИТ-компании

(«Neti»). Особенно часто бирюзовые практики используют, как это ни странно (ниже мы дадим этому объяснение), организации финансовой отрасли (сервис «Кнопка», банк «Точка», платежная система QIWI); даже в некоторых отделениях Сбербанка ставятся опыты (хотя и во многом формальные) по их применению<sup>1</sup>. Появлялись инициативы по внедрению гибких подходов и в государственные проекты. Так, в апреле 2017 г. даже была создана подгруппа по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президиуме Совета при Президенте РФ, однако, как это случается с тако-

<sup>1</sup> Бирюзовые ВСП: полезный опыт для всего Сбербанка. СберТВ. 30.06.2016. URL: <https://sbertv.ru/?video=1154> (дата обращения: 19.03.2022).

го рода государственными начинаниями, работа в этом направлении продолжения не имела.

Одним из самых детально проработанных инструментов самоорганизации является так называемая Холакратия [7]. Наверное, в числе первых в России внедрять проповедуемую конституцией Холакратии<sup>2</sup> систему управления начали банк «Точка» и компания «Кнопка». Эти организации во многом похожи, частично имеют общих основателей, обе были созданы в Екатеринбурге и работают в области финансов. С самого начала в «Кнопке» был принят холакратический подход к управлению, предполагающий в качестве первичного элемента группу (в терминологии холакратии — «круг»), состоящую из сотрудников разных специальностей (бухгалтеров, юристов), но по факту работающих вместе (например, с общим клиентом или решая смежные вопросы). На рис. 1 показана схема таких кругов и участие в них работников компании.

На самом деле холакратические структуры во многом напоминают матричные или грейдовые, которые уже давно используются в технологических компаниях. Но, в отличие от них, холакратия делает акцент на групповую и творческую работу, которую трудно сразу запроектировать, так как она быстро меняется. Надо отдать должное именно российским организациям, в частности банку «Точка» и сервису «Кнопка» — они больше ориентируются на эффективность и удобство работы сотрудника, чем на жесткие принципы холакратии, и легко перестраивают свою систему управления, невзирая на то, что это может не соответствовать холакратическим рекомендациям.

Доверие является краеугольным камнем самоорганизующихся управленческих систем. Это хорошо демонстрирует еще одна российская бирюзовая компания — «Ойл Энерджи», которая занимается разработкой и производством реагентов и материалов для буровых растворов, цементирования скважин и гидроразрыва пласта, оборудования для многостадийного гидроразрыва пласта и цементировочной оснастки. В отличие от «Кнопки», в области самоуправления она пошла по другому пути — не стала внедрять у себя конституцию Холакратии, а выбрала более умеренный вариант

так называемой «Социократии 3.0»<sup>3</sup> (в пер. с лат. «Правления товарищей 3.0»). Ее идеи, использование которых в управлении организации началось с середины 90-х гг. прошлого века, восходят еще к Огюсту Контю<sup>4</sup>. В частности, в Нидерландах, где для предприятий, которые применяли для организации работы сотрудников социократический метод — SCM (от англ. Sociocratic Circle Organization Method) — фактически предшественник бирюзового управления, предполагающий организацию «кругов» и замену должностей ролями, было разрешено не создавать профсоюзы. Можно сказать, что холакратия практически использовала идеи социократии, закрепив их в виде «конституционных» законов [8].

Социократия 3.0 — это уже современная технология, ставшая своего рода возвращением назад, когда взаимодействие сотрудников определяется не жесткими правилами, а общими принципами, которые могут варьироваться. В последней (2021 г.) ее версии, выпущенной в виде электронной книги на правах Creative commons aree culture license (аналогичных свободному программному обеспечению), были определены 10 принципов: «Уточнение цели», «Разработка стратегии», «Ориентация на ценность», «Чувство и реакция», «Проведение экспериментов», «Обеспечение автономии», «Совместная работа над зависимостями», «Инвестиции в обучение», «Развитие культуры» и «Общие ментальные модели» [9]. Авторы нового бирюзового фреймворка пишут: «Социократия 3.0 встречает организации там, где они есть, и ведет их по пути постоянного совершенствования. Нет никаких радикальных изменений или реорганизаций» [9, с. 20]. Помимо более мягкого подхода в распределении обязанностей и ролей, Социократия 3.0 предполагает возможность постепенного внедрения в деятельность организации — одна часть системы управления остается иерархичной, а другая — плоской.

Еще одним примером применения бирюзового стиля управления в России является компания «ВкусВилл», специализирующаяся на розничных продажах продуктов питания, предназначенных для приверженцев здорового образа жизни (ЗОЖ). На предприятиях этой торговой сети также ис-

<sup>2</sup> URL: <https://www.holacracy.org/constitution> (дата обращения: 05.07.2022).

<sup>3</sup> Цифра 3.0 добавлена, чтобы показать современность данной социократической методологии.

<sup>4</sup> Иси́до́р Мари́ Огю́ст Франсуа́ Ксавье́ Конт — французский социолог и философ, основоположник социологии как самостоятельной науки.



пользуется социократия, т.е. более легкой вариант бирюзового управления, внедрение которого подробно описано в книге Е. Щепина [10], одного из топ-менеджеров «ВкусВилл». По мнению руководителей компании, современному менеджменту следует отказаться от большинства жестких управленческих методологий и инструментов — таких, как бюджетирование и использование ключевых показателей эффективности — KPI (от англ. Key Performance Indicator). При этом мониторинг деятельности должен стать повсеместным, но его надо использовать не для оценки или контроля сотрудников, а для улучшения работы. В некотором смысле такой подход к самоорганизации совпадает с идеями Э. Деминга [11], считавшего, что искать нужно не виновных в результате сбоев, а пути совершенствования системы, чтобы такие сбои не повторялись.

Сторонники бирюзовых практик предлагают заменить показатели KPI на инструмент OKR — так называемые цели и ключевые результаты (от англ. Objectives & Key Results), который, по своей сути, является развитием управления по целям — MBO (от англ. Management by Objectives). Методология MBO появилась еще в середине XX в., и на рубеже веков обрела популярность в качестве средства управления для кружков качества и самоуправляемых (от англ. self-managed work teams) рабочих команд [12], которые в последнее время предлагается использовать для инновационного развития компаний [13], KPI же больше подходят тогда, когда цели и задачи остаются неизменными на протяжении долгого времени.

Гибкие практики организации работы сотрудников, безусловно, интересны: они позволяют избежать бессмысленной и скучной работы, характерной для масштабных иерархических структур, дают возможность быстро перестраиваться, учитывать новые тенденции и т.д. Но, вместе с тем, бирюзовые техники не лишены недостатков. Во-первых, не все люди готовы брать инициативу на себя, а в случае горизонтального управления это не позволяет предприятию развиваться (обычно в таких случаях работники сами выбирают себе дополнительные роли). Во-вторых, гибкие практики требуют более активного и подвижного участия, а значит, молодые сотрудники оказываются в проигрыше. Фактически бирюзовое управление рассчитано на то, что принципы самоорганизации сами расставят все точки над *i* в распределении обязанностей, что не

всегда эффективно, если компания ставит перед собой амбициозные и прорывные цели.

Особенно сложно бывает с доверием со стороны руководства. Российский опыт работы с персоналом исторически очень бюрократичен, подразумевает многочисленные согласования, подписи, рекомендации; только молодые бизнесмены могут преодолеть подобные традиции. При этом лидерам гибких практик приходится выступать проповедниками новых подходов не только в своих организациях, но и за их пределами. Не случайно многие бирюзовые компании практикуют экскурсии в свои офисы (из перечисленных выше такие посещения устраивают «Точка» и «Ойл Энерджи»), чтобы продемонстрировать эффективность новых инструментов управления. Многие ведут блоги или посвящают гибким технологиям страницы своего сайта, издают книги, дают интервью и т.п. Если бы бирюзовые формы управления были бы однозначно эффективнее обычных, никакой пропаганды и не понадобилось — большинство предприятий просто стало бы их использовать.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГИБКИХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Автор термина «Цифровая экономика» Д. Тапскотт в своей знаменитой книге [14] выделил несколько этапов цифровизации организации: на первом (Personal Multimedia) автоматизируются рабочие места сотрудников, на втором (Workgroup Computing) — работа отдельных подразделений, на третьем (Enterprise Infostructure) формируется единая информационная система предприятия; на четвертом (Interenterprise Computing) автоматизируются отношения компании с партнерами и клиентами; и, наконец, на пятом этапе цифровизации предприятие становится полностью сетевым («The Net»), что приводит к изменению (трансформации) большинства бизнес-процессов и появлению совершенно новых видов бизнеса.

Именно ускоренная разработка новых услуг и является основным драйвером внедрения гибких технологий управления в компаниях, а одной из самых трансформируемых отраслей, требующих подобных подходов, сегодня является финансовая.

Выше мы уже отмечали, что среди бирюзовых довольно много именно финансовых организаций. Однако гибкость в управлении достигается не только за счет использования холакратии и социократии,

но и за счет гибких систем проектирования, гибкого подхода к разработке новых информационных услуг и даже гибкого бюджетирования. И, если говорить о компаниях из области цифровой трансформации, то практически наверняка они применяют (или намерены это сделать) если не бирюзовые, то другие инструменты гибкой организации работ.

Заметим, что взаимосвязь гибких систем управления с цифровизацией гораздо более глубокая, чем простая необходимость в ускорении создания новых сервисов. Например, вывод о том, что доверие и прозрачность взаимосвязаны, на самом деле является как раз следствием повсеместного проникновения информационных технологий, которые делают нашу жизнь и деятельность предприятий более прозрачными, а значит, создают и среду для доверия. Но необходимо научиться в ней существовать: информатизация социальной жизни неслучайно порождает огромное число фейков и негатива — общество еще не готово к такому уровню доверия, какой позволяют технологии, и оно защищается как от правды, так и от чрезмерного доверия.

Гибкие методы управления проектами появились (да и до сих пор доминируют) в области разработок программного обеспечения (ПО). Одним из первых, кто развивал подход такого рода, был Т. Гилб, в 1981 г. опубликовавший короткую заметку об эволюционных процессах разработки ПО, введя понятие «инкрементные приращения» [15]. Следующий вклад в формирование идей гибкого проектирования внес Б. Бем, занимавшийся проблемами метрики и экономики разработки программного обеспечения. В своих работах 80–90-х гг. прошлого века он описал спиральную модель [16], которая легла в основу так называемого экстремального программирования — XP (от англ. Extreme programming).

Ну и наконец, самым известным событием стало появление в 2001 г. Agile манифеста, который был подписан в штате Юта 17 разработчиками<sup>5</sup>. В нем сформулировано четыре принципа: «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к из-

менениям важнее следования первоначальному плану». Первые два фактически провозглашают социократический подход, ставя человеческие коммуникации выше процессов и инструкций, а последние — постулаты постоянного совершенствования, хорошо известные в японских практиках или производных от них (кайдзен, канбан, скрам и lean).

Несмотря на то что Россия не была в числе первооткрывателей гибких техник управления проектами, отечественные программисты, компетенции которых высоко ценятся в мире, начали их использовать еще с конца прошлого века (со времен экстремального программирования). В настоящее время практики гибкого управления используются разработчиками в тех отраслях, которые наиболее быстро трансформируются: в ИТ, финансовой сфере, в области телекоммуникационных и разнообразных онлайн-услуг. Согласно опросу издания Comnews к 2020 г. в нашей стране Agile при выработке решений в той или иной мере использовали 91% банков и 60% розничных компаний; даже 25% государственных организаций заявили о его применении, подразумевая, видимо, гибкие технологии, задействуемые своими подрядчиками<sup>6</sup>.

Интересно, что в России идеи гибкого подхода к управлению проектами начали широко использоваться не только в разработке, но и в кадровом менеджменте [17], образовании [18], маркетинге [19], управлении предприятием [20] и др. Однако такие внедрения, как правило, нельзя назвать системными; они носят эпизодический характер и имеют огромное число самодеятельных, не всегда оправданных украшательств, скорее всего, имитирующих гибкость в управлении. В сентябре 2016 г. в сети Интернет был опубликован рекламный ролик, в котором руководитель Сбербанка Г. Греф продекларировал: «Если раньше Agile был способом написания программного кода, то сегодня это способ существования всех организаций»<sup>7</sup>. К сожалению, декларативность является одной из характерных черт российских деятелей (имеющих возможность повлиять на принятие решение на государственном уровне), что отражается и на инициативах в области внедрения гибких инструментов управления в различных областях, не связанных с разработкой ПО.

<sup>5</sup> Agile манифест — основной документ, содержащий описание ценностей и принципов гибкой разработки программного обеспечения. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 25.03.2022).

<sup>6</sup> URL: <https://www.comnews.ru/content/213496/2021-03-12/2021-w10/agile-nabiraet-populyarnost-rossii>

<sup>7</sup> URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QAFw6uyKwZc> (дата обращения: 26.03.2022).

Гибкие технологии и практики появились не просто ради моды на что-то новое, а стали востребованы вследствие увеличения скорости изменения бизнеса. Эту связанную с внедрением ИТ (называемую цифровой) быструю трансформацию современного предприятия можно назвать перманентной. В доцифровые времена также имели место разработка и продвижение новых продуктов, но они проходили в рамках стандартного жизненного цикла: научные исследования — опытно-конструкторские работы — опытно-промышленная эксплуатация — промышленная эксплуатация — вывод из эксплуатации. В цифровую эпоху новые продукты и сервисы внедряются уже на опытных стадиях, а дорабатываются и модифицируются на этапе самой эксплуатации. Разработка и поддержка сервисов все больше и больше сближаются между собой.

Нетрудно понять, что организация такого процесса по иерархической схеме просто невозможна: подразделения, участвующие в создании нового программного обеспечения (аналитики, разработчики, тестировщики и поддержка), должны взаимодействовать на горизонтальном уровне, без привлечения руководителей. Такая технология получила название DevOps (от англ. Development и Operations) и можно сказать, что ее корни находятся в исторических практиках гибкого управления: Lean [21] и цикл Деминга PDCA (от англ. Plan-Do-Check-Act), лежащий в основе стандартов ISO серии 9000. Впервые термин «DevOps» прозвучал в 2009 г., когда в бельгийском городе Генте консультант и специалист в области Agile П. Дебуа провел конференцию под названием «Devopsdays», ставшую затем регулярной<sup>8</sup>. Сегодня российские компании активно используют технологию DevOps, причем не только в финансовой (ПАО Сбербанк, АО «Альфа-банк» и др.) и телекоммуникационной (МТС, «Билайн» и др.) сферах, но и в нефтехимической (Сибур, ПАО «Газпром нефть» и др.) и других отраслях.

В конце 2020 г. ряд известных мировых консультантов, а также руководителей организаций, использующих гибкие практики управления, опубликовали манифест BizOps, предполагающий, что сквозной процесс от разработки к поддержке должен начинаться с бизнеса<sup>9</sup>. При этом все подразде-

ления и службы не просто должны работать вместе, как единое целое, но и разделять общее видение и цели, чтобы сделать поток создания ценности максимально эффективным. Активное включение бизнеса в разработку информационных систем фактически создает альтернативный бирюзовому путь самоорганизации. Если бирюзовые компании изначально создают «плоское» самоуправление, то в случае BizOps горизонтальная иерархия выстраивается вокруг цифровой трансформации предприятия. Можно сказать, что цифровизация экономики заставляет организации становиться более гибкими и, как следствие, в большей степени использовать «плоские» системы управления.

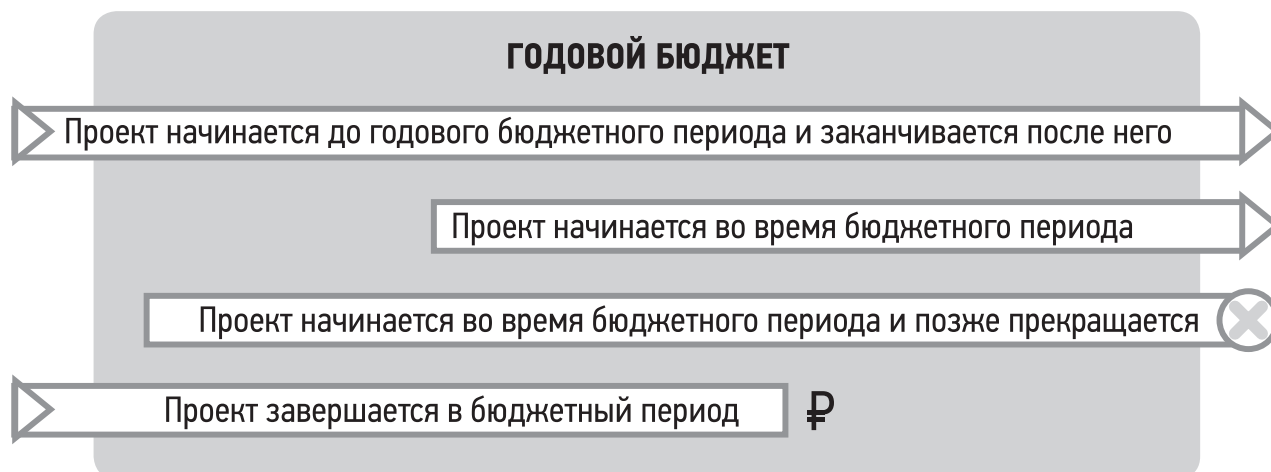
Потребность в гибкости распространяется не только на разработку, внедрение инноваций и ведение проектов, но и на саму информационную систему (ИС). Сегодня становится популярной так называемая микросервисная архитектура, когда ИС предприятия состоит из небольших сервисов (в качестве примера одного из них можно привести мобильное приложение), в разработке которых принимает участие небольшое число ИТ-специалистов (равное одной скрам-команде численностью 5–9 человек). При этом необязательно разрабатывать микросервис самому — это можно поручить партнерской организации. В компании Гартнер подобный принцип назвали «компонентной архитектурой», которая позволяет создавать ИС по типу конструктора Lego и полностью отвечает гибкому подходу к разработке и проектированию, а также позволяет работать небольшими командами, создавая оптимальные условия для самоорганизации. Не случайно, как уже говорилось выше, бирюзовые технологии в первую очередь внедряются в ИТ компаниях и банках, где микросервисная архитектура стала нормой.

Интересно, что не только информационная система предприятия, его организационная структура, методы разработки и ведения проектов становятся гибкими, но также и система финансирования и бюджетирования развития организации. При классическом (в проектной терминологии — «водопадном») подходе к бюджетированию информационных технологий на реализацию того или иного проекта выделяется конкретная сумма, которая должна быть потрачена в определенные сроки и принести заявленную заранее ценность. Однако, когда речь идет об инновациях, период исполнения и бюджет, как правило, неизвестны. Нельзя точно

<sup>8</sup> URL: <https://devopsdays.org/> (дата обращения: 04.04.2021).

<sup>9</sup> URL: <https://www.bizopsmanifesto.org/> (дата обращения: 01.03.2022).

## ВОДОПАДНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



## ГИБКОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



Рис. 2 / Fig. 2. Сравнение водопадного и гибкого бюджетирования /  
Comparison of waterfall and flexible budgeting

Источник / Source: составлено автором на основе [22] / compiled by the authors based on [22].

запланировать время придумывания новой идеи и спрогнозировать количество требуемых на это средств. Выходом из такой ситуации является гибкое или венчурное бюджетирование (рис. 2).

С проблемами, аналогичными возникающим при финансировании инноваций, венчурный бизнес сталкивается при инвестировании в стартапы — там вероятность того, что проект не будет реализован и вложения не окупятся, намного выше и достигает 90%. Чтобы управлять подобным процессом, венчурные менеджеры объединяют инвестиции таким образом, чтобы получать положительный доход от портфеля в целом. В организации целесообразно создавать отдельный портфель под про-

екты, которые связаны с одним сервисом или даже с микросервисом. Тогда даже неудачная разработка будет иметь смысл — деньги, потраченные на нее, можно считать оплатой полученного знания о том, что данное направление неправильно (т.е. это не зря потраченные средства, за которые надо кого-нибудь наказать).

Гибкое финансирование становится важным условием для самоорганизации работы предприятия, поскольку позволяет экспериментировать. Можно сказать, что бирюзовый стиль управления неявно проникает в российские компании вместе с процессом цифровой трансформации и гибкими методами организации деятельности.



## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПЕРЕХОДА К НОВЫМ ФОРМАМ САМООРГАНИЗАЦИИ

Цифровая трансформация экономики распространяется подобно эпидемии. Технологии способствуют автоматизации ручного труда или передаче его клиенту. Появляется возможность использовать высвобождающиеся человеческие ресурсы для разработки новых технологических сервисов, которые, в свою очередь, способствуют устранению рутины из повседневного труда сотрудников организации и их партнеров. Таким образом, доля интеллектуальной деятельности в компании возрастает, причем ускоренными темпами. Это ведет как к необходимости внедрения гибких систем управления, описанных выше и передачи ответственности за принятие решений на более низкий уровень менеджмента, так и к большей свободе работника от нанимателя.

Цифровая эпоха разрушает необходимую основу эксплуатации труда, когда наемный сотрудник вынужден соглашаться на предложенные условия работы, поскольку без средств производства, принадлежащих работодателю, он сам заработать не сможет. В случае интеллектуальной деятельности основным средством производства являются компетенции сотрудника, принадлежащие ему даже в том случае, если они появились за счет корпоративного обучения. Современный наниматель вынужден, помимо компенсационного пакета, обеспечивать своим креативным сотрудникам комфортные условия труда, привлекая их этим в свою компанию. Однако сегодня, особенно после масштабного освоения дистанционных технологий во время пандемии, люди вполне могут сами создавать себе обстановку для творческой деятельности посредством электронных средств коммуникаций, коворкингов, лизинга оборудования и повременного использования программного обеспечения. И это формирует новые отношения между работодателем и сотрудником.

Еще недавно фриланс на предприятии использовался исключительно для выполнения разовых задач, на которые жалко было тратить собственные ресурсы. Сегодня ситуация резко меняется: работник, принятый на временных условиях и находящийся в другом городе, трудится в рамках тех же проектов, что и штатные сотрудники. Фриланс становится значимым элементом новой экономики, которую часто называют «Gig экономикой»

(от англ. Gig — ангажемент для приглашенных артистов). И Россия здесь находится среди лидеров: если в 2014 г. число фрилансеров составляло лишь 3 млн чел.<sup>10</sup>, то в 2020 г. (по данным PwC<sup>11</sup>) их было 14 млн (для сравнения: в США — 56,7 млн в Канаде — 2,9 млн в Индии — 15 млн). При этом Россия входит в десятку стран, в которых темп роста фриланса превышает 25%. То есть имеются хорошие позиции для реформирования и самоорганизации бизнеса. В отличие от обычного работника, фрилансер легко переключается с одной задачи на другую, более самостоятелен, «требует» меньшего количества накладных расходов и т.п.

В конце первого десятилетия этого века одним из инструментов поиска дополнительных идей и ресурсов в мире было использование альтернативной фрилансу технологии краудсорсинга. Она предполагает привлечение либо сторонних людей, либо сотрудников компании к генерации идей, реализации инноваций или к выполнению каких-либо проектов без каких-либо договорных отношений. Инновации, достигнутые с привлечением сторонних лиц, называют «открытыми» (термин ввел профессор Калифорнийского университета Генри Чесбро [23]). Понятие «краудсорсинг» было впервые использовано журналистом Д. Хау при описании портала Innocentive.com, работающего по технологии открытых инноваций. Если же над проблемами работают только сотрудники организации, часто используются специальные платформы, так называемые системы “Idea Management”, которые также получили в мире широкое распространение.

Необходимость быстрого трансформирования с использованием цифровых технологий подразумевает не только гибкость управления и адаптивность информационных систем, но и определенные качества личности сотрудников, непосредственно задействованных в изменении организации. И наоборот, работники, занятые креативной деятельностью, от которых зависит успешность цифровой трансформации компании, требуют особого к себе отношения [24]. Подобного рода требования составляют так называемый субъектно ориентированный (или человеко ориентированный) подход к управлению

<sup>10</sup> URL: <https://blog.kwork.ru/rynok-frilansa/frilans-2021-itogigoda-i-prognoz-na-2022>

<sup>11</sup> Сайт компании «Технологии доверия». URL: [https://www.pwc.ru/publications/freelance-platform/pwc\\_freelance\\_market\\_research\\_final.pdf](https://www.pwc.ru/publications/freelance-platform/pwc_freelance_market_research_final.pdf) (дата обращения: 02.03.2022).

организацией и к созданию ее информационной среды [25], который предполагает соблюдение определенных принципов [26].

Один из них гласит, что управление выстраивается не вокруг руководителя, как это было в доцифровую эпоху, а вокруг работника, от которого зависит успех внедрения инноваций. Раньше основной задачей информационной системы предприятия было формирование данных о бизнес-процессах, необходимых для принятия решения руководством. Сегодня в передовых компаниях ответственность за внедрение инноваций лежит на менеджерах среднего звена, и именно для них выстраивается информационная среда: им разрешается иметь личные почтовые ящики и календари, общаться с коллегами через социальные сети, использовать собственные инструменты анализа и т.д. Более того, именно сотрудник, занятый инновациями, сегодня формирует требования к информационной системе предприятия и к развитию процессов. Среди ключевых трендов 2021 г. (входящих в так называемый Нуре-цикл<sup>12</sup>) компания «Гартнер» выделяет такие субъектно ориентированные управленческие технологии, как вовлечение человеческих ресурсов — WEM (от англ. Workforce engagement management) и учет мнения сотрудника — VOE (от англ. Voice Of the Employee) [27].

Еще одним принципом данного подхода является «свободный вход» и «свободный выход» сотрудника, т.е. предполагается, что любой, поступивший на работу в компанию вправе использовать собственные информационные ресурсы для повышения эффективности ее деятельности, но уходя из нее, может оставить у себя те ресурсы, которые не являются эксклюзивной собственностью организации, которую он покидает. Это один из самых непростых для внедрения постулатов, который требует закрепления в качестве этической нормы. К сожалению, в России корпоративная культура, как правило, очень плохо защищается внутренними нормативными документами, и данный принцип реализуется де-факто, что часто является причиной споров и даже судебных разбирательств.

Креативные сотрудники, как и фрилансеры, гораздо более свободолюбивы и независимы, чем

обычные, что заставляет руководителей организаций (по крайней мере тех, которые находятся на стадии цифровой трансформации) относиться к обеим этим категориям работников как к партнерам, а не как к наемному персоналу. Такой подход уже давно был принят в консалтинге, но теперь все чаще используется и в цифровых компаниях и даже в банках. Партнерство требует равноправия — именно это декларируют приведенные выше принципы. В России такого рода отношения с сотрудниками практически полностью отсутствуют в крупных компаниях, в особенности — с государственным участием.

Одним из важных качеств личности, необходимым для успешной деятельности в области трансформации организации, сегодня становится эмоциональный интеллект [28], который является одновременно и инструментом повышения эффективности коллективной работы, и одной из важных компетенций управленческого лидера. В работе [29] на примере российской фармацевтической отрасли была продемонстрирована взаимосвязь успешности продаж и эмоционального интеллекта, косвенным подтверждением важности которого является все большая востребованность программ повышения квалификации в этой области. В некоторой степени эмоциональный интеллект можно считать бирюзовой версией лидерских качеств, и интерес к нему свидетельствует о внимании к задачам самоорганизации в экономике.

Поскольку в организациях число специалистов, принимающих решение и имеющих лидерские качества, существенно возрастает, казалось бы, и вовлечение населения в самоуправление тоже должно становиться все более активным. Однако пока этого не происходит. Интересные исследования проводятся на региональном уровне в Вологодском научном центре Российской академии наук — в частности, авторами работы [30] изучался потенциал гражданского участия в государственном самоуправлении на территориях Вологодской и Псковской областей, а также в Республике Карелии. Было показано, что уровень вовлеченности населения невысок, и, более того, он не связан с уровнем жизни (как это предполагалось до исследования). Авторы сделали вывод, что существует «взаимосвязь между показателями участия и уровнем институционального доверия» [30, с. 101], причем обоюдная: не только власть должна устанавливать доверительные отношения с населением, но ему

<sup>12</sup> Нуре-цикл, используемый компанией «Гартнер», является инструментом визуализации технологических трендов. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle> (дата обращения: 27.10.2022).

следует формировать такую доверительную среду, становясь партнерами власти. Именно отсутствие доверия и не позволяет раскрыть в полной мере потенциал гражданского участия.

Качество доверительной среды может быть изменено уровнем вовлеченности в благотворительную деятельность — она изучалась упомянутым выше центром в тех же регионах [31]. Россия по помощи незнакомым людям, участию в волонтерстве и в пожертвованиях с показателем процента совокупного участия 21% находится в десятке стран-аутсайдеров. Показатели еще ниже у таких стран, как: Китай, Греция, Литва, Болгария и др. (для сравнения: в США — 58%, в Канаде — 55%, в Индонезии — 50%). По мнению волгоградских ученых [30], такой уровень благотворительной деятельности во многом связан с присущими нашему обществу патерналистскими настроениями и опять же с недоверием к официальным организациям из этой сферы и власти. По всей видимости, низкая активность в благотворительности и малый интерес к участию в самоуправлении аналогичны пассивности населения в краудсорсинговых проектах.

Однако, несмотря на отмечаемое в исследованиях отсутствие активности, происходят изменения в связи с ростом доли интеллектуальной деятельности: «креативный класс» слабо вовлечен в самоуправление, благотворительность и краудсорсинг, однако неплохо социализируется в рамках различных неформальных отраслевых ассоциаций и организаций. По данным Росстата<sup>15</sup>, на конец 2019 г. в России зарегистрировано около 90 тыс. общественных организаций<sup>14</sup> — это почти столько же, сколько некоммерческих. Учитывая, что численность их сотрудников примерно равна их числу, можно сделать вывод, что они выполняют роль организаторов деятельности населения, в них трудоустроены только руководители или технические работники. При этом количество граждан, принимающих участие в различных творческих союзах (профсоюзы сюда не включены) и сообществах по интересам, в 3,4 раза больше тех, кто участвует в религиозных организациях, и в 3,3 превышает число занятых в местном самоуправлении (через общественные организации).

Цифровая эпоха, благодаря бурному развитию коммуникаций, ведет к росту объединений, осно-

ванных на профессиональных интересах. Этому способствуют и социальные сети, позволяющие реализовывать различные форматы сообществ. Одной из наиболее перспективных форм ассоциации по профессиональному признаку становятся экспертные сети [32]. По мнению компании Гартнер [33], к 2025 г. клиенты будут платить внештатному специалисту за решение 75% своих проблем, и организациям, соответственно, следует стремиться к созданию сети, объединяющей таких профессионалов, уделяя внимание правовым последствиям этого процесса.

Работа современных экспертных сетей с коллаборацией строится на компетентностной метрике, когда каждый специалист имеет свои уникальные компетенции, а его участие в том или ином проекте обусловлено потребностью в них при реализации задачи. Такие сети в будущем явятся не только одним из важных субъектов экономической деятельности — они будут выполнять свои функции в том числе и для государственного управления (от муниципального до федерального уровня), поддерживая институты самоуправления. Здесь у нашей страны имеется неплохой шанс стать лидером, поскольку создание экспертных сетей с коллаборацией, встроенных в экономическую деятельность предприятий и организаций, пока только начинает внедряться в развитых странах.

И как раз особенности России: преобладание фриланса над краудсорсингом, неплохой опыт работы с гибкими системами проектирования и разработки, бирюзового управления и использования инструментов социократии — могут сыграть в этом положительную роль.

## ВЫВОДЫ

В настоящей работе рассмотрены особенности российской практики гибких систем управления в организациях. Автором показано, что отечественные компании редко внедряют бирюзовые практики в их жестком варианте, ориентируясь, скорее всего, на общие идеи чуткого отношения к сотрудникам и гибким иерархиям. Можно сказать, что по части использования бирюзовых и социократических методик, основанных на партнерских отношениях, наша страна находится в общемировом тренде. Практики применения гибких методов управления проектами, разработками и механизмы инвестирования также неплохо освоены российскими компания-

<sup>15</sup> Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах. М.: Росстат; 2020. 550 с.

<sup>14</sup> На середину 2022 г. новых данных опубликовано не было.

ми. Особенностью является то, что фриланс как форма аутсорсинга сторонних ресурсов у нас более развита, чем краудсорсинг. Это связано с меньшим доверием общества к бизнесу. Именно поэтому Россия далека от лидеров в области вовлечения граждан в благотворительную деятельность и местное самоуправление. Однако

у этой особенности есть и положительная черта — более строгое отношение к использованию сторонних людских ресурсов дает нашей стране шанс стать одной из первых в использовании экспертных сетей, которые станут важным элементом экономики и социальной политики в будущем.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The paper has been prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Vargas-Hernandez J.G., Gonzalez D.C. The discussion on stakeholders in contrast with the shareholders theory: Reconciliation to a conscious capitalism. *SAMVAD: International Journal of Management*. 2017;14:55–57. DOI: 10.53739/samvad/2017/v14/117199
2. Murphy M.J., Smolarski J.M. Religion and CSR: An Islamic “political” model of corporate governance. *Business & Society*. 2020;59(5):823–854. DOI: 10.1177/0007650317749222
3. Славин Б. Конвергенция архитектур социальной и корпоративной информационной среды человека. *Бизнес-информатика*. 2012;(2):3–9.
4. Malmelin N., Villi M. Media work in change: Understanding the role of media professionals in times of digital transformation and convergence. *Sociology Compass*. 2017;11(7): e12494. DOI: 10.1111/soc4.12494
5. Secchi D. Editorial: Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2021;24(1):1–5. DOI: 10.1108/IJOTB-03-2021-152
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2016. 432 с.
7. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. Пер. с англ. М.: Бомбора; 2018. 256 с.
8. Ершов А.Н., Салатова А.А. Организационное управление в XXI веке: от социократии к холакратии. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2019;(6):18–23. DOI: 10.24153/2079-5912-2019-10-6-18-23
9. Bockelbrink B., Priest J., David L. A practical guide for evolving Agile and resilient organizations with sociocracy 3.0. 2022. URL: [https://sociocracy30.org/\\_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf](https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf)
10. Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так. М.: Альпина Паблишер; 2019. 210 с.
11. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 220 с.
12. Gibson J.W., Tesone D.V. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The Academy of Management Executive*. 2001;15(4):122–133. DOI: 10.5465/AME.2001.5898744
13. Bruccoleri M., Riccobono F. Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management consulting. *Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation*. 2018;25(3):180–192. DOI: 10.1002/kpm.1577
14. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. 20<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education; 2014. 414 p.
15. Gilb T. Evolutionary development. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*. 1981;6(2). DOI: 10.1145/1010865.1010868
16. Boehm B., Lane J., Koolmanojwong S., Turner R. The incremental commitment spiral model: Principles and practices for successful systems and software. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional; 2014. 332 p.



17. Адамская Л. Методы гибкого управления кадрами — Agile. *Самоуправление*. 2018(4):26–30.
18. Даниленко Л. В. Принципы Agile и современное образование. *Сахалинское образование XXI век*. 2019;(1):8–13.
19. Демченко М. В. Управление маркетингом в области гибких методологий (Agile). *Маркетинговые коммуникации*. 2016;(6):326–334.
20. Акименко С. А., Барлит Д. С., Павлов А. Ю. Использование Agile методов в управлении предприятием. *NovaInfo.Ru*. 2018;1(87):88–92.
21. Parkes A. Lean management genesis. *Management*. 2015;19(2):106–121. DOI: 10.1515/manment-2015–0015
22. Аншина М., Славин Б., Уайт Т. Цифровая трансформация бизнеса. М.: КноРус; 2021. 272 с.
23. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 227 p.
24. Green P. I., Jr., Finkel E. J., Fitzsimons G. M., Gino F. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. 2017;37:1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007
25. Славин Б. Б. От вычислительных к человеко-ориентированным ИС. *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. 2017;13(3):176–184. DOI: 10.25559/SITITO.2017.3.632
26. Slavin B. Principles of development of human-oriented information systems in enterprises. In: Proc. 12<sup>th</sup> Central & Eastern European software engineering conference in Russia (CEE-SECR'16). (Moscow, October 28–29, 2016). New York: Association for Computing Machinery; 2016:4. DOI: 10.1145/3022211.3022215
27. Gupta A. 5 Key trends from 2021's hype cycle for customer service and support technologies. Gartner. Sept. 28, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-key-trends-from-2021-s-hype-cycle-for-customer-service-and-support-technologies> (дата обращения: 05.10.2021).
28. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2013. 512 с.
29. Хлебникова Л. Н., Роммель А. М. Эмоциональный интеллект — эффективный ресурс повышения результативности бизнеса в России. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2019;(6):181–184. DOI: 10.23672/SAE.2019.6.32963
30. Уханова Ю. В. Коллективные практики и потенциал гражданского участия локального сообщества (социологическое исследование в российских регионах). *Проблемы развития территории*. 2021;25(1):88–107. DOI: 10.15838/ptd.2021.1.111.5
31. Уханова Ю. В., Леон Д., Шельвальд Р. Благотворительная деятельность локального сообщества: итоги социологического исследования в российском регионе. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12
32. Славин Б. Современные экспертные сети. *Открытые системы. СУБД*. 2014;(7):30–33.
33. Panetta K. Gartner top 10 strategic predictions for 2021 and beyond. Gartner. Oct. 21, 2020. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond> (дата обращения: 05.10.2021).

## REFERENCES

1. Vargas-Hernandez J. G., Gonzalez D. C. The discussion on stakeholders in contrast with the shareholders theory: Reconciliation to a conscious capitalism. *SAMVAD: International Journal of Management*. 2017;14:55–57. DOI: 10.53739/samvad/2017/v14/117199
2. Murphy M. J., Smolarski J. M. Religion and CSR: An Islamic “political” model of corporate governance. *Business & Society*. 2020;59(5):823–854. DOI: 10.1177/0007650317749222
3. Slavin B. Convergence of architectures of social and corporate information environment of a person. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2012;(2):3–9. (In Russ.).
4. Malmelin N., Villi M. Media work in change: Understanding the role of media professionals in times of digital transformation and convergence. *Sociology Compass*. 2017;11(7): e12494. DOI: 10.1111/soc4.12494
5. Secchi D. Editorial: Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2021;24(1):1–5. DOI: 10.1108/IJOTB-03-2021-152

6. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Millis, MA: Nelson Parker Publishing; 2014. 378 p. (Russ. ed.: Laloux F. Otkryvaya organizatsii budushchego. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016. 432 p.).
7. Robertson B.J. Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. New York: Henry Holt and Co., LLC; 2015. 238 p. (Russ. ed.: Robertson B.J. Kholakratiya. Revolyutsionnyi podkhod v menedzhmente. Moscow: Bombora; 2018. 256 p.).
8. Ershov A.N., Salatova A.A. Organizational management in the 21st century: From sociocracy to holacracy. *Kazanskii sotsial'no-gumanitarnyi vestnik = The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*. 2019;(6):18–23. (In Russ.) DOI: 10.24153/2079–5912–2019–10–6–18–23
9. Bockelbrink B., Priest J., David L. A practical guide for evolving Agile and resilient organizations with sociocracy 3.0. 2022. URL: [https://sociocracy30.org/\\_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf](https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf)
10. Shchepin E. VkusVill: How to make a revolution in retail by doing everything wrong. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 210 p. (In Russ.).
11. Deming W.E. The new economics: For industry, government, education. Cambridge, MA: The MIT Press; 2000. 266 p. (Russ. ed.: Deming E. Menedzhment novogo vremeni: prostye mekhanizmy, vedushchie k rostu, innovatsiyam i dominirovaniyu na rynke. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 220 p.).
12. Gibson J.W., Tesone D.V. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The Academy of Management Executive*. 2001;15(4):122–133. DOI: 10.5465/AME.2001.5898744
13. Bruccoleri M., Riccobono F. Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management consulting. *Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation*. 2018;25(3):180–192. DOI: 10.1002/kpm.1577
14. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. 20<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education; 2014. 414 p.
15. Gilb T. Evolutionary development. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*. 1981;6(2). DOI: 10.1145/1010865.1010868
16. Boehm B., Lane J., Koolmanojwong S., Turner R. The incremental commitment spiral model: Principles and practices for successful systems and software. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional; 2014. 332 p.
17. Adamskaya L. Methods of flexible personnel management — Agile. *Samoupravlenie*. 2018(4):26–30. (In Russ.).
18. Danilenko L.V. Agile principles and modern education. *Sakhalinskoe obrazovanie XXI vek*. 2019;(1):8–13. (In Russ.).
19. Demchenko M.V. Agile marketing management. *Marketingovye kommunikatsii*. 2016;(6):326–334. (In Russ.).
20. Akimenko S.A., Barlit D.S., Pavlov A. Yu. Using Agile methods in enterprise management. *NovaInfo.Ru*. 2018;1(87):88–92. (In Russ.).
21. Parkes A. Lean management genesis. *Management*. 2015;19(2):106–121. DOI: 10.1515/manment-2015–0015
22. Anshina M., Slavin B., White T. Digital transformation of business. Moscow: KnoRus; 2021. 272 p. (In Russ.).
23. Chesbrough H.W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 227 p.
24. Green P.I., Jr., Finkel E.J., Fitzsimons G.M., Gino F. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. 2017;37:1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007
25. Slavin B.B. From computing information systems to human-oriented ones. *Sovremennye informatsionnye tekhnologii i IT-obrazovanie = Modern Information Technologies and IT-Education*. 2017;13(3):176–184. (In Russ.). DOI: 10.25559/SITITO.2017.3.632
26. Slavin B. Principles of development of human-oriented information systems in enterprises. In: Proc. 12<sup>th</sup> Central & Eastern European so-ware engineering conference in Russia (CEE-SECR'16). (Moscow, October 28–29, 2016). New York: Association for Computing Machinery; 2016:4. DOI: 10.1145/3022211.3022215
27. Gupta A. 5 Key trends from 2021's hype cycle for customer service and support technologies. Gartner. Sept. 28, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-key-trends-from-2021-s-hype-cycle-for-customer-service-and-support-technologies> (accessed on 05.10.2021).

28. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books; 2011. 400 p. (Russ. ed.: Goleman D. Emotsional'nyi intellekt v biznese. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2013. 512 p.).
29. Khlebnikova L.N., Rommel A.M. Emotional intelligence as an effective resource for increasing profitability of business in Russia. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2019;(6):181–184. (In Russ.). DOI: 10.23672/SAE.2019.6.32963
30. Ukhanova Yu.V. Collective practices and potential for civic participation of local community (sociological research in Russian regions). *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*. 2021;25(1):88–107. (In Russ.). DOI: 10.15838/ptd.2021.1.111.5
31. Ukhanova Yu.V., Leon D., Schelwald R. S. Charity work of local community: Results of the sociological research in the Russian region. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12 (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2021;14(1):169–185. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.12)
32. Slavin B. Modern expert networks. *Otkrytye sistemy. SUBD= The Open Systems Journal. DBMS*. 2014;(7):30–33. (In Russ.).
33. Panetta K. Gartner top 10 strategic predictions for 2021 and beyond. Gartner. Oct. 21, 2020. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond> (accessed on 05.10.2021).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Борис Борисович Славин** — доктор экономических наук, профессор департамента бизнес-информатики, Финансовый университет, Москва, Россия

**Boris B. Slavin** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Business Informatics, Financial University, Moscow, Russia

bbslavin@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3465-0311>

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 05.07.2022; после рецензирования 02.10.2022; принята к публикации 31.10.2022.*

*The article was submitted on 05.07.2022; revised on 02.10.2022 and accepted for publication on 31.10.2022.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*