



ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

№ 1 (18)
2016

Научно-практический журнал



Н.М. Абдикеев,
главный
редактор,
доктор
технических наук,
профессор

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Мы стремимся публиковать в нашем журнале статьи, в которых рассматриваются как исторические и теоретические аспекты управленческой науки, так и проблемы, связанные с практикой менеджмента в различных направлениях и областях применения.

В этом номере представляет интерес статья, посвященная актуальности изучения методологических проблем истории управленческой мысли, которые сдерживают развитие менеджмента как науки, а также современному осмыслению таких вопросов, как объективность создания социальных организаций и управления ими.

В статье, посвященной технологии управления сложными системами в условиях неопределенности, предложена методология мягкого управления совокупностью сложных экономических систем как полисистемных сред, содержащих отдельные системы с автономным и централизованным управлением, активно взаимодействующих между собой и с внешней средой в условиях неопределенности. Приведены также интеллектуальные технологии на основе мягких измерений для управления подобными системами в экономике.

Надо отметить, что существующее институциональное обеспечение точек роста экономики в России в силу своей фрагментарности не позволяет координировать взаимодействие различных этапов инновационного цикла, всех структурных элементов национальной инновационной системы и не создает условия для решения задачи по производственно-коммерческому освоению прорывных технологий. В связи с этим представлена статья, в которой обосновываются предложения по развитию институционального обеспечения формирования точек роста инновационной экономики в России на сетевых принципах.

Следующий блок статей посвящен развитию и применению в управленческой практике информационных технологий и управлению компанией в условиях изменения внешней среды на основе технологий бизнес-коммуникаций и инструментов электронного бизнеса.

Еще одна группа статей описывает психологические и социологические методы в менеджменте и формализацию управленческих процессов, реализуемых как неформальные управленческие практики. Психологические и социологические методы все больше интегрируются в общую методологию менеджмента. Одним из наиболее значимых результатов такой интеграции является такая качественная характеристика организационного управления, как «стиль руководства», которая, однако, вызывает различные толкования на уровне ее количественного измерения.

И в заключение хочется поделиться важной новостью – в декабре 2015 г. по решению рабочей группы экспертов журнал «Управленческие науки» включен в Базу *Russian Science Citation Index* на платформе *Web of Science*.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Д.Е. Сорокин, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Финансового университета, член-корреспондент Российской академии наук (РАН)

Н.А. Волгин, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни, президент Национальной ассамблеи специалистов в области труда и социальной политики

А.Л. Гапоненко, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего и стратегического менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

В.В. Ивантер, д-р экон. наук, проф., академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

С.В. Ильдеменов, д-р экон. наук, проф., председатель совета директоров ЗАО «Эффективное содействие Вашему бизнесу», руководитель программы MBA МИРБИС «Производственный и операционный менеджмент»

Г.Б. Клейнер, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН

Г.Р. Латфуллин, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории организации и управления Государственного университета управления

С.В. Лобов, генеральный директор компании «Пегасистемс Рус.»

В.И. Маршев, д-р экон. наук, проф. кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

В.В. Масленников, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

Ф.Ф. Пашенко, д-р техн. наук, проф., зав. лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

С.А. Поршаков, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративному управлению

С.Е. Прокофьев, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, зам. руководителя Федерального казначейства

С.Н. Сильвестров, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» Финансового университета, руководитель Департамента мировой экономики и международных финансовых отношений Финансового университета

Ю.Ф. Тельнов, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладных информационных технологий и информационной

безопасности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

А.В. Трачук, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак» Министерства финансов РФ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Н.М. Абдикеев, главный редактор, д-р техн. наук, проф., заместитель проректора по научной работе Финансового университета

Д.В. Кузин, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проректор, зав. кафедрой менеджмента Международного университета в Москве, член Совета директоров Европейского совета по бизнес-образованию (ЕСВЕ)

Ю.М. Цыгалов, зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор кафедры «Корпоративное управление» Финансового университета

М.А. Вахрушина, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Управленческий учет» Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России

А.Л. Денисова, д-р экон. наук, д-р пед. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

Н.А. Евтихиева, канд. экон. наук, мастер делового администрирования (MBA), декан Международной школы бизнеса Финансового университета

С.В. Карпова, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета

О.В. Кузнецов, д-р экон. наук, проф., проректор по проектам Финансового университета

И.Я. Лукасевич, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Финансовый менеджмент» Финансового университета

М.В. Мельник, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета

О.С. Осипова, д-р соц. наук, проф. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета

А.Н. Ряховская, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета

Е.Б. Тютюкина, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Инвестиции и инновации» Финансового университета

Д.В. Чистов, д-р экон. наук, проф. кафедры «Прикладная информатика» Финансового университета

И.С. Шевалкин, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государственного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

Журнал «Управленческие науки» входит в перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК, и включен в базу *Russian Science Citation Index* на платформе *Web of Science*

EDITORIAL BOARD

D.E. Sorokin, the chairman of the editorial board, Doctor of Economic Sciences, Professor, Science and Research Coordinator Financial University, corresponding member of the Russian Academy of Sciences (RAS)

N.A. Volgin, Doctor of Economic Sciences, Professor, deputy director-general of All-Russian center for standard of life research, president of the National assembly of experts in labour and social policy

A.L. Gaponenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "General and strategic management" of RANEP Institute of Business and Business Administration

V.V. Ivanter, Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of RAS, director of the RAS Institute of Economic Forecasting

S.V. Yldemenov, Doctor of Economic Sciences, Professor, chairman of board of directors of the CJSC "Your Business Effective Promotion", MBA MIRBIS "Production and operations management" program director

G.B. Kleiner, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, deputy director of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

G.R. Latfullin, Doctor of Economic Sciences, Professor, director of the Institute of Public Administration and Law, Head of the Chair "Organization Theory and Management" of the State University of Management

S.V. Lobov, CEO of the "Pegasystems Rus." company

V.I. Marshev, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair "Organization Management" of the economic faculty of Lomonosov Moscow State University

V.V. Maslennikov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Management Theory and Business Technologies" of Plekhanov Russian University of Economics

F.F. Pashchenko, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of the laboratory "Intelligence Systems for Management and Modeling", RAS Trapeznikov Institute of Management Problems

S.A. Porshakov, Candidate of Historical Sciences, Chief Executive of the Corporate Management National Board, member of the Corporate Management Committee of the Russian Union of Manufacturers and Entrepreneurs

S.E. Prokofiev, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Public and Municipal Administration" of the Financial University, deputy administrator of the Federal Treasury

S.N. Sylvestrov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Global Economics and International Business" of the Financial University, Head of the Department of World Economy and International Financial Relations, Economic Policy Institute

Yu.F. Telnov, Doctor of Economic Sciences, The Head of the Chair of Applied Informational Technologies and Informational Security, Plekhanov Russian University of Economics

A.V. Trachuk, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair "Strategic and Crisis Management" of the Financial University, director of the Management Department of the Financial University, director-general of FSUE "Goznak" of the Ministry of Finance of the Russian Federation

EDITORIAL STAFF

N.M. Abdikeev, editor in chief, Doctor of technical sciences, professor, vice principal for research of the Finance University

D.V. Kuzin, deputy chief editor, Doctor of economic sciences, the rector, the Head of the Management department in Moscow International University, Board Member of the European Council for Business Education (ECBE)

Y.M. Tsigalov, deputy chief editor, Doctor of economic sciences, professor of Corporate Management department in Finance University

M.A. Vakhrushina, Doctor of economic sciences, professor, the Head of the chair "Management accounting" in Finance University, fellow, Russia" professional accountants and auditors institute

A.L. Denisova, Doctor of economic sciences, Doctor of Pedagogy, professor, the director of Business Administering and Entrepreneurship Institute in Finance University, Honorary Fellow, Institute of financial analysts (IFA, Great Britain)

N.A. Evtikheyeva, candidate of economic sciences, master of Business Administering (MBA), the Dean of the International Business School in Finance University

S.V. Karpova, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Marketing and Logistics department in Finance University

O.V. Kusnetsov, Doctor of economic sciences, professor, Project Vice-Rector in Finance University

I.Y. Lukasevich, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Management department in Finance University

M.V. Melnik, Doctor of economic sciences, professor, the director of Interacademic research and methodological center of accounting, analysis and auditing in Finance University

O.S. Osipova, Doctor of sociological sciences, professor, the Head of Staff Management and Psychology department in Finance University

A.N. Ryakhovskaya, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Strategic and Anti-crisis Management department in Finance University

E.B. Tyutyukina, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Investments and Innovations department in Finance University

D.V. Chistov, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Applied Informatics department in Finance University

I.S. Shevalkin, candidate of economic sciences, professor, the director of Higher public management school in Finance University, independent expert of certification commission in Federal financial monitoring service

The Journal "Management science" is included in the list of academic periodicals recommended by the Higher Attestation Commission, included in the database Russian Science Citation Index on the platform Web of Science

Учредитель:
Финансовый университет

Издание зарегистрировано
 в Федеральной службе
 по надзору в сфере
 связи, информационных
 технологий и массовых
 коммуникаций.
 Свидетельство о
 регистрации:
 ПИ № ФС77-49400
 от 17 апреля 2012 г.

Главный редактор:
Н.М. Абдикеев

Заведующий редакцией
 научных журналов:
В.А. Шадрин

Выпускающий редактор:
О.А. Макарова

Корректор: **С.Ф. Михайлова**

Переводчики:
Г.В. Третьякова,
Л.Н. Кондратюк

Верстка: **Н.А. Гурская**

Адрес редакции:
 123995, ГСП-5, Москва,
 Ленинградский пр-т, 53,
 комн. 5.4

Телефон: (499) 943-94-59.
E-mail:
 makarova-oa@mail.ru

Отдел подписки:
 тел./факс: (499) 943-93-31,
 e-mail: RNG@fa.ru

Журнал подписан в печать
 15.03.2016
 Формат 60 × 84 1/8
 Объем 11,9 п. л.
 Заказ № 216

© Финансовый университет,
 2016

Мнение редакции и членов
 редколлегии может
 не совпадать с точкой
 зрения авторов публикаций.
 Письменное согласие
 редакции при перепечатке
 материалов издания, а также
 ссылки при цитировании
 на журнал «Управленческие
 науки» обязательны.

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Маршев В.И.

Размышления об истории управленческой мысли 6

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Прокопчина С.В.

**Принципы и технологии мягкого управления полисистемными
 средами в условиях значительной неопределенности 17**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Дрогобыцкий И.Н.

**Гармонизация региональной администрации
 по стилю управления 26**

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Попадюк Т.Г., Богачев Ю.С., Абдикеев Н.М.

**Институциональное обеспечение формирования
 точек роста инновационной экономики России 43**

КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Кузин Д.В., Ядова Н.Е.

**Инновации в бизнес-коммуникациях
 и проблемы менеджмента 51**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Трачук А.В., Линдер Н.В.

**Адаптация российских фирм к изменениям
 внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса 61**

Крючков В.Н., Гатин А.Р.

Экспресс-анализ переходного состояния компании 74

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Кудайбергенова Н.С.

**Описание неформальных управленческих практик —
 обязательная компетенция менеджеров 82**

КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

**III Международная научно-практическая конференция
 «Управленческие науки в современном мире». 94**

**К вопросу о подготовке менеджеров
 (краткий обзор материалов XVI Международной конференции
 по истории управленческой мысли и бизнеса) 99**

THE HISTORY OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT THOUGHT

Marshev V.I.

Reflections on the History of Management Thought 6

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Prokopchina S.V.

Soft Management Principles and Technologies of Polysystem Environments under Considerable Uncertainty Conditions 17

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Drogobitsky I.N.

Harmonization of Regional Administration Management Style 26

INNOVATIVE MANAGEMENT

Popadyuk T.G., Bogachev Yu.S., Abdikeyev N.M.

Institutional support for the set-up of innovation economy growth points in Russia 43

CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT

Kuzin D.V., Yadova N.Ye.

Innovations in business communications and management problems . . 51

CHANGE MANAGEMENT

Trachuk A.V., Linder N.V.

Adaptation of Russian firms to the external environment changes: the role of electronic business 61

Kryuchkov V.N., Gatin A.R.

Express Analysis of the Transition State Company. 74

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Kudaybergenova N.S.

Informal management practices description as a mandatory managers' competence 82

CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS

III International theoretical and practical conference "Management sciences in the present-day world" 94

On the issue of training of managers (overview of materials XVI International conference on the history of management science and business "National models of management manpower development") 99

**Subscriber:
Finance University**

The periodical is registered in the Federal Service for Supervision in the Sphere of Communications, IT and Mass Communication. Certificate of registration: PI № ФС77–49400 Of 17, April, 2012

Editor-in-chief:
N.M. Abdikeyev

The head of the editorial department of scientific journals:
V.A. Shadrin

Executive editor:
O.A. Makarova

Copyholder: **S.F. Mihailova**

Translators:
**G.V. Tretyakova,
L.N. Kondratyuk**

Typography: **N.A. Gurskaya**

Editorial office address:
123995, GSP-5, Moscow, Leningradskiy prospekt, 53, room 5.4

Tel.: (499) 943-94-59.
E-mail:
makarova-oa@mail.ru

Subscription department:
tel./fax: (499) 943-93-31,
e-mail: RNG@fa.ru

Passed for printing
15.03.2016
Format 60 × 84 1/8
Length 11,9 p.s.
Order № 216

© Finance University,
2016

Editorial body's opinion can't coincide with the publications authors' point of view. Editorial body written consent for edition materials reprinting as well as quotation references to the journal "Managerial Sciences" are binding.

УДК 658(091)(045)

Размышления об истории управленческой мысли

МАРШЕВ ВАДИМ ИВАНОВИЧ, заслуженный профессор Московского университета, доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
E-mail: vmarshev@mail.ru

Аннотация. В статье¹ рассматриваются следующие вопросы:

- объективность социализации, создания социальных организаций и управления ими;
- актуальность менеджмента (управления) и компетентных менеджеров в современной общественной практике;
- актуальность истории управления (ИУ) и истории управленческой мысли (ИУМ); методологические проблемы ИУМ, которые сдерживают развитие ИУМ и менеджмента как наук, и возможные направления их развития;
- мысли об уникальности менеджмента как профессиональной деятельности и о специфической подготовке менеджеров на базе ИУ и ИУМ с учетом новых (или современных) условий.

Ключевые слова: управление, менеджеры, наука управления, история управления, история управленческой мысли.

Reflections on the History of Management Thought

MARSHEV VADIM I., Distinguished Professor of the Moscow University, Ph. D., Professor of Management Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University
E-mail: vmarshev@mail.ru

Abstract. The article² discusses the following issues:

- the objectivity of socialization, creating social organizations and management;
- the relevance of management and competent managers in contemporary social practice;
- the relevance of Management History (HM) and the History of Management Thought (HMT); methodological problems of HMT that hinder the development of HMT and Management, as Sciences, and possible directions of their development;
- thoughts about the uniqueness of management as a professional activity, and on specific management training, based on HM and HMT on the new (or modern) conditions.

Keywords: management, managers, management science, history of management, history of management thought.

¹ Статья подготовлена по материалам XVI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Национальные модели подготовки кадров управления».

² The article is prepared following the XVI International Conference on Management Thought and Business History “National Models of Management Cadres Training”.

Об актуальности менеджмента и истории управленческой мысли (ИУМ)

В июле 2015 г. в МГУ им. М.В. Ломоносова прошла очередная, уже 16-я Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) «Национальные модели подготовки кадров управления», труды которой представлены в [1]. Большинство участников подчеркивали парадоксальность ситуации в области подготовки менеджеров³. С одной стороны, накоплен и неплохо переработан, в том числе в учебных целях, тысячелетний опыт менеджирования организациями. С другой стороны, каждый раз новая проблема наводит на мысль менеджеров и консультантов о том, что не возникала ли она в прошлом, не приходилось ли ее решать ранее. Чаще всего ответы на эти вопросы — положительные. Но тогда возникает самый главный вопрос: почему менеджеры и консультанты «зевают» факторы и моменты возникновения этих проблем? Чего мы не знаем о закономерностях развития внутренней и внешней среды бизнеса, что мы делаем не так, что в итоге приводит к непредсказуемым последствиям и последствием принятых решений и, к сожалению, в итоге к принятию реактивных, а не проактивных управленческих решений и к осуществлению соответствующих действий?

Сегодня модно все наши беды и беспомощность в менеджировании экономикой страны сбрасывать на низкие цены барреля нефти, на низкий курс рубля, на экономику Китая и на «Черных лебедей» Нассима Талеба [4]. А разве у Александра Македонского был навигатор, позволивший ему в IV в. до н. э. продвигаться в разных направлениях Земли и в итоге победоносно продвинуться на многие тысячи километров на Восток, в итоге создав «империю», соизмеримую с «империей» Стива Джобса? Может быть, его учитель Аристотель помог Александру сконструировать «навигатор», сформировав

в молодом полководце мощный, постоянно пополняемый и обновляемый ассоциативный фон из наблюдаемых им событий, внешних и внутренних условий и обстоятельств, что позволяло ему принимать как эффективные, так и результативные управленческие решения?

«Проблема в том, что то, что срабатывало в прошлом, может не сработать на этот раз, и тот опыт, который мы получили в прошлом, может оказаться бесполезным, или, что еще хуже, повести нас по неверному пути», — поясняет Н. Талеб. Именно в этом и заключается феномен «Черного лебеда».

Безусловно, можно делать прогнозы на будущее, однако ошибочно пытаться предугадать события, которые практически непредсказуемы. А что делать? Какие принимать решения? Точнее, как принимать решения, если всюду нас ожидают полная неопределенность и непредсказуемость?

Мои ответы таковы: во-первых, *учиться, учиться и еще раз учиться* принимать решения на опыте не только и не столько свершившихся фактов, сколько «*процессов* принятия решений в прошлом»; во-вторых, накапливать собственный *опыт в доказательстве фактов* (позитивных и/или негативных), свершившихся по «вине» менеджеров. А поскольку одна из причин «непредсказуемости» есть «уникальность» состояния бизнес-среды⁴, то «экспериментирование» на *процессах и на доказательствах свершившихся фактов* будет проявляться не столько в результативном предвидении будущего, сколько в формировании у менеджеров компетенций в анализе, оценках и синтезе оценок бизнес-среды; в формировании карты рисков для тех факторов, которые имеют репрезентативную статистику; в формировании ассоциативного фона из множества возможных причин (условий и обстоятельств⁵ изменений бизнес-среды; в разработке сценариев возможного развития событий и последующем мониторинге бизнес-среды и выборе

³ О 15-й конференции по ИУМиБ, также посвященной кадровой тематике [2], уже сообщалось в журнале «Управленческие науки» [3].

⁴ Как совокупность внутренней и внешней среды бизнеса и/или организации.

⁵ Следуя терминологии великого русского историка В.О. Ключевского.

соответствующего сценария в качестве аргументированного управленческого решения.

Несколько примеров, прежде чем мы сформулируем общую оценку уровня компетенций менеджеров современных организаций и оценку роли опыта управления и ИУМ в подготовке менеджеров. Вначале — об объективной социализации и создании организаций.

Почему люди «организуются», «социализируются»? Почему создаются социальные организации⁶? Что влечет людей их создавать? Одно из первых объяснений прозвучало из уст Платона: «Каждый человек привлекает то одного, то другого для удовлетворения той или иной потребности. Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства». Примерно о том же говорил и ученик Платона Аристотель, утверждая, что «человек — общественное [существо], и жизнь сообща прирождена ему».

Существуют, по крайней мере, две объективные причины, которые вынуждают человека социализироваться, создавать семьи, объединяться в группы, создавать союзы с себе подобными существами. Во-первых, природные потребности, которые необходимо удовлетворять для воспроизводства, и в этом биологическое начало человека. Во-вторых, «врожденное неравенство способностей» людей, побуждающее каждого человека искать соответствующего партнера с целью обеспечения своей жизнедеятельности. Иными словами, возникновение организаций обусловлено тем, что любой человек в одиночку не может выполнить большинство действий, необходимых для продолжения его жизни (сиречь — «удовлетворения природных потребностей и решения проблем»), и потому он вынужден искать себе подобных, создавать организацию или вступать в существующую организацию. Потому организации были, есть и впредь будут создаваться. *Мы создаем* эти

человеческие формирования для того, чтобы они могли *создавать для нас* то, в чем у нас *есть потребность* (например, продукты питания), или то, что решает наши *проблемы* или устраняет «боль» (например, средства передвижения).

Однако мир организаций коварен, ибо организации, вовлекая людей, часто становятся местом завершения их карьеры и даже жизни. Парадоксальность процесса социализации заключается в том, что участникам этого процесса известны его негативные стороны. Ведь до сих пор организации все еще (и довольно часто) разочаровывают их создателей, клиентов и окружающий мир. Ежедневно как появляются, так и исчезают (часто умышленно), банкротятся и ликвидируются тысячи организаций, а другие теряют доверие потребителей, отзывая (а чаще — нет) недоброкачественную продукцию (медикаменты, автомобили, продукты питания и т.д.), отказываются выполнять взятые на себя обязательства. Только за последние несколько лет «ушли из жизни» крупнейшие финансовые международные и российские корпорации, банки и страховые компании, в большинстве стран резко сократили свою деятельность недавно еще преуспевавшие производственные, строительные и торговые компании, уволены сотни тысяч сотрудников этих организаций.

В чем же дело? Почему люди, создающие организации, сами же доводят их до банкротства и ликвидации? Почему «великие» менеджеры двигают организации «от хорошего к великому» (название одноименной монографии Джими Коллинза), преподносят их, как «созданные навечно» (название одноименной монографии Д. Коллинза и Джерри Порраса), а затем начинают совершать глупости, доводят их до краха, целеустремленно осуществляя «созидательное разрушение»⁷ (название одноименной монографии Ричарда Фостера и Сары Каплан)? Неужели дело только в руководителях этих фирм, которые в период обострения ситуаций с их фирмами почему-то ведут себя по известному

⁶ Напомним авторское определение организации, приведенное в статье [3]. Организация — это совокупность не менее двух лиц, обладающих двумя атрибутами — «общей целью и формализованными структурированными отношениями».

⁷ В этом многие аналитики, вслед за Йозефом Шумпетером, видят прогрессивное освежение рынка как следствие исчезновения компаний, ведущих «экономически бесполезную жизнь».

фатальному правилу: «Когда люди не знают, что делать, они еще усерднее делают то, что знают», не пытаясь измениться? Если это правило верно, то, похоже, мы имеем дело с *управленческим мазохизмом*.

По данным Росстата, доля убыточных организаций (из почти 55 тыс. организаций) в январе — сентябре 2015 г. составила 30,3%, т.е. почти каждая третья компания в нашей стране работала себе в убыток⁸. Соответственно доля прибыльных организаций составила только 69,7%.

Как следствие объективного «созидательно-го разрушения» во всех странах мира, согласно прогнозам аналитиков, состав списка *S&P-500* лучших компаний мира к 2020 г. обновится на три четверти по сравнению с составом 2000 г.⁹

Справедливости ради надо сказать, что наряду с разорившимися компаниями, в том числе бывшими лидерами, а затем получившими скандальное поражение, такими как фирма *Enron*, известно и множество случаев благополучного долгожительства организаций как среди государственных, общественных, так и среди частных и/или семейных компаний. Среди государственных¹⁰ — Швейцария, Сингапур, Дания, Финляндия, среди общественных — религиозные организации, а среди частных назовем хотя бы двух долгожителей — японскую семейную компанию *Kongo Gumi*, созданную в 578 г. (!) и специализировавшуюся (до своего поглощения в 2006 г.) в строительстве мостов и храмов, и многоотраслевой холдинг *General Electric (GE)*, до сих входящий в пятерку лучших компаний мира, а по рейтингу *Forbes* 2014 г. (оцениваемых по четырем показателям: выручка, прибыль, размер активов и рыночная капитализация) среди 2000 крупнейших публичных компаний мира *GE* оказалась на 3-м месте.

Автор убежден, что менеджеры всех уровней, как «управители человеческого поведения», — это *основная причина* всех успехов и неудач в развитии человеческого сообщества, в

создании и развитии социальных организаций, а *первопричина* — объем качественных компетенций и уровень компетентности этих менеджеров.

Со своей стороны попытаемся оценить инструментарий изучения прошлого, который сегодня формируется в рамках двух историко-управленческих дисциплин — истории управления и истории управленческой мысли. Выскажем некоторые соображения и оценки, касающиеся прежде всего состояния ИУМ и актуализирующие потребность исследований по ИУМ в формировании менеджеров настоящего и будущего¹¹.

Повторим, что «виной» как неэффективного, а главное — нерезультативного, так и эффективного поведения организаций являются *лица, принимающие решения о поведении людей в окружающем их мире*, иными словами, *менеджеры конкретных организаций*. Наблюдая протекающие в настоящее время процессы банкротств и национализации крупнейших промышленных компаний и финансовых институтов развитых стран, в которых сосредоточены лучшие аналитические умы финансового менеджмента, я смею утверждать следующее. За последние десятилетия в мире была выстроена определенная система финансов (как цех по производству финансовых услуг с использованием новейших финансовых инструментов), но не была выстроена система управления финансовой системой!

Если точнее, сегодня выявилась некомпетентность и часто полнейшая безграмотность так называемых *финансовых менеджеров* всех уровней (как ключевых элементов системы управления финансовой системой), которые не смогли воспользоваться (а может быть умышленно не воспользовались) идеями и технологиями классического стратегического управления, стратегического риск-менеджмента, сценарного планирования и менеджирования, не сумели **предвидеть** последствия «слабых

⁸ Отметим, что динамика отрицательная, поскольку доля убыточных организаций в январе — сентябре выросла на 0,1%-ных пункта по сравнению с аналогичным периодом 2014 г.

⁹ См. List of S&P 500 companies. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_S%26P_500_companies (дата обращения: 20.01.2016).

¹⁰ Точнее, государств, рассматриваемых, согласно нашему определению, как *организации*.

¹¹ Некоторые идеи данной статьи высказаны в монографии автора [12] и в статьях автора в [3] и [24].

шумов» бизнес-среды и не подготовили альтернативные сценарии и соответствующие потенциалы для развития финансовой и других систем в кризисных и/или непредсказуемых условиях.

Менеджеров других функционалов организации и отраслей экономики от такой резкой с нашей стороны критики спасает только то, что они выглядят жертвами эффекта «домино» в кризисной ситуации, например, когда один уволенный работник автомобилестроительного предприятия невольно становится причиной увольнения сотен, а иногда и тысяч сотрудников предприятий-поставщиков. Но и поставщики должны были иметь на всякий случай «рояль в кустах», предвидя последствия альтернативного развития бизнес-среды, вырабатывая соответствующие сценарии и стратегии, формулируя потенциалы и грамотно выстраивая в своих организациях риск-менеджмент. А сегодня они увольняют десятками тысяч сотрудников, ссылаясь на финансовый кризис, санкции и даже антисанкции. Невольно на ум приходят мудрые слова Анри Файоля, который еще в начале 1900-х гг., говоря о подготовке менеджеров, призывал: «Необходимо ввести в преподавание “предвидение”», следуя более древнему высказыванию своего соотечественника *Gouverner c'est prévoir* (Наполеон).

Чтобы не обольщаться только предвидением и целевым подходом в управлении организациями, упомянем и ресурсный подход, смысл и возможности которого в терминах «совершенномудрого правителя» были высказаны в IV в. до н. э. великим китайским реформатором Шан Яном:

«Совершенномудрый правитель добивается сосредоточения всех усилий народа на **Едином**, дабы объединить его помыслы.

Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа **на Едином** хотя бы на один год, будет могущественно десять лет.

Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа **на Едином** на десять лет, будет могущественно сто лет.

Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа **на Едином** на сто лет, будет могущественно тысячу лет.

А тот, кто могущественен **тысячу лет**, добьется **владычества в Поднебесной**» (выделено нами — М. В.).

Говорить на языке «тысячелетий», имея в виду управление народным хозяйством (или общественным производством), похоже, присуще только китайским правителям. Тогда становятся объяснимыми и даже понятными их достижения и прогресс в современном мировом хозяйстве. Как отметил Александр Лосев — автор статьи о Китае: «Время для китайской цивилизации — не прямая ось, на которую нанизываются события, а спираль возобновляющихся циклов, как волны морского прибоя, движение небесных светил, которым следует Поднебесная (центр Земли под Небом, в представлении китайцев). И объединяет народ и Небо “мудрый правитель”, находящийся на вершине власти рядом с небесами (и, конечно же, во главе бюрократии) и получивший от Неба “мандат правления”; и не важно, называется правитель императором или председателем и генеральным секретарем.

А бытие — это процесс сменяющих друг друга событий в соответствии с законом перемен каждого исторического цикла, который, в свою очередь, всегда раскладывается на три неравные по длительности составляющие: хаос, малое процветание и великое единение»¹².

О методологических проблемах ИУМ и их решении

Повторим, что на сегодняшний день практически пройден *первый этап* жизненного цикла ИУМ, *этап зарождения*, или *хронологической систематизации успехов* ИУМ. С одной стороны, зарубежные и отечественные авторы действительно уже во многом воссоздали *прошлое* в возникновении управленческих идей. Точнее говоря, мы обладаем колоссальным *наследством*, т.е. накопленным человечеством многовековым богатейшим эмпирическим и теоретиче-

¹² См. Лосев А. Китай подходит к вершине экономического могущества. URL: <http://www.vedomosti.ru/economics/blogs/2015/11/26/618431-kitai-vershine-ekonomicheskogo-moguchestva> (дата обращения: 20.01.2016).

ским материалом в области управления организациями и/или хозяйственной деятельностью и некоторыми попытками *систематизации взглядов* на управление.

К примеру, в течение последних 20 лет появились работы по общей истории управленческой мысли [5–16], эволюции школ стратегического управления [17–19], по развитию взглядов на управление организационной культурой [20], на управление семейным бизнесом [21], на групповое развитие и *Team-management* [22] и на этику российского менеджмента [23]. Кроме того, в трудах конференций по истории управленческой мысли и бизнеса, проводимых практически ежегодно на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова с 1996 по 2015 г., публиковались статьи по методологическим проблемам историко-управленческих исследований, развитию взглядов на региональное управление, управление компаниями различных отраслей, управление персоналом и другими функционалами компаний, на управление внутриорганизационными процессами (ППР, лидерством, конфликтами, коммуникациями и др.) [24].

В то же время, с другой стороны, это наследство мы еще не превратили в *наследие*, т. е. в осмысленное систематизированное завершённое историко-научное представление, иными словами, в материал, достойный звания «ИУМ». Нам предстоит плодотворно пройти еще два этапа жизненного цикла любого историко-научного исследования. Второй этап — это *этап становления* ИУМ, когда основное внимание начинает уделяться описанию *причин* возникновения и развития идей и проблем в области ИУМ, но на уровне филиации идей. Третий этап — это *этап развития* ИУМ, когда основное внимание должно уделяться человеческому и общественному элементу ИУМ как науки. То есть когда личность ученого, отношения в научном сообществе на международном и национальном уровнях, политическое мироустройство, мировое и национальное общественное производство и, наконец, человеческое сообщество становятся доминирующими *факторами* в выявлении парадигмальных аномалий и в объяснении новых парадигмальных результатов в развитии ИУМ. Только в этом

случае можно рассчитывать на выявление закономерностей в развитии ИУМ и их аргументированное доказательство.

До сих пор не решены многие научно-прикладные вопросы в управлении как части общественной практики и профессиональной деятельности. Сохраняются неразрешенными эпистемологические проблемы науки управления — смысл и структура знаний об управлении, спорные вопросы о смысле ряда категорий и понятий науки управления; проблема соотношения искусства и научности в управлении; гносеологические проблемы, в том числе организации и методов комплексных научных исследований, *измерений* в управлении социально-экономическими объектами, *измерения изменений* управленческих отношений; проблема объяснения и предсказания результатов изменения систем управления и реформ управления и ряд других. А может быть из-за неразрешенности фундаментальных вопросов «науки управления» не быстро продвигается и ИУМ (как история этой науки) из состояния «наследство» в состояние «наследие»?

И на самом деле, только отдельные разделы или элементы современного представления управления как саморазвивающейся системы и истории знаний об управлении как системы могут «похвастаться» наличием аргументированного конкретно-исторического и причинно-следственного *доказательства* появления новой управленческой парадигмы.

Прежде всего, устоялись основные категории управления как науки. В своих работах мы неоднократно приводили авторские определения ключевых терминов историко-управленческих наук [3, 12], которыми воспользуемся и в данной статье.

- *История управления* (ИУ) — это либо собственно *процессы* возникновения, развития, борьбы и смены конкретно-исторических систем управления, либо *система научных знаний* (наука) об этих процессах.

- *История управленческой мысли* (ИУМ) — это либо *процессы* возникновения, развития, борьбы и смены учений, концепций, теорий, взглядов, идей, представлений об управлении организацией (в целом или ее отдельными

функционалами) в различных конкретно-исторических условиях, либо *система научных знаний* об этих процессах¹³.

Цель историко-управленческих наук — *выявление закономерностей* в своих предметных областях с учетом всех факторов и причин (условий и обстоятельств), этому способствующих и/или мешающих.

К успехам в науке управления мы также относим доказательства в исследованиях в области организационных структур управления (ОСУ)¹⁴, в некоторых разделах предметных областей «развитие систем управления», «управление персоналом», «маркетинг-менеджмент», «стратегический менеджмент». Пока же в большинстве случаев разделы «уровень разработанности управленческой темы» научных трактатов напоминают перечисление имен предшественников и списка их работ по данной теме с легкой (местами, нежной) критикой авторов, но никак не ответы на вопросы «Почему парадигмы прошлого не достаточны для решения новых задач управления?» и «Имеет ли место и почему возникла парадигмальная аномалия в развитии определенной управленческой мысли?». Возможно, эти исследования и не претендуют на ответы на вопрос «Почему?» в предметной области ИУМ. Но, к сожалению, и специальных работ по ИУМ типа «Развитие взглядов на...» и вовсе единицы. Обобщая, сформулируем оценку современного уровня ИУМ (и ИУ) словами Алисы: «Управление имеет давнее прошлое, но очень короткую историю».

Можно указать несколько причин, объясняющих существование многоликого состояния науки управления (например, множество трактовок «функции управления», «принципы управления», «методы управления»), естественно не способствующего ее развитию и порождающего полную сумятицу в умах пользователей ее рекомендациями. Укажем только одну, но наиболее важную, на наш взгляд, методологическую причину. Это — отсутствие налаженных

(реальных и экспериментальных) процедур проверки истинности научных гипотез и идей в науке управления.

Гносеологическая специфика науки управления — это трудность (а иногда и невозможность) проведения специальных многократных управленческих экспериментов, часто — принципиальная неповторимость и уникальность конкретных реальных условий, трудность измерений характеристик и результатов управленческих экспериментов.

Существует и эпистемологическая трудность, которая требует ответа на вопрос «Что есть *знание* в науке Менеджмент?» и которая даже стала модной на уровне преподавания управленческих дисциплин, когда каждый студент знает утверждение: «В управлении нет правильных ответов!» и просит профессора не забывать об этом на экзамене.

Резко критически-негативная оценка современного уровня разработок в области науки управления приведена в монографии «Доказательный менеджмент» [25]. Как следствие, досталось критикам и консультантам в области управления, рекомендации которых базируются на утверждениях науки управления, а часто и творятся самими консультантами.

Но, как говорится, «не было бы счастья, да несчастье помогло». Мы забываем, что управление обладает таким свойством, которому могут позавидовать многие из наук. При всей уникальности наблюдаемого и изучаемого предмета исследования, неповторимости принимаемых управленческих решений (даже одним и тем же субъектом управления в «схожих» ситуациях) необходимая «многократность» экспериментов в управлении и обеспечивается, и осуществляется. Речь идет вот о чем. Повторяемость управленческих экспериментов *обеспечивается уникальным свойством управления как деятельности, а именно свойством постоянного воспроизводства управления во все времена*. Иными словами, объективно, без

¹³ Упомянутые «процессы» в определениях ИУ и ИУМ являются предметными областями и/или предметами этих наук соответственно.

¹⁴ Хотя и здесь не обошлось без пробелов. Редко в каких учебных материалах в разделах по ОСУ можно узнать о месте и роли «Тектологии» А.А. Богданова, о его оргструктурных парадигмах как следствии предыдущих и причине последующих исследований по ОСУ.

особых усилий в подготовке и проведении этих экспериментов на любом отрезке появления и пребывания человека на Земле *имело, имеет и будет иметь место управление* как целенаправленное воздействие одного индивидуума на другого.

Как следствие этого утверждения, поскольку в течение нескольких тысячелетий в человеческом сообществе имело и продолжает иметь место *осуществление* «управленческих экспериментов», ученым остается только наладить соответствующее систематическое специальное изучение материалов, явлений и процессов, относящихся к предметам управленческих наук с целью выявления закономерностей в предметах собственно Науки управления, истории управления и истории управленческой мысли. Потенциал успешности исследований заложен в том, что «управленческие эксперименты» имели место в различные конкретные периоды времени и в конкретных исторических условиях, причем в разных, часто не связанных между собой регионах мира, что во многом обеспечивает как независимость «событий», так и верифицируемость, репрезентативность и валидность научных результатов при корректном обращении с аксиоматикой научного исследования.

Причем организацию историко-управленческих исследований можно и нужно осуществлять на всех *предметных уровнях* таких исследований, как рекомендуют специалисты в области историко-научных исследований:

- *первый уровень* — это «история научных знаний и методов» (или филиация управленческих идей);
- *второй уровень* — это «история отношений внутри научного сообщества» (управленческая мысль vs. научное сообщество);
- *третий уровень* — это «история отношений «наука — общество» (управленческая мысль vs. общество) [26].

Признание уникальности и ситуационности в управлении организациями, конкретно-исторического характера научных истин — вот послышки, с которых должно начинаться и на основе которых должно осуществляться

историко-управленческое исследование. Разве не интересно выявить причины возникновения в последние десятилетия буквально шквала научных концепций, теорий и даже школ, появляющихся и исчезающих в течение двух-трех лет, чего нет ни в одной другой отрасли человеческой научно-практической деятельности? И в связи с этим нас также должны интересовать вопросы: *Как нам превращать многотысячелетнее наследие зарубежной и отечественной управленческой мысли в наследие или в «Историю управленческой мысли»?* *Почему еще недавно мы признавали концепции «лидерского поведения» и «ситуационного лидерства», а сегодня “crowd management” и «лидерство как служение»?* *Почему совсем еще недавно мы пропагандировали «сценарное планирование», а сегодня — «сценарный менеджмент»?* *Почему еще пять-шесть лет назад общепризнанной моделью маркетинга была конструкция 5P, а сегодня появляются конструкции 7P, 8P и более плюс маркетинговая концепция 4E?* *Почему вчера аргументированно довольствовались 9–10 функционалами в организациях, а сегодня их около 30, причем есть несколько совсем «свежих» (типа GR, FR, IR, ClientR и т.п.), но плохо изученных, а ими пытаются менеджировать?* А как изучать структуру большого количества блоков внешней макро- и микросреды организации и измерять их влияние на организацию в целях выявления закономерностей? Именно на эти и многие другие вопросы следует искать научно обоснованные ответы, если мы пытаемся конструировать научно-прикладную дисциплину «Менеджмент» вместе с ее двумя историко-управленческими науками.

Возможно, масштаб и скорость изменений парадигм (как «альтернативных реальностей мира») в науке управления связаны с тем, что «управление» (или «менеджмент») как совокупность теоретических представлений всегда имело, имеет и будет иметь сугубо прикладное назначение и даже обслуживающий характер. Хотя, с другой стороны, современные призывы использовать в менеджменте как науке опыт и доказательную практику исследований в медицине¹⁵ наводят на мысль о том, что в менеджменте

¹⁵ См. указ. соч. Дж. Пфеффера, Р. Саттона [25].

всегда будут возникать ситуации, которые по аналогии с теоремой Геделя о неполноте¹⁶ будут требовать формирования новых средств.

Единственное, что мы рекомендуем всегда помнить, так это авторскую формулу: «любое новое средство — это новая комбинация старых (ранее известных) средств в новых условиях».

* * *

В заключение повторим сформулированный выше вопрос и наши ответы: «Как нам превращать многовековое наследие зарубежной и отечественной управленческой мысли в наследие или в “Историю управленческой мысли?”». Гносеологический процесс такой деятельности должен следовать вышеназванному определению ИУМ, в том числе и на парадигмальном уровне. А это значит, что задача исследователей

состоит в выявлении максимально большого числа факторов развития ИУМ (внутренних и внешних по отношению к субъекту — творцу управленческой парадигмы), в оценке и измерении их влияния на предмет ИУМ, в объяснении и/или предопределении появления новых управленческих парадигм, проходящих все или часть стадий, упомянутых в определении предмета ИУМ, — стадий возникновения, развития, борьбы и смены управленческой парадигмы.

PS. Пользуясь случаем, приглашаю всех читателей журнала «Управленческие науки» принять участие в очередной 17-й Международной конференции по ИУМиБ, тема которой «Сценарный менеджмент и лидерство» и которая пройдет 30 июня — 2 июля 2016 г. в МГУ им. М.В. Ломоносова.

Литература

1. История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления // Материалы конференции. 1–3 июля 2015 г. / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015, 320.
2. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра // Материалы конференции. 1–3 июля 2015 г. / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. 238 с.
3. Маршев В.И. Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы // Управленческие науки. 2014. № 4 (13). С. 4–15.
4. Талёб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2009. 528 с.
5. Дейнеко О.А. Наука управления в СССР. М.: Экономика, 1967. 67 с.
6. Claude S. George. The History of Management Thought. N. Y., 1972.
7. Daniel A. Wren. The Evolution of Management Thought. N. Y., 1972.
8. Беркович Д.М. Формирование науки управления общественным производством. М.: Наука, 1973. 149 с.
9. Крук Д.М. Развитие теории и практики управления производством в СССР. М., 1974.
10. Лавриков Ю.А., Корицкий Э.Б. Проблемы развития теории управления социалистическим производством. Л.: Изд-во ЛГУ, 1982. 207 с.
11. Бобрышев Д.Н., Семенцов С.Н. История управленческой мысли. М.: Изд-во АНХ, 1985. 250 с.
12. Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 731 с.
13. Дункан У. Джек. Основопологающие идеи в менеджменте: пер. с англ. М.: Дело, 1996. 272 с.
14. Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент. Российская история. СПб.: ПИТЕР, 1999. 384 с.
15. Волков Ф.М. У истоков научных представлений об управлении. М., 2001. 256 с.
16. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли. М.: РГГУ, 2007. 680 с.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000.

¹⁶ «В любой достаточно сложной непротиворечивой теории существует утверждение, которое средствами самой теории невозможно ни доказать, ни опровергнуть».

18. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом СПбГУ, 2006.
19. Каммингс Ст. Реконструкция стратегии. Харьков: ХГУ, 2010. 560 с.
20. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: основные подходы к управлению и функциональный анализ // Проблемы теории и практики управления. 2004. №6. С. 102–106.
21. Васильев М.В. Проблемы стратегического управления в «семейном бизнесе» // Соединенные Штаты Америки в современном мире: сб. статей молодых научных сотрудников. М.: ИСКРАН, 2008. С. 96–123.
22. Пашолок Н.А. Групповое развитие. Истоки и многообразие концепций // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №6. С. 112–118.
23. Иващенко Г.Г. Управление этикой в бизнес-организациях // Экономика и управление собственностью. 2013. №1. С. 86–95.
24. Труды международных конференций по истории управленческой мысли и бизнеса / под ред. В.И. Маршева. М.: ЭФ МГУ, 1996, 2000–2005, 2008–2015.
25. Пфедфер Джеффри, Саттон Роберт. Доказательный менеджмент. М.: ЭКСМО, 2008.
26. Кузнецова Н.И. Наука в ее истории (методологические проблемы). М.: Наука, 1982. 127 с.

References

1. Istoriya upravlencheskoi misli i biznesa: Natsionalniye modeli podgotovki kadrov I upravleniya. Materiali konferentsii. 1–3 iyulya, 2015 g. / pod nauch. red. V.I. Marsheva [Management Thought and Business History: National Models of Management Cadres Training. Conference Materials. Under the scientific edition of Marshev V.I. 1–3, July, 2015]. Moscow, Galeya Print-Halley Print, 2015, 320 p. (in Russian).
2. Istoriya upravlencheskoi misli i biznesa: Problemi podgotovki menedzherov: vchera-segodnya-zavtra. Materiali konferentsii. 1–3 iyulya, 2015 g. / pod nauch. red. V.I. Marsheva [Management Thought and Business History: Managers training problems: yesterday-today-tomorrow. Conference Materials. Under the scientific edition of Marshev V.I. 1–3, July, 2015]. Moscow, VAKO, 2014, 238 p. (in Russian).
3. Marshev V.I. Ob istoriyi upravlencheskoi misli i biznesa: diskusii, rezultati, plani [About management thought and business history: discussions, results, plans]. *Upravlencheskiye nauki — Management Sciences*, 2014, no. 4 (13), pp. 4–15 (in Russian).
4. Taleb N. *Cherni lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti* [A black swan. Under the sign of unpredictability]. Moscow, Kolibri — Hummingbird, 2009. 528 p. (in Russian).
5. Deineko O.A. *Nauka upravleniya v SSSR* [Management Science in USSR]. Moscow, *Ekonomika — Economics*, 1967, 67 p. (in Russian).
6. Claude S. George. *The History of Management Thought*. N. Y., 1972.
7. Daniel A. Wren. *The Evolution of Management Thought*. N. Y., 1972.
8. Berkovich D.M. *Formirovaniye nauki upravleniya obtshestvenim proizvodstvom* [Forming the science of public manufacture management]. Moscow, *Nauka — Science*, 1973, 149 p. (in Russian).
9. Kruk D.M. *Razvitiye teorii i praktiki upravleniya proizvodstvom v SSSR* [The development of public manufacture theory and practice management]. Moscow, 1974 (in Russian).
10. Lavrikov Yu.A., Koritsky E.B. *Problemi razvitiya teorii upravleniya sotsialisticheskim proizvodstvom* [The problems of socialist manufacture's management theory]. Leningrad, Izdatel'stvo LGU — LSU Publishing House, 1982, 207 p. (in Russian).
11. Bobrishev D.N., Sementsov S.N. *Istoriya upravlencheskoi misli* [Management thought history]. Moscow, Izdatel'stvo ANH — ANH Publishing House, 1985. 250 p. (in Russian).
12. Marshev V.I. *Istoriya upravlencheskoi misli: uchebnyk* [Management thought history: textbook]. Moscow, INFA-M, 2005, 731 p. (in Russian).
13. Dunkan J. *Osnovopolagayutshiyе idey v menedzhmente* [Management foundational ideas]. Moscow, *Delo — Affair*, 1996, 272 p. (in Russian).

14. Koritsky E.B. Nintsaeva G.V. Shetoev V.H. *Nauchnyy menedzhment. Rosiyskaya istoriya* [Scientific management. Russian history]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 1999, 384 p. (in Russian).
15. Volkov F.M. *U istokov nauchnih predstavleniy ob upravlenii* [At the origins of scientific views about management]. Moscow, 2001, 256 p. (in Russian).
16. Makashov I.N., Ovchinnikova N.V. *Vsemirnaya istoriya upravlencheskoi misli* [Management thought world history]. Moscow, RGGU — RSHU, 2007, 680 p. (in Russian).
17. Mintsberg G., Alstrend B., Lampel J. *Shkoli strategii* [Strategy schools]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2000 (in Russian).
18. Katkalo V.S. *Evol'utsia teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of strategic management theory]. Saint Petersburg, Izdat. dom SPbGU — SPSU Publishing House, 2006 (in Russian).
19. Kammings St. *Rekonstruktsiya strategii* [Strategy reconstruction]. Kharkov, KhGU — KhSU, 2010, 560 p. (in Russian).
20. Bogatiryov M.P. *Organizatsionaya kul'tura predpriyatiya: osnovniye podhodi k upravleniyu i funktsionalniy analiz* [Enterprise's organizational culture: main approaches to management and functional analysis]. *Problemi teorii i praktiki upravleniya — The problems of theory and practice management*, 2004, no. 6, pp. 102–106 (in Russian).
21. Vasilyev M.V. *Problemi strategicheskogo upravleniya v "semeinom biznese"* [The problems of strategic management in "family business"]. Moscow, ISKRAN, 2008, pp. 96–123 (in Russian).
22. Pasholok N.A. *Grupovoye razvitiye. Istoki i mnogoobraziye kontseptsiy* [Group development. Origins and concept varieties]. *Menedzhment v Rosii i za rubezhom — Management in Russia and abroad*, 2011, no. 6, pp. 112–118 (in Russian).
23. Ivatshenko G.G. *Upravleniye etikoi v biznes-organizatsiyah* [Ethics management in business organizations]. *Ekonomika i upravleniye sobstvenostyu — Economy and real estate management*, 2013, no. 1, pp. 86–95 (in Russian).
24. *Trudi mezhdunarodnih konferentsiy po istoriyi upravlencheskoi misli i biznesa / pod nauch. red. V.I. Marsheva* [The works of international conferences on management thought and business history]. Moscow, MGU — MSU, 1996, 1998, 2000–2005, 2008–2015 (in Russian).
25. Jeffry Pfeiffer, Robert Sutton. *Dokazatel'nyy menedzhment* [Argumentative management]. Moscow, EKSMO, 2008 (in Russian).
26. Kuznetsova N.I. *Nauka v yeyo istorii (metodologicheskiye problem)* [Science in its history (methodological problems)]. Moscow, Nauka — Science, 1982, 127 p. (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Фирсова И.А., Мельник М.В. Методы принятия управленческих решений. 2-е изд., пер. и доп.: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 416 с.

В учебнике излагаются базовые понятия теории управленческих решений. Рассматриваются условия неопределенности и риска, приемы разработки и выбора управленческого решения в конкретных условиях, оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность, функциональные сферы принятия и реализации управленческих решений. В книге отражен зарубежный опыт в сфере принятия управленческих решений. Материал изложен в доступной форме с использованием таблиц и схем. Представленный в учебнике практикум содержит методические указания, темы для обсуждения, темы рефератов, тесты, ситуации, практические задания, открытые вопросы, задания на оценку справедливости высказывания, задачи, задания по работе со справочно-правовыми системами и деловые игры.

УДК 303.732:338.24(045)

Принципы и технологии мягкого управления полисистемными средами в условиях значительной неопределенности

ПРОКОПЧИНА СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВНА, член правления ОАО «РАО» Роснефтегазстрой», доктор технических наук, профессор кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финансового университета
E-mail: SVProkopchina@fa.ru

Аннотация. В статье¹ предложена методология мягкого управления совокупностью сложных экономических систем как полисистемных сред, содержащих отдельные экономические системы с автономным и централизованным управлением, активно взаимодействующих между собой и с внешней средой в условиях значительной неопределенности. Для аудита и управления полисистемными средами предложена методология регуляризирующего байесовского подхода и интеллектуальных технологий на его основе, в частности мягких измерений. Представлены формализованные модели аудита и мягкого управления для полисистемных сред, отмечена возможность использования данной методологической основы для решения экономических задач.

Ключевые слова: мягкое управление, полисистемные среды, байесовский подход, интеллектуальные технологии.

Soft Management Principles and Technologies of Polysystem Environments under Considerable Uncertainty Conditions

PROKOPCHINA SVETLANA V., Member of the Board in JSC “RAO” Rosneftgasstroy”, Doctor of Engineering, Professor, Department of System Analysis and Modeling the Economic Processes, Financial University
E-mail: SVProkopchina@fa.ru

Abstract. The article² suggests the methodology of soft management with close reference to complicated economic systems as polysystem environments, containing separate economic systems with autonomous and centralized management, actively interconnecting between each other and outside environment under conditions of considerable uncertainty. For auditing and management by polysystem environments the methodology of regularizing Bayesian approaches and intellectual technologies on its basis, specifically soft measurements are

¹ Статья подготовлена по материалам круглого стола «Системная экономика, экономическая кибернетика, мягкие измерения в экономических системах», прошедшего в рамках XVIII Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям SCM`2015.

² The article is edited following the round table “System Economy, Economic Cybernetics, Soft Dimensions in Economic Systems” held within XVIII International conference on Soft Measurements and Dimensions SCM`2015.

suggested. The formalized auditing models and soft management for polysystem environments are introduced and the possibility of using this methodological basis for solving economic matters is mentioned.

Keywords: *soft management, polysystem environments, Bayesian approach, intellectual technologies.*

Согласно современным теоретическим работам философии настоящее время характеризуется новым концептуальным представлением принципов управления сложными динамическими системами. Под управлением понимается не жесткая детерминированная схема, а «мягкие формы управления». Фактически доминирующими видами управления становятся разнообразные виды управления через среду на основе принципов полисубъектного управления по типу «субъект — полисубъектная среда» [1, 2].

Управление через среду означает замену жестких методов прямого управления объектом в результате применения управляющих воздействий на мотивацию объекта к достижению целей управляющей системы путем создания среды, влияющей на объект в требуемом направлении. При таком управлении управляющие воздействия направляются не на объект, а на соответствующие подсистемы внешней среды, окружающей объект, которые и создают условия, активно мотивирующие объект.

Для эффективного управления необходимо проводить измерения и аудит свойств и состояний управляемого объекта или системы. Специфическими характеристиками объектов и систем современной экономики являются их принципиальная непознаваемость, непрогнозируемость и недоступность для непосредственных наблюдений в объеме, необходимом для достоверной оценки их состояния. Поэтому возникает ситуация информационной неопределенности, при которой в результате измерения параметров, оценки свойств, аудита состояний объекта или системы не могут быть получены точные значения или выводы. В таких ситуациях достоверность измерений и аудита достигается за счет определения ряда альтернативных решений, входящих в некоторый интервал (пространство) решений. Это дает возможность снизить неопределенность результата за счет привлечения дополнительной

информации из альтернативных решений. Получение таких альтернатив возможно только при применении специально ориентированных методов.

Исходные положения и рефлексивные модели полисубъектного управления были впервые сформулированы В.А. Лефевром. В настоящее время на базе этих принципов активно развивается концепция постнеклассической рациональности и управления на основе кибернетики третьего порядка «человекоразмерными саморазвивающимися средами».

Следует заметить, что в определении полисубъектных сред основное внимание уделяется субъекту как активному управляемому компоненту процесса управления. Однако широкий круг важнейших задач экономики имеет в качестве компонентов процесса управления как активные субъекты, так и пассивные объекты, в своей совокупности представляющие собой управляемые системы. То же относится и к управляющим компонентам процесса управления. Поэтому целесообразно ввести понятия полисистемного аудита и полисистемного управления, которые соответствуют концепции управления «управляющая среда — полисистемная управляемая среда».

Определение термина «полисистема», предложенное в [7], рассматривает полисистему как среду, содержащую отдельные экономические системы с автономным и централизованным управлением, активно взаимодействующие между собой и с внешней средой в условиях значительной неопределенности.

Современные масштабные экономические системы, такие как системы региональной экономики, транспортные сети, предприятия с полным производственным циклом, энергетические комплексы, системы ЖКХ, представляют собой совокупность отдельных автономных систем, которые по ряду взаимосвязей объединяются в полисистемные среды. Для таких ме- гасистем характерна дуальность управления:

с одной стороны, системы автономны и могут принимать собственные управленческие и производственные решения, с другой — они находятся в зависимости или под влиянием некоторой центральной структуры, координирующей и регламентирующей их взаимодействие. Многообразие свойств и взаимосвязей отдельных систем в таких полисистемных средах, а также воздействие с меняющейся внешней средой определяют значительную информационную и ситуационную неопределенность. Это обуславливает необходимость применения методологических базисов для организации эффективного управления средами, ориентированных на указанную специфику.

Одним из эффективных подходов, позволяющих проводить измерение характеристик и управление сложными системами в условиях неопределенности, является регулирующий байесовский подход (РБП), предложенный автором в 1980-х годах [2].

РБП представляет собой модификацию широко известного байесовского подхода, основанную на совокупности принципов системного и измерительного подходов.

Принципы системного подхода позволяют рассматривать любую сложную систему как совокупность взаимосвязанных составляющих ее подсистем, обладающую, кроме свойств, присущих отдельным подсистемам, еще и собственными уникальными свойствами, характеризующими эту совокупность как целое.

Принципы измерительного подхода обеспечивают регуляризацию получаемых решений путем введения измерительных шкал, представляющих измерительную модель системы в виде метризованного гиперкуба, что позволяет получать устойчивые решения в условиях неполной, неточной, нечеткой информации.

Байесовская методология используется в РБП для реализации интегральной свертки информации при реализации индуктивно-дедуктивного вывода решений и развивающихся технологий обработки разнотипных информационных потоков, представленных в виде как данных, так и знаний.

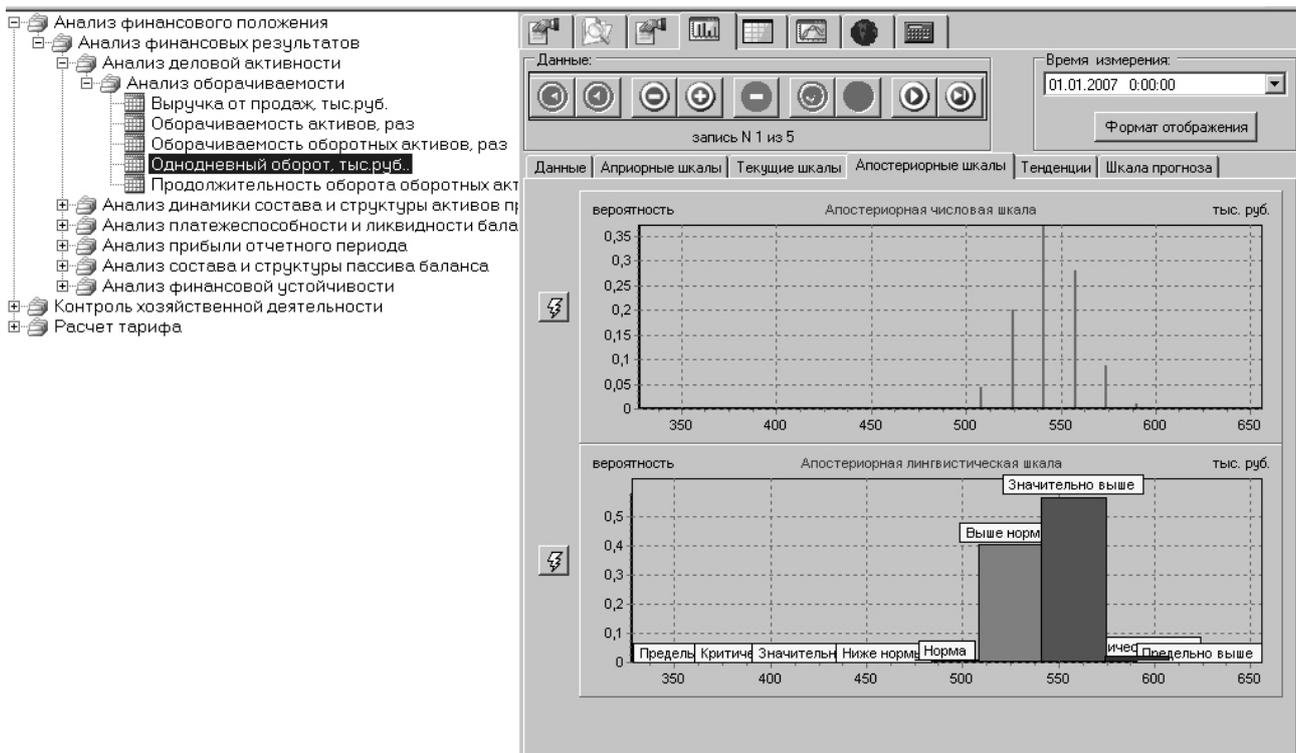
РБП предназначен для решения задач измерения, мониторинга, нормирования, аудита и

управления в условиях значительной неопределенности. Для этих задач автором данной статьи был разработан математический аппарат мягких измерений (*soft measurement*) в 1990-х годах, который нашел широкое применение для решения экономических задач. Определение термина «мягкие измерения», методологические принципы создания информационных технологий на основе теории мягких измерений, а также концептуальные основы и практические приложения даны в работах автора, например в [5–7]. Под мягкими измерениями понимаются такие измерительные технологии, которые позволяют получать результаты измерений в форме числовых значений, лингвистических выводов или рекомендаций в виде совокупности альтернативных решений с определенной степенью вероятности или возможности их реалистичности и осуществимости в условиях конкретной ситуации на основе имеющихся разнообразных данных и знаний.

Для условий значительной информационной неопределенности, обусловленной неточностью, неполнотой, нечеткостью знаний и данных о свойствах объекта, среды его функционирования, связей между ними, целей и критериев задач, а также для ситуаций с несогласованностью форм представления и типов информационных потоков, их многочисленностью, малыми объемами статистической информации и сложностью получения их в эксперименте на основе РБП были разработаны информационные технологии реализации измерений, аудита и управления, получившие название мягких технологий.

Каждое решение этих технологий получается на соответствующей измерительной шкале с определенной степенью вероятности (достоверности) решений. Типичная шкала байесовских интеллектуальных технологий (БИТ) приведена на рисунке.

Рисунок иллюстрирует вид сопряженной шкалы мягких измерений на основе БИТ. Шкала представляет собой двухзвенную структуру, состоящую из двух сопряженных между собой шкал. Верхняя шкала предназначена для измерений в числовой форме, нижняя — ориентирована на измерения при нечисловой информации.



Сопряженная шкала мягких измерений на основе БИТ

Для числовых данных достоверность решения определяется как частотная вероятность, а для качественной информации частотная вероятность решения заменяется субъективной, «фидуциальной» вероятностью, которая, в отличие от частотной, не требует при ее определении длинных выборок, стабильных условий экспериментов и других требований и ограничений постулатов теории вероятностей и математической статистики. При формировании измерительного решения возможными могут оказаться несколько реперов, которые и составят ряд альтернатив. Поскольку каждой гипотезе-реперу соответствует распределение вероятностей или функция принадлежности для каждого набора данных x_i , то матрица преобразуется в куб, в котором третье измерение куба соответствует метрическому пространству возможностей (характеристик уверенности, субъективных или частотных вероятностей) гипотез.

При проведении аудита по качественной информации могут использоваться лингвистические переменные (нижняя шкала *рисунка*). В качестве шкал используются так называемые

слабые шкалы: шкалы наименований и порядка, не имеющие вычислительных возможностей, но обладающие сильной семантической наполненностью, что дает возможность осуществлять интерпретацию решений согласно целям задачи аудита. В мягких измерениях (МИ) могут быть реализованы параметрические логики (логика Л. Заде, Я. Лукасевича и др.). Отличительные свойства МИ можно кратко сформулировать в следующем виде.

- Измерение реализуется как процесс принятия решений о значении измеряемой величины.
- В поле решений вводится метрическое пространство возможностей или субъективных вероятностей, значения которых сопровождают измерительный результат.
- Результат измерений может быть представлен в лингвистической форме.
- При реализации МИ используются слабые в вычислительном отношении, богатые семантически шкалы (номинальные и порядковые).
- Результаты МИ представляют собой совокупность альтернатив с метрологическим

обоснованием и могут трактоваться как «нечеткие» измерения.

- Результаты МИ сопровождаются специальными комплексами метрологических характеристик точности, надежности, достоверности, риска, информативности и др.

- Результатам МИ свойственны активность, интерпретируемость, мотивирующие реализацию мероприятий.

- МИ реализуются на специальных шкалах (например, шкалах с динамическими ограничениями ШДО [3]), реперами которых являются гипотезы о возможных значениях (градациях) измеряемого свойства.

- Критерии, логика и правила вывода определяются исходя из типа задачи и условий аудита или измерений.

- Шкалы и модели МИ — динамические объекты и могут реформироваться в процессе аудита.

- МИ применяются, когда нет повторяемости условий реализации измерительного эксперимента, имеются лишь отдельные факты, малые выборки экспериментальных данных.

Определение понятия «мягкое управление» и формальные модели на основе схем саморазвития были даны в работах автора [3–7]. На основании этих формальных моделей были разработаны информационные технологии и алгоритмы мягкого управления сложными динамическими системами техногенного и социально-экономического типов.

Основные отличия концепции и моделей управляемых и управляющих систем полисистемного управления состоят в следующем:

- в качестве управляемых и управляющих систем могут быть любые существующие системы (техногенные, природные, социально-экономические), а не только социальные сети как совокупность субъектов;

- для таких систем формируются понятие и комплексная модель окружающей системы среды, которая интегрируется с моделью управляемых систем;

- все модели динамичны, развиваются в соответствии со складывающимися в системах ситуациями и могут изменять тип и степень взаимовлияния в процессе управления в зависимости от складывающейся ситуации.

Процессы аудита и управления распределенными техногенными системами, например топливно-энергетическими комплексами, транспортными магистралями или территориями, являются типичными примерами контроля и управления сложными динамическими системами с меняющимися во времени и в пространстве свойствами. При активном взаимодействии таких объектов с окружающей средой в условиях значительной неопределенности информации, ситуаций, меняющихся ограничений (например, в зависимости от нормативно-методической базы), критериев и требований возникает задача реконфигурации моделей, структуры и функций систем мониторинга, аудирования, управления объектами в режиме функционирования самих объектов. При эксплуатации указанных информационных систем это обеспечивает постоянное поддержание адекватности используемых в них моделей объектам с целью обеспечения эффективности получаемых управленческих решений при меняющихся свойствах и характеристиках как самих управляемых систем, так и бизнес-ландшафта или природно-хозяйственной среды.

Отличие от концепции управляемой системы в классической схеме управления «управляемый объект — управляющая объект» состоит в сложности взаимодействия и взаимовлияния систем как входящих в полисистему управляемую, так и непосредственно в саму полисистему управления. Так, в предлагаемой концепции полисистемного управления вполне допустимы конфликтные ситуации как между системами управляющей и управляемой полисистем, так и в самих системах, приводящие к торможению и усложнению управления.

Управленческая практика выдвигает новые задачи полисистемного управления. Так, в процессе управления предприятиями по неполной и неточной информации, собираемой системой мониторинга, необходимо одновременно оценить и скорректировать в заданном направлении техническое состояние управляемых систем, экологичность производства и его влияние на окружающую среду, производственную политику, кадровую, финансовую и рыночную ситуации и другие процессы деятельности

предприятия и окружающей среды. Очевидно, что для выработки эффективной стратегии управления таким объектом необходимо иметь в составе системных средств средства для реконфигурации модели объекта с достаточной степенью достоверности и контролируемостью риска принятия решений в темпе поступления новой информации об объекте и среде.

Учитывая вышеперечисленные требования и ориентируясь на свойства интеграции, метрологичности и саморазвития методологической основы РБП и информационных технологий на его основе (байесовских интеллектуальных технологий), представляется целесообразным использовать их для создания развивающихся систем мониторинга, аудита и управления по схеме мягкого управления полисистемными средами.

Очевидно, все эти задачи могут быть разделены на три основные группы:

- измерение, оценивание свойств и характеристик управляющей системы и управляемой полисубъектной среды, а также моделирование их эволюции, восстановление ретроспективы развития и прогнозирование состояний и ситуаций;
- многокритериальный контроль (аудирование) и нормирование состояния систем или их характеристик; к этому этапу относятся все задачи различных аудитов (качества продукции и производства, экологичности производств, персонала, энергетических показателей и др.);
- генерация оптимальных управленческих решений и управляющих рекомендаций и реализация их на практике с последующим контролем и планированием.

В данной статье рассмотрены возможности создания таких саморазвивающихся систем на основе моделей и ШДО.

Системы на основе РБП имеют поля решений, деревьев факторов и их свойств в виде динамических компактов ШДО для управляемой среды S_t^O , окружающей среды S_t^E , или управляющей полисистемы, взаимодействующей со средой S_t^{OE} . При оценивании свойств или ситуаций на основе методологии БИТ концептуальная запись ШДО имеет вид

$$S_t^{OE} = S_t^O \overset{z}{*} S_t^E \overset{z}{*} S_t^{O_L} \overset{z}{*} S_t^{O_K} \overset{z}{*} S_t^{O_v}, \quad (1)$$

где $S_t^{O_L}$ — ШДО ограничений в пространстве и во времени; $t=1, T$ — временной интервал, определяющий динамику ШДО; $S_t^{O_K}$ — ШДО критериальной базы; $S_t^{O_v}$ — ШДО требования (в том числе метрологические) и условия постановки задачи; $\overset{z}{*}$ — символ свертки с логикой z (при $z=1$ и параметрическом семействе логик свертка соответствует свертке с вероятностной логикой).

Для синтеза ШДО разработаны методологическая база и информационная метатехнология, которые позволяют достаточно просто осуществлять переход к новому пространству существования решений, оценок или моделей. Для интеграции такого пространства в существующие рабочие поля и обеспечения квазиустойчивости решений в условиях неопределенности новой информации проводится метризация пространства на основе ШДО. В этой методологии могут меняться требования, ограничения, условия решения задачи, критериальная база, логика вывода и принятия решений, априорная информация, информационно-технологическая и техническая базы. Поэтому выражение (1) по сути представляет краткую формализованную запись концепции реконфигурации моделей сложного объекта и среды для условий неопределенности.

Вследствие возможности управления не только данными, но и знаниями [3–5] в системах на основе РБП, а также открытости их для включения в информационные базы новых данных моделей, алгоритмов и рекомендаций на основе шкал с динамическими ограничениями теоретических и практических знаний обеспечиваются требования реконфигурации моделей (1). Каждое пополнение такого рода сопровождается в системе процессом метрологического обоснования вновь принятой информации. Для отражения параметрической, функциональной или системной информации строится иерархическая структура гипершкал с динамическими ограничениями (HS) в виде композиции параметрических $S_t^{O_p}$, функциональных $S_t^{O_f}$ и системных (ситуационных) $S_t^{O_s}$ ШДО:

$$HS_t^O = S_t^{O_p} \overset{z}{*} S_t^{O_f} \overset{z}{*} S_t^{O_s}.$$

Концептуальная запись — для синтеза всех типов ШДО основным принципиально важным аспектом метрологического обоснования является метрология знаний, в том числе представленных в виде аналитических зависимостей, алгоритмов, лингвистических выводов, описания ситуаций и сценариев их развития, что реализуется на базе ШДО. Применение ШДО позволяет контролировать качество и метрологические характеристики (точность, надежность, достоверность), энтропию и риск получаемых решений, а также синтезировать технологию с требуемым качеством.

Разработаны ШДО для оценки числовых S_i^N и лингвистических S_i^{Lg} переменных, динамических переменных $S_i^S(t=1, T)$ и многомерных процессов $HS_i^S(t=1, T)$ ситуаций $S_i^S(t=t_i)$, сценариев развития ситуаций $S_i^S(t=1, T)$, рекомендаций $S_i^D(t=f)$, стратегий управления $HS_i^D(t=1, T)$ ШДО взаимосвязи объектов и ситуаций S_i^{SS} . Последний тип шкал позволяет создавать гипершкалы для интегральных характеристик (индексов, индикаторов), восстанавливать их или прогнозировать.

Для проведения аудита состояний или ситуаций дополнительно к перечисленным формируются эталонные шкалы указанных типов S_i^C или гипершкалы HS .

Эталонная ШДО для аудита S_i^C представляет собой регуляризованную информацию о нормах, стандартах и степенях соответствия установленным пределам показателей характеристик объекта. В частности, проведение проверки на соответствие стандартам ISO 9000 или ISO 1400 реализовано на методологической и информационно-технологической базе байесовских интеллектуальных технологий средствами ШДО. Это необходимое каждому предприятию программное средство для проведения самоаудита обеспечивает значительную экономию финансовых и временных затрат. Концептуальное уравнение такого **интеллектуального аудита**, определяемого в данной работе как аудита, основанного на производстве, использовании знаний и управлении знаниями в условиях неопределенности (при использовании БИТ — **байесовского интеллектуального аудита**), может быть записано в оптимизационной форме следующего вида:

$$\left\{ h_i^c | \{MX\}_i^c \right\} = \left\{ \arg \text{extr} C S_i^{OE} * S_i^{CL} * S_i^{CU} * S_i^{CK} | (X_i; X_i^A; \Phi_i^A; \Phi_i; \Phi_i^{CA}; \Phi_i^C) \right\},$$

где $X_i; X_i^A$ — массивы текущей и априорной информации; $\Phi_i^A; \Phi_i$ — информационная технологическая база в текущий и предыдущий моменты времени; $\Phi_i^{CA}; \Phi_i^C$ — расчетно-методическая основа аудита, представленная в виде набора информационных технологий контролирующих (аудиторских) методик, которые интегрируются средствами байесовских интегрирующих технологий; S_i^{CL} — ШДО ограничений при проведении аудита; S_i^{CU} — ШДО условий аудита; S_i^{CK} — ШДО критериальной базы аудита; C — байесовское решающее правило с гибкой логикой.

Если применяется отличная от вероятностной логика байесовского правила, то такое правило называется **мягким байесовским правилом** (*Soft Bayesian Rule*). Аудирующий метод, основанный на применении ШДО с мягким байесовским правилом, можно определить как метод **«мягкого» (soft audit) аудита** и использовать его в задачах полисистемного аудита.

При использовании таких технологий в процессе аудита наглядно выявляются факторы, тормозящие и усиливающие эффективность управления, определяются системы противодействующие управлению и содействующие ему, а также определяются причины этих ситуаций. Это дает мощную основу для генерации рекомендаций с целью бесконфликтного и эффективного управления в сложных условиях динамичности и неопределенности. Для этого в технологиях БИТ предусмотрена параллельная ветвь метрологического синтеза ШДО. Свойство инертности экосистем в определенных пределах внешних воздействий и шкалирование ситуаций по РБП позволяют перейти от жесткого управления по оценкам отдельных контролируемых параметров этих экосистем к более глубокому комплексному управлению на основе оценки ситуаций.

Интеллектуальное («мягкое» при гибкой логике) ситуационное или стратегическое управление на основе методологии РБП и БИТ дает возможность предусмотреть влияние результатов предпринимаемого регулирования на все компоненты объекта и экосистемы

и предупредить появление кризисных или чрезвычайных ситуаций, а при необходимости своевременно скорректировать стратегию управления, что является основой обеспечения устойчивого функционирования или развития объекта. Однако для обеспечения устойчивости управления в условиях неопределенности (неточности, неполноты и нечеткости) информации необходимо достоверно оценить ситуацию.

Регуляризирующий байесовский подход и методология байесовских интеллектуальных технологий дают уникальную возможность обеспечить получение таких оценок и требуемого качества их определения. На основе этого подхода проводится квантификация пространства ситуаций, рекомендаций или управляющих воздействий, что позволяет сформировать их репрезентативное множество в виде многомерных и интегральных шкал ситуаций, реперами которых являются градации признаков или типовых классов ситуаций, отстоящие друг от друга на заданное расстояние.

Процесс принятия решений может быть реализован как процесс преобразования таких взаимосвязанных шкал на основе получения

объективных и достоверных знаний о контролируемом объекте и окружающей его среде, знаний о их текущем состоянии, динамике развития ситуаций, тенденциях в эволюции объекта и среды. Процесс получения таких знаний и управление на его основе очевидно можно назвать **интеллектуальным управлением на основе БРП/БИИ/БИТ**. Если логика такого управления реализуется на основе мягкого байесовского правила со сменной логикой получения решений, то такое управление можно определить, как **мягкое управление**.

Данные технологии реализованы в программной среде «Инфоаналитик», которая является платформой многочисленных разработанных систем мониторинга, аудита и поддержки принятия управленческих решений [6, 7]. На основе этих технологий разработаны системы аудита и принятия решений для управления энергогенерирующими комплексами, ресурсоснабжающими сетями, транспортными сетями, системами ЖКХ, природоохранной деятельностью, распределенными производствами, территориальным и социогуманитарным развитием и другие задачи полисистемного аудита и управления.

Литература

1. Лепский В.Е. Эволюция представлений об управлении в контексте развития научной рациональности // В сб.: Рефлексивные процессы и управление / под ред. В.Е. Лепского. М.: Когнито-Центр, 2013. С. 43–55.
2. Недосекин Д.Д., Прокопчина С.В., Чернявский Е.А. Информационные технологии интеллектуализации измерительных процессов. Л.: Энергоатомиздат, 1986. 389 с.
3. Прокопчина С.В. Байесовские интеллектуальные технологии для аудита и управления сложными объектами в условиях значительной неопределенности // Тр. Вольного экономического общества. 2010. № 144. С. 109–118.
4. Лукьянец А.А., Прокопчина С.В. Управление региональными энергетическими ресурсами с использованием регуляризирующего байесовского подхода. Томск: НИЦ «Энергоэффективность», 2003. 397 с.
5. Прокопчина С.В. Развивающиеся информационные технологии на основе регуляризирующего байесовского подхода // В сб. докладов XI Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям SCM-2007. СПб.: ЛЭТИ, 2007.
6. Управление в условиях неопределенности / под ред. С.В. Прокопчиной. СПб.: ЛЭТИ, 2014. 378 с.
7. Прокопчина С.В. Об одном подходе к измерению социогуманитарных потенциалов с использованием байесовских интеллектуальных технологий // Государственный аудит. Право. Экономика. 2013. № 3. С. 73–82.

References

1. Lepsky V.E. Ob evolutsii predstavleniy ob upravlenii v kontexte razvitiya nauchnoy ratsional'nosti [The evolution of management views in the context of scientific rationality]. Moscow, Kognito-Tsentr — Kognito-Centre, 2013, pp. 43–55 (in Russian).
2. Nedosekin D.D., Prokopchina S.V., Chernyavsky E.A. *Informatsionnye tehnologii intelektualizatsii izmeritel'nykh protsessov* [Information technologies of measurement processes intellectualization]. Leningrad, Energoatomizdat — Energy Atom Publishing House, 1986, 389 p. (in Russian).
3. Prokopchina S.V. Bayesovskiy intelektual'nyye tehnologii dlya audita i upravleniya slozhnymi obyektami v usloviyah znachitel'noy neopredelyonosti [Bayesian intellectual technologies for auditing and managing the complicated objects under conditions of considerable uncertainty]. *Vol'noye ekonomicheskoye obshchestvo — Liberal economic community*, 2010, no. 144, pp. 109–118 (in Russian).
4. Lukyanets A.A., Prokopchina S.V. *Upravleniye regional'nimi energeticheskimi resursami s ispol'zovaniem regulyarniziruyemogo bayesovskogo podhoda* [Managing regional energetic resources with the use of regularizing Bayesian approach]. Tomsk, NITS “Energoefektivnost” — SIC “Energoefektivnost”, 2003, 397 p. (in Russian).
5. Prokopchina S.V. *Razvivayutshiesya informatsionnye tehnologii na osnove regulyarniziruyemogo bayesovskogo podhoda* [Developing information technologies on the basis of regularizing Bayesian approach]. Saint-Petersburg, LETI–LETI, 2007 (in Russian).
6. *Upravleniye v usloviyah neopredelyonosti / pod red. Prokopchiny S.V.* [Managing under conditions of uncertainty / under edition of Prokopchina S.V.]. Saint-Petersburg, LETI–LETI, 2014, 378 p. (in Russian).
7. Prokopchina S.V. Ob odnom podhode k izmereniyu sotsiogumanitarnih potentsialov s ispol'zovaniem bayesovskih intelektual'nykh tehnologiy [About one approach to measurement the socio-humanistic potentials using Bayesian intellectual technologies]. *Gosudarstveniy audit. Pravo. Ekonomika. — State audit. Law. Economy*, 2013, no. 3, pp. 73–82 (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Система государственного и муниципального управления: учебник для академического бакалавриата / под ред. Ю.Н. Шедько. М.: Юрайт, 2016. 427 с.

В учебнике в систематизированной форме освещаются вопросы функционирования и развития системы государственного и муниципального управления. Представлены основные тенденции и этапы развития государственного и муниципального управления, сущность и содержание основных понятий курса и многое другое. Особое внимание обращается на совершенствование системы государственного и муниципального управления в связи с модернизацией системы государства и общества. После глав имеются контрольные вопросы и задания, что позволит студентам лучше усвоить курс.



Инновационное предпринимательство: учебник и практикум / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. М.: Юрайт, 2016. 523 с.

В учебнике дана общая характеристика инновационного предпринимательства, представлены виды предпринимательской деятельности, а также зарубежный опыт инновационного предпринимательства. Приведены прогрессивные формы взаимодействия крупных и малых предприятий, закономерности научно-технического развития экономики и многое другое. Особое внимание уделено социальной ответственности инновационного предпринимательства. После каждой главы приведены вопросы и задания для самоконтроля. Учебник содержит также практикум с ситуационными задачами.

УДК 353:65.014(045)

Гармонизация региональной администрации по стилю управления

ДРОГОБЫЦКИЙ ИВАН НИКОЛАЕВИЧ, доктор экономических наук, профессор кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финансового университета
E-mail: IDrogobuckiy@fa.ru

Аннотация. В поиске путей дальнейшего повышения результативности и эффективности организационного управления современная экономическая наука все больше и больше обращается к психологическим и социологическим методам, интегрируя их в общую методологию менеджмента. Одним из наиболее значимых результатов такой интеграции является понятие «стиль руководства», которое абсолютно однозначно воспринимается на уровне качественной характеристики организационного управления, но вызывает различные толкования на уровне ее количественного измерения.

В настоящей статье приводится один из подходов к измерению стиля руководства, в основе которого лежит теория управления изменениями в интерпретации Ицхака Адизеса. Ключевым моментом этой теории является утверждение о том, что для успешного управления любой экономической системой ее менеджмент должен успешно справляться с четырьмя видами управленческой деятельности: исполнением (P), администрированием (A), предпринимательством (E) и интегрированием (I). Если в управленческой команде отсутствуют люди, способные обеспечить хотя бы один из видов управления, то управляемая организация имеет дело с несбалансированным управлением, которое не может обеспечить ее нормальное функционирование.

Отталкиваясь от этого постулата, в статье предложены метрика понятия «стиль руководства» и правила определения его значений. Применимость такого подхода и возможные выгоды от его применения продемонстрированы на примере измерения стилей руководства ключевых должностных позиций гипотетической региональной администрации и выработки предложений по ее усовершенствованию.

Ключевые слова: организационное управление, стиль руководства, должностная позиция, PAEI-код, подбор и расстановка кадров.

Harmonization of Regional Administration Management Style

DROGOBITSKY IVAN N., Doctor in Economics, Professor, Department of System Analysis and Economic Processes Modeling, Financial University
E-mail: IDrogobuckiy@fa.ru

Abstract. In the search for ways to further improve the effectiveness and efficiency of organizational management modern economic science is increasingly drawn to the psychological and sociological methods of integrating them into the overall management methodology. One of the most significant results of this integration is the concept of “management style”, which is absolutely clearly perceived at the level of the qualitative characteristics of organizational management, by causing different interpretations at the level of its quantitative measurement.

This paper presents an approach to the measurement of leadership style, which is based on the theory of change management in the interpretation of Isaac Adizes. The key point of this theory is that the successful management of any economic system, its management must cope with four kinds of administrative activity: execution of (P),

administration (A), entrepreneurship (E) and integration (I). If the management team no people capable of providing at least one type of control, the organization has managed to deal with unbalanced control, which cannot ensure its normal functioning.

Based on this postulate the metric notion of «management style» and the rules for determining its value are discussed in the article. The applicability of this approach and the potential benefits of its use is demonstrated by measuring the leadership styles of key job positions hypothetical regional administrations to develop proposals for its improvement.

Keywords: *organizational management, leadership style, job position, PAEI-code selection and placement.*

Введение

По негласному мнению научной общественности, весь период шестивия России по рыночному пути развития характеризуется тотальным непрофессионализмом во многих сферах деятельности. Очень часто руководящие позиции в органах управления предприятий, организаций, региональных и местных администраций, отраслевых министерств и других правительственных структур занимают люди, весьма далекие от предметной области объекта профессиональной деятельности. Достаточно отметить, что в Правительстве Российской Федерации прошлого созыва очень немногие министры имели профильное образование. Не сильно изменилось положение и в составе нынешнего Правительства РФ. В такой ситуации вполне резонно предположить, что многие беды и неурядицы, сопровождающие вхождение России в рынок, имеют кадровую природу.

Правда, последние события свидетельствуют о том, что, по крайней мере, в высших эшелонах государственной власти наметился разворот к нормальной кадровой политике. С высоких трибун все чаще и чаще говорят о профессионализме государственных чиновников, профессиональном подходе к делу, подготовке профессиональных кадров и других моментах, предполагающих надлежащий уровень компетенций руководящих работников во вверенных им предметных областях. Однако простого возврата к проведению традиционной кадровой политики (формирование кадровых резервов, использование различных форм повышения квалификации, периодическая ротация кадров и др.) оказывается недостаточно. В деле подбора и расстановки кадров, развития персонала и обеспечения карьерного роста появилось много

новых нюансов, которые необходимо понять, освоить и органично имплантировать в проводимую кадровую политику.

Один из таких нюансов заключается в необходимости при подборе кандидата на вакантную должность менеджера, помимо профессиональной подготовки, учитывать еще его стиль руководства. Несмотря на то что смысловое содержание отмеченной характеристики на интуитивном уровне понятно, органично и непротиворечиво, на уровне ее классификации, измерения и практического использования пока не выработано единого мнения. В настоящей статье предпринята попытка восполнить этот пробел, «накинуть» определенную метрику на характеристику «стиль руководства» и выработать методические рекомендации по ее практическому применению при формировании кадрового состава региональных администраций.

Содержание характеристики «стиль руководства»

Наша точка зрения на характеристику «стиль руководства» базируется на теории управления изменениями Ицхака Адизеса [1, 2]. В соответствии с этой теорией организационный менеджмент представляет собой процесс направленного воздействия на управляемый объект (организацию) с целью обеспечения его результативности и эффективности в ближайшей и долгосрочной перспективе. Под результативностью в данном случае понимают способность объекта (организации) продуцировать пользующиеся спросом продукцию и/или услуги, а под эффективностью — умение это делать с выгодой (прибылью) для себя.

В приведенном определении менеджмента уже априори заложена его неоднородность

или структурная сложность. Если рассматривать целевое обременение менеджмента во временной перспективе (табл. 1), то нетрудно выделить четыре функциональные группы, каждая из которых предъявляет специфические требования к исполнителям. Ниже приводится краткая характеристика каждой функциональной группы.

В краткосрочной перспективе организация результативна, если она удовлетворяет безотлагательные потребности своих клиентов. Свидетельством о надлежащем удовлетворении потребностей клиентов любой административной организации являются отсутствие нареканий последних и их готовность и впредь употреблять предоставляемые организацией услуги/продукцию. Индикатор удовлетворенности клиентов продукцией/услугами коммерческой организации в краткосрочном периоде — факт наличия прибыли. Результативность организации призваны обеспечить менеджеры-исполнители.

Степень (уровень) удовлетворенности клиентов за этот период характеризует краткосрочную эффективность организации. Ее должны обеспечить менеджеры-администраторы. Чтобы добиться эффективности организации в краткосрочном периоде, необходимо рационализировать организационную структуру и регламентировать процессы. Все действия по производству продукции/услуги должны быть выверены, выполняться профессионалами в специализированных подразделениях, в установленное время, в правильной последовательности и с приемлемой интенсивностью. Другими словами, организация должна научиться правильно делать нужные вещи. Систематизация и регламентация предполагают

основательность, дисциплинированность, внимание к деталям, что в совокупности делает организацию эффективной в краткосрочном периоде.

Долгосрочная результативность организации ассоциируется с достижением целей, ради которых она учреждалась и существует. Долгосрочная результативность означает, что текущие организационные решения будут удовлетворять будущие потребности клиентов. Естественно, что последние предварительно необходимо предсказать и идентифицировать. При этом следует помнить, что будущие потребности клиентов проверяются не в момент их идентификации, а только после достижения поставленной цели, которая свершится некоторое время спустя.

Для текущего позиционирования, ориентированного на будущие потребности клиентов, организация должна быть проактивной. Проактивность предполагает два момента — наличие представления о будущем и готовность рисковать. Чтобы иметь представление о будущем, необходимо составлять сценарии развития потребностей клиентов, конкуренции, внешнего окружения и всего того, что может на организацию повлиять. Это предполагает креативность мышления, которая заключается в способности заполнения содержательных пробелов при создании целостной картины ожидаемого будущего в условиях неполной информации. Готовность к принятию риска предполагает предварительное позиционирование организации в ожидании определенной (прогнозируемой) конъюнктуры.

Некоторые люди креативны, но не способны рисковать. Они лишены духа здорового авантюризма. Такие личности способны предвидеть

Таблица 1

Функционально-целевая установка организационного менеджмента

Время \ Цели	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Краткосрочная результативность	Краткосрочная эффективность
Перспектива	Долгосрочная результативность	Долгосрочная эффективность

будущее, но не хотят предпринимать никаких действий на основе своих предсказаний. Другие, наоборот, азартно идут на риск, но не обладают необходимым воображением, чтобы увидеть будущее. Их авантюрные поступки нередко приводят к плачевным результатам. Очевидно, что для обеспечения роста и поступательного развития организации нужен баланс креативности и рискованности.

Как уже отмечалось, текущий спрос призваны обеспечивать менеджеры-исполнители. Удовлетворение же будущего спроса — удел менеджеров-предпринимателей. Предпринимательство заключается в позиционировании организации на будущее при осуществлении необходимых действий в настоящее время. Таким образом, когда наступит будущее, организация встретит его во всеоружии.

Долгосрочную эффективность организации разумно ассоциировать с ее способностью производить востребованные услуги/продукцию в долгосрочном периоде. Для этого необходимо добиться интеграции или органического единения всех задействованных в достижении цели активных элементов (членов) организации и ее ближайшего окружения.

Начинать эту интеграцию необходимо с клиентов, для которых организация существует. В процессе интегрирования у менеджера организации должно сформироваться осознание тотальной ответственности и взаимосвязанности: никто в мире не существует исключительно для себя, мир создан так, что все существует в нем для поддержки глобального функционального единства, которое, в свою очередь, существует для обеспечения локальных интересов составляющих его элементов. Как только организация (или индивид) начинает замыкаться на собственных интересах, она (или он) уподобляется раковой опухоли. Раковые клетки используют энергию не для достижения функциональных целей организма и не обслуживают никого кроме самих себя. Некоторые организации подобны раковым клеткам на теле общества, равно как некоторые люди уподобляются раковым клеткам на теле организации.

Таким образом, создание любой организации, общественного объединения, команды

или проекта подразумевает осознание взаимозависимости. Не существует здоровой системы, не имеющей чувства общего предназначения, связывающего ее с более крупным образованием (надсистемой). Члены (активные элементы) любой организации должны осознавать свою взаимосвязанность независимо от того, является она предприятием, корпорацией, партией или государством.

После того как будет определен круг клиентов организации, необходимо идентифицировать другие заинтересованные стороны из внешнего окружения, сотрудничество с которыми необходимо для удовлетворения потребностей клиентов. Параллельно необходимо выяснить, чего они хотят от организации и как организация должна вознаградить их за то, что они согласились заниматься удовлетворением потребностей ее клиентов. Когда заинтересованные стороны осознают, что их потребности удовлетворяются благодаря удовлетворению потребностей клиентов организации, что все необходимы друг другу для взаимного удовлетворения своих нужд, организация становится интегрированной. Когда все активные элементы организации и другие заинтересованные стороны интегрированы, то личные интересы каждого уравниваются общим интересом организации, каждый становится необходимым каждому и организация готова стать эффективной в долгосрочной перспективе.

Интеграцию и, следовательно, эффективность организации в долгосрочной перспективе призваны обеспечить менеджеры-интеграторы. Их задача — создание атмосферы сотрудничества, доверительных и уважительных отношений между всеми участниками процесса и формирование единой команды. Каждый должен поддерживать каждого, и никто не может быть незаменимым. Командный стиль работы достижим в тех случаях, если люди имеют общее видение и существует система вознаграждения, подкрепляющая стремление к совместному осуществлению миссии организации. Тогда люди станут поддерживать друг друга и не будут ждать, что кто-то посторонний придет и решит их проблемы. Когда потребности клиентов удовлетворяются удовлетворенными

участниками процесса, и ни один из них не является незаменимым, то организация будет эффективной в долгосрочном периоде.

Как известно из курса психологии, все населяющие нашу Землю люди по типу темперамента делятся на четыре основные группы: холерики, флегматики, сангвиники и меланхолики. Ниже приводятся типовые характеристики представителей каждой группы.

- *Холерик.* Отличается повышенной возбудимостью. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, проявляет инициативность, энергичность, принципиальность. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффектности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю.

- *Флегматик.* Характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный, он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит беспредметно болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами — выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью, в других — вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

- *Сангвиник.* Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается

в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни и системности в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверженность и непостоянство.

- *Меланхолик.* У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию («опускаются руки»). Ему свойственна сдержанность, приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик — человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям.

Нетрудно заметить, что существует взаимно однозначное соответствие между функционально-целевыми группами менеджмента и перечисленными типами человеческого темперамента. Так, холерики являются типовыми исполнителями и способны наилучшим образом обеспечить краткосрочную результативность организации, флегматики склонны к администрированию, призванному обеспечить ее краткосрочную эффективность, у сангвиников превалирует предпринимательская функция менеджмента и, следовательно, они способны обеспечить долгосрочную результативность организации, а меланхолики обладают интеграционными способностями, что требуется для обеспечения ее долгосрочной эффективности.

Собственно к такому же результату пришел Ицхак Адизес. В работах [1, 2] он утверждает, что для обеспечения результативности и эффективности организации в ближайшей и

долгосрочной перспективе ее менеджменту необходимо успешно выполнять четыре основных вида управленческой деятельности: исполнение, администрирование, предпринимательство и интегрирование (табл. 2). Коротко остановимся на каждой из них.

Исполнение (P) обеспечивает результативность организации в краткосрочном периоде. Дело исполнителя — удовлетворять потребности клиентов. Исполнительскую деятельность осуществляют менеджеры *P*-типа, которые должны иметь представление об особенностях своего сегмента рынка, с одной стороны, и знать технологию производства профильных для организации продукции и/или услуг — с другой. Кроме того, *P*-менеджеры должны отличаться целеустремленностью в достижении результатов.

Администрирование (A) призвано обеспечить организованность и порядок в реализации бизнес-процессов. Менеджер *A*-типа должен следить, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься и делала это эффективно. Он планирует, контролирует, анализирует, регулирует и координирует бизнес-процессы, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт сотрудников организации. Менеджер-администратор стремится, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. Поэтому любую новую бизнес-идею он подвергает тщательнейшему контролю на предмет наличия в ней «подводных камней». Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельной бизнес-идеи. Хороший менеджер *A*-типа противостоит хаосу и обеспечивает эффективность организации в краткосрочной перспективе.

Предпринимательство (E) призвано отслеживать изменения во внешней среде и вырабатывать упреждающие действия, чтобы гарантировать результативность организации в долгосрочной перспективе. Менеджер *E*-типа должен хорошо ориентироваться в текущей обстановке, обладать даром предвидения, уметь прогнозировать развитие событий и вырабатывать направления развития организации с учетом предстоящих изменений. Другими словами, менеджеры-предприниматели определяют то, что необходимо делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра. Менеджер-предприниматель не просто определяет стратегические цели для организации, он способен и готов рискнуть тем, что имеет, чтобы получить то, что желает. Он креативен и его креативность направлена на трансформацию бизнес-идей в достижимые результаты.

Интегрирование (I) призвано обеспечить такую атмосферу и систему ценностей в организации, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым. Если *I*-деятельность выполняется успешно, то люди научатся работать в команде и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие навыки друг друга. Из всех типов менеджер *I*-типа должен обладать наиболее выраженными творческими способностями, поскольку ему приходится объединять индивидов с разными интересами и принимать решения на основе фрагментарной и слабо структурированной информации. Если в компании отсутствует менеджер-интегратор, то это означает, что ее глобальные интересы никто не отслеживает. В таких условиях каждый заботится о себе, что часто оборачивается большими издержками для организации.

Таблица 2

Базовые виды управленческой деятельности по Адизесу

Время \ Цели	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Исполнение (<i>Performing</i>)	Администрирование (<i>Administering</i>)
Перспектива	Предпринимательство (<i>Entrepreneurship</i>)	Интегрирование (<i>Integrating</i>)

Следовательно, интегрирующая деятельность составляет фундаментальный смысл существования организации. Она направлена на обеспечение ее эффективности в долгосрочной перспективе. Менеджеры, способные качественно выполнять интегрирующую функцию, обладают потенциалом, позволяющим стать лидерами организации.

В табл. 3, позаимствованной из [3], приведены основные характеристики менеджеров различных типов и стереотипы их поведения в ситуациях, сопровождающих процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений. Таблица состоит из трех разделов: «Особенности натуры», «Особенности мировосприятия» и «Особенности управленческого поведения».

Нетрудно увидеть, что раздел «Особенности натуры» почти точь-в-точь повторяют дефиниции из описания темпераментов — холерика, флегматика, сангвиника и меланхолика. В разделе «Особенности мировосприятия» приведены характеристики, определяющие общий стиль поведения человека, ментальные фильтры восприятия текущей реальности и особенности самопозиционирования. Самый большой раздел — «Особенности управленческого поведения» — содержит описание типичных моделей поведения (поведенческих паттернов) представителей различных менеджерских групп в своей стихии — стихии организационного управления. Суммирование (суперпозиция) значений всех характеристик по каждому столбцу дает в итоге вполне определенные «чистые» стили менеджмента — исполнительство, администраторство, предпринимательство и интегрирование.

Анализируя характерные особенности и стереотипы поведения своей персоны и сопоставляя их с данными табл. 3, не составит труда определить собственный стиль руководства. Немного хуже может обстоять дело с определением стиля руководства своего собеседника, поскольку вы не можете его знать так же, как самого себя. Однако даже по отрывочным сведениям о его личности, склонностям и стереотипам поведения, которые сложились в процессе совместной работы или которые нетрудно

почерпнуть из доступных источников, можно составить довольно точный стилиевой портрет любого сотрудника или кандидата на вакантную должность.

Измерение стиля руководства

Стиль руководства имеет свою метрику, включающую единицу измерения и измерительную шкалу. Как известно, в зависимости от способа задания шкальных значений и метода определения соответствия измеряемой характеристики тому или иному шкальному значению различают номинальные, порядковые и числовые шкалы [4, с. 245]. Рассмотрим, с помощью каких шкал предполагается измерять стиль руководства в рамках приведенного выше подхода.

Как отмечает Генри Минцберг [5, с. 128], личный стиль «...больше связан с тем, как менеджеры работают, как они принимают решения и как разрабатывают стратегии, а не с тем, что именно они делают». Другими словами, в менеджменте очень важны контекст и содержание управленческой работы. Контекст управленческой работы задается извне (текущим состоянием управляемой системы, текущим состоянием ее окружающей среды и другими факторами), а менеджер в ответ на этот контекст генерирует и реализует поток управленческих решений u_1, u_2, \dots, u_p , которые в совокупности и составляют содержание управления U . Менеджер не может формировать свою работу по собственному усмотрению. То, что делает менеджер, по большей части определяется тем, с чем он сталкивается в текущей ситуации. Таким образом, менеджер всегда делает то, что он считает нужным делать.

Следовательно, верное представление об управлении можно составить, только анализируя работу конкретного менеджера на конкретном рабочем месте. Менеджер, у которого естественный стиль соответствует контексту работы, всегда эффективен. Менеджер, который меняет стиль в зависимости от контекста (их еще называют менеджерами-хамелеонами) если и эффективен, то в очень ограниченном контексте [6]. А менеджер, который меняет контекст, чтобы тот соответствовал его стилю,

Таблица 3

Характерные особенности носителей базовых стилей управления

Характеристика	Р-исполнитель	А-администратор	Е-предприниматель	И-интегратор
Особенности натуры				
Функциональный «портрет»	Целеустремлен, активен, верен, предан, патологически исполнительен. Его манья — стремление выполнить работу. Трудоголик, почти не отдыхает. Не умеет отказывать. Все время отстает от своего графика. Постоянно торопится. Если у него ничего не получается, быстро теряет интерес к этой задаче и переходит к следующей, не всегда разобравшись в чем дело. Ненавидит неопределенность, альтернативность и двусмысленность. Негибок, прямолинее и туповат. Пугает качество с количеством	«Законник», соблюдает правила, не зная меры. Тратит уйму времени на детали. Пунктуален. Все делает вовремя и на все у него хватает времени. Медлителен. Предпочитает шаблонные решения. Моментально отыщет нужную процедуру или правило. Страдает «манией» документирования. Бюрократ и обструкционист. Сопротивляется инновациям	Эмоционален, экспрессивен, любит преувеличивать. Его кредо — инновации и преобразования. Обычно весьма обаятелен. Умеет воодушевлять. Предприимчив и полон энергии. Новатор. Творит на бегу. Часто противоречит сам себе. Добивается желаемого, создавая кризисы. Обожает хаос. Игнорирует детали. Стремится к максимальному краткосрочному эффекту. Не соизмеряет затраты и результаты	Конформист. Обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Не имеет определенной цели. Чутко прислушивается к происходящему, стараясь уловить «подводное течение» и слиться с ним. Чрезвычайно уклончив. Не имеет твердых убеждений. Быстро меняет свое мнение. Всегда готов принять популярную точку зрения. Предпочитает выжидательную тактику. Изо всех сил оттягивает принятие решения. Добивается видимости соглашения, не решая глубоких вопросов
Особенности мировосприятия				
Ключевая ориентация	Сосредоточен на функции. Его всегда интересует, что нужно делать	Сосредоточен на форме. Не важно, что делать — важно как это делать	Его занимает процесс и новизна. Сосредоточен на новых подходах — почему это надо делать	Сосредоточен на достижении и поддержании консенсуса. Для него важно, кто это будет делать
Кругозор	Видит лишь ближайшую перспективу	Воспринимает все буквально и не способен к догадкам	Видит и мыслит масштабно	Видит масштабно, но думает лишь о ближайшей перспективе
Способ мышления	Линейно-аналитический. Делает то, потом это... и заканчивает этим	Аналитико-сканирующий. Каждый элемент или процедура тщательно анализируется	Ассоциативно-неупорядоченный. Перескакивает с одной мысли на другую. Излагает несвязно	Размыто-синтетический. Агрегирует разрозненные сведения в единую картину

Продолжение табл. 3

Характеристика	Р-исполнитель	Особенности управленческого поведения			I-интегратор
		A-администратор	E-предприниматель	I-интегратор	
Оценка проблемы	Озвучивает первое суждение, не подвергнув его предварительному анализу	Высказывается неопределенно и осторожно. Для оценки ему всегда не хватает информации	Выдает оценки не задумываясь, хотя они могут иметь очень отдаленное отношение к проблеме	Интегрирует чужие мнения, стремится привести их к «общему знаменателю»	
Интерпретация коллективно выработанного решения	Вопрос решен, можно приниматься за дело	Расценивает как основание для детальной проработки предстоящей реализации	Не считает решение окончательным и стремится его усовершенствовать	Принимает решение к сведению и выжидает, что из него получится	
Делегирование функций и полномочий	Предпочитает все делать сам, а если что-то делегирует, то, как правило, поздно	Делегирует рутинные операции. Ключевые решения оставляет за собой	Делегирует все, что можно, оставляя за собой контроль и генерацию фантастических идей	Делегирует функцию по сбору информации. Полномочиями предпочитает не делиться	
Планирование своей работы	Редко тратит время на планирование	Обожает планировать. Предпочитает метод «от достигнутого»	Его план представляет собой перечень эфемерных целей	Предпочитает гибкое планирование, предполагающее постоянные изменения	
Состояние рабочего стола	Стол завален бумагами	На столе идеальный порядок	Стол завален незавершенными проектами	На столе беспорядок, но хозяин в нем хорошо ориентируется	
Критерий оценки работы	Интенсивность собственного труда	Подконтрольность процесса	Интенсивность преобразований	Отсутствие конфликтов	
Приход на работу – уход с работы	Приходит раньше всех – уходит позже всех	В соответствии с принятым распорядком	Неизвестно	Поздно приходит – поздно уходит	
Подчиненные	«Мальчики на побегушках», которые большую часть времени слоняются без дела. Отношения с ними властно-безапелляционные. Приказывает что и когда делать	Безынициативные соглашатели. Отношение к ним недоверительно-уважительные. Указывает как делать и старается контролировать каждую мелочь	Клакеры. Их нанимают для публичной поддержки идей руководителя. Отношения к ним неуважительные. Подчиненные всегда должны быть «под рукой» и всегда во всем виноваты	Люди с политическим чутьем, сплетники и интриганы. Отношение к ним обходительно-уважительное	

Окончание табл. 3

Характеристика	Р-исполнитель	А-администратор	Е-предприниматель	И-интегратор
Отношение к совещаниям и заседаниям	Невидит. Считает бесполезной тратой времени	Проводит регулярно (в соответствии с заведенным порядком). Все протоколирует	Проводит спонтанно. Без повестки дня или не придерживаясь ее даже когда она есть. Не умеет слушать. Говорит сам	Проводит часто. Больше слушает, чем говорит. Фиксирует расстановку сил, определяет откуда «ветер дует»
Реакция на пролонгацию вопроса	Будет возражать и настаивать на немедленном решении	Охотно соглашается. Это даст ему возможность лучше подготовиться	Безразлично. К следующему разу у него будет другая идея	Будет приветствовать. Это ему как «бальзам на душу»
Отношение к навязанному решению	Сопротивляется, но принимает	Принимает как должное и выполняет в полном объеме	Не принимает	Не сопротивляется и не принимает
Защитное поведение	Теряя контроль над обстоятельствами, становится мелким диктатором	Став мишенью нападок, замирает	Чувствуя угрозу, проявляет агрессию	Став мишенью нападок, гнется как дерево на ветру и изворачивается, как может
Отношение к риску	Может рискнуть	Предпочитает не рисковать	Обожает рисковать	Не рискует
Отношение к тратам	Экономен	Прижимист	Знает ценность всему, но не имеет представления о затратах	Не расточителен
Отношение к датам и числам	Помогает ориентироваться в пространстве и во времени	Даты и числа священны, имеют силу закона	Для него это только порядок величин и ориентир	Не воспринимает буквально
Отношение к критике	Воспринимает болезненно, но относится конструктивно – делает выводы	Принимает как должное	Может отреагировать весьма враждебно	Что «божья роса»
Отношение к обучению	Отрицательное. Учиться некогда	Обожает учиться	Любит учить других	Приветствует любое обучение

наверяд ли может рассчитывать на эффективность своей работы.

Тем не менее именно последнее соотношение между стилем и контекстом набирает все большую популярность. Под личиной героического лидерства он внедряется в практику организационного управления, и тогда управляемой системе приходится приспосабливаться к стилю своего руководителя. Это может нанести непоправимый вред управляемой системе и в первую очередь ее корпоративной культуре.

Измерение стиля менеджмента в пространстве «исполнение — администрирование — предпринимательство — интегрирование» предполагает введение так называемого *PAEI*-кода, который представляет собой сокращенное обозначение стиля руководства посредством комбинации больших и малых букв, обозначающих соответствующие виды управленческой деятельности. Он формируется следующим образом: если менеджер удовлетворительно справляется с данным видом управленческой деятельности, то это фиксируется малой буквой, обозначающей эту деятельность в соответствующей позиции кода; если менеджер великолепно справляется с осуществлением данного вида управленческой деятельности, то в соответствующей позиции кода записывается большая буква, обозначающая эту деятельность; а если менеджер вообще не в состоянии обеспечить осуществление данного вида управленческой деятельности — в соответствующей позиции кода проставляется прочерк. Например, код *Pa_i* означает, что его носитель может великолепно осуществлять исполнительскую деятельность, на удовлетворительном уровне будет осуществлять администрирование и интегрирование, но абсолютно не способен к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить инновационное развитие организации.

Теперь стиль руководства менеджера можем интерпретировать как комбинацию успешно осуществляемых им видов управленческой деятельности. Учитывая, что способность к выполнению управленческой деятельности каждого вида *P*, *A*, *E* и *I* может быть прошкалирована в

некотором диапазоне, например от 0 до 100, то нетрудно подсчитать, что количество возможных комбинаций, определяющих стили руководства, составляет 100 000 000.

Естественно, что столь высокая дифференциация стилей менеджмента пока преждевременна, но сам факт такой возможности открывает широкое поле научного поиска для творческих натур.

Стили руководства ключевых сотрудников региональной администрации

Для того чтобы практически «примерить» выбранный вариант определения и измерения стиля управления, требуется вполне определенная организационная структура хозяйствующего субъекта. В качестве последнего мы выбрали региональную администрацию субъекта Российской Федерации. В данном случае имеется в виду не конкретный, а некоторый гипотетический субъект, полученный на основании анализа и типизации организационных структур субъектов Центрального федерального округа (рис. 1). За основу мы приняли структуру администрации Тамбовской области и скорректировали ее с учетом других региональных администраций.

В итоге в комплементарную команду региональной администрации было включено 20 должностных позиций, в разрезе которых и была проведена «примерка» выбранного варианта измерения стиля руководства. На первом этапе этой работы задача заключалась в том, чтобы на основании изучения нормативных документов о функциональном назначении соответствующего управления (департамента) установить требования к стилю руководства первого руководителя структурного подразделения на языке *PAEI*. Другими словами, требовалось описать первых руководителей всех управлений региональной администрации в пространстве «исполнитель — администратор — предприниматель — интегратор». В итоге у нас получилась картина, приведенная в табл. 4.

Приведенные здесь сведения о требованиях к стилю руководства ключевых менеджерских



Рис. 1. Структура комплементарной команды региональной администрации

должностей, входящих в базовую организационную структуру регионального органа управления, должны составить методологическую основу для надлежащих отбора и расстановки кадров.

При приеме на работу специалиста в администрацию региона необходимо стремиться, чтобы стиль руководства, носителем которого является кандидат на вакантную должность, сочетался с характером решаемых задач, входящих в круг обязанностей, предписываемых этой должностной позиции. Чтобы эффективно решать задачи управления в ближайшей и долгосрочной перспективе, члены команды должны быть носителями разных стилей. Команда не будет работать надлежащим образом, если в ней не хватает менеджера, который отлично справляется с *P*, *A* или любым другим видом управления. Поэтому вторая

задача формирования управленческой команды состоит в том, чтобы определить носителя какого стиля руководства следует искать исходя из того, что предписывает вакантная должность, с одной стороны, и что требует текущее состояние команды — с другой. Квалификационный состав команды менеджеров должен быть сбалансирован как минимум в двух измерениях — по видам управления и по стилю руководства.

Статистика, приведенная в последней строке *табл. 4*, красноречиво свидетельствует о том, что управленческая команда администрации региона получается более-менее сбалансированной с небольшим креном в сторону административного управления (8 первых позиций в допустимых кодах и 14 — в предпочтительных). Небольшой перевес видов управленческой деятельности, отвечающих за текущее

Таблица 4

Должностные требования к стилю руководства

№ п/п	Должностная позиция	PAEI-код стиля руководителя					
		буквенный		числовой			
		допусти- мый	предпочти- тельный	P	A	E	I
1	Глава администрации	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	2	1	3	4
2	Руководитель финансового управления	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
3	Руководитель управления строительства и стройиндустрии	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
4	Руководитель управления по делам полиграфии и средствам массовой информации	<i>pael</i>	<i>PaEl</i>	3	1	2	4
5	Председатель региональной энергетической комиссии	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
6	Руководитель управления труда и социального развития	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	2	4	1	2
7	Руководитель управления сельского хозяйства и продовольствия	<i>paEi</i>	<i>PaEi</i>	3	2	4	1
8	Руководитель управления образования и науки	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	2	4	1	3
9	Руководитель управления транспорта	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
10	Руководитель управления жилищно-коммунального хозяйства	<i>paEi</i>	<i>paEi</i>	2	3	4	1
11	Руководитель управления архитектуры и градостроительства	<i>paEi</i>	<i>paEi</i>	1	3	4	2
12	Руководитель управления здравоохранения	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	1	4	2	3
13	Председатель комитета по управлению имуществом	<i>pAei</i>	<i>paEi</i>	2	4	3	1
14	Руководитель управления ветеринарии	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
15	Руководитель управления культуры	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	1	2	3	4
16	Председатель комитета по ценам	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
17	Председатель комитета по лицензированию	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
18	Председатель комитета по делам молодежи	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	2	1	3	4
19	Председатель комитета по физической культуре и спорту	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	1	2
20	Председатель комитета по начальному профессиональному образованию	<i>PAei</i>	<i>PaEi</i>	4	2	3	1
Итого (первых позиций)		5P, 8A, 3E, 4I	11P, 14A, 8E, 7I	5	8	3	4

функционирование региональной администрации (соответственно 5P и 8A в допустимых кодах и 11P и 14A в кодах предпочтительных) по сравнению с функциями, отвечающими за развитие региона (3E и 2I в допустимых кодах

и 8E и 7I в кодах предпочтительных) вполне согласуется с общей миссией региональной администрации, заключающейся во все более полном удовлетворении возрастающих потребностей социума.

Рекомендации по совершенствованию кадровой работы в региональных администрациях

Любая управленческая команда должна быть способна успешно осуществлять четыре вида управленческой деятельности: обеспечивать производство продукции и/или услуг в соответствии с миссией (назначением) организации (*P*); гарантировать высокую производительность труда и эффективное использование имеющихся ресурсов (*A*); отслеживать изменчивость внешней среды и выработать упреждающие решения, призванные обеспечить успешное функционирование управляемой системы в будущем (*E*); интегрировать все элементы организации для выполнения текущих задач и обеспечения будущего развития (*I*). При этом каждый член команды должен успешно выполнять как минимум один из перечисленных видов управленческой деятельности и удовлетворительно — все остальные. Прочерков в *PAEI*-коде любого члена команды быть не должно. Команда в целом должна включать в себя сотрудников с различными *PAEI*-кодами, обеспечивающими различные аспекты деятельности администрации. Задача руководителей всех рангов — обеспечить их эффективное взаимодействие [7].

Отличие лидера от просто хорошего менеджера заключается в том, что лидер успешно справляется как минимум с двумя видами управленческой деятельности, один из которых обязательно интегрирование (*I*). Отсюда следует, что существует, по крайней мере, три основные модели лидерства (*PaEI*, *pAeI* и *paEI*), которые могут быть положены в основу первоначального отбора кандидатов на лидерскую должность.

Хороший лидер — сплав опыта, зрелости и скромности. Эти качества приходят со временем. Следовательно, чем больше послужной список кандидата на лидерскую должность и чем разнообразнее палитра его занятий в прошлом, тем выше шансы занять лидирующее положение в настоящем. «Портрет» можно составить на основании истории трудовой деятельности кандидатов, характеристик и отзывов с предыдущих

мест работы, результатов интервью, тестов и другой априорной информации.

Существуют тесты, призванные помочь объективно оценить тип личности и пригодность кандидата к участию в конкурсе на вакантную руководящую должность в администрации региона*. Требования вакантной должностной позиции к кандидату на ее замещение определяем по табл. 3. Если по какой-то причине там отсутствует соответствующая запись — произошла реструктуризация администрации региона, вакантной является не должность руководителя структурного подразделения, новая должностная позиция введена указанием высшего федерального органа и т.п. — то требования должностной позиции к стилю руководства замещающего ее сотрудника устанавливается «вручную» на основании существующей должностной инструкции, а в случае ее отсутствия — исходя из здравого смысла и пожеланий руководства.

Резюмируя отмеченные аспекты, приведем алгоритмическую схему отбора кандидатов на вакантную должность с использованием *PAEI*-кода стиля руководства (рис. 2).

Блок 1. Определяется *PaEI*-код вакантной должности на основании соответствующего нормативного документа (положения или должностной инструкции).

Блок 2. Объявляется конкурс на вакантную должностную позицию, собираются заявления и формируются личные дела на каждого кандидата.

Блок 3. В соответствии с установившимися процедурами осуществляется отбор реальных кандидатов по профессиональной пригодности. При этом учитываются базовое образование, стаж общий и профессиональный, проводится тестирование или собеседование и делаются предварительные заключения по каждой кандидатуре. По существу, каждый из отобранных кандидатов может занять вакантную должностную позицию.

Блок 4. Посредством специального тестирования определяется *PAEI*-код каждой отобранной кандидатуры.

* Тесты для определения *PAEI*-кода менеджера размещены на сайте Финуниверситета (<http://www.fa.ru>) на странице кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов».

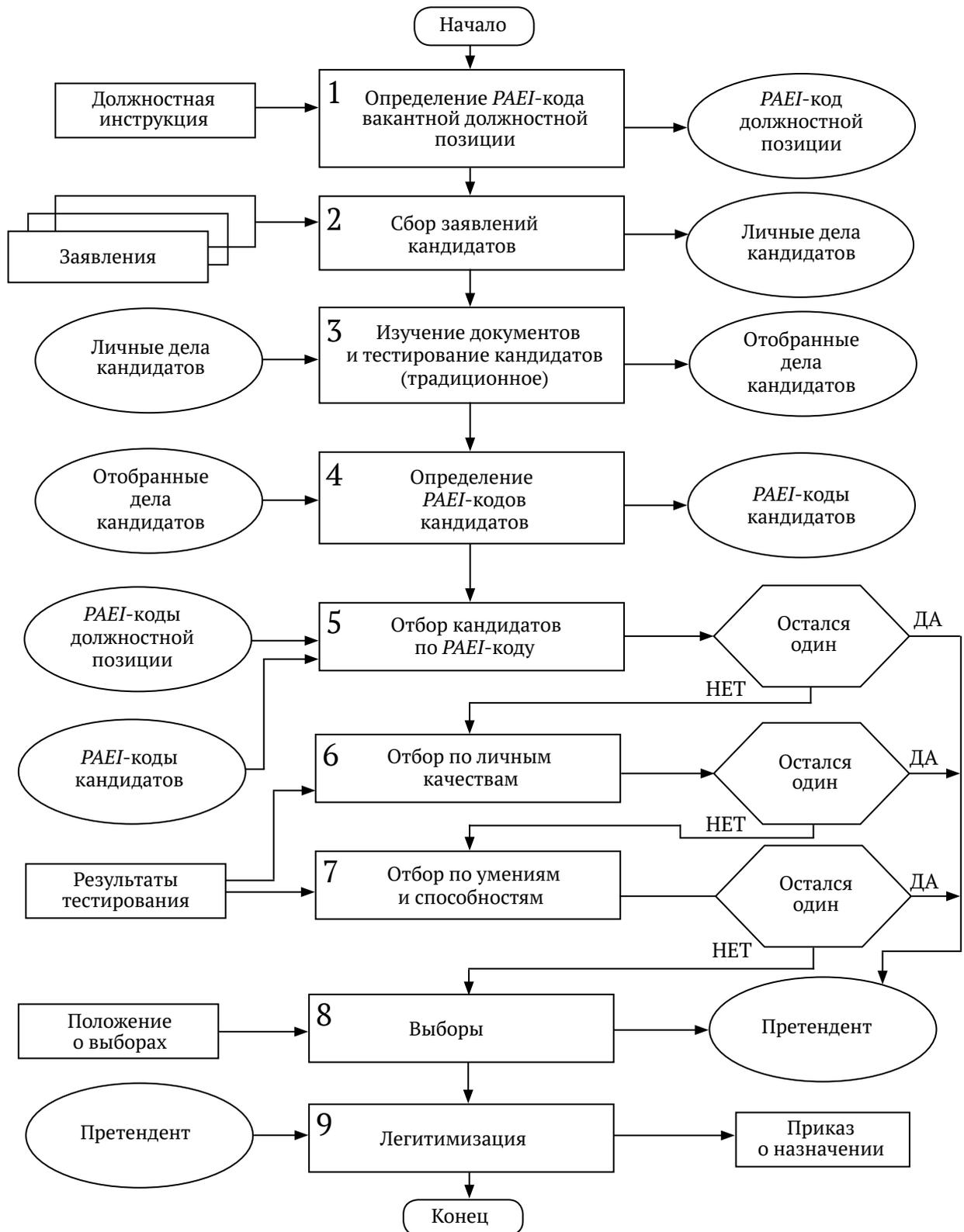


Рис. 2. Методика отбора кандидатов на должность с учетом характеристики «стиль руководства»

Блоки 5–7. Поиск наиболее подходящего претендента на должность по характеристике «стиль руководства» и личным качествам: «стремление к преданному служению», «опыт», «умение держать удар», а также «знания и навыки кандидата».

Автоматизация последующих туров вряд ли целесообразна, так как надо учесть много нюансов, которые компьютер может «опустить», и решение должен принимать человек или группа людей. Как следует из рис. 2, в результате трех туров отбора мы обязаны прийти к единому мнению относительно реального претендента. Если и в результате третьего тура (блок 7) у нас останется больше чем один кандидат, тогда для решения исходной задачи придется проводить голосование (выборы) или согласиться с диктаторским решением высшего органа административной власти.

Степень гармонизации команды можно оценить по соотношению сотрудников с преобладающими *P*-, *A*-, *E*- или *I*-кодами. Высокое преобладание менеджеров одного стиля — признак разбалансировки команды и нежелательных тенденций в управлении: отсутствие видения перспективы (*P*), бюрократизм (*A*), авантюризм (*E*) или благодушие (*I*).

Эффективная управленческая команда и мощная, здоровая корпоративная культура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы построить устойчивые и плодотворные трудовые отношения и выработать нормы корпоративного поведения, нужно приложить значительные усилия. Это не разовое мероприятие, а длительный

процесс целенаправленной работы по мониторингу эмоционального климата в организации, поддержанию творческой обстановки и формированию корпоративных устоев [4, 8].

Такая работа предполагает «выделение в отдельное производство» процессов, определяющих общение сотрудников между собой и их взаимодействие с клиентами. Она простирается далеко за пределы организации и охватывает взаимоотношения людей не только на службе и во время работы, а проникает в сферы их досуга, развлечения и самосовершенствования. В благоприятных корпоративных условиях энтузиазм, энергия и трудолюбие ее сотрудников находят самое эффективное применение.

Заключение

Оценить прямую экономическую эффективность предложений, содержащихся в данной статье, не представляется возможным. Однако ее направленность на достижение согласованности работы кадровой службы и всего аппарата региональной администрации заслуживает внимания. Внедрение предложенных здесь проектных решений инициирует, по крайней мере, три потенциальных источника повышения результативности и эффективности работы региональной административной команды: улучшение работы ее кадровой службы, повышение соответствия стиля руководства членов административной команды требованиям замещаемых ими должностных позиций и гармонизация состава всей команды по стилю руководства.

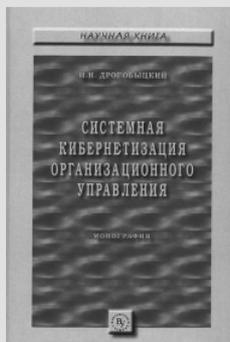
Литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 263 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
3. Дрогобыцкий А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. М.: Экономика, 2008. 150 с.
4. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 423 с.
5. Минцберг Г. Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
6. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Мн.: Гревцов Паблицер, 2007. 480 с.
7. Дрогобыцкий И.Н. Системная кибернетизация организационного управления. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. 333 с.
8. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 264 с.

References

1. Adizes I. *Idealny rukovoditel: pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet* [The ideal manager: why is it impossible to become it and what does it follow that?]. Moscow, Al'pina Biznes Buks — Alpina Business Books, 2007, 263 p. (in Russian).
2. Adizes I. *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing innovations]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2008, 224 p. (in Russian).
3. Drogobitsky A.I. *Korporativnoye upravleniye v znaniyevoy* [Corporate management in knowledge economy]. Moscow, Ekonomika — Economics, 2008, 150 p. (in Russian).
4. Drogobitsky A.I. *Sistemni analiz v ekonomike* [System analysis in Economics]. Moscow, IUNITY-DANA — UNITY-DANA, 2011, 423 p. (in Russian).
5. Mintsberg G. *Deistvui effektivno: lutshaya praktika menedzhmenta* [Act effectively: the best management practice]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2001, 288 p. (in Russian).
6. Garaedagi J. *Sistemnoye mishlenie: kak upravlyat' khaosom I slozhnimi protsesami* [System thinking: how to manage chaos and complicated processes]. Minsk, Grevtsov Publisher — Grevtsov Publisher, 2007, 480 p. (in Russian).
7. Drogobitsky A.I. *Sistemnaya kibernetizatsiya organizatsionogo* [System cybernation of organization management]. Moscow, Vuzovski uchebник: INFRA-M — University textbook: INFRA-M, 2016, 333 p. (in Russian).
8. Shine E. *Organizatsionaya kultura i liderstvo* [Organization culture and leadership]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2007, 264 p. (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Дрогобыцкий И.Н. Системная кибернетизация организационного управления: монография. М.: Вузовский учебник, 2016. 333 с.

В книге с позиции теории систем и системного анализа исследуется текущее состояние науки и практики организационного управления. Доказывается системность управленческой деятельности, анализируются ее теоретические и структурные проблемы, исследуются вопросы измеримости управленческих процедур, констатируется несовершенство методологического обеспечения организационного управления в процессе инновационного развития отечественной экономики и делается неутешительный вывод о научной несостоятельности его парадигмы. С целью поиска новой парадигмы предлагается вернуться к забытому научному направлению — экономической кибернетике — и развивая ее принципы, методологию и инструментарий на новом витке научно-технического прогресса, придать системность и инженерную строгость процессам выработки, принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях экономики.

Рекомендуется научным работникам, преподавателям, руководителям и сотрудникам хозяйствующих субъектов, а также студентам, аспирантам и докторантам экономических вузов.

УДК 330.52:330.142(045)

Институциональное обеспечение формирования точек роста инновационной экономики России

ПОПАДЮК ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА, доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой «Инвестиции и инновации» по НИР Финансового университета

E-mail: TPopadyuk@fa.ru

БОГАЧЕВ ЮРИЙ СЕРГЕЕВИЧ, доктор физико-математических наук, главный научный сотрудник Центра институтов развития инновационной экономики Финансового университета

E-mail: bogachev43@mail.ru

АБДИКЕЕВ НИЯЗ МУСТЯКИМОВИЧ, доктор технических наук, профессор, заместитель проректора по научной работе Финансового университета

E-mail: nabdikeev@fa.ru

Аннотация. Россия обладает интеллектуальными ресурсами, которые аккумулируют в себе потенциал технологий шестого технологического уклада. Концентрация, организация и воспроизводство этих интеллектуальных ресурсов, их преобразование в прорывные технологии, создание производственной системы их освоения могут стать точками роста экономики России и при соответствующем институциональном обеспечении способствовать экономическому росту на инновационной основе.

Существующее институциональное обеспечение точек роста экономики в России в силу своей фрагментарности не позволяет координировать взаимодействие различных этапов инновационного цикла, всех структурных элементов национальной инновационной системы и не создает условия для решения задачи по производственно-коммерческому освоению прорывных технологий.

В статье¹ обосновываются предложения по институциональному обеспечению формирования точек роста инновационной экономики в России на сетевых принципах.

Ключевые слова: точки роста экономики, прорывные производственные технологии, сетевые структуры, интеллектуальные ресурсы, инновационный цикл, институты.

Institutional support for the set-up of innovation economy growth points in Russia

POPADYUK TATYANA G., Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Chair "Investments and Innovations" on Research, the Financial University

E-mail: TPopadyuk@fa.ru

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2015 г. по теме «Институциональное обеспечение формирования и функционирования точек роста экономики России».

BOGACHEV YURI S., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Principal Research Officer of the Center of Institutions of the Innovation Economy Development, the Financial University
E-mail: bogachev43@mail.ru

ABDIKEYEV NIYAZ M., Doctor of Engineering Sciences, Professor, Deputy Pro-rector on Research, the Financial University
E-mail: nabdikeev@fa.ru

Abstract. Russia possesses intellectual resources, which accumulate the potential of the sixth technological tier technologies.

Concentration, organization and reproduction of these intellectual resources, their transformation into breakthrough technologies, building-up of the production system for their development may turn into points of growth in Russia and, with the appropriate institutional support, will promote economic growth based on innovation.

The present institutional support of the points of economic growth in Russia does not allow, because of its fragmentariness, to coordinate the interaction of the various stages of the innovation cycle and all structural elements of the national innovation system, and prevents from solving the problem of industrial and commercial development of breakthrough technologies.

The article² substantiates the proposals for institutional support for setting up innovative economy points of growth in Russia based on network principles.

Keywords: economy “growth points”, advanced manufacturing technologies; network structures, intellectual resources, innovative cycle, institutions.

Значительная часть мирового экспертно-го сообщества объясняет природу кризисных явлений в современной мировой экономике выводами теории Н. Кондратьева о циклической динамике конъюнктуры мировой экономики. В соответствии с этой теорией наблюдаемый турбулентный характер экономических процессов закономерен и присущ нисходящей ветви завершающей волны текущего цикла. Для перехода на восходящую ветвь нового цикла необходимо формирование в реальном секторе экономики шестого технологического уклада, что позволит повысить эффективность инвестиций. Сложный характер проблем перехода на этот уклад требует мобилизации интеллектуальных ресурсов, способных их решить. Это возможно только при принципиально новом уровне кооперации партнеров-участников: государства, бизнеса, ученых, разработчиков, профессионального и экспертного сообщества. Это требует нового институционального обеспечения инновационного развития для повышения эффективности взаимодействия участников

инновационного процесса на основе существенного снижения затрат на внедрение новшеств.

Исследование показало, что ни один хозяйствующий субъект ни по масштабу, ни по качеству не обладает интеллектуальными, финансовыми, технологическими ресурсами для решения стоящих задач. Речь идет о масштабной задаче — формировании воспроизводственного контура нового технологического уклада. Решение очень важных, но единичных задач не обеспечит ожидаемой эффективности.

Институты, реализуя функции координации, снижения неопределенности для хозяйствующих субъектов, задействованных в инновационных процессах через механизмы ограничений и мотивации, решают задачи по обеспечению интеграции и взаимообмена исследованиями, распространению знаний, передаче технологий и оборудования, созданию благоприятной инновационной среды.

В последние годы в США, Великобритании, Франции, Германии, Японии и Китае прошли глубокие изменения в сфере организации

² The article is based on the results of the research carried out on the Government Task of the Financial University under the government of the Russian Federation in 2015 “Institutional support for the set-up and functioning of economy growth points in Russia”.

инновационной деятельности на основе повышения эффективности межведомственного, межкорпоративного взаимодействия при разработке прорывных производственных технологий [1]. Это позволило сконцентрировать национальные интеллектуальные ресурсы, воплощенные в знаниях, умениях, достижениях, востребованных для создания прорывных технологий на решение ключевых проблем развития.

Прорывная производственная технология — это технология, которая обладает принципиальной новизной и уникальными производственными характеристиками, обеспечивающими с минимальными рисками высокий уровень конкурентоспособности на глобальном рынке высоких технологий, имеющая значительный потенциал диверсификации в производственно-технологической системе [2, 3].

В мире уже несколько десятков лет применяется понятие «точка роста». Оно существует под разными названиями («полюс роста», «полюс конкурентоспособности», «полюс инновационного развития») и демонстрирует свою эффективность.

Большинство исследователей привязывают «точки роста» к конкретным территориям, на которых компактно размещаются динамично развивающиеся отрасли промышленности, порождающие цепную реакцию возникновения и роста промышленных центров в прилегающих территориях. Другие исследователи в качестве «точки роста» рассматривают отдельные фирмы, сектора экономики, вплоть до конкретных проектов, развитие которых существенным образом влияет на развитие социально-экономической системы регионов и/или страны в целом. Ключевым моментом в идентификации «точки роста», по нашему мнению, является именно эффект, оказываемый на решение стратегических задач, стоящих перед страной.

«Точки роста» инновационной экономики можно идентифицировать как определенный формат концентрации и воспроизводства интеллектуальных ресурсов и их преобразование в прорывные технологии, формирующие ядро технологического уклада более высокого уровня, а также создание производственной системы их освоения. Такая позиция обосновывается тем, что ключевым ресурсом инновационной

экономики являются интеллектуальные ресурсы; от того, как они вовлечены, организованы, как взаимодействуют и скоординированы в воспроизводственном процессе, зависит инновационная активность в стране. Для развития инновационной экономики ведущие страны в приоритетном порядке реализуют политику развития интеллектуальных ресурсов. Темпы роста инвестиций в воспроизводство интеллектуальных ресурсов в мире за последние 20 лет заметно выше капиталовложений.

Несмотря на определенные различия механизмов институционального обеспечения точек роста инновационной экономики в ведущих странах — членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для достижения указанных выше целей создаются схожие по функциональным назначениям институты.

Так, в Великобритании были учреждены департамент по инновациям, университетам и профессиональной подготовке и департамент по вопросам бизнеса, предприятий и нормативной реформе [4]. На эти структуры возложены как разработка, финансирование и управление научно-исследовательскими работами, так и формирование перспективных рынков посредством коммерциализации технологий и реализации государственно-частного партнерства в инновационной деятельности. С целью создания благоприятных условий привлечения бизнеса для формирования инновационной системы Великобритании для достижения выхода ее на лидирующие позиции в мире было образовано Бюро технологической стратегии.

Во Франции был создан Высший совет по наукам и технологиям, решающий задачи по разработке национальных стратегий в приоритетных областях на междисциплинарной основе, а также вопросы подготовки научных кадров [4]. При министерстве высшего образования и исследований сформирован верховный совет по исследованиям и технологиям, рассматривающий проблемы применения высоких технологий и социально-экономических последствий инновационной деятельности. Это министерство отвечает за разработку и реализацию научной и инновационной политики, в том числе в области высшего образования, а также создание

и развитие предприятий инновационно-технологического направления.

В США управление научно-технологической политики и контрольно-бюджетное управление при президенте разрабатывают и определяют общенациональные и межведомственные приоритеты и межведомственную координацию при реализации инновационной политики [4]. Сформирован комплекс по управлению реализацией национальной инновационной стратегии, учитывающей как общенациональные интересы долгосрочного развития ведущей в мире в области высоких технологий страны, так и конкретные интересы отраслей, корпораций, малого и среднего бизнеса и гражданского общества.

Развитие и модернизация механизмов институционального обеспечения точек роста в странах ОЭСР направлены прежде всего на увеличение масштаба и качества интеллектуальных ресурсов. Развитие интеллектуальных ресурсов обеспечивает повышение вклада результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в создание прорывных технологий, формирующих ядро нового технологического уклада.

За последние годы в России также созданы разноуровневые структуры, ориентированные на развитие инновационной активности: от совещательного уровня до конкретных функциональных форм и площадок поддержки (Совет при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России, Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Российское технологическое агентство³, Российская венчурная компания, «Роснано», «Сколково», технологические платформы, сформирована технопарковая инфраструктура поддержки инноваций), однако, в отличие от развитых стран, в России отсутствует единый центр разработки стратегии инновационного развития и программ ее реализации.

Функции регулирования инновационной деятельности распределены между Минэкономразвития России, Минобрнауки России, отраслевыми

министерствами и Российской академией наук (РАН). Такая система управления препятствует формированию механизма концентрации и координации национальных интеллектуальных ресурсов на решении ключевых проблем инновационного развития.

В современной России отсутствует практика формирования крупных инновационных проектов по разработке прорывных технологий на междисциплинарной основе и государственно-частном партнерстве. Отдельные государственные программы, направленные на развитие национальной инновационной системы (НИС) в России, при всей их актуальности, в силу определенной «аморфности» целевых показателей, недостаточной координации деятельности органов власти в процессе подготовки и реализации этих программ не всегда можно назвать эффективными [5, 6].

Государство продолжает делать упор на поддержку отдельных организаций, прежде всего, вузовской науки. Для этого были учреждены статусы «Национальный исследовательский университет» и «Федеральный исследовательский университет». Однако уровни интеллектуального потенциала этих организаций не позволяют осуществлять функцию координаторов выполнения крупных, имеющих государственное значение проектов. Для реализации мегапроектов необходимо формирование национального интеллектуального потенциала, сконцентрированного в ведущих научных коллективах.

Исследование проблемы институционального обеспечения точек роста инновационной экономики в России выявило «разрывы» внутри инновационного процесса между разработкой новшества и внедрением завершенных научных разработок. Негативные последствия таких «разрывов» угрожают технологической безопасности страны, на чем справедливо акцентируют внимание российские ученые: «если сегодня мы не будем создавать производственную, технологическую базу под прорывные производственные технологии, разработки которых уже

³ На заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России 05.02.2016 принято решение о создании Агентства по технологическому развитию — АТР.

завтра предложат наши ученые, то послезавтра это все просто перекупят западные или китайские компании» [7], что сейчас и происходит.

Приоритетным направлением институционального обеспечения перевода экономики России на инновационную модель развития могут стать *сетевые принципы организации взаимодействия интеллектуальных ресурсов в точках роста инновационной экономики*. Только в рамках сетевых структур можно сконцентрировать коллективы ученых, разработчиков, менеджеров, представляющих разные юридические лица, на решение крупной государственной задачи, при этом координация и управление осуществляются на основе принципов самоорганизации по горизонтали и централизации — по вертикали.

Примеры эффективного сетевого взаимодействия можно найти по всему ядру технологий шестого уклада в странах ОЭСР, например Совет по исследованиям в области химии «Энджиникс», «Микроэлектроникс энд компьютер технолоджис корп.», национальная сеть производственных инноваций США, национальная нанотехнологическая сеть в США, «заводы будущего» в ЕС, центры катапультирования в Великобритании.

Национальная нанотехнологическая сеть из 29 центров, распределенных по территории США, была сформирована в течение 2001–2007 гг. Эта сеть координирует 11 направлений развития nanoиндустрии и нанонауки, в том числе: нанобиология и nanoпроизводство по шести центрам; nanoинформатика — по четырем; наноматериалы — по трем; наносистемы в оборудовании, нанонаука, нанотехнологии — по два центра в каждом направлении; молекулярные nanoструктуры, диагностика на nanoуровне, нанотехнологии экстремального ультрафиолетового излучения, обучение в области нанонауки и nanoинженерии — по одному центру в направлении [5].

Примером специализированной сетевой структуры является европейская лаборатория электронно-лучевой микроскопии, состоящая из 16 партнеров, 14 из которых представляют объединения исследовательских групп Великобритании, Франции, Бельгии, Нидерландов,

Швейцарии, Германии, Испании, Венгрии, Польши, Словении и Норвегии. В каждом объединении количество групп варьируется от 1 до 9. Всего создано 80 коллективов, объединяющих 300 ученых, использующих 150 электронных микроскопов последнего поколения (CSI on CD 2000–2005).

Для освоения прорывных технологий необходима принципиально новая производственная база. В современных условиях уровень затрат на разработку прорывных технологий и инжиниринговой системы их освоения настолько высок, что при локализации производственной системы в рамках одной технологической цепочки возникают финансовые проблемы с окупаемостью затрат на ее создание, поскольку для этого необходим достаточный уровень ее загрузки. Но в условиях России трудно обеспечить соответствующий уровень заказов. При диверсификации производственной системы освоения новых технологий повышается потенциал решения этой проблемы. Новое понимание перспективных производственных технологий охватывает следующие аспекты:

- технологическое замещение, ведущее к качественному совершенствованию либо к созданию принципиально новых продуктов;
- автоматизация производственного процесса, предъявляющая новые требования к квалификации специалистов;
- кастомизация производства;
- локализация, ведущая к снижению издержек за счет экономии на логистике;
- экономическая эффективность, связанная с экономией ресурсов, повышением производительности труда, инвестиционной привлекательности [3].

В рамках сети обеспечивается межотраслевая координация, устраняются дублирующие элементы, что приводит к оптимизации производственных затрат. Новым элементом производственной системы являются производственные узлы, объединяющие различные технологические цепочки. Это повышает уровень диверсификации производственной системы и, следовательно, ее экономическую эффективность.

Сетевая структура — это объединение физических и юридических лиц, функционирующих в структурах различной организационно-правовой формы, координирующих свою деятельность на основе саморегулирования и совместно использующих финансовые, материально-технические, интеллектуальные и иные ресурсы для решения конкретных проблем развития сектора науки и инноваций в сфере высоких технологий на федеральном или региональном уровнях [5].

Сетевые структуры стратифицируются по уровням функционирования, подлежат типологии, что очень важно для разработки регламентов внутри- и межсетевого взаимодействия организаций науки, подготовки нормативной правовой базы, учитывающих специфику конкретных типов сетевых структур. Немаловажными преимуществами сетевых структур являются их конъюнктурная гибкость, способность быстро переориентировать научно-исследовательскую и инновационную деятельность на платежеспособный спрос, занятие конкурентных рыночных ниш. Для сетевых структур наряду с интересами государства основу коммерциализации научных и инновационных разработок составляют рыночные механизмы спроса на инновации как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В рамках приведенных организационных форм сетевых структур в странах ОЭСР инновационная деятельность не ограничена только специализированными сегментами научно-технологической сферы. Сетевая структура позволяет обеспечить на новом качественном уровне взаимодействие научно-технологической сферы с производственной и финансовой сферами. Результат функционирования сетевой структуры — создание производственной системы освоения и коммерциализации инноваций в рамках проектных консорциумов, структура которых позволяет полностью реализовать триаду: разработка новшества, освоение, реализация.

Такое взаимодействие на основе сетевых принципов успешно реализовано при создании консорциума компаний полупроводниковой промышленности *Sematech* (США).

В результате исследования проблемы институционального обеспечения точек роста

экономики России в НИР, выполненной по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2015 г. по теме «Институциональное обеспечение формирования и функционирования точек роста экономики России», обосновано, что формирование и функционирование точек роста экономики (ТРЭ) возможно реализовать в форме мегапроекта по конкретному приоритетному направлению стратегического плана развития экономики России. Под мегапроектом будем понимать долгосрочную целевую программу (крупный инвестиционный проект, состоящий из множества проектов), характеризующуюся:

- системностью в решении ключевых проблем, перевод экономики на 6 ТУ;
- существенным долгосрочным влиянием на развитие экономики;
- высокой стоимостью;
- длительностью реализации (5–7 лет и более);
- определением условий для заинтересованности бизнеса в инновациях;
- созданием креативной среды (в ходе проекта происходит воспроизводство кадрового потенциала и интеллектуального ресурса, формируется креативная модель бизнеса).

Результат реализации мегапроекта — создание системы прорывных технологий по стратегическим направлениям развития экономики и производственной системы их освоения.

Реализация мегапроекта осуществляется консорциумом распределенного типа (территория его расположения — вся Россия, конкретные отраслевые институты, ГОУ ВПО, институты РАН, НПО, КБ, прочие организационные формы и отдельные коллективы исполнителей). Базой формируемого консорциума является научно-технический, технологический и кадровый потенциал России. Для него не требуется специально создаваемая площадка. Реализация мегапроекта осуществляется консорциумом, состоящим из холдингов трех типов в рамках разработанной программы (по соответствующим дорожным картам). Уровень внебюджетного софинансирования мегапроекта должен составлять не менее 40% от его общей стоимости (рекомендация при проведении крупных

прикладных исследований, рассчитанных на 3–5 лет по постановлению Правительства Российской Федерации от 21 июля 2014 г. № 681 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»).

Для того чтобы проектные консорциумы в России обеспечивали развитие прорывных производственных технологий, необходимо, чтобы институциональное обеспечение основывалось на взаимодействии трех уровней управления:

- стратегическом (научно-технологические приоритеты развития экономики);
- функциональном (межведомственная сеть институционального обеспечения реализации приоритетов);
- сетевом (научно-технологическая и производственная сеть реализации приоритетных проектов).

Предлагается вертикаль контроля: стратегический уровень управления, функциональный уровень и сетевой уровень. На *стратегическом уровне* формируется общая стратегия развития, ее направления, ресурсы, требования к исполнителям. На *функциональном уровне* выполняется институциональное обеспечение соответствующих министерств: Минпромторг (экспертиза, имущество, финансы), Минэкономразвития (экспертиза, финансы), Минобрнауки (имущество, финансы), РАН (экспертиза), РФФИ⁴ (финансы, экспертиза), ФАНО⁵ (имущество) и др. На *сетевом уровне* организуется выполнение мегапроекта, при этом осуществляется проектное финансирование непосредственных исполнителей, исключаящее нецелевое использование денежных средств.

В рамках *холдинга первого типа* осуществляется научно-технологическая деятельность. Интеллектуальный потенциал этого холдинга — это признанные мировым сообществом ученые, чьи научно-технические достижения значимы для современного состояния науки, техники и технологий, а материально-техническая база исследований соответствует мировому уровню.

Холдинг второго типа осуществляет производственно-технологическую деятельность на

основе принципов кооперации поставщиков сырья, комплектующих, материалов, разработчиков технологического продукта, менеджеров, инвесторов. Основу кадрового потенциала составляют специалисты ведущих промышленных компаний, а также организаций малого и среднего бизнеса.

Холдинг третьего типа — технологическая платформа организации серийного производства — должен быть ориентирован на широкий спектр сегментов рынка в расчете на синергетические эффекты диффузии новшеств.

Организационно-управленческий уровень всей системы представлен органами государственной власти, в том числе региональными, научным, инженерным сообществом, производственниками и представителями бизнес-структур. В процессе их взаимодействия через систему правил формируется институциональная среда, заключаются институциональные соглашения.

Резюмируя, следует отметить, что в отличие от действующих в настоящее время в России механизмов координации и регулирования инновационной деятельности предлагается институциональное обеспечение формирования и функционирования точек роста инновационной экономики на основе *сетевых принципов*, что будет способствовать преобразованию экономики России в экономическую систему, масштабные и качественные характеристики которой должны соответствовать характеристикам ведущих стран.

Организационно-управленческий аспект институционального обеспечения, представленный в виде трехуровневой системы управления и координации, позволяет одновременно сочетать принципы самоорганизации, свойства сетевые, и принцип централизации при разработке мегапроекта на основе механизмов прямого взаимодействия лидеров инновационного общества (ведущих ученых и разработчиков) с руководством государства и концентрации компетенций органов исполнительной власти на эффективном функционировании

⁴ РФФИ — Российский фонд фундаментальных исследований.

⁵ ФАНО — Федеральное агентство научных организаций.

всей инфраструктуры для выполнения мега-проекта. Финансовые механизмы институционального обеспечения точек роста экономики базируются на инструментах государственно-частного партнерства и проектного финансирования.

Литература

1. Богачев Ю.С., Октябрьский А.М., Попадюк Т.Г. Современные тенденции развития механизмов институционального обеспечения экономического роста на инновационных принципах (опыт стран — членов организации экономического сотрудничества и развития) // Вестник университета (Государственный университет управления). 2015. № 12. С. 46–51.
2. Абдикеев Н.М. Экономика, основанная на знаниях, и инновационное развитие // Вестник Финансового университета 2014. № 5. С. 16–26.
3. Дежина И.Г., Понамарев А.К. Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности // Форсайт. 2014. Т. 8, № 2. С. 16–29.
4. Казанцев А.К., Киселев В.Н., Рубвальтер Д.А., Руденский О.В. NBIC-технологии: инновационная цивилизация XXI века М.: ИНФРА-М, 2012. 384 с.
5. Иванов В.В. Научно-инновационный кризис и пути его преодоления // Инновации. 2015. № 11. С. 12–19.
6. Голикова Т.А. В условиях санкций ряд госпрограмм требует перенастройки [Электронный ресурс]. URL: http://audit.gov.ru/press_center/news/19091&sphrase_id=187673 (дата обращения: 10.02.2016).
7. Иванова Н.И. Неумолимый рынок инноваций: интервью // Эксперт. 2008. № 28 (617) [Электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/dossier/people/416209> (дата обращения: 10.02.2016).

References

1. Bogachev Ju.S., Oktyabrskiy A.M., Popadyuk T.G. Sovremennyye tendencii razvitiya mehanizmov institucional'nogo obespecheniya jekonomicheskogo rosta na innovacionnyh principah (opyt stran-chlenov organizacii ekonomicheskogo sotrudnichestva i razvitiya) [Modern trends in the development of institutional mechanisms of economic growth on innovative principles (experience of member countries of the organization for economic cooperation and development)]. *Vestnik Finansovogo universiteta [University Bulletin], (Gosudarstvennyj universitet upravlenija) [(State University of management)]*, 2015, no. 12, pp. 46–51 (in Russian).
2. Abdikayev N.M. Ekonomika, osnovannaja na znaniyah, i innovacionnoe razvitie [Economy based on knowledge and innovation development]. *Vestnik Finansovogo universiteta: mezhdunarodnyj nauchno-prakticheskij zhurnal [the Financial University Bulletin: international scientific and practical journal]*, 2014, no. 5, pp. 16–26 (in Russian).
3. Dezhina I.G., Ponamarev A.K. Perspektivnyye proizvodstvennyye tehnologii: novyye akcenty v razvitiy promyshlennosti [Promising manufacturing technologies: new emphasis in industrial development]. *Forsajt — Forsajt*, 2014, Vol. 8, no. 2, pp. 16–29 (in Russian).
4. Kazancev A.K., Kiselev V.N., Rubvalter D.A., Rudenskiy O.V. NBIC-tehnologii: innovacionnaja civilizacija XXI veka [NBIC-technologies: innovative civilization of the XXI century]. Moscow, INFRA-M — INFRA-M, 2012, 384 p. (in Russian).
5. Ivanov V.V. Nauchno-innovacionnyj krizis i puti ego preodolenija [Research and innovation crisis and ways to overcome it]. *Innovacii — Innovations*, 2015, no. 11, pp. 12–19 (in Russian).
6. Golikova T.A. V uslovijah sankcij rjad gosprogramm trebuety perenastrojki [Under sanctions a number of state programs require a change-over] URL: http://audit.gov.ru/press_center/news/19091&sphrase_id=187673 (accessed 10.02.2016) (in Russian).
7. Ivanova N.I. Neumolimyj rynek innovacij: interv'ju [An inexorable innovation market: an interview]. *Ekspert — Expert*, 2008, no. 28 (617). URL: <http://expert.ru/dossier/people/416209> (accessed 10.02.2016) (in Russian).

УДК 338.2

Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента

КУЗИН ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента Международного университета в Москве
E-mail: d.kuzin@interun.ru

ЯДОВА НАТАЛЬЯ ЕВГЕНЬЕВНА, старший преподаватель кафедры инженерного бизнеса и менеджмента Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана
E-mail: nyadova@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются и систематизируются наиболее актуальные направления в развитии информационно-коммуникационных технологий, которые влияют на развитие и конкурентоспособность современного бизнеса. В первую очередь – это технологические тренды (развитие ИТ), влияющие на информационный обмен, создающие новые формы коммуникаций. Кроме того, это развитие нового маркетинга и отношений с потребителями в рамках новых бизнес-пространств, развитие механизмов повышения инвестиционной привлекательности бизнеса и повышения стратегического доверия к нему, развитие социальных медиа как инструментов взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров и потребителей, инструментов продвижения продуктов и услуг и привлечения к ним дополнительного внимания.

В статье рассматривается влияние на поведение бизнеса новых форм коммуникационного взаимодействия через социальные сети: крауд-практики (краудсорсинг и краудфандинг) – не так хорошо известные в России, но набирающие стремительную популярность формы современных коммуникаций. Описывается также еще один современный тренд в развитии коммуникаций – омниканальность. В рамках концепции Omni-channel пользователи коммуницируют с компанией, свободно перемещаясь между онлайн-овыми и оффлайн-овыми каналами, которые полностью интегрированы между собой. Это позволяет сохранить персонализированный подход к клиенту и собрать достоверную базу клиентов/покупателей.

Большое внимание в статье уделяется смысловой нагрузке бизнес-коммуникаций, которые становятся средством управления смыслами. В частности, рассматривается концепция «скоординированное управление смыслами» (Coordinated Management of Meanings – CMM). Данная концепция применяется в практике управления для разрешения конфликтов, управления отношениями внутри организации или сообщества.

По мнению авторов, все перечисленные тренды являются наиболее актуальными в настоящее время, и именно они оказывают принципиальное влияние на информационный обмен и изменение практических аспектов менеджмента компаний и организаций, на их конкурентоспособность. Совершенно очевидным становится вывод о том, что будущее за развивающимися интегрированными коммуникациями и коммуникационными технологиями, которые окажут значительное влияние на развитие самого менеджмента.

Ключевые слова: коммуникационный менеджмент, инновации, инновационные тренды, коммуникационные технологии, инновационные тренды, облачные технологии, краудфандинг, краудсорсинг, омниканальность, управление смыслами.

Innovations in business communications and management problems

KUZIN DMITRY V., Doctor of Economics, Head of Management Chair, International University in Moscow
E-mail: d.kuzin@interun.ru

YADOVA NATALYA YE., senior lecturer of Engineering Business and Management Chair, Bauman Moscow State Technical University
E-mail: nyadova@mail.ru

Abstract. The article examines and systematizes the trends of the most current importance for information and business communication development, the trends having an impact on a wide range of business operations and competitiveness of contemporary business. First of all, they are technological trends (IT development) influencing information exchange and creating new forms of communications. Furthermore, they are trends of development of new marketing and relations with customers within new business areas, the development of mechanisms building up business investment attractiveness and raising strategic trust to it. It's also the development of social media as tools of interaction with a wide range of stakeholders and consumers, as tools promoting products and services and raising consumer awareness of them.

The article examines new forms of communications via social networks – crowd practices – crowd sourcing and crowd funding, which are not so widely used in Russia but are becoming more and more popular as modern communication tools. Another modern trend in communications development is examined, i. e. omni channels. Within omni channels users communicate with a company while moving freely between online or offline channels which are fully integrated with each other. This allows for maintaining a personified approach to clients and creating a reliable customer databases.

Great attention in the article is paid to the sense load of contemporary business communications, becoming the means of meanings management. In particular, the concept of “Coordinated Management of Meanings” (CMM) is being studied. The concept is applied in management practice for conflict resolution and relationship management within an organization or a community.

According to the authors, all of these trends are the most relevant nowadays, and it is these trends that have a critical impact on information exchange and on altering aspects of management practice in companies and other organizations as well as their competitiveness. The conclusion is quite evident: the future belongs to the developing integrated communications and communication technologies which will significantly influence the future development of management itself.

Keywords: communication management, innovation, communication technologies, innovation trends, cloud technologies, crowd funding, crowd sourcing, omni channel concept, meanings management.

Человечество стремительно вступает в принципиально новую информационную эпоху, в которой коммуникационные технологии выступают в качестве системообразующего фактора, активно влияющего на все сферы жизнедеятельности человека, их состояние и развитие. Современная экономика трансформируется в систему, функционирующую на основе широкого использования инновационно-коммуникационных технологий. Управление стратегическими

коммуникациями становится одним из условий устойчивого экономического роста и устойчивой конкурентоспособности бизнеса, важнейшим элементом системы управления любой организацией — как традиционной, так и инновационной. За счет этого современный бизнес совершил поистине революционный рывок в качестве и эффективности управления, во взаимодействии с разными аудиториями и заинтересованными лицами, в решении стратегических задач.

Систему коммуникаций между организациями и различными сегментами общественной среды во второй половине XX в. было принято сводить к рекламе и пиару (объединенных иногда общим понятием «маркетинг»). Реклама подразумевала направленные коммуникации, связанные с продвижением товаров и услуг, а PR — создание имиджа компании (организации), бренда, торговой марки. К концу века возникли и развились специальные системы коммуникаций (отношений) бизнеса с инвестиционным сообществом (IR), государственными органами (GR) и научным сообществом (SR) и соответствующие коммуникационные средства «до интернет-эпохи»: специальные (адресные) публикации и производство медиаконтента для СМИ, производство бизнес-контента (исследований и аналитики), организация специальных публичных событий для целевой аудитории (*event management*), персональные коммуникации с группами стейкхолдеров и др. Все изменилось с появлением Интернета, число пользователей которого в мире за 20 лет возросло с 16 млн человек в 1995 г. до 3,2 млрд — в 2015 г. и который стал главным инструментом современного коммуникационного пространства. Интернет-технологии дают не только качественное улучшение уже известных способов коммуникации с пользователями и не только количественный рост их числа. С приходом Интернета появились и нашли развитие совершенно новые формы в коммуникациях, активно используемые компаниями для взаимодействия с внешней средой: такие как электронная почта, корпоративные интернет-сайты, поисковые системы и базы данных, профессиональные локальные и облачные онлайн-платформы и др. [1].

В развивающейся сложной структуре современных коммуникаций рассмотрим несколько важнейших трендов, оказывающих принципиальное влияние на информационный обмен и изменение управленческих практик в XXI в.

Новые технологии и их влияние на бизнес-процессы

С 2000-х проникновение Интернета перешло в так называемую фазу *Web 2.0*, под которой прежде всего понимают вовлечение в интернет-

коммуникацию широких слоев населения и их переход из пассивных пользователей и потребителей информации в источники информационных потоков, активно воздействующих на все информационное поле. В фазе *Web 2.0* проекты и сервисы (блоги, *wiki*, социальные сети) активно развиваются и улучшаются самими пользователями, а эффективность и качество сервисов напрямую зависят от количества пользователей и их активности. Коммуникации становятся гиперпрозрачными. Потребители и стейкхолдеры компаний получают в свое распоряжение, с одной стороны, инструменты отслеживания результатов тех или иных информационных кампаний через сети — число обращений (кликов), откликов, обсуждений, отсылок, «лайков» и т.п., с другой — достаточно разнообразных коммуникационных средств для того, чтобы дискредитировать любую компанию за недостаток открытости, прозрачности и честности.

В последние годы зарубежные эксперты выделили несколько важных трендов в развитии коммуникационных технологий, безусловно влияющих на поведение и конкурентоспособность бизнеса. Выделим, на наш взгляд, наиболее существенные [2].

Первый тренд — ускорение сдвига в сторону большей мобильности связи. Между появлением первых смартфонов в 1997 г. и *Wi-Fi* в 1999 г. прошло менее 5 лет до появления *Skype* (2003) и *Facebook* (2004). В 2008 г. продажи персональных компьютеров превзошли продажи офисных компьютеров, в 2011 г. продажи смартфонов стали выше продаж настольных телефонов, а в 2015 г. уже 80% пользователей имели смартфоны. В 2013 г. число мобильных устройств в мире превысило число жителей планеты, а глобальный мобильный трафик в 2014 г. составлял более 17% всего интернет-трафика. Расходы на ИТ-сопровождение бизнес-коммуникаций в мире, по оценкам, в 2015 г. увеличились на 2,4%.

Впечатляющие цифры беспрецедентного технического прогресса в этой сфере можно продолжить. При этом следует отметить очевидную тенденцию удешевления разнообразных продуктов и приложений при одновременном расширении их возможностей и удобства пользования. Все они становятся активными

бизнес-инструментами общения и информационного обмена, соответственно, постоянно растущим и очень привлекательным рынком. Этот рост отражает общую тенденцию персонализации коммуникаций и информационных запросов, предпочтений и эмоций пользователей и потребителей той или иной продукции. Это то, что названо “*Youniverse*”, т.е. «твоя вселенная».

Непосредственно с этим связана и мобильность рабочей силы. В 2015 г. 37% занятых в США имели удаленные рабочие места хотя бы раз в своей карьере. Для сравнения — в 2006 г. их было 30%, в 1995 г. — только 9% [3]. Учитывая эту тенденцию, многие компании в рамках своих социальных программ предлагают особенно талантливым и необходимым им работникам гибкие варианты занятости, что, в конечном счете, направлено на повышение отдачи и эффективности таких работников [4].

Второй тренд — продолжающийся рост облачных коммуникационных услуг, которые намного дешевле, проще и эффективнее традиционных. Обратим внимание лишь на некоторые изменения.

Соединение технологии *VoIP (Voice over Internet Protocol)* с программным обеспечением *CRM (Customer Relations Management — Системы управления отношениями с клиентами)* позволяет заказчикам, агентам, сбытовикам, менеджерам и другим заинтересованным лицам получать доступ к клиентской информации, дешевле и эффективнее пользоваться ею для нужд бизнеса.

Бизнес продолжает унифицировать коммуникации, используя такие инструменты, как аудио- и видеоконференции, видеорешения и т.п. Отмечается рост *WebRTC (Web Real Time Communications)*, которые позволяют осуществлять взаимодействие между браузерами и мобильными приложениями в режиме реального времени и повышают их качество. И если ранее такие мероприятия были привязаны к определенному месту, то теперь они перемещаются «в облако» и становятся доступнее, проще и дешевле для всех категорий пользователей в разных точках мира. Ожидается, что к 2019 г. на рынке будет предлагаться 6 млрд устройств, поддерживающих *WebRTC*.

Возрастает спрос на пользование, передачу и хранение информации в облаке. Облачная *IT-инфраструктура*, платформы и услуги могут быть арендованы бизнесом, что дешевле, чем вложения в собственное оборудование, особенно для мелких и средних компаний. Все более распространяются такие облачные сети, как *Microsoft Office 365, Google Apps, QuickBooks*, и число таких продуктов будет возрастать. Одновременно с этим возрастает и спрос на системы безопасности, так как любые сети уязвимы. По оценкам исследовательской организации *ReportsnReports*, прогноз роста этого рынка составляет от 4,2 трлн долл. в 2014 г. до 8,7 трлн долл. — в 2018 г.

Третий важнейший тренд — влияние социальных сетей на бизнес-коммуникации и бизнес-процессы. Расширение влияния «цифры» (более чем в 30 раз только за последние 2 года), общения в режиме реального времени влияет на поведение компаний и их стейкхолдеров, на конкуренцию, а также на привлекательность брендов. Одно из отличий «цифры» от традиционных СМИ — вовлеченность пользователя. Это вовлечение воздействует на понимание того, кто важен и что важно, как потребитель реагирует, как с ним надо взаимодействовать. И здесь важен баланс эмоционального (диалог с потребителем) и рационального (оценка влияния на него и получение желаемого результата).

Быстро развивающаяся совокупность технологий массовых коммуникаций дает возможность людям общаться между собой посредством специальных интернет-приложений, а также создавать на базе этих приложений персональный контент и обмениваться им. Общение может принимать самые различные формы: пользователи могут делиться мнениями, опытом, знаниями, новостями, видеоматериалами, фотографиями, аудиофайлами и ссылками на те или иные сайты, а также налаживать контакты и взаимодействовать для организации и проведения совместных действий. Исследования свидетельствуют о том, что люди запоминают примерно 20% прочитанного, а 80% знания происходит визуально. Визуальный имидж обладает огромной силой запоминания, гораздо большей, чем текст. В том числе

это воздействует и на потребителей, обеспечивая их бóльшую вовлеченность, эмоциональное восприятие отдельных компаний, их продуктов и брендов.

В отличие от традиционных средств массовой коммуникации, опирающихся на собственный авторитет, новые средства коммуникации в бизнесе и в быту апеллируют к чувству принадлежности пользователей к определенному сообществу. Это отличие вносит немалую специфику в подходы и коммуникационные технологии: многие традиционные маркетинговые и рекламные подходы оказываются малоэффективными в социальных сетях.

Осознавая растущую значимость социальных сетей как нового тренда в бизнес-коммуникациях компании выделяют управление коммуникациями в этой сфере в отдельное направление, принимая на работу профессиональных специалистов по продвижению своих продуктов и услуг в социальных сетях (*SMM* и *SMO*). Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая незаинтересованных в этой рекламе людей.

Согласно исследованию аналитической компании *Socintel 360*, в 2013 г. в России на рекламу в социальных сетях было потрачено 362 млн долл., что составило 14,4% от общего объема затрат на интернет-рекламу. С 2009 до 2013 г. объем рекламы в социальных сетях в России вырос на 58,1%. По прогнозам *Socintel 360*, рост продолжится и в 2016 г.: бренды потратят на социальные сети 515 млн долл., что превысит на 42,2% показатели 2013 г.

Ожидается, что к 2018 г. затраты на рекламу в социальных сетях вырастут на 31,9% до 1,6 млрд долл. в год, что составит 22,1% от общего объема интернет-рекламы [3].

Социальные сети становятся также инструментом оценки успеха бизнеса. Одной из современных концепций управления является «доказательное управление» (*Evidence-Based Management*), смысл которого в обоснованных свидетельствах и доказательствах лучшей

управленческой практики. В области бизнес-коммуникаций — это их результативность и эффективность. В настоящее время существует множество инструментов отслеживания результатов тех или иных информационных кампаний через сети — число обращений («кликеров»), откликов, обсуждений, отсылок, «лайков» и т. п.

Использование мощных массовых коммуникационных инструментов, таких как социальные сети, дало толчок к развитию новых способов массового коммуникационного взаимодействия так называемых крауд-практик (краудсорсингу, краудфандингу, краудинвестингу и краудлендингу), основанных на принципах мобилизации ресурсов и совместного финансирования разными людьми различных креативных проектов без участия финансовых институтов.

История первых двух основополагающих практик и основанных на них платформ насчитывает уже 10 лет. Впервые они появились в США и затем охватили весь мир, и рост мобилизуемых с помощью таких платформ средств впечатляет. За 2012 г. было собрано 2,7 млрд долл., что на 81% превысило показатели 2011 г. В 2013 г. рост почти удвоился до уровня 5,1 млрд долл. 2014 г. принес индустрии уже 10 млрд долл., а в 2015 г. опять произошло удвоение. Одна только площадка «Кикстартер» (*Kickstarter*) смогла в 2015 г. привлечь 1,5 млрд долл. (320 млн долл. — в 2012 г.), причем по принципу нефинансового вознаграждения спонсорам (услуги, создаваемые продукты, упоминания и т. д.). По данным портала *Crowdsourcing. Ru*, в настоящее время в России реализуется 761 краудфандинговый проект, из которых бóльшая часть — в сферах музыки, кино, литературы, общественных отношений, 24 реализуемых проекта относятся к сфере бизнеса.

Дальнейшее развитие крауд-практик породило еще два направления: краудинвестинг и краудлендинг. Оба направления являются фактически разными вариантами краудфандинга, подразумевающими в том или ином виде финансовое вознаграждение спонсоров. Они реализуются в виде трех моделей.

- *Первая модель* — роялти — подразумевает долю от доходов или прибыли финансируемого

проекта. Этот подход активно практикуется в сфере финансирования музыки (*SonicAngel*), разработки игр (*LookAtMyGame*), фильмов (*Slated*) и т.д.

- *Вторая модель* — акционерный краудфандинг, где в качестве вознаграждения спонсор (инвестор) получает часть собственности, а также акции предприятия, дивиденды или право голосования на общих собраниях акционеров. Но наряду с самой инновационной формой краудфандинга данный подход является одновременно и наиболее обсуждаемым, и противоречивым, потому что затрагивает организационно-правовую форму предприятия и связан с повышенным риском для инвесторов. Поэтому данный вид краудфандинга — предмет правового регулирования с разной степенью жесткости в разных странах (в США больше, в Европе меньше).

- *Третья модель* — непосредственно краудлендинг, т.е. народное кредитование физических и юридических лиц, а также социальных проектов. Лидерами в мире здесь являются британская платформа *Funding Circle*, которая привлекла от физических лиц более 250 млн долл., американская платформа *Lending Club*, собравшая с 2007 г. по настоящее время более 4 млрд долл., платформы *Smava* в Германии, *Babyloan* во Франции и др. Одним из крупнейших рынков становится Китай, где зарегистрировано более 1,5 тыс. таких платформ. Доля народного кредитования еще в 2012 г. составила почти половину от всей структуры доходов рынка краудфандинга в мире и имеет все шансы стать драйвером роста в дальнейшем.

Точкой отсчета краудфандинга в России является 2012 г., и обороты этого рынка, исчисляемого 2–3 млн руб., несравненно меньше западного. Ключевыми российскими игроками здесь являются платформы *Boomstarter* и *Planeta*, в некоторой степени копирующие Кикстартер, а также первые краудинвестинг-платформы *SmartMarket.net*, *StartTrack*, *VCStart*, *WeShare*.

Первый российский пример краудлендинга — стартовавший в декабре 2015 г. краудлендинговый сервис «Поток», позволяющий физическим лицам финансировать малый бизнес, который запустил Альфа-Банк. Предполагается,

что такой продукт пригодится в первую очередь тем компаниям, которым важно получить деньги быстро и на относительно короткий срок. Поэтому банк отбирает тех бизнесменов, для которых относительно высокий процент (30% и более) соответствует их бизнес-модели или является привлекательным в силу скорости, удобства и отсутствия стресса [5].

Оmnikanальность — еще один важный тренд в развитии современных коммуникаций, в том числе в России. Компании не просто выбирают для коммуникации с потребителями и стейкхолдерами один, наиболее эффективный канал, а действуют по всем направлениям одновременно. В рамках концепции *Omni-channel* пользователи коммуницируют с компанией, свободно перемещаясь между онлайн-овыми и оффлайн-овыми каналами, которые полностью интегрированы между собой.

Информация, ассортимент и услуги бренда становятся доступными для клиента независимо от его местонахождения и используемого канала продаж. Процесс покупки может начаться в точке входа онлайн, а закончиться — в оффлайновой. Интернет-магазин находится в курсе событий «физического магазина», продаж в социальных сетях и наоборот. База данных, ассортимент и все операции объединяются для того, чтобы клиент находился в центре всех каналов, а не «один-на-один» с каждым. Клиент получает возможность доступа ко всем продуктам и услугам наиболее удобным для него способом, при этом постоянно остается на виду у компании. Внедряя такой подход, компания не теряет информацию о клиенте, что позволяет сохранить персонифицированный подход к клиенту и собрать достоверную базу клиентов/покупателей. Например, в розничной торговле уже давно начался переход от мультиканальности к omnikanальности. Когда с распространением мобильного Интернета традиционные каналы коммуникации с клиентами перестали приносить нужный результат, ритейлеры поняли — наступило время осваивать новые и улучшать текущие каналы коммуникации с клиентом, комбинировать онлайн- и офлайн-коммуникации.

В России одной из первых компаний с интеграцией онлайн- и офлайн-овых стала *Wildberries* —

крупнейший интернет-магазин модной одежды. Большинство людей опасается покупать одежду в Интернете, потому что до оплаты ее нельзя примерить. *Wildberries* оттолкнулась от этого и открыла по всей стране пункты самовывоза с примерочными, где клиенты могут бесплатно примерить заказ и отказаться от покупки, если она по каким-либо причинам не подошла. В результате — 22-е место в списке ритейлеров России и выручка 18,8 млрд руб. в год.

Активно развиваются омниканальные продажи в Связном — 70% заказов из интернет-магазина клиенты забирают в торговых точках. По данным Связного, объем покупок у офлайн-клиентов на 50% меньше онлайн-новых и в 4 раза меньше, чем у клиентов, использующих оба канала [6].

В сфере банкинга омниканальность означает интеграцию с одной системой управления клиентами, которые авторизуются в каждом канале, будь-то мобильный банк, интернет-банк или банкомат, с использованием одних и тех же методов аутентификации. Единый стандарт клиентского обслуживания во всех каналах, удобный и быстрый переход между каналами, общая для всех каналов история обращений клиента — все это многократно усиливает эффективность коммуникаций и увеличивает лояльность клиента к банку. Так, согласно исследованиям ассоциации банкиров *British Bankers' Association*, число обращений в офисы английских банков снизилось на 11%, а количество звонков в колл-центр — на 43% сразу после введения онлайн-коммуникаций банков с клиентами через *Web*- и мобильные приложения.

Можно предположить, что первыми омниканальными банками в России станут Альфа-Банк, Сбербанк, ВТБ24 и Промсвязьбанк. Ближе всего к омниканальности компания *Qiwi*; у нее нет отделений и офисов — их заменяет сеть терминалов и киосков самообслуживания. Дополнительным каналом служит электронный и мобильный *Qiwi*-кошелек, интегрированный с *Visa*, но и *Qiwi* еще не интегрирует данные из канала в канал [7].

Определенным объединением указанных выше тенденций является «накапливаемый потребительский опыт» — элемент новой кон-

цепции маркетинга *Knowledge Marketing* (маркетинг на основе знания потребителей). Происходит соединение трех основных элементов: облачных технологий + технологий интегрированных коммуникаций в социальных сетях (визуальных, голосовых, вербальных, цифровых) + опыта и вовлеченности потребителей. Все это вместе направлено на повышение добавленной стоимости *IT*-услуг для пользователей. Это дает особенно молодым и небольшим компаниям со скромными бюджетами возможность быстрой обратной связи, точечного фокусирования, быстрого анализа и обработки информации, доведения этой информации до целевой аудитории, удержания внимания и поддержание интереса этой аудитории. Например, обновленная версия концепции *CRM 2.0* — это интерактивность, разнообразие, опора на социальные сети, вклад стейкхолдеров (в дизайн, исследования, закупки, доставку и т.д.).

Смысловая нагрузка бизнес-коммуникаций

Следует отметить еще одну важную функцию современных бизнес-коммуникаций — они становятся средством управления смыслами и сами по себе несут новую смысловую нагрузку. Смыслы формируют систему видения мира, отдельных явлений и процессов, бизнеса в целом и отдельных организаций. В зависимости от нее возникают различные мотивации на те или иные действия, разные стратегии, средства их реализации, результаты и т.д. Чтобы управлять смыслами, надо прежде всего их знать, понимать и воспринимать, причем не статично, а в развитии.

Проблема восприятия становится одной из ключевых для управления смыслами. И это не только восприятие отдельными людьми (или стейкхолдерами) конкретных явлений, ситуаций, объектов или процессов, структур и взаимоотношений, результатов и оценок, но именно смыслов, стоящих за ними. По существу, надо научиться различать сущность (смысл) таких понятий, как «ценность», «эффективность», «инновационность», «взаимозависимость», «интересы», «ответственность» и др. Общество (и бизнес в том числе) — это пространство

циркуляции смыслов, и смыслы являются средой и предметом коммуникации и коммуникационного управления. Новая комбинация смыслов, доминирование одних смыслов над другими могут замедлять или ускорять процесс преобразований в обществе и организациях.

В коммуникационной теории в середине 1970-х годов XX в. возникло направление, названное «скоординированное управление смыслами» (*Coordinated Management of Meanings — СММ*). Его авторами стали Барнет Пирс и Вернон Кронен, которые назвали свою концепцию «практической теорией». Так, Б. Пирс писал: «Говоря о коммуникациях, мы говорим о смыслах. Но не с точки зрения лишь пассивного восприятия каких-либо посланий. В жизни мы скорее окружены смыслами и одной из наших жизненных задач является управление этими смыслами для того, чтобы сделать социальную жизнь *согласованной**. Но этот процесс управления смыслами никогда не осуществляется изолированно. Нам всегда необходимо координировать собственное управление смыслами с другими людьми. Поэтому коммуникации — это «скоординированное управление смыслами» [8]. Но авторы идут дальше и говорят о третьем элементе своей концепции — загадке или тайне, так как никто никогда точно не знает, чем закончится (во что воплотится) тот или иной разговор, обмен идеями, опытом, то или иное взаимодействие или согласование. Результат может быть не просто неожиданным, но и ошеломляющим, если речь идет, например, о принципиальных инновациях.

Таким образом, *СММ* рассматривает коммуникации как действие, материализующее субстанцию социального мира (объекты, события, отношения и т.д.), а не просто как средство передачи информации в этом мире. И в этом отношении данная концепция применяется в практике управления, в частности, для разрешения конфликтов, управления отношениями внутри организации или сообщества, при передаче прошлого опыта и выявлении возможностей его использования в будущем поведении в

конкретных ситуациях, для понимания возможностей и способов каких-либо изменений как результата согласования осмысления реальности и взаимодействия разных заинтересованных лиц. По существу, создается структура смыслов, обеспечивающая эффективное функционирование управленческих сообществ и модели коммуникаций в процессе экономической деятельности.

Инновационные технологии и инструменты за два десятилетия своего развития составили не просто грозную конкуренцию традиционным средствам коммуникаций, но во многом изменили смысловую нагрузку самих бизнес-коммуникаций, сделав их инструментом создания информационного контента, обеспечивающего стратегическое доверие разных стейкхолдеров, вовлечения в различные бизнес-процессы, партнерства, соучастия в создании добавленной стоимости. основополагающими факторами такого доверия являются:

- стратегический потенциал компании (организации) в восприятии наблюдателей (партнеров, клиентов и т.д.);
- прошлая деятельность компании (по принципам «доказательного менеджмента»);
- доверие к руководству;
- транспарентная информационная политика компании по отношению к ее стейкхолдерам.

Все вместе это создает не просто модель стратегического доверия, но и важнейший нематериальный актив, имеющий огромную ценность, окупаемый, создающий добавленную стоимость бизнесу и обеспечивающий его устойчивую конкурентоспособность, что подтверждается различными исследованиями.

Данные и информация — это предмет коммуникаций, но смысловое отношение к ним также меняется. Мы живем в мире гиперинформации, циркулирующей в гиперпространстве. Вопрос о контроле этого пространства и эффективном управлении информацией становится ключевым. Крупная консалтинговая компания в области исследования информационных технологий *Gartner, Inc.*, проведя опрос 410 главных исполнительных директоров (*CEO*)

* Здесь под согласованностью понимается: а) последовательность смыслов; б) взаимное восприятие идей, концепций, отношений.

крупных компаний, выявила, что примерно 20% из них ввели у себя новые управленческие позиции — должность главного директора по данным или по информации (CDO или CIO). По их прогнозам, к 2017 г. 25% организаций будут иметь такие должности. Смысл этих управленческих нововведений в необходимости лучшего понимания информации по мере роста ее объемов в коммуникационном пространстве. Просто доступность данных становится все менее значимой, если нет возможности их правильно обрабатывать, фильтровать, упорядочивать, оценивать и интерпретировать, использовать в принятии решений. Здесь требуются и другие компетенции не только в сфере «чистого» IT и обработки данных, но и в правовой сфере, в областях риск-менеджмента, анализа нематериальных активов, моделирования данных и др. Иначе говоря, компании, вводящие таких руководителей и соответствующие департаменты, нацелены на «цифровую перестройку» своего бизнеса и организаций, рассматривая информацию не просто как объект контроля и мониторинга, но и как источник добавленной стоимости бизнеса [9].

Таким образом, необходимо отметить, что роль коммуникаций возрастает в глобальном мире и определяет стратегии развития организаций. Главное назначение современных коммуникаций — не просто обмен информацией или доведение ее до разных стейкхолдеров, а обеспечение их большей вовлеченности в новые

бизнес-процессы, изменение средств и каналов их взаимодействия, повышение доверия между ними, укрепление конкурентоспособности бизнеса за счет новых факторов, т.е. изменение смысловой нагрузки коммуникационного процесса.

В развитых странах проблемы менеджмента и развития инновационных коммуникаций — сфера особого внимания экономической науки и государственной политики. Поиск новых и совершенствование существующих способов экономического роста — важнейшие факторы интенсификации развития экономики страны. А переход мировой экономики к постиндустриальным методам управления основан прежде всего на формировании инновационных коммуникаций [10].

В современной России, как мы видим, инновационные коммуникации активно функционируют в различных сферах бизнеса, в то же время на государственном уровне этому вопросу пока не уделяется достаточно внимания, несмотря на провозглашение курса на модернизацию экономики. В современных экономических условиях финансово-экономической нестабильности, сырьевой зависимости экономики и технического недоразвития внедрение и использование информационно-коммуникационных технологий, поддержка инноваций на всех уровнях являются наиболее перспективным выходом из сложившейся ситуации и открывают новые возможности для развития национальной экономической системы в целом.

Литература

1. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 624 с.
2. Риптон Дж. Пять главных трендов в бизнес-коммуникациях на 2016 год [Электронный ресурс]. URL: <http://tech.co/top-communication-trends-2015-10> (дата обращения: 05.02.2016).
3. URL: <http://adindex.ru/news/digital/2014/09/25/115482.phtml> (дата обращения: 05.02.2016).
4. Windham D. Business Communications Trends in 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://blogs.digium.com/2015/12/16/business-communications-trends-2016> (дата обращения: 05.02.2016).
5. «Поток» от Альфа-банка: первый пример банковского краудлендинга в России [Электронный ресурс]. URL: http://crowdsourcing.ru/article/_potok_ot_lfabanka_pervyj_primer_bankovskogo_kraudlendinga_v_rossii (дата обращения: 05.02.2016).
6. Омниканальность в ритейле: как связать онлайн с офлайном? [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.livetex.ru/2015/10/omnikanalnost-v-riteyle-kak-svyazat-onlayn-s-oflaynom> (дата обращения: 05.02.2016).

7. Возможна ли омниканальность в современном банке? Показательные примеры в России и за рубежом [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.livetex.ru/2015/09/vozmozhna-li-omnikanalnost-v-sovremennom-banke-pokazatelnyie-primeryi-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 05.02.2016).
8. Coordinated management of meaning // Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated_management_of_meaning (дата обращения: 05.02.2016).
9. Why Gartner. URL: http://www.gartner.com/technology/why_gartner.jsp (дата обращения: 05.02.2016).
10. Ядова Н.Е. Управление инновационными проектами в условиях развития интеграционных процессов // Перспективы науки. 2014. № 12 (63). С. 162–165.

References

1. Katlip S., Senter A., Brum G. *Pablik rileyshenz. Teorija i praktika* [Cutlip S., Center A., Broom G. Public relations. Theory and practice] / translated from English. Moscow, 2008, 624 p. (in Russian).
2. Ripton Dzh. Pjat' glavnyh trendov v biznes-kommunikacijah na 2016 god [Ripton J. The top 5 business communication trends for 2016]. URL: <http://tech.co/top-communication-trends-2015-10> (accessed: 05.02.2016) (in Russian).
3. URL: <http://adindex.ru/news/digital/2014/09/25/115482.phtml> (accessed: 05.02.2016).
4. Windham D. Business Communications Trends in 2016. URL: <http://blogs.digium.com/2015/12/16/business-communications-trends-2016/> (accessed: 05.02.2016).
5. "Potok" ot Al'fa-banka: pervyj primer bankovskogo kraudlendinga v Rossii ["A flow" from Alfa-bank: the first example of bank croud-lending in Russia"] URL: http://crowdsourcing.ru/article/_potok_ot_lfabanka_pervyj_primer_bankovskogo_kraudlendinga_v_rossii (accessed: 05.02.2016) (in Russian).
6. Omnikanal'nost' v ritejle: kak svjazat' onlajn s oflajnom? [The omni-channel concept in retail: how to link online with offline?]. URL: <https://blog.livetex.ru/2015/10/omnikanalnost-v-riteyle-kak-svyazat-onlayn-s-oflajnom> (accessed: 05.02.2016) (in Russian).
7. Vozmozhna li omnikanal'nost' v sovremennom banke? Pokazatel'nye primery v Rossii i za rubezhom [Is omni-channel concept possible in a modern bank? Illustrative examples in Russia and abroad]. URL: <https://blog.livetex.ru/2015/10/omnikanalnost-v-riteyle-kak-svyazat-onlayn-s-oflajnom> (accessed: 05.02.2016) (in Russian).
8. Coordinated management of meaning. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated_management_of_meaning (accessed: 05.02.2016).
9. Why Gartner. URL: http://www.gartner.com/technology/why_gartner.jsp (accessed: 05.02.2016).
10. Jadova N. Je. Upravlenie innovacionnymi proektami v uslovijah razvitija integracionnyh processov [Yadova N. Ye. Management of innovative projects under integration processes development]. *Perspektivy nauki — Prospects of Science*, 2014, no. 12 (63), pp. 162–165 (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Управление устойчивым развитием: монография / под ред. проф. А.В. Трачука. СПб.: Реальная экономика, 2015. 480 с.

В монографии рассмотрены теоретические и прикладные аспекты устойчивого развития экономических систем и переходов к нему. Значительное внимание уделено основным концепциям и моделям перехода к устойчивому развитию, проанализированы процессы управления переходом к устойчивому развитию как на макро-, так и на микроуровне, определена роль компаний в обеспечении устойчивого развития. Монография предназначена для специалистов и научных работников, преподавателей управленческих дисциплин, консультантов, менеджеров компаний и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления, аспирантов.

УДК 004:346.26(045)

Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса

ТРАЧУК АРКАДИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, доктор экономических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент», научный руководитель факультета менеджмента Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак»
E-mail: ATrachuk@fa.ru

ЛИНДЕР НАТАЛИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета менеджмента, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета
E-mail: NVLinder@fa.ru

Аннотация. В статье¹ рассматриваются возможности использования инструментов электронного бизнеса для сохранения компаниями стратегической устойчивости в условиях сокращающегося рынка. В результате аналитического исследования выделяются потребительские предпочтения в условиях нестабильной внешней среды, а также использования российскими компаниями возможностей электронного бизнеса для формирования новой ценности. Определены преимущества электронного бизнеса для сохранения и увеличения доли рынка в условиях падающего потребительского спроса. Проведен опрос потребителей и выполнен анализ результатов с помощью метода контент-анализа. Такой подход позволил сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-модели с использованием электронного бизнеса, определить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей в целях сохранения, увеличения имеющейся доли рынка и образования новых рынков потребителей.

Электронный бизнес позволяет сформировать новую ценность, основанную на повышении эффективности за счет сокращения прежде всего транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок и проч. Стратегии электронного бизнеса позволяют легче создавать эффект «запирания» клиентов, т.е. создания различных программ лояльности, углубление кастомизации с помощью использования инструментов Big Data, заключающемся в первоначальном анализе данных, по итогам которого определяется наличие проблем и возможностей для улучшения предложения для клиентов.

Ключевые слова: электронный бизнес, электронная коммерция, потребительские предпочтения.

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2014 г. по теме «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции».

Adaptation of russian firms to the external environment changes: the role of electronic business

TRACHUK ARCADIY V., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Strategic and Crisis Management of the Financial University, director of the Management Department of the Financial University, director general of FSUE "Goznak" of the Ministry of Finance of the Russian Federation
E-mail: ATrachuk@fa.ru

LINDER NATALIA V., Candidate of Economic Sciences, Docent, Deputy Dean of Management Faculty, Associate Professor of the Chair "Strategic and anti-crisis management" of the Financial University
E-mail: NVLinder@fa.ru

Abstract. The article² discusses the possibility of using e-business tools for companies to save strategic stability under a shrinking market. The analytical study results in singling out consumer preferences under unstable external environment, as well as Russian companies' opportunities of using e-business to form a new value. Advantages of e-business to maintain and increase market share under the conditions of consumer drop in demand are defined. The consumer survey and its results analysis have been conducted using the method of content analysis. This approach allowed to draw some conclusions regarding the features of building business models using e-business, to identify opportunities for transformation, aimed not only at improving the efficiency and competitiveness, but also on creating a new value for consumers in order to maintain and increase existing market share and to establish new markets of consumers.

E-business allows to create a new value based on increasing efficiency by reducing, first of all, transaction costs, by decreasing asymmetric information, increasing the speed of transactions and so on. E-business strategies make it easier to create the effect of customer "locking", i. e. the creation of various loyalty programs, the deepening of customization through the use of Big Data tools, consisting in the initial data analysis. The results of the latter determine the problems and opportunities to improve offers for customers.

Keywords: e-business, e-commerce, consumer preferences.

Введение: макротренды и изменения в поведении покупателей в условиях сокращающегося рынка

Текущая динамика макроэкономических показателей характеризуется снижением ВВП, падением денежных доходов населения и сокращением платежеспособного спроса (рис. 1).

По оценкам аналитиков, макроэкономические показатели повлияют на сокращение рынка розничной торговли в России на 5,5% в номинальном выражении в 2015 г. В 2013–2017 гг. темп роста розничной торговли будет отрицательным (–1%), при этом объем рынка в реальном выражении в 2015 г. будет ниже уровня 2010 г. (рис. 2).

Негативные макроэкономические тренды изменят и потребительское поведение покупателей. Например, высокая инфляция в 2015 г. повлияет на перераспределение расходов в пользу покупки товаров первой необходимости и снижение затрат на питание в ресторанах, покупку техники и отдых (рис. 3).

В 2015–2017 гг. доля специализированных магазинов будет сокращаться в пользу супермаркетов и дискаунтеров, вместе с тем, доля онлайн-торговли будет увеличиваться (рис. 4).

По оценкам аналитиков, несмотря на небольшую долю онлайн-покупок в России по сравнению с зарубежными странами, канал

² The article is based on the results of the research carried out on the Government Task of the Financial University under the government of the Russian Federation in 2014 "Dynamics of electronic business in Russia: research and trends".

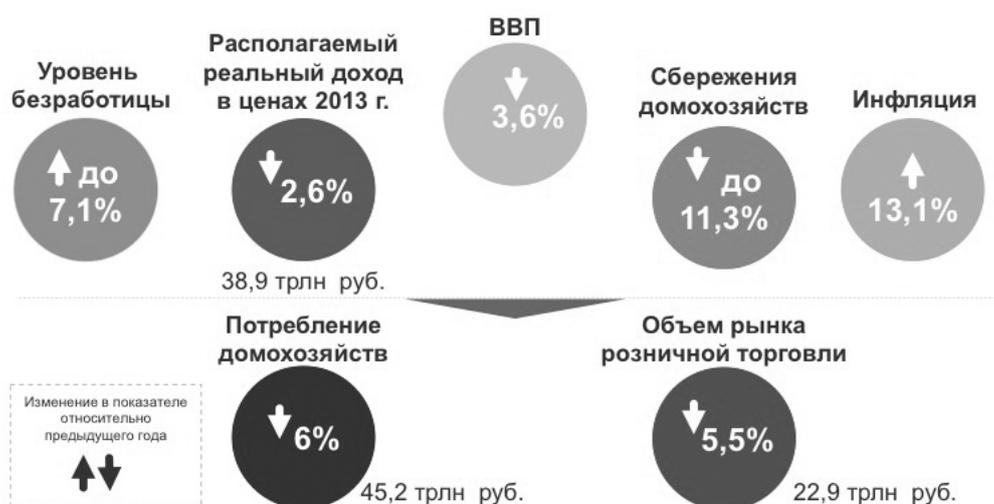


Рис. 1. Макроэкономические показатели в 2015 г.

Источник: составлено авторами по данным маркетингового агентства РБК.research, Минпромторга России, Минэкономразвития России.



Рис. 2. Розничная торговля в России, трлн руб. в реальном выражении (2010-й – базовый год)

Источники: Минпромторг России, Canadean retail, результаты анализа авторов.

онлайн-продаж может стать фактором роста продаж в целом (рис. 5).

Таким образом, в условиях динамично изменяющегося рынка компаниям необходимо демонстрировать весьма высокую способность адаптации к новым условиям. Одним из путей адаптации является формирование бизнес-моделей с включением в них электронного бизнеса [1].

Чтобы компании могли совершенствовать или внедрять бизнес-модели электронной коммерции, им потребуется адекватно реструктурировать свои бизнес-процессы и информационные системы, а также проводить другие изменения.

В данной статье мы попытались определить преимущества использования инструментов



Рис. 3. Тенденции изменения поведения потребителей в условиях негативного изменения макроэкономических показателей

Источник: исследование проведено авторами на основе результатов НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

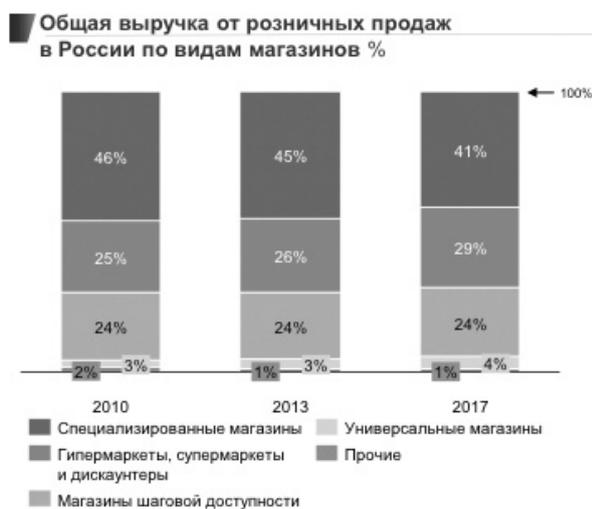


Рис. 4. Объемы розничных продаж по видам магазинов в РФ, %

Источники: Canadean retail, результаты анализа авторов.

электронного бизнеса для сохранения и увеличения доли рынка в условиях падающего потребительского спроса. Для анализа был проведен опрос потребителей и выполнен анализ

результатов с помощью метода контент-анализа. Результаты опроса и дальнейшего анализа изменения потребительских предпочтений в условиях сокращающегося рынка позволили сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-модели с использованием электронного бизнеса, определить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей в целях сохранения, увеличения имеющейся доли рынка и образование новых рынков потребителей.

Актуальность исследования данной проблемы состоит в том, что в условиях изменения потребительских предпочтений компании должны изменить стратегию поведения на рынке, так как на смену экстенсивного роста за счет расширения географии продаж и увеличения доходов приходит новая модель выживания, где первостепенное значение имеет создание новой ценности для потребителя³. Электронный бизнес позволяет организациям не только уменьшить затраты, но и создать новые

³ Трачук А.В., Линдер Н.В., Кожевина О.В., Трифонов П.В. Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции (отчет по НИР), 2015.

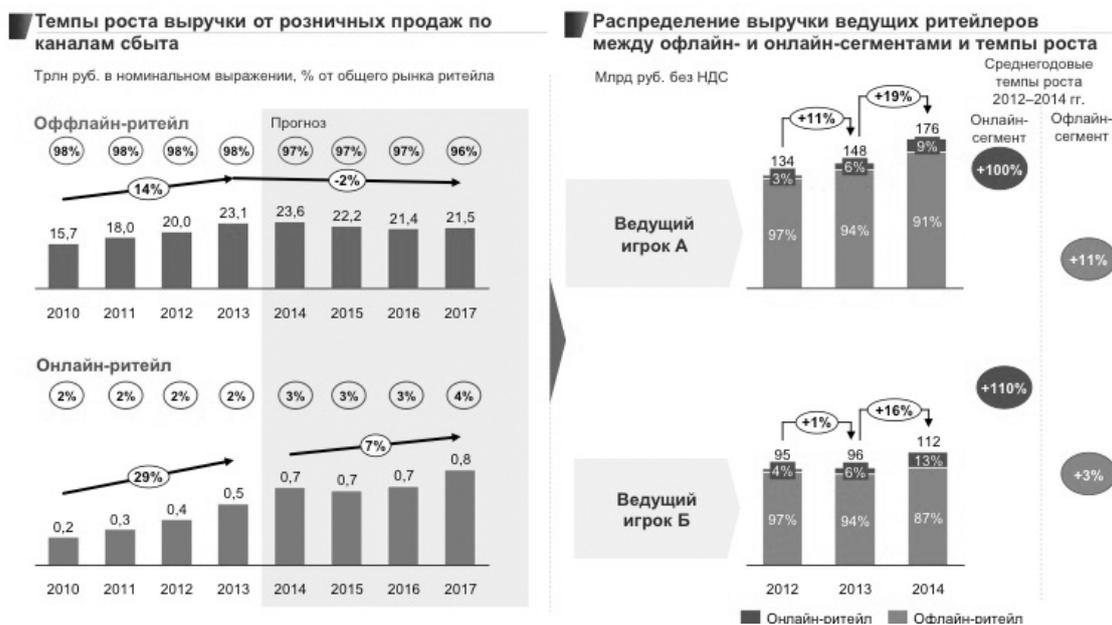


Рис. 5. Соотношение темпов роста онлайн- и офлайн-сегментов

Источники: Минпромторг, J'Son and Partners EIU, Canadean, результаты анализа авторов.

бизнес-модели, основанные на предоставлении потребителям новой ценности [2].

Управление компаниями с использованием инструментов электронного бизнеса: теоретический обзор

Необходимость рыночной ориентации при создании инновационной ценности для потребителя была доказана в нескольких исследованиях (например, Agarwal и др., 2003 [3]; Hult и др., 2004 [4]; Sandvik и Sandvik, 2003 [5]), так как это улучшает возможности инноваций для лучшего приспособления к требованиям рынка [6]. Рыночная ориентация имеет два вида: превентивная рыночная ориентация и рыночная ориентация с обратной связью. Согласно исследованию Нарвела [7], рыночная ориентация с обратной связью относится к способам обнаружить, понять и удовлетворить выраженные потребности клиентов. С другой стороны, превентивная рыночная ориентация направлена на обнаружение скрытых потребностей клиентов, которые сам клиент не создает. Таким образом, рыночная ориентация с обратной связью необходима для эффективного удовлетворения выраженных потребностей клиентов, тогда как превентивная

рыночная ориентация служит для поиска новой информации и знаний [8].

В данной статье показано, что использование компаниями инструментов электронного бизнеса позволяет компаниям более эффективно использовать как превентивную рыночную ориентацию, так и рыночную ориентацию с обратной связью, отслеживая потребительские предпочтения, создавая новые продукты или услуги и совершенствуя внутренние процессы, направленные на повышение понимания потребительских предпочтений при разработке новых продуктов и услуг, и таким образом достигая лидерства на своих целевых рынках.

Анализ эффективности использования инструментов электронного бизнеса и построения новой ценности для потребителя отражен в работе Комбэ [9], который показал влияние информационно-коммуникационной инфраструктуры на эффективность деятельности компании; относительно низкие входные барьеры во внешней среде; значительную роль продуктовой дифференциации и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации (такие как управление брендом; усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение

транзакционных издержек; изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка); более высокая конкуренция, приводящая к необходимости постоянных (ежедневных) инноваций).

Вместе с тем использование возможностей электронного бизнеса связано с его внедрением. Поэтому мы также опирались на теории управления внедрением электронного бизнеса (*E-business implementation management*), анализируя результаты исследования операционализации бизнес-моделей, вопросов моделирования бизнес-процессов, которые охватывают все аспекты внутренней среды фирмы, включая как производство, так и управление компанией в сфере электронного бизнеса. Так, в работе [10] Янсен с соавторами показал, что использование инструментов электронного бизнеса позволяет компаниям точно измерить размер аудитории, посещающую интернет-магазин или витрину, мгновенно провести ее сегментацию; оценить степень воздействия медиаконтента на аудиторию; интерактивно адаптировать рекламный контент под текущую аудиторию; составить профиль покупателя и измерить уровень взаимодействия с ним вашей торговой точки, а также оценить поведение покупателей. Использование инструментов электронного бизнеса позволяет узнать число людей, которые обратили внимание на определенный товар или посмотрели рекламу; среднее время, в течение которого люди рассматривали представленный товар или рекламный носитель; пол зрителя; возрастную группу потребителей — ребенок/молодой человек/взрослый/пожилой. Информация собирается беспристрастно и анонимно, не сохраняя никаких персональных данных и в максимально реальных условиях. Все это позволяет сделать инструменты электронного бизнеса эффективными как для проектирования новых и улучшения существующих товаров и услуг, так и для построения компаниями новых бизнес-моделей.

Исследования Бендоли и Шоенэрр [11] показали результаты внедрения ERP-систем для рынков B2B и сделали вывод, что современные решения в сфере ERP-систем в сочетании с использованием коммуникационных систем позволяют обеспечивать управление любыми

бизнес-процессами компании вне зависимости от географического нахождения ее подразделений. При этом ERP-системы строятся, как правило, по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности компании.

Таким образом, анализ результатов приведенных теоретических исследований позволяет сформулировать следующую гипотезу данного исследования. *Электронный бизнес позволяет сформировать новую ценность, основанную на повышении эффективности за счет сокращения транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок, комплиментарности (взаимозависимости между продуктами и услугами для клиентов как по вертикали, так и по горизонтали, между онлайн-овыми и оффлайн-овыми видами бизнесов, между применяемыми технологиями и стратегиями предпринимательской активности); «запирании» клиентов — созданию различных программ лояльности, углублению кастомизации с помощью инструментов Big Data.*

Методология исследования

Для проверки выдвинутой гипотезы в качестве метода сбора информации было выбрано анкетирование потребителей.

Разработка опросника осуществлялась в соответствии с общепринятыми процедурами [12]. Для последующей верификации данных по потребителям материалы опросов были проанализированы с помощью контент-анализа, проведенного по методике, позволяющей осуществить систематическое изучение семантической информации [13]. При таком подходе учитывается частота упоминания терминов и фраз, которые логически связаны с факторами аналитической модели. Таким образом, используя лишь качественные данные, можно было не только определить наличие компонентов модели, но и обозначить признаки причинно-следственной связи между ними. После расшифровки, кодирования и сжатия данных были определены такие характеристики контент-анализа, как эмическая достоверность (*emic validity*), коэффициент согласия между кодировщиками и частота упоминания отдельных компонентов модели.

Затем рассчитаны непараметрические коэффициенты корреляции Спирмена (ρ_s) для ранжированных данных. Для признания связи между компонентами модели значимой коэффициент корреляции должен превышать пороговое значение 0,50.

Описание переменных. Для количественного этапа исследования сформулированы вопросы анкеты, измеряющие степень удовлетворенности потребителей. Основные переменные, используемые в рамках исследования, операционализованы на основе опубликованных материалов предыдущих исследований и результатов качественного этапа исследования [12].

Методология формирования выборки. Для достижения целей исследования мы провели опрос более 400 человек, жителей Москвы и Московской области (табл. 1).

По результатам проведенного обследования онлайн-потребителей можно сделать следующие выводы:

- аудитория онлайн-покупателей растет, но темпы роста замедляются (рис. 6);
- четыре самых популярных категории онлайн-покупок в 2014 г. по сравнению с 2013 г. не изменились (рис. 7);
- среди онлайн-покупателей больше женщин, но мужчины тратят на покупки на 50%

Таблица 1

Методология исследования

Цель исследования	Углубленное изучение интернет-поведения. Всестороннее исследование потребительского поведения и онлайн-предпочтений
Период	Май – сентябрь 2014 г.
Метод	Самозаполнение анкеты онлайн
Целевая группа	Активные интернет-пользователи 15–75 лет
География	Москва и Московская область
Выборка	418 человек



Динамика доли онлайн-покупателей, %

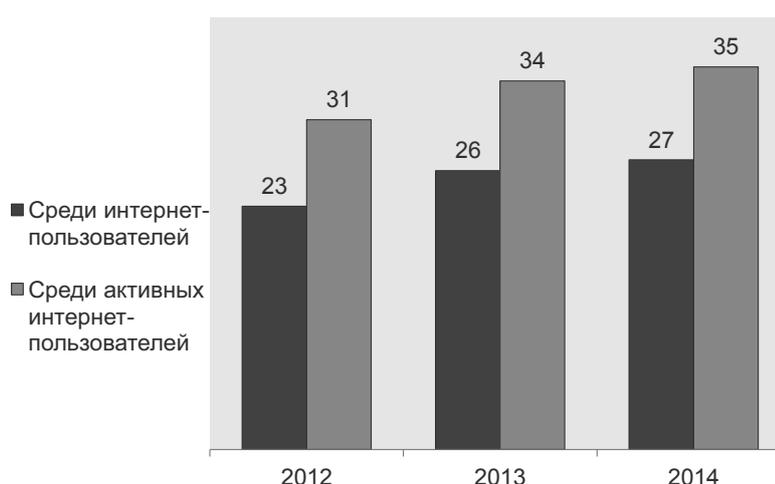


Рис. 6. Динамика онлайн-покупателей, %

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.



Рис. 7. Товарные категории, наиболее популярные в интернет-магазинах

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014.

больше, что обусловлено их более высоким личным доходом (рис. 8).

Таким образом, для трансформации компаниями своих бизнес-моделей с использованием электронного бизнеса следует учесть следующие тенденции.

- По состоянию на 2014 г. в России в онлайн-шопинг вовлечено 18% населения, из них 81% составляют активные интернет-пользователи.

- На фоне продолжающегося роста проникновения Интернета (68% в 2014 г. пользовались Интернетом хотя бы раз за 3 мес.) растет и аудитория онлайн-покупателей, но темпы ее роста постепенно замедляются. Эта тенденция продолжилась и в 2015 г. Рост будет происходить за счет старших возрастных групп. Так, доля группы 55+ среди онлайн-покупателей выросла от 8% в 2012 г. до 11% в 2014.

- Вместе с ростом аудитории растет и средняя частота покупок. Затраты на онлайн-покупки с 2010 по 2013 г. почти не росли, оставаясь возле отметки 8500 руб. за 3 мес., но в 2014 г. продемонстрировали рост на 12%, пришедшийся

главным образом на VI квартал и связанный с инфляционными ожиданиями и ажиотажным ростом потребительской активности населения. 2015 г. также характеризуется ростом средних затрат, связанным с инфляцией.

Практические рекомендации: использование инструментов электронного бизнеса и трансформация бизнес-моделей российских компаний

В условиях нарастающей экономической неопределенности, девальвации рубля и падения покупательной способности населения рынок значительно изменится по сравнению с предыдущим годом.

По результатам проведенного исследования мы выделили наиболее важные направления развития российских компаний с использованием инструментов электронного бизнеса (рис. 9).

Также мы попытались проанализировать основные вызовы, связанные для компаний с ухудшением макроэкономической ситуации, и

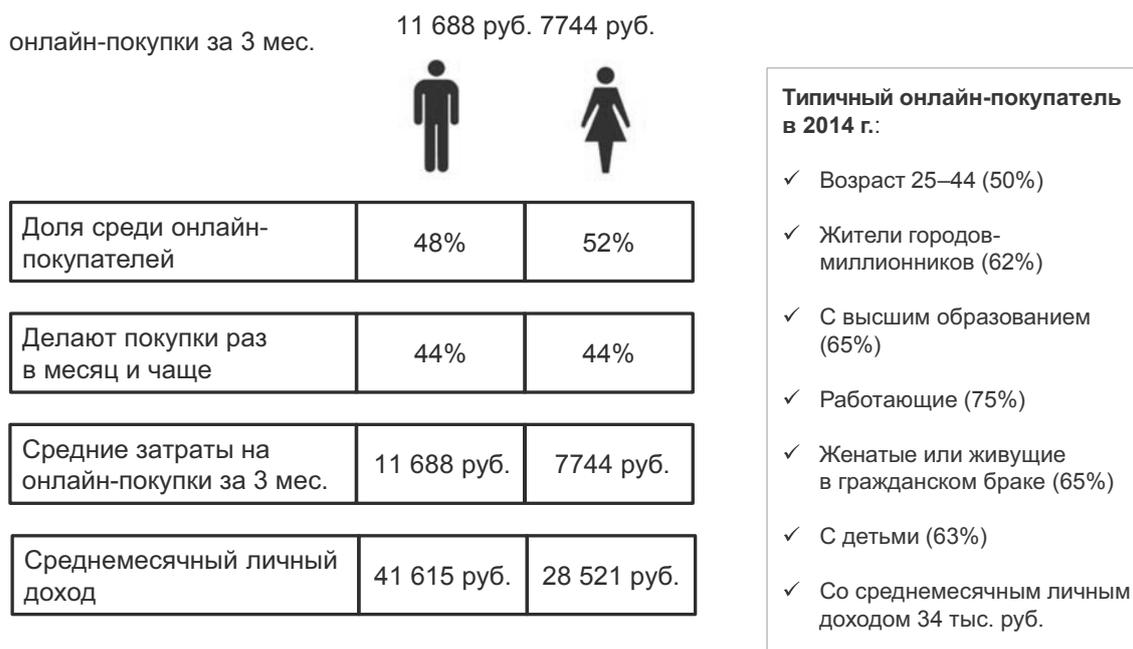


Рис. 8. Гендерное соотношение и анализ по доходам онлайн-покупателей

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

предполагаемые ответные действия, созданные возможностями использования инструментов электронного бизнеса (табл. 2).

Трансформация стратегической модели. Трансформация стратегической модели должна быть основана на анализе изменения ценности



Рис. 9. Наиболее важные области операционализации бизнес-моделей, позволяющие компаниям получить конкурентное преимущество, основанное на использовании инструментов электронного бизнеса

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

Таблица 2

**Вызовы для компаний в условиях нарастания экономической неопределенности
и ответные действия с использованием возможностей электронного бизнеса**

Вызовы	Возможности ответных действий, с использованием инструментов электронного бизнеса
Снижается число покупок и конвертация	Укрепление лояльности покупателей с использованием инструментов электронной рекламы. Кросс-продажи. Повторные продажи. Доступность и удобство покупки в кредит. Доступность оплаты кредитными картами
Рост стоимости маркетинга	Глубокий анализ данных о посетителях. Переориентация фокуса рекламы с товара на покупателя. Простота сайта
Более чувствительный к цене и качеству покупатель	Корзина – полная информация для решения о покупке, включая стоимость дополнительных услуг и гарантий. Понятные условия предоставления скидок и дополнительных услуг. Контент, созданный покупателями, – использование социальных сетей и отзывов. Улучшение эргономики, мобильный сайт. Снижение операционных издержек
Значимость географического и социального проникновения	Инвестиции в современную логистику. Развитие транспортной логистики. Понимание целевой аудитории в регионах и разных социальных группах

для покупателя при изменении его привычек, предпочтений и внешней среды.

Для анализа изменений потребительских предпочтений был проведен опрос, результатами которого стали следующие выводы. Потребители ощутили на себе рост цен и начинают оптимизировать расходы. В зависимости от уровня дохода и стратегии экономии потребители различаются товарными категориями и поведением. Так, покупатели с низким уровнем дохода предпочитают:

- чаще покупать продукты на рынке (38%);
- избегать определенные отделы/полки в магазине, чтобы сократить риск поддаться соблазну и купить что-либо дорогое (36%);
- избегать ходить по магазинам с другими членами семьи для оптимизации расходов, сокращения спонтанных покупок (36%).

Покупатели со средним и высоким уровнем дохода предпочитают:

- увеличивать количество покупок по промо-ценам (17%);
- чаще покупать продукты по сети Интернет (10%).

При этом потребители стали избирательнее: широкий ассортимент продуктов, возможность

самостоятельного решения, удобный график работы магазинов влияют на выбор места покупки. Также важным является критерий цены, и из-за меняющихся экономических условий следует ожидать более критичного отношения к ценовым предложениям. Возможно оживление интереса потребителей к промо-акциям, программам лояльности розничных брендов, увеличение посещаемости интернет-сайтов для осуществления покупок онлайн. Проведенный опрос показал, что при совершении покупок через Интернет привлекают следующие моменты (рис. 10).

Таким образом, компаниям электронного ритейла необходимо внедрение модели стратегического ценообразования. Для этого скорее всего необходимо выделение потребительских сегментов и определение ценности, которую они транслируют для каждого сегмента, т.е. установление цены с учетом ценности. Электронная коммерция позволяет осуществлять варьирование ценовой и скидочной политики по регионам и странам, а также оптимизировать стратегию ценообразования в зависимости от сегментов (например, премиум-уровень и базовый уровень).

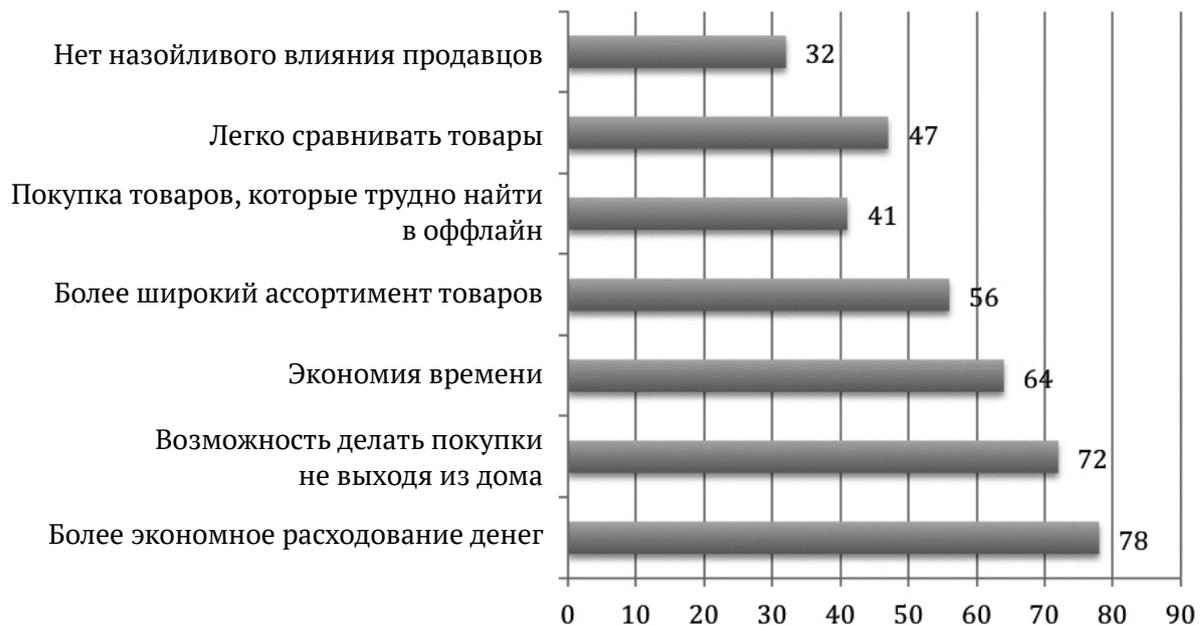


Рис. 10. Привлекательность покупок, совершаемых с помощью сети Интернет

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

Как было показано ранее, для компаний электронного ритейла важную роль, особенно в условиях неопределенности и экономического спада, играет управление потребительским опытом. Несмотря на проактивное поведение компаний, следует отметить, что дальнейшая трансформация для поддержания или роста прибыли возможна за счет поддержки бренда компании, включающей мероприятия по привлечению клиентов. Подобным примером можно считать обещание бренда «М.Видео» — «нам не все равно», который описывает преимущества сотрудничества с компанией и налаженный процесс продаж («Мы тщательно отбираем товары лучших брендов, чтобы наш покупатель был всегда доволен выбором; нам важно, чтобы каждый наш клиент купил именно то, что отвечает его потребностям, и мы профессионально помогаем сделать правильный выбор; мы стараемся знать и понимать своего покупателя. Нам важны искренние и долгосрочные отношения»⁴).

Также необходимы прогнозирование и приведение в соответствие предложения компании на рынке с потребностями клиентов на протяжении всего цикла сотрудничества, а также поддержка клиентов по всем каналам и полноценное взаимодействие [13].

Трансформация операционной модели. Для дальнейшего роста компаниям необходим переход от мультиканальной системы продаж к омниканальной. При объединении всех каналов у клиента нет необходимости переключаться между ними, и он получает возможность совершить покупку любым удобным способом. Каждая точка продаж взаимодействует друг с другом. Интернет-магазин находится в курсе событий «физического магазина», продаж в социальных сетях и наоборот. База данных, ассортимент и все операции объединяются для того, чтобы клиент находился в центре всех каналов, а не «один-на-один» с каждым. В итоге интеграция от начала и до конца позволяет ритейлерам достичь действительно высокого качества обслуживания.

⁴ Сайт компании «М.Видео». URL: <http://www.mvideo.ru/company> (дата обращения: 05.08.2015).

Таким образом, трансформация бизнес-моделей направлена на построение бизнес-структур, ориентированных на потребителя.

Выводы и дальнейшие исследования

На смену экстенсивному росту за счет расширения географии продаж и увеличения доходов придет новая модель выживания. В борьбе на сокращающемся рынке первостепенное значение для компаний будут иметь: доступ к капиталу; операционная эффективность; мультиканальное взаимодействие с покупателем, а для покупателя — цена, которая будет превалировать над удобством, брендом и другими показателями, на которые ориентировались конкурирующие продавцы на растущем рынке.

Изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей. Согласно исследованию поведения потребителей, проведенному в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» [12], можно говорить о следующих тенденциях в изменении потребительского поведения:

- в новых условиях поведение потребителей со средним доходом становится схожим с поведением потребителей с низким доходом;
- увеличиваются степень рациональности покупок, тщательность их выбора и затрачиваемое время;

- смещение спроса с импортных товаров в пользу отечественных, где возможно;
- уменьшение числа людей, интересующихся товарами в сети Интернет без намерения реальной покупки.

Трансформация бизнес-моделей. Компании в условиях сокращающегося рынка трансформируют ценностное предложение и бизнес-модели, что связано с необходимостью адекватного реагирования на изменения. При этом в отличие от условий стабильной среды такая трансформация спонтанна.

Для сохранения и удержания рыночной доли компании электронного бизнеса проактивно формируют ценность совместно с потребителями и таким образом увеличивают продажи. Поскольку продажи в интернет-магазинах осуществляются бесконтактным путем, компании инвестируют капитал в современные веб-сайты, систему логистики, мобильные платформы. Все это обеспечивает интернет-магазинам конкурентное преимущество.

В электронной коммерции больше возможностей для исследования профиля пользователей и персонализации продаж, а также для выявления целевых групп и моделирования сценариев поведения клиентов средств. Все это делает электронную коммерцию более конкурентоспособной в условиях неопределенной внешней среды.

Литература

1. Трачук А.В. Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 20–26.
2. Singh M. and Byrne J. Performance Evaluation of e-Business in Australia // The Electronic Journal of Information Systems Evaluation. 2006. Vol. 8. Iss. 1. P. 71–80.
3. Agarwal S., Erramilli M.K. and Dev C. Market orientation and performance in service firms: role of innovation // Journal of Services Marketing. 2003. Vol. 17. P. 68–82.
4. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. P. 429–438.
5. Sandvik I.L., Sandvik K. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance // International Journal of Research in Marketing. 2003. Vol. 20. P. 355–376.
6. Jimenez D.J., Valle R.S. The role of market orientation and organizational learning // European Journal of Innovation management. 2008. Vol. 11 (3). P. 389–412.
7. Narver J.C., Slater S.F., McLachlan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success // The Journal of Product Innovation Management. 2004. Vol. 21. P. 334–347.
8. Tsai K., Chou C., Kuo J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market performance: a contingent link // Industrial Marketing Management. 2008. Vol. 37 (8). P. 884–894.

9. Combe M. Introduction to e-bussines // Management and strategy. Boston. MA.: Routledge, 2013. 380 p.
10. Janssen W., Steen M.W. A. and Franken H. Business Process Engineering versus E-business Engineering // Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. 2003. P. 1–135.
11. Bendoly E. and Schoenherr T. ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. 2005. Vol. 25. Iss. 4. P. 304–319.
12. Трачук А.В., Линдер Н.В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 2. С. 58–71.
13. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 6. С. 60–68.

References

1. Trachuk A.V. Biznes-modeli dlja gipersvjazannogo mira [Business-models for the hyper-linked world]. *Upravlencheskie nauki sovremennoj Rossii — Management sciences of the present-day Russia*, 2014, vol. 1, no. 1, pp. 20–26 (in Russian).
2. Singh M. and Byrne J. Performance Evaluation of e-Business in Australia. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2006, vol. 8, iss. 1, pp. 71–80.
3. Agarwal S., Erramilli M.K. and Dev C. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 2003, vol. 17, pp. 68–82.
4. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, pp. 429–438.
5. Sandvik, I. L., Sandvik, K. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 2003, vol. 20, pp. 355–376.
6. Jimenez D.J., Valle R.S. The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation management*, 2008, vol. 11 (3), pp. 389–412.
7. Narver J. C., Slater S.F., McLachlan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 2004, vol. 21, pp. 334–347.
8. Tsai K., Chou C., Kuo J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market performance: a contingent link. *Industrial Marketing Management*, 2008, vol. 37 (8), pp. 884–894.
9. Combe M. Introduction to e bussines. *Management and strategy*. Boston, MA, Routledge, 2013, 380 p.
10. Janssen W., Steen M.W. A. and Franken H. Business Process Engineering versus E-business Engineering. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, 2003, pp. 1–135.
11. Bendoly E. and Schoenherr T. ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, vol. 25, iss. 4, pp. 304–319.
12. Trachuk A.V., Linder N.V. Transformacija biznes-modelej jelektronnogo biznesa v uslovijah nestabil'noj vneshej sredy [Transformation of business models e-business in volatile environment]. *Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie — Effective crisis management*, 2015, no. 2, pp. 58–71 (in Russian).
13. Trachuk A.V., Linder N.V., Antonov D.A. Vlijanie informacionno-kommunikacionnyh tehnologij na biznes-modeli sovremennyh kompanij [The impact of information and communication technologies on the business models of modern companies]. *Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie — Effective crisis management*, 2014, no. 6, pp. 60–68 (in Russian).

УДК 658.5.011

Экспресс-анализ переходного состояния компании

КРЮЧКОВ ВЛАДИМИР НИКОЛАЕВИЧ, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета
E-mail: VNKryuchkov@fa.ru

ГАТИН АДЕЛЬ РУСТЕМОВИЧ, магистрант по направлению «Управление проектами» специальности «Менеджмент» Финансового университета
E-mail: gatinadel@gmail.com

Аннотация. Часто несложный с виду экспресс-анализ отчетных данных компании позволяет непредвзято диагностировать достаточно глубокие тенденции в ее развитии. Повседневная рутинная деятельность вынуждает руководителей компании сфокусироваться на ежедневной информации. Это приводит к тому, что постепенно накапливающиеся проблемы становятся привычными. Более того, избирательность внимания обеспечивает руководителям комфортную фильтрацию, нередко отсеивающую тревожную информацию и преувеличивающую значение малых достижений.

Именно это, по нашему мнению, произошло в анализируемой нефтехимической компании – солидные финансовые возможности, свойственные сектору нефтепереработки, сыграли негативную роль в принятии решений ее руководством: основные инвестиции были сделаны в основные средства, а не в персонал, который нуждался в несоизмеримо меньших вложениях.

Для экспресс-анализа была использована производственная функция Кобба-Дугласа в кинетической форме, предложенной Я. Тинбергеном. Рассчитанные с ее помощью коэффициенты эластичности показали, что компания перенасыщена основными средствами. Как правило, это возникает в случае недостаточного внимания руководства компании к подготовке и мотивации ее персонала. Коэффициент эластичности выпуска по трудовым ресурсам подтверждает, что у компании есть резервы для этого. Анализ динамики производительности труда, фондовооруженности и фондоотдачи подтвердил это предположение.

Для более глубокого анализа были составлены таблицы основных событий, происходивших в компании в анализируемом периоде в области как основных средств, так и трудовых ресурсов. Анализ динамики этих событий также подтвердил, что темпы роста инвестиций в основные средства существенно превосходили темпы роста вложений в персонал.

Кроме того, авторами была выдвинута гипотеза, заключающаяся в том, что в течение анализируемого периода происходил переход между двумя принципиально разными моделями управления компанией. Для прежней модели характерна традиционная модель управления, основанная на ограничении пространства действий каждого сотрудника регламентированными бизнес-процессами и инструкциями, в то время как новая модель основана на расширении пространства действий и инициативности сотрудников.

Полученные результаты свидетельствуют о серьезных проблемах, которые скоро возникнут в компании и негативные последствия которых можно предотвратить грамотным превентивным управлением.

Ключевые слова: экспресс-анализ, производственная функция, управленческий консалтинг, капитальные ресурсы, трудовые ресурсы.

Express Analysis of the Transition State Company

KRYUCHKOV VLADIMIR N., Dr. of Economics, Professor, Department of Strategic and anti-recessionary management, Financial University

E-mail: VNKryuchkov@fa.ru

GATIN ADEL R., Student of Master program "Project Management" Financial University

E-mail: gatinadel@gmail.com

Abstract. The express analysis of reporting data of the company often simple in appearance allows diagnosing impartially rather deep tendencies in its development. Daily "routine" compels heads of the company to be focused on daily information. It leads to that gradually collecting problems become habitual. Moreover, selectivity of attention provides to heads the comfortable filtration eliminating disturbing information and exaggerating value of small "feats". It, in our opinion, occurred in the analyzed petrochemical company. The solid financial opportunities peculiar to oil processing sector played an artful role in decision-making in the management. The main investments were made in fixed assets, but not in the personnel which needed incommensurably smaller investments. Probably, the management decided that with the personnel will manage to deal always.

For the express analysis production function of Kobb-Douglas in the kinetic form offered by Ya. Tinbergen was used. The coefficients of elasticity calculated with its help showed that the company is oversaturated by fixed assets. As a rule, it arises in case of insufficient attention of the management of the company to preparation and motivation of its personnel. The coefficient of personnel elasticity confirms that the company has reserves for this purpose.

The analysis of dynamics of labor productivity, fondovvoruzhennost and capital productivity confirmed this assumption.

For deeper analysis tables of the main events occurring in the company in the analyzed period both in the field of fixed assets, and in the field of manpower were made. The analysis of dynamics of these events also confirmed that growth rates of investments into fixed assets significantly surpassed growth rates of investments in the personnel. Besides, authors made the hypothesis which is that during the analyzed period there was a transition between two essentially different models of company management. For former model the traditional model of management based on restriction of space of actions of each employee with the regulated business processes and instructions while the new model is based on expansion of space of actions and initiative of employees is characteristic.

The received results testify to serious problems which will arise in the companies and which negative consequences soon it is possible to smooth competent preventive management.

Keywords: express analysis, production function, management consulting, capital resources, manpower resources.

Н еоценимую роль в деятельности управленческого и особенно антикризисного консультанта играют инструменты экспресс-анализа. Именно они позволяют в кратчайшие сроки увидеть «болевы́е точки» организации и вовремя сформулировать и реализовать антикризисные мероприятия. К числу таких методов относится анализ с помощью производственных функций [1].

Производственные функции представляют собой эмпирически выверенные математические модели, которые позволяют выявлять паттерны и направления развития (деградации)

предприятий и организаций. Это особенно важно в условиях ограниченного времени, поскольку предоставляется возможность оперативно выдвинуть гипотезы по управлению целым рядом характеристик анализируемого предприятия.

В настоящем исследовании применена производственная функция Кобба-Дугласа в кинетической форме, предложенной Я. Тинбергеном. Как показывает предшествующий опыт консультирования одного из авторов [2, 3], информации, полученной в результате такого анализа, достаточно для определения направлений

поиска и последующей диагностики основных проблем предприятия.

Получив данные о численности персонала, величине фонда заработной платы и стоимости основных средств крупной нефтехимической компании¹ и построив графики их динамики (рис. 1, 2), сначала мы испытали затруднения с их интерпретацией. Очевидно было только то, что компания неуклонно сокращает численность персонала («оптимизирует» ее, как любят выражаться топ-менеджеры), допуская при этом хаотические колебания фонда заработной платы. Такие меры могут получить одобрение со стороны акционеров компании, но будут ли они устойчиво стимулировать рост производительности труда персонала?

Для анализируемого периода можно отметить, что компания постоянно увеличивает стоимость основных средств, приобретая целые предприятия и производственные площадки. При этом параллельно идет непрерывное наращивание технической оснащенности компании, основанное на вложениях в модернизацию старого и покупку нового оборудования.

В то же время на графике, представленном на рис. 2, видны резкие колебания переменных то в одну, то в другую сторону, создающие впечатление отсутствия стратегии управления мотивацией персонала. Конечно, можно дать объяснение этим колебаниям, найдя в них логику постфактум. Однако при этом, с нашей точки зрения, была бы потеряна целостность представления о происходящем в компании процессе, поэтому целесообразно пойти другим путем.

С целью более содержательной интерпретации особенностей графиков была изучена и представлена в табличной форме последовательность событий, происшедших в компании (табл. 1).

С точки зрения основных средств компания развивается (растет) достаточно динамично — приобретаются новые производственные мощности, вводятся новые линии и целые территории, налаживаются современные производственные процессы. Если забыть о примате производительных сил и пределах роста, руководство компании действует правильно.

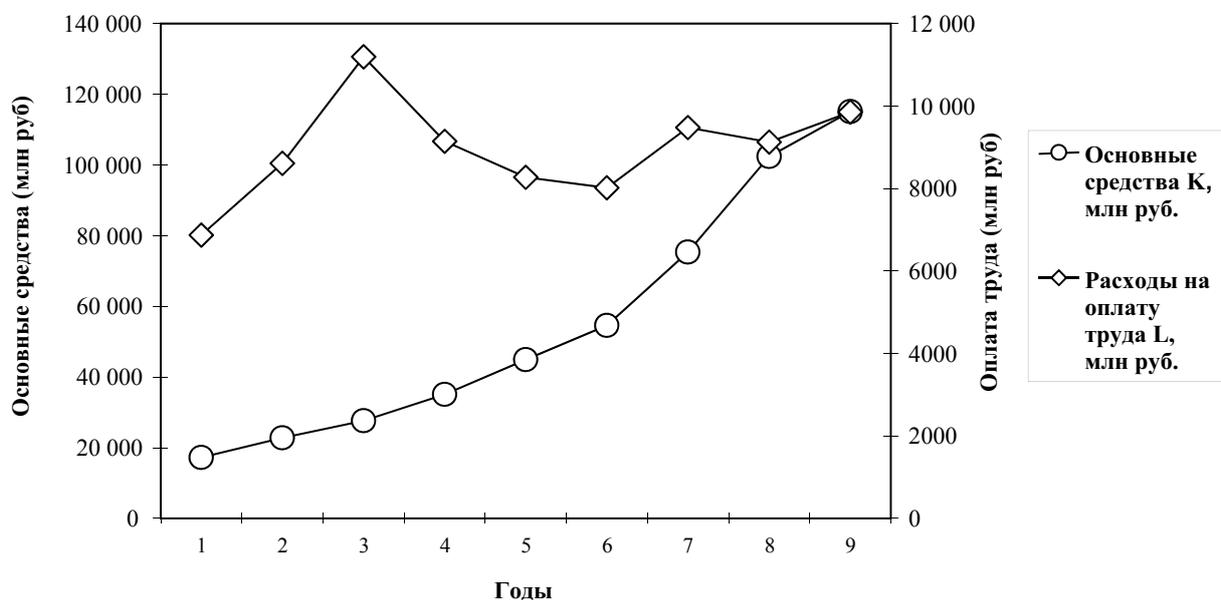


Рис. 1. Динамика стоимости основных средств и средств на оплату труда нефтехимической компании (2006–2014)

¹ Авторы не приводят название компании по соображениям коммерческой безопасности. По этим же соображениям на графиках приведены измененные данные при сохранении логики взаимосвязи и динамики показателей.

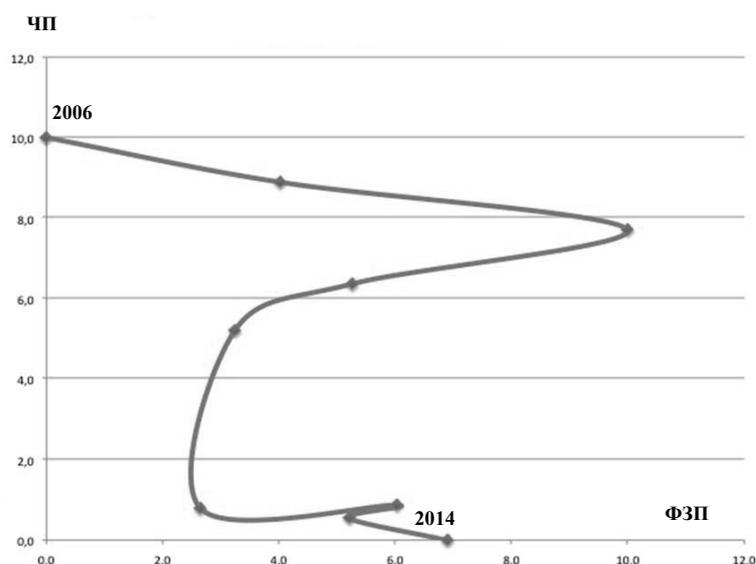


Рис. 2. Динамика зависимости численности персонала (ЧП) нефтехимической компании от величины фонда заработной платы (ФЗП)

Примечание: данные по ЧП и ФЗП представлены в относительных единицах.

Таблица 1

События в области управления основными средствами, происходившие в компании в период 2006–2014 гг.

Год	Событие
2006	Компания профинансировала 20 проектов по расширению действующих мощностей, десять проектов по строительству новых производств объектов инфраструктуры и два экологических проекта
2007	Начато строительство двух крупных предприятий
2008	Реализованы инвест-проекты: расширение двух перерабатывающих комплексов и продолжено строительство двух крупных предприятий
2009	Приобретен контрольный пакет акций в крупнейшем производителе нового продукта в России. Реализован инвест-проект по расширению перерабатывающего завода
2010	Запуск нового производства, приобретено 50% крупного нефтеперерабатывающего предприятия. Расширена мощность производства сырья. Приобретено несколько тысяч вагонов. Профинансировано строительство комплекса по перевалке продукции
2011	Модернизация и расширение мощностей по переработке углеводородов. Приобретение тысячи вагонов-цистерн. Строительство комплекса по перегрузке светлых нефтепродуктов в морском торговом порту. Строительство наливной железнодорожной эстакады для транспортировки продукции. Реконструкция продуктопровода. Модернизация и расширение газоперерабатывающих мощностей. Строительство нового завода на базе компрессорной станции. Строительство новой установки. Строительство комплекса по производству продукции. Строительство нового производства и реконструкция старого. Строительство еще одного производства. Строительство третьего производства
2012	Капитальные вложения компании увеличились на 35% по сравнению с 2011 г., что объясняется инвестициями в развитие инфраструктуры по переработке и транспортировке сырья и топливно-сырьевых продуктов, а также в проекты нефтехимического бизнеса в соответствии со стратегическими целями
2013	Запуск нового завода. Запуск порта. Запуск новой установки. Запуск новой производственной площадки
2014	Начато строительство одного из крупнейших нефтехимических проектов в России. Запуск новых мощностей. Запуск продуктопровода

Тем не менее опыт консультирования авторов показывает, что увлечение технической стороной перевооружения и роста (в ущерб развитию персонала) часто приводит к противоположным результатам — на новые линии ставятся недостаточно подготовленные кадры. При этом часто это сопровождается недостаточным материальным стимулированием (по мнению самих сотрудников, а не акционеров), что приводит к тому, что большинство нововведений тонет в череде мелких и крупных сбоев, причины которых не всегда удается установить.

Рассмотрим, каким образом происходил процесс мотивации персонала на фоне парадной деятельности по техническому росту и перевооружению.

Из табл. 2 видно, что наращивание технического вооружения компании сопровождалось постоянным сокращением (в относительных единицах) как численности персонала, так и

фонда заработной платы. Вдвойне странная политика, если сопоставить величины затрат на приобретение основных средств и на оплату труда персонала.

Как следует из динамики показателей и происходивших в компании событий, в последние годы наблюдалось явное повышение давления на трудовые ресурсы (сокращение численности персонала) при непропорциональном увеличении фонда заработной платы. Новая система оплаты труда не обеспечивала должный баланс этих показателей. Причем сокращение численности персонала и увеличение фонда заработной платы предпринимались как управляющее воздействие, в котором персоналу была отведена пассивная роль.

Кроме того, можно предположить, что в течение рассмотренного периода были использованы принципиально разные модели управления компанией, что неудивительно при

Таблица 2

**События в области управления персоналом,
происходившие в компании в период 2006–2014 гг.**

Год	Событие
2006	Образование управляющей организации, осуществляющей стратегическое планирование, распределение ресурсов между дирекциями (каждая из которых отвечает за собственный бизнес), стандартизацию процессов, контроль за выполнением планов/бюджетов
2007	Численность производственного персонала сократилась на 7%, средняя зарплата увеличилась на 24% к предыдущему году
2008	Осенью принято решение о крупном сокращении персонала, реализованы мероприятия на снижение АХР на 10–20%, снижение затрат на поддержание ОС на 30%, снижение затрат на реализацию корпоративных программ на 30–70%. Рост средней заработной платы на 21%, увеличение производительности труда (тыс. руб./чел.) на 28%. Сокращение общей численности персонала на 9%
2009	Рост производительности на 16%, средней зарплаты – на 14%. Сокращение численности персонала на 11%
2010	В декабре объявлено о продаже 50% компании новому собственнику. Создан корпоративный научный центр. Численность персонала сократилась на 10%, средняя зарплата увеличилась на 14%. Создан «Кадровый резерв РУБИСа»
2011	Внедрение системы грейдов как единой платформы для оценки компетенций работника и базы для вознаграждения
2012	На всех предприятиях действует единая система оплаты труда: постоянная часть + переменная часть (зависит от грейда сотрудника и результатов деятельности компании – подразделения – сотрудника). Средняя зарплата увеличилась на 17%
2013	Сокращены АХР – эффект 2,3 млрд руб. Сокращен фонд заработной платы
2014	Отменена полугодовая премия, осталась только годовая. Сокращена численность персонала

Примечание. АХР – административно-хозяйственные расходы; ОС – основные средства.

смене собственников. В прежней модели предполагалась традиционная модель управления, основанная на ограничении пространства действий каждого сотрудника регламентированными бизнес-процессами и инструкциями, в то время как новая модель основана на расширении пространства действий и инициативности сотрудников. В новой модели задаются определенный срок, набор ресурсов и конечный результат. Схему действий сотрудник выработывает самостоятельно. Безусловно, новая модель будет работать в условиях достаточной мотивации сотрудников. Но, как показывает практика, тривиальные механизмы мотивации, основанные только на материальном стимулировании, недостаточно эффективны. Необходимо предусмотреть, что новому состоянию системы свойственно так называемое броуновское движение — хаотичное и непредсказуемое. Управлять такой системой несоизмеримо сложнее, но именно такое движение обеспечивает поиск новых направлений и моделей управления, — то, что мы привыкли называть «инновационной активностью». От руководства компании более чем от кого-либо зависит ранняя диагностика такого перехода, а также своевременная трансформация системы управления в систему, основанную на наблюдении, оценке и своевременной поддержке тех находок, которые способствуют развитию компании. Несомненно, такой подход доступен наиболее дальновидным специалистам, мыслящим стратегически.

Именно в такой обстановке наиболее востребованы лидерские качества, например, такие как умение доверять и делегировать полномочия. Выражаясь языком уравнения состояния, эти качества позволяют держать инновационный настрой коллектива в благоприятном диапазоне — без «перегрева» и «чрезмерного охлаждения». Опытные руководители инстинктивно чувствуют важность этого показателя «здоровья» коллектива и часто начинают рабочий день с простого обхода территории предприятия, общаясь не только с

начальниками подразделений, но и с рядовыми сотрудниками. Это помогает им адекватно представлять реальную ситуацию на предприятии, а не ограничиваться гладкими рапортами, которыми обычно «грешит» средний уровень управления.

Сравним результаты событийного анализа компании с результатами анализа динамики развития компании на базе производственной функции Кобба-Дугласа.

Функция Кобба-Дугласа (в модификации Я. Тинбергена) выглядит следующим образом:

$$Y = A_0 e^{\gamma T} K^\alpha L^\beta,$$

где Y — объем выпуска продукции; A_0 — коэффициент размерности; K — стоимость капитальных ресурсов; L — величина трудовых ресурсов; γ — показатель темпа научно-технического прогресса и уровня организации управления; α и β — эластичность выпуска по капитальным и трудовым ресурсам соответственно; T — годы.

В результате оценки параметров функции² по данным компании за период с 2006 по 2014 г. были получены следующие результаты: $\gamma = 0,23$; $\alpha = -0,45$; $\beta = 0,31$.

Заметим, что эластичность выпуска по капитальным ресурсам отрицательная, что говорит о «перенасыщенности» компании основными средствами. Дальнейшее наращивание капитальных ресурсов ведет к снижению объема выпуска продукции, поскольку растет доля обслуживающего персонала в ущерб производящему. Это может происходить как из-за непродуманно избыточных инвестиций в основные фонды, так и в результате нерациональной организации их использования, но чаще всего — по неистребимому стремлению собственников тратить крупные суммы на приобретение основных фондов при экономии на несопоставимо малых вложениях в человеческий капитал.

В то же время эластичность выпуска по трудовым ресурсам однозначно свидетельствует о том, что в них целесообразно вкладывать

² Оценка параметров производственной функции проводилась с помощью ее логарифмирования с последующим применением метода линейной регрессии [4, 5].

средства за счет повышения либо уровня оплаты труда, либо квалификации сотрудников.

Далее рассмотрим динамику показателей производительности труда, фондовооруженности и фондоотдачи (рис. 3 и 4).

На графике (см. рис. 3) наглядно видно, что фондовооруженность растет быстрее производительности труда, что подтверждается падающим графиком фондоотдачи. Рис. 4 показывает, что спонтанное стремление кривой перейти

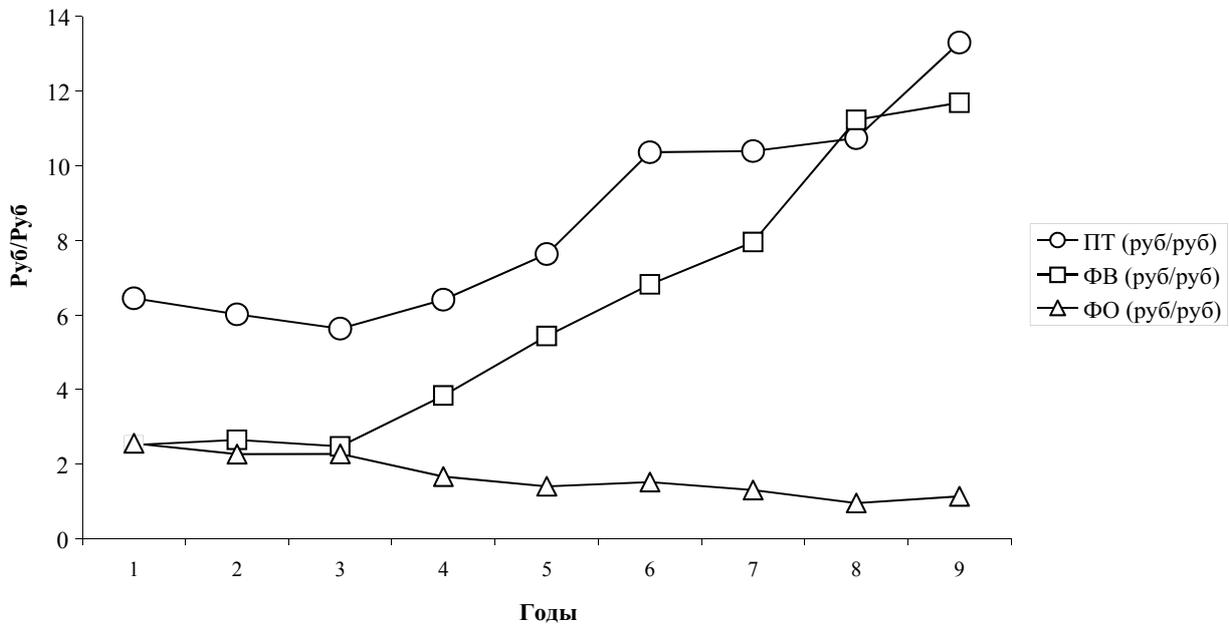


Рис. 3. Динамика производительности труда (ПТ), фондовооруженности (ФВ) и фондоотдачи (ФО) за 2006–2014 гг.

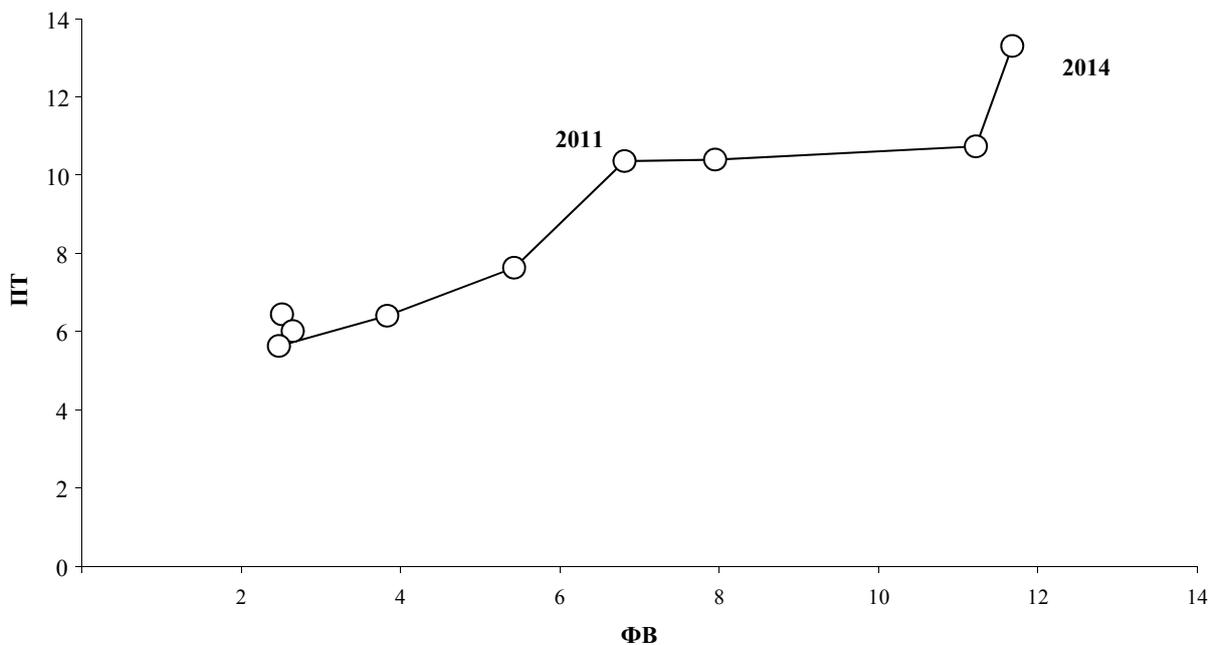


Рис. 4. Зависимость производительности труда от фондовооруженности

в участок насыщения прерывается двумя «скачками» — в 2011 и 2014 гг.

Иными словами, несмотря на то что эффект от инвестиций в основные средства отрицательный, руководство продолжает политику наращивания технической вооруженности. Опуская привычную коррупционную составляющую, неизбежную при закупке дорогостоящего оборудования и целых предприятий, справедливости ради, отметим, что невнимание к человеческому капиталу досталось новой экономике в наследство от социалистического способа хозяйствования. Правда, тогда руководство предприятий было ограничено в

использовании этого ресурса вследствие негибкого централизованного управления. Условия изменились, а традиция недооценки осталась.

Подводя итог приведенному выше анализу, можно сделать следующие выводы.

- Инвестиции в основные средства должны сопровождаться соответствующими им упреждающими инвестициями в персонал, обслуживающий эти средства.
- В компании целесообразно создать службу мониторинга и превентивного реагирования на изменения настроения и мотивации коллектива.

Литература

1. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // *Управленческие науки*. 2015. № 3. С. 45–55.
2. Крючков В.Н. Физические модели в управленческом консультировании: междисциплинарный и трансдисциплинарный подходы // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 3. С. 202–210.
3. Крючков В.Н. Междисциплинарные модели в управленческом консультировании. Новосибирск: АНО ЭКО, 2003. 120 с.
4. Кобринский Н.Е. Производственные функции: учеб. пособие. М.: МЭСИ, 1974. 82 с.
5. Клейнер Г.Б. Производственные функции. Теория, методы, применение. М.: Финансы и статистика, 1986. 239 с.

References

1. Ryahovskaya A.N., Kovan S.E. Antikrizisnoye upravleniye: sovremenaya kontseptsiya i osnovnoy instrumentariy [Anti-crisis management: modern concept and main tools]. *Upravlencheskiye nauki — Management Sciences*, 2015, no. 3, pp. 44–55 (in Russian).
2. Kryuchkov V.N. Fizicheskiye modeli v upravlencheskom konsultirovanii: mezhdistsiplinariy i transdistsiplinariy podhodi [Physical models in management consultation: interdisciplinary and transdisciplinary approaches]. *Management v Rossii i za rubezhom — Management in Russia and Abroad*, 2002, no. 3, pp. 202–210 (in Russian).
3. Kryuchkov V.N. *Mezhdistsiplinariye modeli v upravlencheskom konsultirovanii* [Interdisciplinary models in management consultation]. Novosibirsk, EKO — ECO, 2003, 120 p. (in Russian).
4. Kobrinskiy N.E. *Proizvodstvenniye funktsii* [Production functions]. Moscow, MESI–MESI, 1974, 82 p. (in Russian).
5. Kleiner G.B. *Proizvodstvenniye funktsii. Teoriya, metodi, primeneniye* [Production functions. Theory, Methods and Application]. Moscow, Finansi i statistika — Finance and Statistics, 1986, 239 p. (in Russian).

УДК 338.242.2

Описание неформальных управленческих практик – обязательная компетенция менеджеров

КУДАЙБЕРГЕНОВА НУРБУВИ СЕРИКОВНА, мастер делового администрирования (МВА), специалист по контролю качества ООО «Русские автобусы – Группа ГАЗ»
E-mail: nurbuvi@mail.ru

Аннотация. Описание бизнес-процессов традиционно признается сложной задачей, решаемой посредством услуг консалтинговых структур и специального обучения менеджеров, занятых в их описании. Слабо формализованные управленческие процессы реализуются как неформальные управленческие практики, следовательно, их описание требует от менеджеров компетенций, превышающих стандартные навыки. В статье¹ систематизированы факторы, способствующие формализации управленческих бизнес-процессов и формированию требований к компетенциям менеджеров. В результате исследования установлено, что управленческие бизнес-процессы имеют острую потребность в описании; обозначены проблемы описания управленческих бизнес-процессов; определены требования к компетенциям менеджеров, занятых в описании; разработаны количественные и качественные параметры условий участия менеджеров в конкурсах. Показано, что формализация знаний осуществляется при непосредственной реализации политики компании, направленной на формирование, выявление творческого потенциала и развитие научной коммуникации персонала. Описание управленческих бизнес-процессов способствует нормативному регулированию требований к компетенциям менеджеров как к способности формализации знаний, формированию компетенций по развитию практики описания бизнес-процессов как метода формализации неформальных знаний, расширению функциональных ролей менеджеров, занятых в описании бизнес-процессов, и выявлению перспективных направлений формализации знаний в современных условиях.

Ключевые слова: компетенции менеджеров, формализация знаний, неформальные управленческие практики, неформальные знания, описание управленческих процессов, оценка компетенций менеджеров.

Informal management practices description as a mandatory managers' competence

KUDAYBERGENOVA NURBUVI S., Master of Business Administration MBA, quality control specialist “Russian Buses – GAZ Group” Ltd
E-mail: nurbuvi@mail.ru

Abstract. Business processes description is traditionally a complex task, requiring involvement of consulting institutions and special training of managers engaged in the description. Poorly formalized management processes

¹ Статья подготовлена по материалам XVI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Национальные модели подготовки кадров управления».

are implemented as informal management practices, so their description requires from managers the competencies that exceed their standard skills.

The article² classifies the factors, which help to formalize management business-processes and form the requirements to managers' competence. The research makes inferences that business processes have an urgent need for description; reveals the problems of business processes management; determines the requirements for managers' competence; elaborates quantitative and qualitative parameters of managers' participation in competitions. The study shows, that knowledge formalization is carried out with the direct implementation of the company's policy that is aimed at establishing and developing personnel's scientific communication, revealing its creativity. The description of business processes management helps to regulate the requirements to managers' competence as the ability to knowledge formalization, as well as to form competencies of the development of business processes description as the method of informal knowledge formalizing; the expansion of functional roles managers employed in the description of business processes and identifying the prospects of knowledge formalization under present conditions.

Keywords: managers' competence, knowledge formalization, informal management practices, informal knowledge, management processes description, managers' competence estimation.

Одной из ключевых компетенций современного менеджера является описание бизнес-процессов (БП). ГОСТ Р 53894–2010 «Менеджмент знаний. Термины и определения» определяет описание БП как сложную проблему. Новые концепции и методы управления, а также ISO серии 9000 концентрируют внимание на потребности формализации неформальных знаний, накопленных в компаниях, и создании новых знаний посредством их формализации. В этом ряду особое место занимает проблема описания управленческих бизнес-процессов (УБП) и взаимосвязанные с ней проблемы формирования требований к компетенциям менеджеров, занятых в их описании. Наш опыт разработки и описания БП³ показывает, что в настоящее время формализуются только основные бизнес-процессы (ОБП) компании. УБП (административные бизнес-процессы — АБП)⁴ из-за сложности описания и отсутствия собственных технологий осуществляются по шаблонам ОБП, что дискредитирует идею описания УБП. Исследователи проблем

описания УБП сложность формализации видят в укоренении неформальных отношений. Кроме того, из-за множества других причин роль руководителей, понятная на интуитивном уровне, становится недоступной для формализации в качестве управленческой деятельности [1, с. 141–152].

Это обстоятельство закрепляет фрагментарный и линейный характер описания БП, осложняемый многообразными факторами, в настоящее время не имеющими однозначных теоретических обоснований в управленческой науке.

1. Основным фактором является ограниченность компетенций менеджеров. Специфика, содержание и условия реализации БП исключают использование шаблонов при их описании, что требует от менеджеров особых компетенций, связанных с системным мышлением, подтверждающим способность к детальному представлению знаний как предмета описания БП и к максимальному учету всех условий реализации БП. Специалиста по разработке и описа-

² The article is prepared following the XVI International Conference on Management Thought and Business History "National Models of Management Cadres Training".

³ В группе компаний «Базовый элемент» (КБЭ) и входящей в ее состав «Группы ГАЗ» с 2008 г. осуществляется регламентация основных бизнес-процессов (ОБП) с целью последующей их оптимизации. В настоящее время регламентация ОБП проводится по версии 2.0, что свидетельствует о переходе на новый уровень понимания данной деятельности.

⁴ Необходимо подчеркнуть, что даже сугубо производственные практики в современных условиях рассматриваются как производственные системы, интегрирующие и реализующие управленческие требования и концепции, что предполагает их анализ как УБП.

нию БП в зависимости от специфики решаемых задач принято воспринимать и экспертом, и методологом, и аудитором, и аналитиком и др. [1, с. 198; 2, с. 46; 3, с. 76]. Этот факт свидетельствует о расширении функциональных ролей менеджера, занятого в описании БП, и тенденциях формирования компетенций, намного превышающих установленные требования, способствующие профессиональной реализации менеджеров одновременно в различных ролях.

2. Ограниченность компетенций менеджеров связана со слабостью теоретических оснований описания БП. Современные компетенции по описанию БП сформированы на основе правил и схем, разработанных для описания ОБП в эпоху развития управленческих теорий, объяснявших производственные процессы. Нового видения решения проблем описания БП, связанного с новыми концепциями управленческих наук, направленного на формализацию неформальных знаний, пока не выработано, что не позволяет менеджерам рассматривать УБП в качестве объектов описания и таким образом закрепляет ограниченность компетенций в области описания БП.

3. Другой фактор — многообразие классификации БП. В теории и практике управления не установилось единство мнений в методах классификации УБП, которые из-за сложившихся обстоятельств могут одновременно трактоваться и как вспомогательные, и как основные БП. Это обстоятельство связано с важнейшими проблемами современной теории управления, направленными на признание роли сервисных организаций. В силу своей организационной специфики сервисные компании общепринятые вспомогательные БП рассматривают в качестве ОБП. К тому же организационное развитие компаний в современных условиях все больше основывается на реализации УБП, число которых год от года увеличивается. Формализация УБП по правилам и схемам описания ОБП тормозит развитие специфичных методов формализации УБП.

4. УБП образуют платформу новых знаний, увеличение которых связано в первую очередь с организационным развитием компании и системой нормативного регулирования деятельности организаций⁵. К примеру, стратегия корпоративной социальной ответственности (КСО) для российской управленческой практики и науки является новым явлением как УБП, требующим всестороннего теоретического обоснования методов их описания. Автор данной статьи на конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса [4–6] пытался формулировать потребность формализации КСО-стратегии как новых знаний, реализующихся по принципам неформальных управленческих практик.

5. Новые знания, как правило, слабо формализованные и неформализованные знания, реализующиеся в качестве неформальных управленческих практик в результате отсутствия адекватных технологий описания.

6. УБП остаются недостижимыми для формализации из-за распространенного восприятия УБП как уникальных явлений в процессах принятия управленческих решений (ППУР). Однако эта уникальность не проявляет себя в эффективных управленческих решениях, а в контексте управленческих решений — явление временное. Следовательно, УБП в большинстве своем не уникальные, а повторяющиеся процессы, подлежащие формализации с последующей стандартизацией, потребность которых необходимо признать в качестве практики:

- представляющей собой новые и интегрированные знания в управленческой практике;
- составляющей основную часть знаний организации при отсутствии методов их описания, сохраняющуюся в виде неформальных знаний;
- накопившей огромный потенциал для реализации проектов по их описанию в соответствии с требованиями стандартов и концепциями управленческой науки;
- закрепляющей непрозрачные схемы реализации УБП;

⁵ Например, в Группе ГАЗ к числу УБП, требующих специфических методов относятся: 1) процессы реализации КСО-стратегии; 2) контроль качества проектов посредством инструментов *СМК (APQP)* как новый вид знаний и УБП, имеющий потребность в формализации; 3) интеграция требований *СМК* посредством описания БП в формате *PDCA* и др.

- ценность которой из-за отсутствия методов описания не поддается прямому измерению.

7. Высокую концентрацию неформализованных знаний в организациях оправдывают все еще признаваемые восточные и западные трактовки возможности и потребности формализации знаний, в том числе во временном измерении, хотя можно констатировать, что в современной управленческой науке остается все меньше оснований для их обоснования.

Таким образом, потребность в формализации УБП, представленных в основном неформальными знаниями, требует адекватных, т.е. собственных методов описания, поскольку попытки формализации УБП по шаблонам ОБП не дают ожидаемых результатов⁶.

Анализ проблем описания УБП позволяет констатировать, что решение данных проблем актуализирует потребность в компетенциях менеджеров, намного превышающих установленные на сегодняшний день требования, удовлетворяющие потребности описания ОБП.

Сложившаяся ситуация способствует формулировке проблем описания УБП:

- как проблемы неформальных знаний, имеющих потребность в формализации;
- как проблемы, обусловленной ограниченностью компетенций менеджеров.

Современная управленческая наука обращает внимание на тот факт, что основную часть всех знаний компании составляют неформализованные знания, используемые на понятийном уровне по принципу «и так все знают», т.е. реализуемых в качестве неформальных управленческих практик. Управленческая наука по разным причинам не занималась их формализацией (восточное и западное обоснование степени потребности формализации). Но в связи с поиском новых методов управления формулировка потребности в создании формализованного знания приобретает определенные обоснования. Эта потребность распространяется

не только на условия реализации БП, обусловленные стандартами (ГОСТ Р 53894–2010 «Менеджмент знаний», ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества», стандартами организации (СТО), направленными на регламентацию системы менеджмента качества (СМК), операционной системы качества (ОСК), а также рекомендаций и требований, регламентирующих подходы для различных этапов описания БП, осуществляемых на предприятиях Группы ГАЗ и т.д.), но и на фиксацию качественных показателей: эмоционального настроения и психологического фона, сопровождающих реализацию БП [4–6].

Формализация знаний в настоящее время осуществляется посредством текстового описания, графическим и табличным методами визуализации информации. В практике описания БП эти методы классифицируются как текстовое и схематичное (блок-схемы, карты процессов) описание. Метод формализации заключается в определении последовательности и порядка реализации процесса, что предполагает схематичное описание. В данной работе под описанием БП понимается только разработка технологии описания логики, порядка и последовательности БП. Описание БП осуществляется специалистом (экспертом, аналитиком и др.) отдела по развитию и/или качества (или других отделов в зависимости от структуры компании), занятого в описании БП⁷. Утвердившийся графический метод представления ОБП, как метод наиболее компактно и целостно представлявший полную картину реализации ОБП, в случае УБП не работает. Эта принципиальная позиция обусловлена спецификой УБП, требующей соответствующих методов описания.

Современные представления об описании УБП ярко демонстрируют регламенты (и другие официальные документы), описание которых не конкретизирует закономерности и условия реализации процессов. Одновременно

⁶ ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества» не регулирует условия реализации БП и обоснование процессов принятия решений. Управленческие практики лишены доказательной базы своей прозрачности, если отсутствуют методы, демонстрирующие порядок и условия их реализации.

⁷ Но только не представители ИТ-отдела.

они страдают избыточностью, шаблонностью, отсутствием специфики и динамики, а сопровождающие их блок-схемы (БС) малоинформативны или неинформативны. В сложившейся ситуации требуется определение минимального объема текстового описания, комбинированного с методами визуализации. Соблюдение баланса текстового и графического методов описания БП актуализирует принцип БС с текстовым сопровождением, позволяющий в малом формате отразить максимум информации. В табл. 1 приведены различные показатели характеристики текстового и схематичного методов описания БП.

Как видно из табл. 1, текстовые инструкции (регламенты) для использования в оперативных случаях в качестве руководства совершенно

непригодны. Несоответствие существующих форм текстового описания требованиям оперативных руководств, предполагающих лаконичность визуальных форм информации и, что не менее важно, возможность последующей автоматизации, позволяет утверждать, что развитие методов описания БП связано с графическим описанием. Однако использование графических форм описания БП возможно при их текстовом сопровождении (содержательном, но кратком и четком).

Рассмотрим условия формализации УБП.

1. Особенность УБП заключается в том, что кроме операционной части они представляют собой ППУР, относительно реализуемого УБП. Именно этот аспект объясняет сложность описания УБП, сопряженный с непрозрачностью

Таблица 1

Характеристики текстового и схематичного методов описания БП

Критерий метода описания БП	Метод описания БП	
	текстовое	схематичное (графическое)
Содержание	Громоздкое, избыточное	Малоинформативно/неинформативно
Полнота и доступность информации	Информация о реализации процесса имеет общий вид, не уточняющий специфику БП	Информация о реализации процесса носит фрагментарный характер, так как является дополнением к основному тексту документа
Степень востребованности в качестве руководящего документа	Редко используется в качестве руководства	Не актуален в качестве руководства
Причина невостребованности метода описания БП	Большой объем информации затрудняет восприятие. Требуется больше времени для анализа, оценки и понимания	Требуется дополнительный анализ основного документа
Визуализация оснований ППУР	Не предполагает описания ППУР	Не предполагает визуализации ППУР
Перспективы актуализации в качестве руководящего документа	Не могут служить руководством для целей оперативного использования	Не отвечает требованиям самостоятельного руководящего документа, требует текстового сопровождения
Перспективы развития метода	Только как дополнительный, поясняющий элемент, сопровождающий схему реализации процесса	Текстовое сопровождение, уточняющее ППУР как основного элемента структуры УБП в пределах обозримого формата, позволяет соответствовать требованиям оперативного руководящего документа
Вывод	Большой объем затрудняет анализ руководящего документа, что закрепляет неформальные управленческие практики	Визуализация специфичных для УБП элементов, взаимосвязи условий реализации процесса и прочее создают условия для быстрого восприятия целостной картины о реализации процесса

ППУР, с нежеланием раскрытия оснований ППУР и др.

2. УБП по сравнению с ОБП — процесс динамичный. Динамичность процесса обусловлена воздействием внешней среды, влияющим на ППУР. Если УБП формализован, то его основным условием реализации является постоянная корректировка, которую необходимо рассматривать как постоянное улучшение процесса, позволяющее адекватно реагировать на воздействие внешней среды. В этом контексте значимой перспективой являются новые подходы в объяснении концепции корректировки, актуализируемые новой версией ISO 9001:2015.

3. Разработка и описание УБП по известным шаблонам изживших себя производственных процессов, не учитывающих специфики УБП, не приемлемы. К примеру, выработка КСО-стратегии в КБЭ полностью зависит от воли акционеров. Из этого следует, что формирование объема КСО — это политическое решение, которое в рамках ППУР на местах учитывается как влияние внешней среды. Влияние внешней среды меняет выстроенные координаты и алгоритмы реализации БП, что требует соответствующих корректировок. В связи с кризисом акционерами были скорректированы объемы социальных инвестиций⁸, направленных на обучение персонала, материальную поддержку и др. Реализация решений акционеров осуществляется в двух вариантах:

- технология описания БП подвергается корректировке, если алгоритм реализации данного УБП изучен, разработан и описан;
- разрабатываются технологии реализации УБП и проводится его описание, если данный УБП все еще реализуется в плоскости неформальных отношений.

К примеру, в «Группе ГАЗ» в целях описания процесса реализации новых решений акционеров, связанных с учетом кризисных явлений, поставлена цель: удовлетворение острой потребности в оперативном донесении весьма

важных решений акционеров компании до персонала, требовавшего разъяснения:

- 1) по поводу новых условий обучения;
- 2) о методах согласования заявок на обучение в условиях новой реальности.

Необходимо заметить, что УБП, реализуемые в плоскости неформальных отношений, нередко вызывают недовольство персонала и в целом являются источником неэффективного использования рабочего времени. Недовольства проявляются по причине того, что УБП, реализующие социальные инвестиции, непрозрачны вследствие отсутствия нормативных документов, регулирующих механизмы их реализации (форм представления информации о механизмах реализации процесса).

Потребность формализации знаний различными концепциями и стандартами ISO серии 9000 формулируется как наиболее актуальная проблема управления:

- 1) в концепциях управленческих наук неформальные знания — это невыраженные словами знания, практики, отношения, эмоции и др.;
- 2) в стандартах ISO серии 9000, а также во взаимосвязанных с ними стандартах (к примеру, ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007, ГОСТ Р ИСО 10015–2007 и др.) и в стандартах по менеджменту знаний все недокументированные процессы компании однозначно относятся к категории неформальных знаний.

В связи с этим формализация знаний воспринимается современной наукой как фактор:

- реализации «стратегического ресурса», имеющий «огромный потенциал, который должен быть эффективно использован в интересах компании» [3, с. 42];
- управления системой качества [2, с. 44];
- «междисциплинарного взаимодействия, в результате которого ожидается получение нового инновационного результата от комплексного применения знаний» [7, с. 88];
- «концептуализации знаний... в едином формате» [8, с. 137];

⁸ Инвестиции КБЭ в развитие персонала в 2013 г. составили 200 млн руб. Для обучения персонала организованы: Школа СЕО, программа «Резерв акционера», «МВА — производственные системы», система дистанционного обучения (СДО) в рамках корпоративных университетов УК «Группы ГАЗ», Институт внутренних тренеров и школы лидера производства, финансовых директоров, директоров по персоналу и многое другое.

- систематизации и развития научного знания в рамках концепций «образование — наука — бизнес» и «обучающаяся организация»;

- реализации творческого потенциала менеджеров в рамках концепции *NBIC* [9, с. 14].

Таким образом, формализация знаний актуализирует факторы современных управленческих парадигм, способствующих формированию требований к компетенциям менеджеров. Значимость понятия «компетенции менеджеров» в области разработки и описания БП подчеркивает разработка ГОСТ Р 53892–2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов», который:

- устанавливает требования к компетентности менеджеров проектов;
- обеспечивает основу для определения уровня профессионального соответствия менеджеров проектов;
- устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, т.е. подтверждение способности менеджеров проектов выполнять свои обязанности в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации.

Современные концепции управленческой науки и новая версия ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования» требуют рассмотрения компетенции менеджеров в статусе компетенций самой компании.

Компетенции менеджеров в данной статье рассматриваются как способность к «формализации знаний», что предъявляет к этим компетенциям требования, отличающиеся чрезвычайной многогранностью, которые формулируются в терминах:

- «новая категория управленческих кадров» [10, с. 55], обладающих системным, понятийным, интуитивным, методологическим, процессным, управленческим и научным мышлением;
- креативность «как атрибут новой парадигмы управления XXI века» [11, с. 16];
- различные виды способностей: «аналитические способности, способности работать в команде, способности к коммуникациям и восприятию критики» [7, с. 85];
- «системно-креативное мышление» [12] как культура нового мышления;

- «интеграция знаний» [13, с. 15; 14, с. 18].

Формулирование требований к компетенциям менеджеров со стороны компании основывается на:

- естественном желании оценить результаты своего корпоративного обучения персонала;
- совершенствовании методов оценки компетенции менеджеров в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10015–2007 «Руководящие указания по обучению», предусматривающем анализ компетентности, определение уровня компетентности, оценку результатов обучения.

Формулирование требований к компетенциям менеджеров способствует развитию методов их оценки и выработке специфических формулировок к компетенциям менеджеров.

Группа ГАЗ постоянно совершенствует методы оценки компетенций персонала. В этих целях используется множество адаптированных методов оценки видов и уровня компетенций менеджеров.

Распространенным критерием является оценка внутрифирменного обучения (отношение числа работников, прошедших повышение квалификации, в основном по СДО, к среднесписочной численности работников на конец года), уровень которой, к примеру, в ООО «Русские Автобусы — Группа ГАЗ» составляет 30,4% (68/218), что удовлетворяет потребности в формировании актуальных компетенций персонала. Однако данная методика не адаптирована к некоторым особенностям оценки компетенций персонала.

Оценка компетенции персонала как результативности обучения проводится с учетом численности работников, прошедших аттестацию за год, и численности работников, подлежащих аттестации. В «Русских Автобусах — Группа ГАЗ» значение составило 73,3% (22/30), где достижение 40%-ного порога соответствует максимальному баллу по пятибалльной шкале. Показатель, превышающий почти вдвое максимальное значение, указывает на высокий уровень компетенций персонала Группы ГАЗ.

В Группе ГАЗ разработка критериев оценки компетенций менеджеров в определенной степени связана с обучением руководителей среднего и высшего звена на курсах Президентской

программы подготовки управленческих кадров. Эти курсы способствовали закреплению практики публичной демонстрации результатов обучения и производственных достижений, по оценке В.И. Маршева, в государственном масштабе «...квинтэссенция воплощения национальной идеи...» [15, с. 182]. Обучение ведущих специалистов на данных курсах, где в качестве дипломных работ были представлены лучшие практики Группы ГАЗ, позволило адаптировать и использовать методологию оценки дипломных работ к методам оценки ежегодных конкурсных проектов, практикуемых в компании. Проведение ежегодных конкурсов инновационных проектов (далее — конкурсов) способствует совершенствованию методов оценки компетенций менеджеров, занятых в описании БП. Так, Группа ГАЗ провозглашает принцип, согласно которому все формы знаний персонала должны находить отражение в одном из конкурсных номинаций. В 2015 г. на ежегодном конкурсе инновационных проектов на присуждение премии президента Группы ГАЗ от ООО «Русские автобусы — Группа ГАЗ» были представлены два проекта. Сотрудники ООО «Русские Автобусы — Группа ГАЗ» участие в конкурсе расценивают как самооценку своих возможностей и компетенций, что показательно в контексте победы в данном конкурсе в 2014 г.

На наш взгляд, условия и параметры участия в конкурсе должны быть использованы в качестве оценки компетенций менеджеров как объективный показатель. Показатель «участие в конкурсе инновационных проектов, проводимых Группой ГАЗ», по нашему мнению, должен подчеркнуть значение «обязательной

аттестации» менеджеров посредством установления количественной зависимости между менеджерами, подлежащими аттестации, аттестованными и участниками конкурсов. Табл. 2 показывает долю участвующих в конкурсе от числа подлежащих ежегодной аттестации и от числа аттестованных менеджеров (критерии оценки и метод анализа разработаны автором).

Как видно из табл. 2, доля участвующих в конкурсах среди прошедших аттестацию в 1,4 раза выше по сравнению с числом подлежащих аттестации менеджеров. Эти показатели свидетельствуют о следующих факторах, препятствующих участию в конкурсах: менеджер был занят и не изыскал возможности для прохождения аттестации. Второй вариант — не прошел аттестацию. Однако в данном случае основным является мотивирующий фактор, связанный с включением специалистов в кадровый резерв компании (т.е. аттестацию принципиально не стали проходить те, кто не вошел в кадровый резерв). Данное обстоятельство демонстрирует прямую зависимость потребности участия в конкурсе от мотивирующего фактора.

Таким образом, Группа ГАЗ рассматривает участие менеджеров в конкурсах как демонстрацию результатов полученных знаний персоналом и позитивный результат своего корпоративного обучения. В этом контексте практика Группы ГАЗ по объективной оценке компетенций менеджеров в рамках ежегодных конкурсов приобретает определенный методологический характер, требующий учета параметров новой реальности. Исходя из данной гипотезы, в качестве индикатора оценки компетенций менеджеров при рассмотрении его участия в

Таблица 2

Доля участников в конкурсе от числа подлежащих/прошедших обязательную аттестацию

Отношение участников конкурса инновационных проектов к обязательной аттестации	Число менеджеров (ЧМ)	Процентное соотношение ЧМ, участвовавших в конкурсе инновационных проектов
ЧМ, подлежащих аттестации	30	6,7%
ЧМ, прошедших аттестацию	22	9,1%
ЧМ, участвовавших в конкурсе инновационных проектов	2	—

конкурсах, мы рекомендуем следующие показатели:

- частота участия персонала в конкурсах (ежегодное; раз в два года; раз в три года; реже);
- степень непрерывности образования (как количество освоенных обучающих программ и их частота во времени: несколько раз в году; раз в год; раз в два года; раз в три года). Количество освоенных обучающих программ и их частота освоения во времени являются основным критерием для оценки компетенции менеджеров, так как этот показатель отражает не только интересы Группы ГАЗ в оценке результатов своих усилий, направленных на обучение персонала, но и добровольную, публичную самооценку персоналом уровня своих компетенций. Основными параметрами оценки являются количество освоенных, обучающих программ по СДО за год, как наиболее доступные методы повышения квалификации, разработанные корпоративным университетом Группы ГАЗ.

Показатели частоты участия персонала в конкурсах и показатели частоты обучения отражают и качество обучения. Мы будем исходить из гипотезы, что в конкурсах участвуют специалисты, адаптировавшие полученные знания к

тем БП, реализация которых является их профессиональной деятельностью.

Показатели данных зависимостей имеют количественные индикаторы измерения. Однако использование параметров, характеризующих участие менеджеров в конкурсах, имеет потенциал, уточняющий приведенные зависимости за счет измерения весьма значимых взаимосвязанных качественных показателей:

- активность (как лидерство и ответственность) в демонстрации профессиональных, корпоративных, личностно-деловых и управленческих компетенций;
- вовлеченность в стратегические разработки компании (как лояльность к интересам Группы ГАЗ в формировании собственной системы оценки компетенций менеджеров).

Показатели зависимости участия и частоты участия персонала в конкурсах и параметры, отражающие степень непрерывности обучения в корпоративном университете, МВА и других курсах, представлены в *табл. 3*.

Как видно из *табл. 3*, в конкурсах инновационных проектов участвуют в основном специалисты, обучающиеся в непрерывном режиме с частотой до двух и более раз в году. Данное обстоятельство позволяет констатировать, что

Таблица 3

Зависимость участия в различных видах конкурсов и степени непрерывности обучения

Частота обучения	Количество обучившихся от общего количества сотрудников, %	Всего участвовало в конкурсе инновационных проектов от общего числа персонала, %	Участие в различных видах конкурсов
Несколько раз в год	1	2 (2014 г.) 2 (2015 г.)	Профессиональных Образовательных
Раз в год	2	—	Образовательных
Раз в два года	3	—	Образовательных Тематических
Раз в три года	4,6	—	Образовательных Тематических Развлекательных
Реже	20	—	Образовательных Тематических Развлекательных
Не обучались	69,6	—	Тематических Развлекательных

именно эта группа специалистов способна к максимальной адаптации полученных знаний, т. е. к улучшению реализуемых ими процессов. Улучшенные процессы, представленные к публичной оценке на конкурсе, рассматриваются не только как публичная оценка, но и как форма самооценки собственных компетенций.

Оценка компетенций в рамках конкурсов инновационных проектов:

- предопределяет эффективность обучения, исключает риски, связанные с бесперспективной тратой ресурсов (финансов, времени и др.) на безрезультативное обучение персонала;
- удовлетворяет потребностям компании в планировании, оценке результатов своего корпоративного обучения персонала и стратегии описания БП;
- способствует определению условий, закономерностей и характеристики участия в конкурсах как метода оценки компетенций менеджеров.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы.

Анализ концепций, формирующих требования к компетенциям менеджеров, занятых

в описании УБП, и анализ проблем описания БП позволяют констатировать, что потребности формирования компетенций менеджеров намного шире сегодняшних представлений о формализации знаний и за пределами однозначных функциональных ролей. Данные анализа текстового и графического методов описания БП дают возможность утверждать о преимуществах развития графического метода описания как визуального и лаконичного варианта представления максимальной информации в малом формате. Анализ оценки компетенций менеджеров, связанный с их участием в конкурсах, способствует совершенствованию методов оценки компетенций менеджеров. Использование метода, учитывающего зависимость участия и частоты участия персонала в конкурсах, степень непрерывности образования, принадлежность к группе специалистов, подлежащих обязательной аттестации, и показатель прохождения аттестации, а также степень влияния качественных показателей, позволяет объективно оценивать уровень компетенций менеджеров, участвующих в конкурсах.

Литература

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
2. Цыгалов Ю.М., Пуляева В.Н. Управление знаниями на предприятии // Управленческие науки. 2014. № 2. С. 42–46.
3. Абдикеев Н.М. Когнитивный менеджмент // Управленческие науки. 2014. № 3 С. 71–78.
4. Материалы XVI Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления» / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. 320 с.
5. Материалы XIV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013) / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: АПК ИППРО, 2013. 193 с.
6. Материалы XV Международная конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра» (2014) / под ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. 238 с.
7. Герасименко В.В. Переосмысление управленческого образования: поиск междисциплинарных подходов // Вест. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2014. № 2. С. 85–98.
8. Пономарев И.П. Матричный метод мышления: обучение мышлению в принятии решений // Материалы XIV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013) / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: АПК ИППРО, 2013. С. 137–143.
9. Кретов С.И. Проблемы управления в свете теории сложности // Управленческие науки. 2015. № 1. С. 6–17.

10. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Компетентностная модель эффективного менеджера // Материалы XV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра» (2014) / под ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. С. 54–61.
11. Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд // Управленческие науки. 2014. № 4. С. 16–25.
12. Шевырев А.В. Технология системно-креативного мышления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ewrikasmc.ru/konf1-1.html> (дата обращения: 25.01.2016).
13. Александров В.В. Инфокоммуникация: конвергенция технологий NBICS // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2012. № 5. Т. 10. С. 15–23.
14. Ковальчук М.В. Конвергенция наук и технологий — прорыв в будущее // Российские нанотехнологии. 2011. № 1–2. С. 13–23.
15. Маршев В.И. О кризисе в менеджменте и подготовке менеджеров // Материалы XVI Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления» / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 173–183.

References

1. Repin V.V., Yelifеров V.G. *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov* [Process approach to management. The modeling of business processes]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber — Mann, Ivanov and Ferber, 2013, 544 p. (in Russian).
2. Tsigalov Y.M., Pulyaeva V.N. Upravlenie znanijami na predpriyatii [Knowledge management at an enterprise]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 2, pp. 42–46 (in Russian).
3. Abdikeyev N.M. Kognitivnyj menedzhment [Cognitive management]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 3, pp. 71–78 (in Russian).
4. Materialy XVI Mezhdunarodnoj konferencii “Istorija upravlencheskoj mysli i biznesa: nacional’nye modeli podgotovki kadrov upravlenija” [The proceedings of XVI International Conference “History of management thought and business: national models of management staff training”]. Moscow, Galleja Print — Galleja Print, 2015, 320 p. (in Russian).
5. Materialy XIV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Ot stratagem k strategijam, ot strategicheskogo planirovanija k strategicheskomu myshleniju i ozareniju” (2013) [The proceedings of the XIV International conference on the history of management thought and businesses “From stratagems to strategies, from strategic planning to strategic thinking and insight” (2013)]. Moscow, APKiPPRO — APKiPPRO, 2013, 193 p. (in Russian).
6. Materialy XV Mezhdunarodnaja konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Problemy podgotovki menedzherov: vchera — segodnja — zavtra” (2014) [The proceedings of XV International Conference on the History of management thought and business “Problems of managers’ training: yesterday — today — tomorrow” (2014)]. Moscow, VAKO — VAKO, 2014, 238 p. (in Russian).
7. Gerasimenko V.V. Pereosmyslenie upravlencheskogo obrazovanija: poisk mezhdisciplinarnyh podhodov [Rethinking of management education: the search of interdisciplinary approaches]. *Vestnik Moskovskogo universiteta — Bulletin of the Moscow State University, Seriya 6 — Series 6, Jekonomika — Economics*, 2014, no. 2, pp. 85–98 (in Russian).
8. Ponomarev I.P. Matrichnyj metod myshlenija: obuchenie myshleniju v prinjatii reshenij [Matrix method of thinking: teaching thinking in decision making]. Materialy XIV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa “Ot stratagem k strategijam, ot strategicheskogo planirovanija k strategicheskomu myshleniju i ozareniju” [Proceedings of the XIV International conference on the history of management thought and businesses “From stratagems to strategies, from strategic planning to strategic thinking and insight” (2013.)] Moscow, APKiPPRO — APKiPPRO, 2013, pp. 137–143 (in Russian).
9. Kretov S.I. *Problemy upravlenija v svete teorii slozhnosti* [Problems of Economy management in the light of complexity theory]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2015, no. 1, pp. 6–17 (in Russian).

10. Bekoeva D.D., Tihen'kij V.G. Kompetentnostnaja model' jeffektivnogo menedzhera [An effective manager competence model]. *Materialy XV Mezhdunarodnoj konferencii po istorii upravlencheskoj mysli i biznesa "Problemy podgotovki menedzherov: vchera — segodnja — zavtra"* [The proceedings of the XV International conference on the history of management thought and business "Problems of manager training: yesterday — today — tomorrow" (2014), Moscow, VAKO — VAKO, 2014, pp. 54–61 (in Russian).
11. Kuzin D.V. Menedzhment XXI veka: novyj vzgljad [XXI century management: a new look]. *Upravlencheskie nauki — Management Sciences*, 2014, no. 4, pp. 16–25.
12. Shevyrev A.V. Tehnologija sistemno-kreativnogo myshlenija [The technology of systemic creative thinking]. URL: <http://www.ewrikasmc.ru/konf1-1.html> (accessed: 25.01.2016) (in Russian).
13. Alexandrov V.V. Infokommunikacija: konvergencija tehnologij NBICS [Infocommunications: convergence of NBICS technologies]. *Informacionno-izmeritel'nye i upravljajushhie sistemy — Information-measuring and operating systems*, 2012, no. 5, vol. 10, pp. 15–23 (in Russian).
14. Koval'chuk M.V. Konvergencija nauk i tehnologij — proryv v budushhee [Sciences and technology convergence — a breakthrough to the future]. *Rossijskie nanotehnologii — Russian Nanotechnologies*, 2011, no. 1–2, pp. 13–23 (in Russian).
15. Marshev V.I. O krizise v menedzhmente i podgotovke menedzherov [On the crisis in management and managers training]. *Materialy XVI Mezhdunarodnoj konferencii "Istorija upravlencheskoj mysli i biznesa: nacional'nye modeli podgotovki kadrov upravlenija"* — The proceedings of the XVI International conference "History of management thought and business: national models of training management staff". Moscow, Galleya Print, 2015, pp. 173–183 (in Russian).

**RKM 2016**

Rosatom Knowledge Management Forum

III Международная конференция «Интегрированные решения в области управления знаниями для сообществ ученых, инженеров, операторов»

III Международная конференция «Интегрированные решения в области управления знаниями для сообществ ученых, инженеров, операторов» состоится 13–15 апреля 2016 г. в рамках Форума Госкорпорации «Росатом» по управлению знаниями.

Цель мероприятия – содействие международному межотраслевому диалогу о новейших решениях в области управления знаниями и ключевых вопросах внедрения *KM*-инструментов в деятельность научно-исследовательских, инжиниринговых и эксплуатирующих компаний для трансфера знаний на протяжении жизненного цикла технологий.

В фокусе обсуждения пять тематических направлений.

- Создание инфраструктуры знаний при передаче технологий от вендоров к пользователям.
- Современные технологии работы с информацией и данными о сложных технических объектах на протяжении всего жизненного цикла.
- Выявление и вовлечение корпоративной интеллектуальной собственности в создание стоимости компании.
- Вовлечение экспертных знаний сотрудников для оптимизации рабочих процессов и создания технологических прорывов.
- Дополнение корпоративных образовательных программ и государственных стандартов компетенциями по управлению знаниями.

Конференция пройдет на площадке АО «Атомстройэкспорт»

Россия, Москва, Дмитровское шоссе, д. 2. Официальный сайт: <http://www.rkmconference.com/>

Контактные данные: rkm2016@rosatom-academy.org

III Международная научно-практическая конференция «Управленческие науки в современном мире»

1–2 декабря 2015 г. на базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации состоялась III Международная научно-практическая конференция «Управленческие науки в современном мире», информационным партнером которой выступил журнал «Управленческие науки».

В мероприятия приняли участие 470 представителей научного сообщества не только со всей России, но и из других стран: Белоруссии, Ирана, Казахстана, Польши. В течение двух дней ученые обсуждали основные задачи, перспективы, проведенные исследования в области управленческих наук.

Приветствуя участников симпозиума, научный руководитель учебно-научного Департамента «Менеджмент» Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак» А.В. Трачук отметил, что традиционно программа мероприятия довольно насыщена — помимо знакомых ранее секций появились новые. В частности, секцию «**Современные траектории развития талантливой молодежи**» можно назвать логическим продолжением Круглого стола, состоявшегося в 2015 г. Появление еще одной новой секции — «**Новые подходы и исследования в операционном менеджменте**» обусловлено все большим интересом к данной тематике: в Финансовом университете готовится к открытию соответствующая магистерская программа, и расширение спектра исследований в этой области весьма важно для развития подготовки магистров. В отдельную секцию выделена дискуссия молодых ученых «**Актуальные проблемы теории и практики современного управления**», которой предшествовал строгий отбор на кафедрах и в научных подразделениях организаций, давших рекомендации.

Также собравшихся приветствовал проректор по учебной работе (в настоящее время научный руководитель) Финансового университета, член-корреспондент РАН Д.Е. Сорокин. В своем выступлении Д.Е. Сорокин подчеркнул, что в основе управления лежит раскрытие человеческого потенциала, и одной из важных задач науки является поиск идей и инструментов для максимального развития потенциала каждого человека в организации.

Пленарную сессию открыл доклад заведующего кафедрой «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финансового университета, заместителя директора Центрального экономико-математического института РАН, члена-корреспондента РАН Г.Б. Клейнера, рассказавшего о системном управлении экономикой на базе концепции опережающего развития. Докладчик акцентировал внимание на том, что периодизация функционирования национальной экономики на базе чередования кризисных, посткризисных, межкризисных и предкризисных стадий позволяет сформировать нормативную модель влияния на национальную экономику ключевых подсистем национальной экономики в широком смысле слова: экономической науки, экономической политики, сферы управления экономикой и хозяйственной практики. Распределение ролевых функций этих подсистем экономики, согласованное с чередующимися стадиями собственных жизненных циклов подсистем, дает ориентиры для

распределения и перераспределения национальных ресурсов в пользу подсистем, реализующих на данной стадии наиболее важные мероприятия по преодолению и предотвращению кризисов.

Другую актуальную тему затронул ведущий научный сотрудник кафедры экономики природопользования экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова С.М. Никоноров, который остановился на вопросах обеспечения перехода от стратегии социально-экономического развития к стратегии устойчивого развития. Докладчик подчеркнул, что подобный переход может и должен затрагивать региональный уровень управления, а также осуществляться не на словах, а на деле. Для этого необходимо провести серьезную работу: в первую очередь разработать новую долгосрочную стратегию устойчивого развития как минимум до 2050 г.

По мнению С.М. Никонорова, стратегия должна опираться на три концептуальных блока: комплексное освоение территории, культурную политику и кластерный подход. При этом важно сделать стратегию гибкой, использовать инструменты скользящего планирования и предусмотреть баланс интересов между двумя сочетаемыми триадами: социально-эколого-экономическими факторами и между властью — бизнесом — обществом. Также нужно разработать новые модели управления.

Кроме того, необходимо ввести в эффективный контракт губернатора с начислением определенного числа баллов — социо-эколого-экономический индекс (индекс К.В. Папенова), основанный на исчислении трех индексов: эколого-экономического, индекса человеческого развития и индекса человеческого счастья, что позволит, в том числе, повысить экологическую составляющую устойчивого развития региона. Кроме того, схожий индекс можно рассчитывать и для городов России с обязательным условием внедрения его в эффективный контракт мэров и сити-менеджеров.

От вопросов управления национальными и региональными экономическими системами участники пленарного заседания перешли к управлению человеческими ресурсами. Ректор Европейского университета информатики

и экономики г. Варшавы (Польша), профессор Ежи Исаев затронул тему эволюции системы высшего образования в Польше в начале XXI в.

Директор по развитию сервиса «Кнопка» А.Г. Шаяхов рассказал об относительно новой для России методологии управления организацией — холакратии и поделился опытом ее внедрения. Докладчик упомянул о главных проблемах больших компаний — бюрократии и строгой иерархии. В этой ситуации сотрудники ограничены должностной инструкцией и волей менеджера, который подчиняется другими менеджерам, гендиректору и совету директоров. В результате любые решения принимаются либо долго, либо в обход правил и регламентов. Холакратия позволяет избежать этой проблемы, хотя не стоит рассматривать ее как 100%-ную панацею для лечения проблем управления большой компанией. Холакратия — это, скорее, способ децентрализации власти, позволяющий выстроить иерархию (холархию) таким образом, чтобы каждый сотрудник мог влиять на жизнь компании и обладал полной властью в рамках своей роли и возложенных на нее ожиданий. Особый интерес аудитории вызвал практический опыт построения системы управления на основе холакратии в российской компании.

Методологические и прикладные трудности, вытекающие из трактовки организационной культуры как интегрированной системы ценностей, были проанализированы в докладе «Организационная культура: ценности или практики?», представленном главным научным сотрудником лаборатории институционального анализа экономического факультета им. М.В. Ломоносова, профессором В.Л. Тамбовцевым. Также докладчик обосновал альтернативное процессное понимание организационной культуры как совокупности практик, существующих в организации.

Специалист отметил, что ценностное понимание оргкультуры наиболее широко распространено сегодня среди исследователей, оно возникло как отрицание полностью рационалистического менеджмента, при котором не учитывались социальные связи, эмоции и чувства работников, их включенность в различные

внеслужебные отношения. Однако выведение организационного поведения из системы ценностей теоретически не оправдано: не только ценности, но и ресурсные ограничения разных типов влияют на реальные действия работников. Процессное понимание оргкультуры не требует от менеджеров выполнения «невыполнимой миссии» формирования у работников системы ценностей, которые обеспечивали бы их работу в соответствии со стратегией и задачами фирмы, тем более что ценности не предопределяют действия, которые совершает их обладатель. При процессном толковании оргкультуры задачи менеджеров гораздо более реалистичны: добиваться «правильного» поведения работников доступными средствами, в том числе, используя различные системы организации работы, повышение ответственности и усиление стимулирования, личный пример и т.п.

Профессор кафедры «Экономическая теория» Финуниверситета, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации А.Ю. Юданов посвятил свое выступление феномену инверсии причинно-следственных связей в менеджменте фирм-газелей. Так называют редкие, но очень важные для экономики компании, способные в течение длительного времени демонстрировать исключительно быстрый рост, зачастую буквально революционизируя ту отрасль, где действуют. Если обычно имеющиеся внешние и внутренние ограничения диктуют, какие цели может, а какие не может ставить перед собой организация, то у фирм-газелей складывается обратная зависимость. Докладчик подчеркнул, что запрограммированная цель определяет, под каким углом фирма рассматривает внешние и внутренние условия своего существования. И часто талантливо выбранный предпринимателем угол зрения позволяет как бы перевернуть объективную реальность: то, что казалось невозможным при банальном подходе, оказывается вполне реализуемым; ресурсы, которых заведомо не хватало без предпринимательской находки, становятся достаточными для достижения нестандартно поставленной цели.

Также во время пленарного заседания состоялась презентация монографии «Управление устойчивым развитием», подготовленной под

общей редакцией А.В. Трачука коллективом авторов из Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

В рамках конференции проведены 19 секций, посвященных различным аспектам управленческих наук.

В ходе работы секции **«Управление человеческими ресурсами»** состоялась содержательная дискуссия. В частности, профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова Л.Ф. Никулин представил результаты научного исследования проблем подготовки талантов для экономики, затронув как экономические, так и психологические аспекты данной темы. Также активную дискуссию вызвали идеи о формировании организационной среды, мотивирующей инновационное и предпринимательское поведение сотрудников, прозвучавшие в докладе аспиранта Финуниверситета А.В. Саяпина.

Модератор секции **«Управление устойчивостью социально-экономических систем»**, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финуниверситета, Заслуженный экономист РФ, академик Российской академии образования, профессор А.Н. Ряховская отметила высокий уровень представленных докладов и обратила внимание на то, что традиционно в работе секции участвовали представители ведущих вузов страны, в том числе Ивановского государственного университета, Белорусского государственного экономического университета, Московского государственного университета геодезии и картографии, Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Финансового университета при Правительстве РФ.

Заведующий кафедрой «Экономика промышленности» Московского авиационного института, профессор В.П. Панагушин рассказал о причинах убыточности российских промышленных предприятий и охарактеризовал проблемы авиаотрасли. Профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финуниверситета А.А. Чуб на примере Владимирской области рассмотрела перспективы развития экоинноваций как фактора повышения устойчивости социально-экономического развития региона.

На секции «**Управление инвестициями и инновациями в реальном секторе**» в полной мере удалось совместить науку и практику: в работе секции приняли участие не только научно-педагогические работники, но и уже состоявшиеся в профессии и имеющие достаточно высокий профессиональный статус молодые специалисты.

Старший научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН А.А. Никонова, чей доклад был признан одним из лучших на секции (рассматривала способы управления нововведениями в ТЭК), отметила, что чрезвычайно полезны контакты и обмен опытом представителей академической и университетской науки с привлечением исследователей из реального и финансового секторов экономики, молодых ученых и специалистов, выпускников Финуниверситета.

В рамках секции главный специалист Группы экспертизы и методологии инвестиционной деятельности Департамента по управлению ОАО «Концерн Росэнергоатом», аспирант НИУ «Высшая школа экономики» А.А. Драчук остановился на вопросах использования теории графов при оценке реализации инвестиционных проектов; доцент кафедры «Инвестиции и инновации» Финуниверситета Т.Н. Седаш рассмотрела возможности государственно-частного партнерства в финансировании проектов энергосбережения и повышения энергоэффективности.

В рамках дискуссии на секции «**Математические методы и модели в управлении**» в числе наиболее интересных отмечен доклад профессора кафедры «Математика» Финуниверситета Е.Н. Орла на тему «Обобщение модели оптимального управления производством и хранением продукции». В докладе решается задача выполнения заказа на производство продукции к заданному сроку при произвольной степенной зависимости от скорости выпуска продукции.

Совместный доклад с обоснованием методических подходов к перекрестному финансовому контролю в корпорациях на секции, посвященной **финансовому менеджменту**, представили главный научный сотрудник Государственного научно-исследовательского института системного анализа Счетной палаты РФ, профессор

В.В. Ильин и доцент кафедры «Бухгалтерский учет» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова В.Н. Жуков.

Участники секции «**Управление переходом к устойчивому развитию**» особенно выделили доклад ведущего научного сотрудника экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова И.Ю. Ховавко, посвященный теории и практике регулирования автомобильного транспорта в крупных городах. Докладчиком показана возможность применения теории внешних эффектов для решения практических задач перехода к устойчивому развитию транспорта, проведен анализ результатов регулирования автотранспорта в Москве.

На секции «**От управления информацией к управлению знаниями**» старший научный сотрудник Международной лаборатории экономики нематериальных активов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (г. Пермь) М.А. Молодчик представила исследование влияния интеллектуальных ресурсов на конкурентоспособность российских предприятий на большой выборке публичных компаний обрабатывающей промышленности.

Наибольшее внимание участников секции «**Управление проектами**» привлекли доклады менеджера проектов ПАО «Бинбанк» К.Ю. Мухина, рассказавшего об особенностях японского подхода к управлению проектами и сферах их имплементации в российских реалиях, и SMM-менеджера группы компаний «Для своих» В.Ф. Капустиной, раскрывшей специфику применения гибких подходов к управлению проектами в *social media marketing*.

На секции «**Современные траектории развития талантливой молодежи**» были представлены интересные методики развития школьников и студентов. Эта тема нашла отражение в докладах учителя экономики школы № 36, директора общественной организации Самарского городского центра «Достижения молодых» О.Н. Пахомовой; доцента кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финуниверситета, доцента М.Ю. Михалевой и преподавателя Департамента гуманитарных наук Педагогического

университета (г. Тегеран, Иран), доктора философии Солтана Мохаммади Рада Хасана.

Интересные доклады, показывающие целесообразность и эффективность использования ключевых показателей эффективности (подготовил ведущий специалист-эксперт Департамента бюджетной политики в сфере государственного управления, судебной системы, государственной гражданской службы Минфина России Н.Ф. Аляутдинов) и системы сбалансированных показателей (подготовил заместитель руководителя Казначейства России, профессор С.Е. Прокофьев) в органах государственной власти были представлены на секции **«Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления»**.

На секции, посвященной корпоративному управлению, особенно был отмечен доклад «Реакция фондового рынка на объявления о выплате дивидендов», подготовленный коллективом авторов: старшим преподавателем Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) М.В. Смирновым, доцентом Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ И.В. Березинец, доцентом Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ Ю.Б. Ильиной и исследователем немецкой компании *AmadeusDataProcessingGmbH* Л.А. Булатовой. Также в числе лучших — доклад заведующей кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, профессора И.Н. Ткаченко, рассмотревшей специфические особенности корпоративного управления и оценки его качества применительно к небольшим компаниям и компаниям среднего бизнеса с государственным участием и исследование ученых Высшей школы менеджмента СПбГУ, посвященное оценке влияния социального капитала совета директоров на результаты деятельности российских компаний.

Отличительная черта секции **«Оценка эффективности и качества управления в организации»** — акцентирование внимания на проблеме обеспечения эффективности управления в условиях нестабильности экономики, стагнации в промышленном секторе.

Наибольший интерес представляли доклады по таким вопросам, как методические аспекты анализа конкурентоустойчивости организации (доклад заместителя директора Института отраслевого менеджмента по научной работе Государственного университета управления, профессора Л.С. Зеленцовой), классификация и эмпирическое исследование патологий менеджмента современных предприятий (доклад профессора кафедры «Менеджмент организации» Санкт-Петербургского государственного экономического университета Е.Ю. Плешаковой), оценка качества управления непубличными компаниями с государственным участием, использование в практике новых инструментов развития трудовых отношений (доклад директора Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления Финуниверситета О.В. Кожевиной).

На новой секции **«Новые подходы и исследования в операционном менеджменте»** наибольшее внимание привлек доклад вице-президента *Association of business process management professionals Russia (ABPMP Russia)* А.К. Коптелова о результатах исследования методов обеспечения устойчивости бизнес-процессов.

Также участники конференции смогли посетить секции на тему «Исследования предпринимательства и МСБ», «Современные направления маркетинга и логистика», «Теоретические проблемы управления», «Управление современными городами и агломерациями», «Актуальные проблемы теории и практики современного управления» (секция студентов и магистрантов).

Подводя итог конференции, А.В. Трачук подчеркнул, что запланированные мероприятия прошли весьма успешно: практически все предложенные организаторами секции вызвали интерес участников (некоторые секции в связи с большим числом докладчиков продолжались в течение двух дней). Сами участники также высоко оценили уровень прошедшего симпозиума: вопросы, рассматриваемые на секциях, были весьма актуальны и сочетали в себе как теоретические, так и практические аспекты управления.

По материалам сайта
<http://www.fa.ru/faculty/mis/research/Pages/III-conf.aspx>

К вопросу о подготовке менеджеров (краткий обзор материалов XVI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса)¹

Уже стало традицией для российских и зарубежных специалистов в области управления собираться в стенах МГУ им. М.В. Ломоносова на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. Начало было положено в 1996 г., а в прошлом, 2015 г. в Московском университете прошла уже XVI конференция по ИУМиБ, на которой собрались исследователи, консультанты, преподаватели и студенты, чтобы обсудить одну из актуальнейших проблем менеджмента — подготовку кадров управления. Подобная проблема уже обсуждалась на IV конференции по ИУМиБ в 2001 г., однако за прошедшие почти 15 лет ее актуальность только обострилась, что подтверждают затянувшийся мировой кризис, кризисное состояние экономик практически всех стран мира, а основной причиной этого являются, скорее всего, лица, принимающие управленческие решения, т.е. менеджеры.

Участники предыдущих конференций были единодушны во мнении о том, что на конференциях следует регулярно обращаться к обсуждению проблем кадрового обеспечения менеджмента, к осознанию смысла и содержания деятельности менеджеров, оценкам их поведения и отношения с подчиненными и/или коллегами, содержанию личных, деловых и иных компетенций и соответствующим системам подготовки и развития менеджеров. И каждый

раз это следует делать в контексте конкретно-исторического момента и национальной (страновой) специфики. Именно поэтому в 2015 г. была избрана тема «Национальные модели подготовки кадров управления». Наряду с экономическим факультетом МГУ им. М.В. Ломоносова организаторами конференции выступили Ассоциация выпускников экономического факультета МГУ и Некоммерческое партнерство «Обучение в течение всей жизни», а информационными партнерами — международный журнал «Проблемы теории и практики управления» и журнал «Управленческие науки».

Конференция проходила в течение трех дней, разделенных как обычно «по временному принципу» на три части: «вчера, сегодня, завтра», что позволило сформировать программу выступлений из более 40 докладов. Для обсуждения были вынесены следующие вопросы.

- Как на протяжении тысячелетий существования менеджмента как профессиональной деятельности менялись идеи и взгляды на управление человеческим потенциалом организаций и на понятия «подготовка менеджеров» и «развитие кадров управления»?

- Как сегодня выглядит «модель современного эффективного менеджера»? Какой набор компетенций (знаний, умений и навыков) характеризует эту модель? Чего в этом эталоне больше — природной интуиции, приобретенных компетенций, национальных особенностей?

- Какие роли исполняет современный менеджер, как набор этих ролей изменился по сравнению с перечнем десяти ролей согласно исследованиям Генри Минцберга? Как наблюдать за их исполнением и измерять качество исполнения

¹ Обзор подготовлен по материалам XVI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Национальные модели подготовки кадров управления» (1–3 июля, 2015 г.).

ролей менеджера? Как измерять вклад менеджера в итоги результативности и эффективности управляемых объектов — стран, национальных и международных государственных институтов, общественных организаций, коммерческих национальных и международных компаний?

- В чем проявляются национальные и/или страновые элементы моделей эффективного менеджера и программ подготовки эффективных менеджеров? Как менялись эти элементы и модели в прошлом и настоящем? Каковы причины возникновения отличий в национальных программах подготовки менеджеров?

- Как измерять «национальное» в моделях эффективного менеджера и в программах (моделях) подготовки менеджеров, как сравнивать «национальное» или страновое в этих программах? Что в них общего, каковы различия, сильные и слабые стороны? В чем сходство и различие национальных моделей подготовки менеджеров для государственной службы (например, российской Президентской программы²), общественных международных и национальных организаций, частных компаний?

- Как изменялись и изменяются эти модели в связи с развитием и мощным натиском новых информационно-образовательных технологий (в том числе вебинаров)? Существуют ли технологии оценки «близости» национальных моделей подготовки менеджеров (типа технологии CAGE оценки «близости бизнесов»)? Можно ли, нужно ли и каким образом адаптировать «национальные модели подготовки менеджеров» в других условиях? Что есть «интернациональное» в национальных моделях подготовки менеджеров? Чему обучать и как готовить менеджеров для работы в другой национальной среде?

- Каковы набор и структура дидактических элементов национальных моделей подготовки менеджеров? Где и как готовят эффективных менеджеров? Какие учебные программы, современные методы и информационные технологии обучения используются в подготовке

² Программа «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» (Указ Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 г. № 774).

менеджеров в различных страновых условиях, каковы оценки их эффективности и результативности?

- Какова роль национальных учебных заведений, корпоративных университетов и внутрифирменных тренингов в развитии менеджеров на современном этапе развития общества? Кто готовит и должен готовить эффективных менеджеров? Может ли готовить менеджеров преподаватель, не имеющий опыта управленческой деятельности? Каковы роль, место и содержание национальных программ «*Training for Trainers*», программ специальной подготовки и повышения квалификации преподавателей по менеджменту объектами различных отраслей народного хозяйства?

Большая часть текстов докладов, полученная оргкомитетом конференции, была включена в опубликованный ранее сборник докладов³, с электронной версией которого можно ознакомиться на сайте <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=24522&p=attachment>.

Представим краткий перечень докладов, в которых была предпринята попытка ответить на перечисленные выше вопросы.

Опыт «прошлого» в подготовке менеджеров с выделением «национального» был представлен в специальных докладах И.В. Дволучанского «Национальные особенности бенчмаркинга в системе образования России»⁴, Д.Н. Платонова «Национальная модель подготовки управленческих кадров и роль позитивных хозяйственных практик»⁵, С.И. Неизвестного «Михаил Михайлович Сперанский — один из основоположников управленческой мысли в системе образования в России»⁶, Н.А. Симченко и Д.И. Плугарь «Ретроспективы подготовки кадров в экономике России»⁷, А.Д. Кузьмичёва

³ История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; М., МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. 320 с.

⁴ Там же. С. 102–105.

⁵ Там же. С. 225–226.

⁶ Там же. С. 212–224.

⁷ Там же. С. 259–262.

«Вернер Зомбарт и управленческая мысль»⁸, А.М. Грязновой «Об управленческом образовании в России на рубеже XIX–XX вв.», А.В. Черникова «Экономические инновации, которые мы потеряли»⁹, С.Е. Чернова «Развитие концепции и стратегии АПК»¹⁰, с акцентом на историю и национальную специфику преподавания маркетинга. «Историки» были единодушны в подчеркивании богатого опыта в разных эпохах и государствах, или «наследства управленческой мысли», изложенного в поучениях, наставлениях, советах правителей (своим наследникам) и требующего вмешательства исследователей для превращения его в «наследие» с учетом современных конкретно-исторических и «страновых» условий.

Конечно, вопросы «утраченного прошлого» в подготовке менеджеров затрагивались также в выступлениях других участников конференции.

Наиболее объемно на конференции был представлен блок **«современные проблемы в подготовке менеджеров»** и опять-таки с попытками выявления и оценки специфики «национального» в состоянии и развитии экономик, а также учета политических, технологических, демографических и других факторов в подготовке менеджеров. Среди них следует отметить доклады О.С. Виханского «Концептуальное изменение бизнес-образования», В.И. Маршева «О кризисе менеджмента и подготовке менеджеров»¹¹, Д.Д. Бекоевой и В.Г. Тихенького «Управленческие компетенции руководителя организации»¹², В.В. Герасименко «Какие навыки должны характеризовать выпускника МВА?» (где были приведены данные опроса выпускников программ МВА экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова), Б.Н. Герасимова «Основные поло-

жения профессиональной подготовки российских управленцев»¹³, Н.И. Розенберг «Развитие управленческих кадров компании и модель компетенций: ограничения и типовые ошибки»¹⁴, Н.В. Хмельковой ««Эффективный менеджер»: опыт дискурс-анализа»¹⁵. В докладах «современников» приводились результаты специальных авторских исследований и конкретные факты, подтверждающие снижение качества подготовки менеджеров, что в последнее десятилетие проявилось в увеличении числа принимаемых неэффективных решений менеджерами разных стран.

Следует также отметить, что на конференции прозвучали «страновые» и межнациональные доклады, в которых подчеркивалась регионально-национальная специфика кадровых проблем — подбора кадров, обучения, вознаграждения и др. Среди них — доклады М.В. Любимовой «Финская система подготовки менеджеров»¹⁶, А.А. Мнацаканова «Армия как элемент национальной модели подготовки управленческих кадров Израиля»¹⁷, С.В. Щёлоковой «Реализация программ обучения и развития сотрудников в международных компаниях: социокультурный аспект»¹⁸. Кроме того, большой интерес участников конференции вызвали доклады, в которых были затронуты специфические кадровые проблемы в спортивной отрасли ряда стран, например, С.В. Алтухова «Китайские реформы в системе управления футболом и подготовка менеджеров»¹⁹ и А.А. Джиеовой «Манчестер Юнайтед» как феномен английской культуры и менеджмента»²⁰.

Ряд докладов был посвящен **менеджерам будущего**, точнее, развитию системы под-

⁸ История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; М., МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 148–154.

⁹ Там же. С. 289–300.

¹⁰ Там же. С. 301–303.

¹¹ Там же. С. 173–183.

¹² Там же. С. 61–71.

¹³ История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; М., МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 79–89.

¹⁴ Там же. С. 234–240.

¹⁵ Там же. С. 274–281.

¹⁶ Там же. С. 161–172.

¹⁷ Там же. С. 193–200.

¹⁸ Там же. С. 313–317.

¹⁹ Там же. С. 36–39.

²⁰ Там же. С. 106–112.

готовки менеджеров в части требуемых компетенций, а также соответствующего содержания и форм обучения, учитывая не только будущее, вполне предопределяемое национальными дорожными картами и национальными стратегиями (типа Стратегия — 2030 или Стратегия — 2050), но и непредсказуемость будущего, в духе «черных лебедей». Этим проблемам были посвящены доклады американских коллег из США Патриции Доуден и Филиппа Николса «Доверие стейкхолдеров: предлагаем свое видение глобального этического принципа ведения бизнеса»²¹, профессора из Казахстана Н.С. Кудайбергеновой «Описание неформальных управленческих практик — обязательная компетенция менеджеров»²² (статью, подготовленную по материалам доклада, можно прочитать на с. 82 — *прим. ред.*), российских специалистов В.Н. Крючкова «“За” и “против” прозападной модели подготовки менеджеров в российских вузах»²³, О.А. Золотиной, М.В. Палта и Т.О. Разумовой «Развитие управленческих компетенций студентов-менеджеров: обязательная подготовка и дополнительные возможности»²⁴, Лаптева Г.Д. «Предпринимательское управление: формулируем и развиваем компетентности»²⁵, О.П. Молчановой «Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров»²⁶, И.П. Пономарёва «Каким быть экономическому образованию?»²⁷, И.Г. Телешовой «Возможности использования компетентностного подхода при разработке образовательных программ в российских вузах»²⁸; Савелёнка Е.А. «Кого и зачем учить менеджменту: пролегомены к

теологии управления?»²⁹. В докладах «футурологов» акцент был сделан на видении организаций будущего, вырабатываемые в Российской Федерации и других странах стандарты (своего рода «табели о рангах») руководителей разных уровней и отраслей, а также на популярном сегодня компетентностном подходе в обеспечении эффективного выполнения руководителями своих должностных функций.

В целом, доклады и дискуссии, имевшие место на конференции, подтвердили актуальность кадрового обеспечения систем менеджмента в повышении эффективности принимаемых управленческих решений во все времена, во всех отраслях, на всех уровнях менеджмента, а участники были единодушны во мнении о целесообразности периодической инвентаризации состояния дел в подготовке менеджеров в мире и в России.

Следует отметить, что два доклада — Б.С. Батаевой «Краткий обзор тем лидерства в исследованиях и учебных программах бакалавриата по подготовке менеджеров и в бизнес-школах»³⁰ и Р.Я. Симонян «Национальная модель подготовки инновационных лидеров: тренд или реальность?»³¹, а также острая дискуссия о сложной затяжной кризисной ситуации в мировой экономике побудили участников конференции выдвинуть в качестве темы следующей XVII Международной конференции по ИУМиБ такую формулировку: «Сценарный менеджмент и лидерство». Очередная конференция пройдет с 30 июня по 2 июля 2016 г. на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова.

В.И. Маршев,

заслуженный профессор Московского университета, доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

²¹ История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; М., МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 113–118.

²² Там же. С. 141–147.

²³ Там же. С. 134–140.

²⁴ Там же. С. 119–129.

²⁵ Там же. С. 155–160.

²⁶ Там же. С. 201–211.

²⁷ Там же. С. 127–233.

²⁸ Там же. С. 263–273.

²⁹ История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; М., МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. С. 141–252.

³⁰ Там же. С. 52–60.

³¹ Там же. С. 253–258.