

**XIX Международная
конференция
История управленческой
мысли и бизнеса
Управленческий труд и роли
менеджеров: прошлое,
настоящее, будущее**

Под научной
редакцией
В. И. Маршева



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**XIX МЕЖДУНАРОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
МЫСЛИ И БИЗНЕСА**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД
И РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ:
ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ»**

г. Москва, 21–22 сентября 2018 г.

УДК 65.012.23

ББК 65.02

Д25

Научный редактор — *В. И. Маршев*

Технические редакторы — *И. В. Дволучанский, Н. И. Розенберг, С. В. Щелокова, Никитина Н. И., Патрон П. А., Никитина Н. И., Патрон П. А.*

Д25 XIX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее: Материалы конференции 21—22 сентября 2018 г. / Под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 256 с.

ISBN 978-5-906932-12-9

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. За эти годы было проведено 18 конференций по различным темам управления (менеджмента).

На последней конференции (июнь 2017 г.) участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось обратить внимание на возрастающий (иногда пугающий) интерес к феномену «цифровая экономика» и на возможные *последствия* и *последствия* влияния этого феномена на содержание управленческого труда, на менеджеров и на их роли в надвигающихся новых условиях.

Именно поэтому оргкомитет конференций принял решение провести в 2018 году очередную конференцию по истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее».

Цели и задачи конференции — выявить причины возникновения и формы проявления управленческого труда в прошлом и настоящем, оценить инвариантность атрибутов управления (менеджмента) и управленческой деятельности, обобщить результаты новейших исследований по влиянию феномена «Цифровая экономика» на менеджмент, управленческий труд и роли менеджеров в будущем.

В данном сборнике представлены доклады участников 19 конференции, прошедшей в стенах экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 21 и 22 сентября 2018 года.

УДК 65.012.23

ББК 65.02

ISBN 978-5-906932-12-9

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

- Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
- Экономический факультет МГУ
- Ассоциация выпускников ЭФ МГУ
- Некоммерческое партнерство «Научно-консультационный центр «Обучение в течение всей жизни»»
- Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
- Журнал «Управленческие науки»

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

А. А. АУЗАН — сопредседатель, д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ;

В. П. КОЛЕСОВ — сопредседатель, д.э.н., проф., президент экономического ф-та МГУ;

В. И. МАРШЕВ — сопредседатель, д.э.н., проф., экономический факультет МГУ;

А. А. КУРДИН — зам. председателя, к.э.н., доц., зам. декана по науке экономического ф-та МГУ;

О. С. ВИХАНСКИЙ — д.э.н., проф., зав. каф. ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ

Н. П. ИВАЩЕНКО — д.э.н., проф., зав. каф., зам. декана ЭФ МГУ

М. В. ПАЛТ — к.э.н., доцент, зам. декана ЭФ МГУ

С. В. ЩЁЛОКОВА — к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

И. В. ДВОЛУЧАНСКИЙ — м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

Н. И. РОЗЕНБЕРГ — м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

Г. К. РАЕВСКИЙ — инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **Аксенов Виктор Алексеевич** — канд. ист. наук, доцент, Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского, Национальный исследовательский университет; aksv5@rambler.ru
2. **Алтухов Сергей Витальевич** — к.э.н., доцент кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, заместитель директора Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; Altukhov@rambler.ru
3. **Арпентьева Мариям Равильевна** — д. пс.н., профессор, Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского; mariam_rav@mail.ru
4. **Артамонова Марина Вадимовна** — к.э.н., доцент кафедры экономики труда, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; mvartamonova@gmail.com
5. **Аузан Александр Александрович** — д.э.н., профессор, декан ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; dean@econ.msu.ru
6. **Баев Григорий Олегович** — к.э.н., преподаватель МГТУ им. Н. Э. Баумана; baevgo@gmail.com
7. **Батаева Бэла Саидовна** — д.э.н., доцент, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва; b.bataeva@gmail.com
8. **Бекоева Диана Дмитриевна** — д. псих.н., профессор кафедры управления персоналом ФГУ МГУ им. М. В. Ломоносова; bekoeva@mail.ru
9. **Богачев Виктор Фомич** — д.э.н., профессор, зав. лабораторией спортивного менеджмента СПбГУ; vic-bogachev@mail.ru
10. **Виханский Олег Самуилович** — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова, декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М. В. Ломоносова; mail@mgubs.ru
11. **Воробьев Анатолий Иванович** — д.э.н., профессор, руководитель образовательного проекта; anatoliy.vorobiev@gmail.com
12. **Гайбназарова Зумрат Талатовна** — к.э.н., доцент кафедры «Корпоративное управление» Ташкентского государственного технического университета имени И. Каримова; zumrat59@rambler.ru
13. **Герасимов Борис Никифорович** — д.э.н., профессор Самарского государственного университета государственного управления «Международный институт рынка» (Самара), boris0945@mail.ru
14. **Гришаева Юлия Михайловна** — д. пед.н., доцент, Московский государственный областной университет; j.m.g@mail.ru
15. **Давыдова Анна А.** — сотрудник «Спасград» (Н. Новгород); lbm73@gmail.com

16. **Дволучанский Иван Владимирович** — м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; dvoluchansky@gmail.com
17. **Еремина Юлия Борисовна** — преподаватель иностранных языков; juer.eremina@mail.ru
18. **Ивашенко Наталья Павловна** — д.э.н., профессор, зам. декана по межфакультетскому взаимодействию и инновационной деятельности ЭФ МГУ, заведующая кафедрой экономики инноваций ЭФ МГУ; nivashenko@mail.ru
19. **Ильин Андрей Борисович** — к.э.н., доцент кафедры теории и практики конкуренции, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва; e-mail:
20. **Клименко Эдуард Юрьевич** — к.ф.-м.н., заместитель начальника департамента развития систем управления ОАО «РЖД» (г. Москва); eduard.klimenko@gmail.com
21. **Козлов Михаил Романович** — к.т.н., проф., тьютор Московской бизнес-школы Московского технологического института; mkozlov@mbschool.ru
22. **Колесов Василий Петрович** — д.э.н., профессор, президент экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; kolesov@econ.msu.ru
23. **Комиссаренко Андрей** — бакалавр ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; andrey38266@mail.ru
24. **Крючков Владимир Николаевич** — д.э.н., профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва); kriuchk@rambler.ru
25. **Кудайбергенова Нурбуви Сериковна** — MBA, менеджер проектного офиса ООО «Русские Автобусы — Группа ГАЗ»; nurbuvi@mail.ru
26. **Кудрявцева Елена Игоревна** — канд. пс. наук, доцент департамента менеджмента НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург); eikudriavtseva@hse.ru
27. **Кузнецов Андрей Евгеньевич** — предприниматель, руководитель; Kuznetsoff@Laboratory, 7905415@mail.ru
28. **Кузьмичев Андрей Дмитриевич** — д.и.н., профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана; a_kuzmichoff@mail.ru
29. **Курдин Александр Александрович** — к.э.н., доцент, зам. декана по научной работе ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; kurdin@econ.msu.ru
30. **Лаптев Георгий Дмитриевич** — к. ф.-м.н., зав. лабораторией инновационного бизнеса и предпринимательства, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; glaptev@econ.msu.ru
31. **Лизунова Лариса Альбертовна** — аудитор; LisunovaLA@rambler.ru

32. **Лугачев Михаил Иванович** — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической информатики ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; mil@econ.msu.ru
33. **Любимова Марианна Викторовна** — к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит», Нижегородский институт управления РАНХиГС (г. Нижний Новгород); lbm73@gmail.com
34. **Маршев Вадим Иванович** — д.э.н., проф. кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; vmarshv@mail.ru
35. **Миракян Аракся Григоревна** — аспирант кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; araks-m@yandex.ru
36. **Неизвестный Сергей Иванович** — к. ф.-м.н., д.т.н., профессор Российской ассоциации управления проектами (г. Москва); sergey@neizvestny.com
37. **Никоноров Сергей Михайлович** — д.э.н., ведущий научный сотрудник, экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, nico.73@mail.ru
38. **Отабоев Жамол** — выпускник бакалавриата ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; ozhamol@ya.ru
39. **Палт Михаил Викторович** — к.э.н., доцент, зам. декана по учебной работе ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; palt@econ.msu.ru
40. **Платонов Дмитрий Николаевич** — д.э.н., профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; dnpdnp21@gmail.com
41. **Пономарев Игорь Пантелеевич** — к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; ponip@mail.ru
42. **Попов Сергей В.** — преподаватель Мининского университета (Н. Новгород); lbm73@gmail.com
43. **Раевский Георгий Константинович** — инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; raevskiygk@gmail.com
44. **Разумова Татьяна Олеговна** — д.э.н., проф., зав. кафедрой экономики труда и персонала, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; Tatiana.razumowa@yandex.ru
45. **Розенберг Наталия Игоревна** — м.н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; rozennat@gmail.com
46. **Савелёнок Евгений Алексеевич** — к.э.н. доцент Департамента образовательных программ Института образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; savelyonok@yandex.ru
47. **Сараев Владимир Васильевич** — к.ю.н., преподаватель ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; vladimir_saraev@bk.ru

48. **Смирнов Станислав Романович** — к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; smirnov@mgubs.ru
49. **Сорокина Н. Е.** — заместитель директора, муниципальное бюджетное учреждение «Информационно-методический центр Железнодорожного района» (Екатеринбург)
50. **Спирин Иосиф Васильевич** — д.т.н., профессор, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Москва; ivspirin@yandex.ru
51. **Тихенький Владимир Георгиевич** — кандидат политических наук, доцент кафедры управления персоналом ФГУ МГУ им. М. В. Ломоносова; tyhenky@mail.ru
52. **Толчеева Алина Александровна** — аспирант, преподаватель Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; alinatolcheeva@mail.ru
53. **Трифонов Павел Владимирович** — к.э. н, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), trv2005@mail.ru
54. **Хмелькова Наталья Владимировна** — д.э.н., профессор, АНО ВО «Гуманитарный университет» (Екатеринбург); umnichka-72@mail.ru
55. **Хорошильцева Наталья Анатольевна** — к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; 89161537372@mail.ru
56. **Чернов Сергей Епифанович** — к.э.н., профессор, РАГСИНХ; sergchernov@mail.ru
57. **Шайтан Дмитрий Константинович** — с.н.с. лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; dshaytan@gmail.com
58. **Щелокова Светлана Викторовна** — к.э.н., ст. преподаватель кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; shcholokova@gmail.com
59. **Яценко Оксана Юрьевна** — к.ф.н., доцент ГУУ (Москва); yatsenkoох@mail.ru

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления.

За эти годы были проведены конференции по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.),
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.),
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.),
- «Развитие кадров управления» (2001 г.),
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002 г., 2003 г.),
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 г., 2005 г.),
- «Российская модель управления» (2008 г.),
- «Национальные модели управления» (2009 г.),
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.),
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.),
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.)
- «От стратегаем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.)
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.)
- «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.)
- «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.)
- «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017 г.).

На последней конференции участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось обратить внимание на возрастающий (иногда пугающий) интерес к феномену «Цифровая экономика» и на возможные *последствия* и *последствия* влияния этого феномена на содержание управленческого труда, на менеджеров и на их роли в надвигающихся новых условиях.

Именно поэтому оргкомитет конференций принял решение провести в 2018 году очередную конференцию по истории управленческой мысли

и бизнеса на тему «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее».

Цели и задачи этой конференции — выявить причины возникновения и формы проявления управленческого труда в прошлом и настоящем, оценить инвариантность атрибутов управления (менеджмента) и управленческой деятельности, обобщить результаты новейших исследований по влиянию феномена «Цифровая экономика» на менеджмент, управленческий труд и роли менеджеров в будущем. Как и на последних двух конференциях, посвященных сценарному менеджменту, по-прежнему ставится задача обсудить причины и возможности обращения представителей науки и практики менеджмента к сценарному подходу в управлении социальными организациями в условиях, прежде всего, непредсказуемости изменений бизнес-среды объектов управления — стран, регионов, различных отраслей, а также ресурсного обеспечения управления организациями на разных стадиях их жизненного цикла.

Для обсуждения на конференции ИУМ-2018 были вынесены такие вопросы:

1. Как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление социальными объектами?
2. Какой имеется смысл в слове «управление» (или «менеджмент»)?
3. Является ли «управление» видом всеобщей человеческой деятельности?
4. Существовал, существует и будет ли существовать такой вид профессиональной трудовой деятельности, как «управление (менеджмент) социальными объектами»?
5. Если да (и тем более если нет), то какой был смысл в древних предписаниях, наставлениях, инструкциях правителей полисов, государств и империй своим наследникам? Какой смысл в современных российских профстандартах, содержащих от трёх и более уровней «управленцев»?
6. Что делали, делают и будут делать «менеджеры» разных уровней, функционалов, на разных стадиях ЖЦО, разных отраслей и размеров бизнеса?
7. Какие компетенции (знания, умения, навыки) для выполнения управленческого труда были нужны менеджерам в древности? Требуются в настоящем? Понадобятся в будущем?
8. Какие роли исполняли, исполняют и будут исполнять менеджеры?
9. Все ли уровни менеджеров (точнее, содержание и формы их деятельности) будут роботизированы в эпоху модной «Цифровой экономики»?
10. Появятся ли среди роботизированных менеджеров луддиты? Когда? Почему? Как бороться с движением луддитов?
11. Как менеджеров обучали и (или) научали в прошлом? Обучают/научают в настоящем? Будут обучать/научать в эпоху цифровой экономики?

Впервые за всю историю 19 конференций по ИУМиБ труды конференции издаются после завершения конференции, что позволило включить в данный сборник как оригинальные тексты, полученные оргкомитетом до начала конференции, так и обновленные тексты тех авторов, кто в результате выступления и дискуссий на конференции принял решение внести уточнения в свои первоначальные версии текстов докладов и тезисов.

В сборнике, как уже стало традицией, есть доклады студентов, магистров и аспирантов, а не только маститых ученых и практиков. Среди докладов есть сугубо исторические, но есть и результаты исследований по влиянию новых технологий на содержание и формы управленческого труда на современном этапе развития общества. Большая часть представленных в сборнике материалов — это постановочные, проблемные, поисковые работы, явно демонстрирующие переходный период в парадигмальном развитии как менеджмента, так и истории управленческой мысли, что, надеюсь, вызовет интерес читателя.

И опять-таки впервые в истории наших конференций мы до наступления 2019 года объявляем тему очередной, уже юбилейной, 20-й конференции по ИУМиБ, которая звучит так: «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра».

Даты проведения — 28–30 июня 2019 года.

Приглашаем всех желающих принять участие в 20-й конференции по ИУМиБ!

С уважением,
сопредседатель оргкомитета ИУМ-2018,
научный редактор
д.э.н., заслуженный профессор
Московского университета
Маршев Вадим Иванович

Аксенов В. А.

Основные проблемы развития управленческой мысли в России в первой половине 20-х годов XX века

Viktor A. Aksenov

The main problems of development of management thought in Russia in the first half of the 20-ies of XX century

Современная концепция управления сформировалась в значительной мере в 60–80-е годы. У нее были серьезные объективные предпосылки. Прежде всего специалисты указывали на исчерпание таких источников развития, как новые технологии и увеличение капитальных вложений [1, с. 56]. Менялся и сам человек в новом информационно-технологическом обществе. Уследить за динамикой этих изменений становилось все сложнее. Наука разрабатывает методологию «организационного поведения» [2, с. 16], которая обеспечивает в конце XX века развитым капиталистическим странам заметное развитие экономики и производства. Российская теория управления в это время не смогла адекватно ответить на вызовы времени, что стало одной из причин кризиса.

Сегодня российским ученым важно не только изучить зарубежный опыт, но и детально проанализировать свою историю. Особый интерес представляет такой малоисследованный этап развития российской управленческой мысли, как 20-е годы XX века. Он является важным не только потому, что формировались первые самостоятельные концепции менеджмента, управления. Важно, что заложенный фундамент дал уникальные практические плоды. Это и быстрое восстановление дисциплины, довоенной производительности. Это и создание системы подготовки управленцев, которая обеспечила воспроизводство таких кадров руководителей, которые выиграли соревнование с лучшими западными конкурентами в годы Второй мировой войны.

Переосмысление опыта 20-х годов, вклада различных школ, отдельных ученых в развитие теории управления имеет место в работах Э.А. Корицкого, А.И. Кравченко, В.И. Маршева, вышедших в 2000-е

годы [15, 16, 17, 18, 19]. Однако они посвящены более широким периодам, что не позволяет сосредоточиться на конкретных формах и методах практической работы. В ряде случаев можно говорить о привнесении некоторых политических пристрастий авторов [17, с. 204–205] в ущерб историческому анализу.

Что же можно отметить в порядке постановки проблемы? В России после взятия власти большевики оказались перед необходимостью управлять страной. Они понимали, что самая трудная задача — это организация производства, всей хозяйственной жизни людей. Проблема состояла в том, что требовались новые технологии, а их не было. Нельзя было сразу же показать преимущества нового строя, улучшить материальное положение народа.

Главный теоретик большевиков В. И. Ленин, одновременно являвшийся председателем правительства, считал, что прорвать «замкнутый круг» было можно только используя инициативу «снизу». За рубеж отправляются такие специалисты, как А. Гастев, О. Ерманская, П. Керженцев, Е. Розмирович, И. Бурдянский, ряд других. Они знакомились с идеями и методами исследования зарубежных ученых. При этом разворачивается широкое движение за научную организацию труда (НОТ) на промышленных предприятиях, в крупнейших промышленных центрах создается около десятка институтов труда (ЦИТов) для проведения практических опытов и экспериментов.

Вполне понятно, что в условиях разрухи, падения производительности труда работа ЦИТов была обращена главным образом на решение практических вопросов управления производством. В целом процесс накопления знаний протекал интенсивно, о чем говорят материалы уже I Всероссийской конференции по НОТ, прошедшей 20–27 января 1921 года [28, с. 87]. Она была первым в России опытом широкого обсуждения вопросов труда и сыграла значительную роль в становлении управленческой мысли. После нее идет переход от критики «буржуазных» учений к собственным позитивным теоретическим построениям. Формируются первые научные школы вокруг таких ученых, как А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Е. Ф. Розмирович, ряда других. Появляются разнообразные, иногда зрелые и оригинальные, теоретико-методологические исследования и концепции управления производством, охватывавшие как техническую, так и социально-экономическую сторону управления.

Одним из наиболее известных ученых, создателей целого направления в науке был А. А. Богданов, автор «Всеобщей организационной науки (тектологии)» [7, с. 11]. В периодической печати наиболее популярны были две другие концепции. Одна из них (так называемая «Платформа 17-ти») отражала позиции П. Керженцева, М. Рудакова, ряда других видных деятелей НОТовского движения, другая («группа 4-х») излагала

взгляды А. Гастева и его сторонников. Первые выступили за широкие теоретические обобщения, за народно-хозяйственный подход к организационным проблемам, за широкое вовлечение масс в работу по НОТ через различные низовые ячейки, кружки, общества. Упрекая Гастева в недостатке внимания к проблемам организации объединений людей, они настаивали на том, что НОТ — это «целостная система организации труда», которая требует углубленного теоретического изучения. В противовес взглядам «группы 17-ти» А. К. Гастев и его коллеги предостерегали от чрезмерного теоретизирования, обвиняли оппонентов в оторванности от практики. Необходимо, считали они, заниматься в первую очередь практическими вопросами, всю работу по научной организации труда и управления начинать с определения слабейших мест, с упорядочения труда отдельного человека, с рационализации трудовых операций. В этом была суть гастевского подхода с позиций так называемой узкой базы [8, с. 39].

Общетеоретические исследования велись с 1921 года, часто перерастая в жаркие споры между представителями разных направлений. К 1924 году теоретическая полемика приняла такой широкий, отчасти политический размах, что мешала решению ряда практических и научно-методических задач. Подвести черту под дискуссиями предстояло II Всесоюзной конференции по НОТ (март 1924 г.), главным инициатором которой стал партийный и государственный деятель В. В. Куйбышев. После тщательного анализа им был практически навязан вывод, что разногласия не являются непримиримыми. В решениях конференции были подчеркнуты позитивные элементы обеих сторон. Вслед за этим была разработана новая Платформа, которая была свободна от претензий на исключительность. Поскольку с этой концепцией выступил Куйбышев, который пользовался значительным личным авторитетом, выступал от имени политического руководства, она была единодушно одобрена. Конференция зафиксировала терминологический компромисс. Было дано такое определение: «НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда» [20, с. 29].

Конференция преследовала, прежде всего, цель ориентировать теорию на удовлетворение реальных практических нужд: «...побольше практицизма, побольше здорового чутья действительности, поменьше теоретизирования, оторванного от жизни» — эти слова Куйбышева были продиктованы экономическими условиями [14, с. 64], а они требовали жесткого режима экономии, рационализации труда, производства и управления. Линия, принятая конференцией, соответствовала духу своего времени, установке на ожидаемую индустриализацию страны.

Среди организационно-технических концепций управления заметно выделялись концепции А. К. Гастева и Е. Ф. Розмирович. Для них

представляли интерес только те методологические посылки, «которые помогли бы организовать рассмотрение, расположение и обработку... безостановочно поставляемого экспериментального материала» [9, с. 301]. Их посылкой было положение о наличии общих свойств в производственном и управленческом процессах. Е. Ф. Розмирович, автор популярной в годы переходного периода «производственной трактовки управленческих процессов», выдвигала положение, в соответствии с которым любой управленческий аппарат всегда можно рассматривать как сложную машину или систему, а его работу — как производственный процесс. Управление при этом понималось «как чисто технического характера процесс направления и руководства применением рабочего труда в производстве...» [25, с. 160–161]. Этот процесс состоит из многих действий: распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих. Точно так же, как труд рабочих, управляющих станками и машинами, может быть расчленен на отдельные простейшие операции, заранее рассчитанные, механизированные и автоматизированные.

Гастев доказывал, что «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины-орудия)» [10, с. 208]. Он выявил непрерывный ряд функций, неизбежно выполняемых любым работником на любом рабочем месте (станок, предприятие, государство), и приложил эту формулу и к рабочему, и к администратору [10, С. 269]. Приведенные положения были тесно связаны с особенностями рассматриваемого исторического периода. Участие в рационализации производства требует от работников овладения искусством управления. Но поскольку к этому они еще не были и не могли быть подготовлены, возникал вопрос: можно ли так упростить управленческий труд, чтобы он, подобно непосредственному труду по изготовлению конкретного продукта, сделался доступным для большинства, а в перспективе — для всех трудящихся? В этой связи важно сказать, что изучение управленческого процесса труда как органической части производственного процесса создавало основу для рассмотрения управления в качестве функции, не противостоящей производству, а вытекающей из него, и подготавливало благоприятную почву для практической рационализации управления в направлении его упрощения, удешевления и механизации.

Концепции Гастева и Розмирович предвосхитили некоторые кибернетические идеи, получившие развитие позже, в 50–60-е годы, внеся таким образом ценный вклад в развитие теории управления производством. Заслуги их высоко ценились современными им учеными. Однако Розмирович, на наш взгляд, переоценивала роль организационно-технического подхода, игнорируя социально-экономическую сторону управления. Так, утверждалось, что только технический

подход «даст нам нужные результаты» [24, С. 9], что организация труда и управления должна стать наукой точных измерений, формул, чертежей, математизирующей все экономические, психо-физиологические и прочие проблемы, что создание автоматических конвейеров приведет к «умерщвлению» сферы «управления людьми», к ликвидации руководителей вообще, руководство же будет осуществляться самими машинами [25, С. 204–207].

Концепция социальной инженерии Гастева в этом отношении была более сбалансирована. Его идея о «трудовых установках», несомненно, развивала теоретические взгляды Тейлора, Гантта, Гилбрета. Перестройка производства таким образом, чтобы потребность в рационализации, совершенствовании своего труда и производственного процесса на предприятии стала источником творческого роста работника, предвосхищала появление в теории и практике управления концепции человеческих ресурсов. Ряд экспериментов Гастева и его коллег, по сути, опережали хотторнские эксперименты Э. Мэйо. Разработанные ими методики позволяли за 3–6 месяцев подготовить квалифицированного рабочего, в то время как при обычной подготовке на это уходило 3–4 года [см. подр.: 19, с. 105].

Игнорирование социального резко критиковал Ф. Э. Дзержинский, который являлся не только политическим деятелем, но и хозяйственным руководителем. Он назвал явление организационным фетишизмом, при котором «стираются» живые люди, управление людьми «растворяется» в управлении вещами. Он считал, что нельзя полностью формализовать и автоматизировать управление, поскольку эта сфера прежде всего общественных отношений. «Это работа мозговая, индивидуальная, хотя вместе с тем она коллективна, глубокообщественна. Не учреждения работают, а люди работают в учреждениях. Центр тяжести должен заключаться в ... противопоставлении организационному фетишизму живых людей...» [11, с. 178]. Трактовавкам, склонявшимся к «организационному фетишизму», противопоставлялись концепции, разрабатывавшиеся с позиций социальных подходов к анализу управления. Так, П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Ф. Дунаевский, П. М. Ерманский сосредоточили исследования на управлении людьми, их коллективами, на «изучении организационных приемов и определении наиболее рациональных методов организационной работы» [13, с. 53]. Считая, что в любой работе, связанной с управлением людьми, имеются какие-то общие черты, указанные авторы, по существу, предвосхитили основную идею общей теории рациональной человеческой деятельности [12, с. 6; 13, с. 54]. При этом они призывали в изучении управления исходить из потребностей экономики и использовать богатейший организационный опыт, «который дает нам революция». «Мы, — возмущенно писал

П. М. Керженцев, — продолжаем танцевать от тейлоровской печки, изготовленной в Америке» [13, с. 66].

Сторонники социальных подходов выдвинули и ценное методологическое положение, согласно которому управление следует изучать не просто как деятельность, но и как совокупность социальных отношений. «Прежде всего надо отрешиться от грубой предметности мышления», — писал Витке, подчеркивая, что так же, как товар — не кусок сукна, а определенное отношение, управление не просто документы, архивы, учетные системы, справки и т.д., но прежде всего «определенная система социально-трудовых отношений, а потом уже груда предметов» [7, с. 72]. Несомненно, подобная постановка была нацелена на преодоление ограниченности организационно-технических концепций управления. Так, Витке, отмечая, что руководитель — «это, прежде всего, социальный техник или инженер... — строитель людских отношений», всю суть управления сводил к созданию благоприятной психологической атмосферы в коллективах, так называемого «духа улья». По его мнению, «именно в этом подходе... вся сила работы научной организации управления» [22, с. 50].

В рассматриваемые годы управление производством трактовалось и как элемент экономической политики. Считалось, что экономическая теория изучает стихийные отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами и от их воли не зависящие. Наука же экономической политики «отводит себе область сознательного воздействия государственной власти на экономические отношения и на направление стихийных экономических процессов» [7, с. 72].

Экономические подходы к изучению управления в 20-е годы чаще сводились к расчленению его на отдельные части: методы и функции управления (планирование, экономическое стимулирование, организация, учет и др.) и их исследование [23, с. 9], доминировал функционально-экономический подход к управлению производством. Надо сказать, что различные функции исследовались на достаточно высоком теоретическом уровне и в тесной связи с практикой хозяйствования. Значительная часть исследований была посвящена проблемам планирования. В ходе работы по составлению плана ГОЭЛРО, а затем и первого пятилетнего плана, потребовавшей решения сложнейших вопросов, были найдены многие принципиально новые методологические приемы, например, многовариантных приближений, построения межотраслевых шахматных балансов, разработка прогнозов и др. [5, с. 59–63] Активно обсуждались вопросы хозяйственного расчета — важного экономического метода управления, велись поиски более эффективных организационных структур управления. Исследовались

и другие элементы системы управления (финансирование и кредитование, учет, контроль и пр.). Таким образом, функционально-экономический подход в целом обеспечивал всестороннее исследование проблем экономического управления. Вместе с тем, «разорвав» управление на отдельные части, функциональный подход не давал представление о целостном механизме, в котором все эти части находятся в сложном сочетании взаимосвязей и взаимозависимостей. Подобные взгляды сдерживали процесс познания природы управления, выявления сущности его характеристик, тормозили формирование «комплексной» теории управления хозяйством.

Надо отметить, что уже в первой половине 20-х годов в научной литературе предпринимались попытки преодоления ограниченности функционального подхода и «увязки» различных функций в единую систему. Показательна в этом отношении концепция «учетно-плановой» системы управления, разработанная М. П. Рудаковым. В ней управление прямо предстает как экономическая категория. Один из центральных пунктов концепции — проблема «увязки» плана с хозрасчетом, который впервые стал вводиться в нашей стране с августа 1921 года в связи с новой экономической политикой. Следует заметить, что если связь хозрасчета с товароденежными отношениями с самого начала не вызывала сомнений, то его связь с планом многие исследователи отрицали. Считалось, что с переводом на хозрасчет предприятия выбивались из планового руслу, попадая под всеобъемлющее влияние рынка. В этой связи интересны рассуждения Рудакова и его коллег. Единый хозяйственный план, отмечал он, является исторически необходимым методом управления экономикой, основанной на общественной собственности на средства производства [27, с. 9]. Хозрасчет, так же как и план, есть метод хозяйствования или управления, с помощью которого государство регулирует деятельность отдельных хозяйственных единиц. Оба метода самостоятельны, однако их изолированное применение (либо план, либо хозрасчет) не может обеспечить нужную эффективность управления. Проанализировав опыт первых лет хозрасчетного управления, Рудаков признал его малоудовлетворительным, прежде всего из-за отсутствия комплексности. Выход он видит в переориентации хозрасчета. «Тогда эту систему управления, к которой должно стремиться сейчас наше организационное развитие, можно сформулировать так: хозрасчет с ориентацией на план — вместо хозрасчета с ориентацией на личность» [26, с. 49]. Аргументация необходимости использования обоих важнейших методов управления, их синтез в единый механизм хозяйствования — теоретически, может, и не безукоризненно, но в 1924 году практически очень ценно. Лишь к концу 20-х годов по мере укрепления планового

начала и углубления хозрасчета положение о его неразрывном единстве с планом фактически стало общепризнанным [26, с. 51].

Таким образом, в первой половине 20-х годов учеными, специалистами в области управления наибольшее внимание уделялось важнейшим вопросам практики: рациональной организации рабочего места, нормированию трудовых процессов, совершенствованию структуры управленческого аппарата, упрощению делопроизводства, созданию простых и действенных методов учета и отчетности.

Литература

1. Management Review. 1978. № 8. P. 56.
2. *Devanna M.* Human Resources Management: a Strategic Perspective // *Organizational Dynamics*. 1981. Winter. P. 16.
3. *Богданов А.* Всеобщая организационная наука (тектология). Ч. 1–2. М., 1913–1917.
4. *Богданов А.* Очерки всеобщей организационной науки. Самара, 1921.
5. *Бурдянский И. М.* Научная организация труда. Л., 1925.
6. *Витке Н. А.* Научная организация административной техники // *Научная организация техники управления*. М., 1924.
7. *Витке Н. А.* Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). М., 1924.
8. *Гастев А.* 2-я конференция по НОТ и ЦИТ // *Организация труда*. 1924. № 2–3.
9. *Гастев А. К.* Как надо работать. М., 1972.
10. *Гастев А. К.* Трудовые установки. М., 1973.
11. *Дзержинский Ф. Э.* Основные вопросы хозяйственного строительства в СССР. М.; Л., 1928. Т. 1.
12. *Ерманский П. М.* Научные основы организаторского дела. Таганрог, 1920.
13. *Керженцев П. М.* НОТ // *Научная организация труда и управления* / под ред. А. Н. Щербаня. М., 1965.
14. *Куйбышев В. В.* Задачи РКК и РКИ (лекции, читанные в университете им. Я. М. Свердлова в 1924 г.). М., 1924.
15. *Корицкий Э., Ниницева Г., Шетов В.* Научный менеджмент. Российская история. СПб.: Питер, 1999.
16. *Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М.* Советская управленческая мысль 20-х годов. М., 1990.
17. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.,: 2000. С. 28.

18. *Кравченко А. И.* Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. М., 1987.
19. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.
20. НОТ в СССР. (Тезисы ко 2-й Всесоюзной конференции по НОТ) // Вопросы труда. 1924. № 3.
21. Научная организация труда и управления. М., 1965. \\\ Научная организация труда двадцатых годов: сб. документов. Казань, 1964.
22. Организация труда. 1921. № 1.
23. *Розенфельд Я. С.* Промышленная политика СССР (1917–1925 гг.). М., 1926.
24. *Розмирович Е. Ф.* Техника управления // Техника управления. 1925. № 1.
25. *Розмирович Е. Ф.* НОТ, РКИ и партия. М., 1926.
26. *Рудаков М. П.* Учетно-плановая система управления. М., 1924.
27. *Святицкий Н. В.* Организация российской государственной промышленности. М., 1924.
28. Труды I Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20–27 января 1921 г. М., 1921.

Алтухов С. В.

Противоборство идей постмодернизма и практической мудрости в управлении спортивной реформой Китая

Скорость и размах развития Китая как государства и цивилизации со всеми сопутствующими проблемами и загадками привлекает специалистов со всего света для наблюдений, анализа и оценки происходящих изменений. Внешний эффект с экономического роста не может завуалировать комплекс противоречий, присущих китайскому обществу. Общий величественный пейзаж китайских мегаполисов контрастирует от блеска и лоска гигантизма построенных технологических чудес до находящегося у подножия этих чудес большого количества граждан Поднебесной, которых, при всем уважении, вряд ли можно причислить к потребителям или пользователям этих красот и достижений китайского экономического прогресса. Проблема национальной идентичности актуализируется в стране как никогда ранее. Сильное влияние западной культуры и глобализации направлены на создание общества потребителей и насаждения американских стандартов успешного развития, а модернизационные экономические процессы, как правило, вызывают мутации исходных культурных кодов и ценностей у коренного населения страны. Подобные изменения и взаимное влияние пересекающихся про-

цессов вынуждают китайских руководителей и общественных деятелей культуры искать способы, как воспрепятствовать этому и сохранить свою собственную культурную идентичность. Мы проанализируем, как китайские руководители реагируют на экспансию идей постмодерна и влияние этих идей на молодое поколение через спорт и его механизмы вовлечения новых поклонников.

Глобализация и практическая мудрость

Уверенная походка глобализации легко переступала тоталитарные режимы, феодальные вотчины, военные диктатуры, но споткнулась о Китай. Весьма уверенные и впечатляющие темпы роста китайской экономики под руководством коммунистов Китая продолжают «редактировать» правила и пожелания разработчиков идеологии глобального мира за океаном без согласования с самими разработчиками. Этому есть сразу несколько объяснений.

Известный доклад китайских ученых и экспертов Центра исследования модернизации под руководством профессора Хэ Чуаньци «Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае»,¹ наполненный математическими расчетами и эконометрическими выкладками, подчеркивает первостепенность философии и тысячелетнюю мудрость китайских мыслителей. Авторы в самом начале повествования приглашают читателя совершить путешествие от верховьев Янцзы, находящихся на западе страны, высоко в Тибете, к среднему, затем нижнему ее течению и, наконец, к ее устью на востоке Китая, при впадении в залив Желтого моря, недалеко от Шанхая. Великая Янцзы последовательно проходит все четыре этапа развития цивилизации — от традиционного общества в Тибете через аграрные и индустриальные «эпохи» среднего течения до постиндустриальных анклавов при впадении в океан. Так устроена гармония жизни современного китайского общества и ее жизненные смыслы.

Китайское понимание эпохи модерна предполагает смену критериев оценки самого понятия «современного» — переход из системы материальной оценки развития в «постматериальную», гуманистическую. Понятие эпохи постмодерна совпадает с новым социалистическим пониманием человека как «основы основ». Именно поэтому социализм с большой долей очевидности представляется социокультурной перспективой Китая.² В условиях глобализации преобразование китайского марксизма

¹ Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001–2010) / пер. с англ. под общ. ред. Н. И. Лапина / предисл. Н. И. Лапин, Г. А. Тосунян. М.: Издательство «Весь Мир», 2011. 256 с

² *Дзюкевич Д. С.* Философия процесса и конструктивный постмодернизм в современ-

в «открытую систему», «раскрепощение сознания», создание «нового человека» и «духовной цивилизации» на базе социализма, которая бы основывалась на исторически сложившемся типе мировоззрения и аксиологической системы, — всё это воспринимается внутри китайской мысли вовсе не как колебания между социализмом и капитализмом, а как движение, минуя эти ступени, — к человеку или человечности (гуманности). Ключевыми на этом пути становятся вопросы управления изменениями и ценностными ориентирами.

Именно вопрос гуманизма и ценностей полутора миллиардного населения является краеугольным в этом пасьянсе. Изначально «Вашингтонский консенсус» глобализации предусматривал включение в глобальные рынки новых членов на основе либеральных демократий, свободы торговли, приватизации, фискальной сдержанности, низких налогов, институтов собственности и борьбы с коррупцией. И мало кто понимает, почему такой потрясающий пример роста в последние десятилетия дает коррумпированная номенклатурно-коммунистическая диктатура в Китае? Если дело в диктатуре, то не меньшими темпами расти должен бы Пакистан. Очевидно, дело и не в образованности населения, научной базе, наличии изобретателей, современной инфраструктуре и прочих недавно еще модных элементов постиндустриальной «экономики знаний» — в этом случае после падения косных коммунистических бюрократий расти должны были бы мы, страны Восточной Европы¹. История вопроса имеет глубокие корни и кроется в архивах научных трактатов и записок мыслителей древности.

Как соотносится теория и практика? Почему на практике всегда появляются отклонения от заданных параметров? Даты постановки таких вопросов исчисляются тысячелетиями. Обращаясь к научным исследованиям философов, социологов, историков, следует заметить, что до сих пор нет четких критериев измерения отношений между людьми. Можно измерить объемы продукции, проценты увеличения или снижения производства, количество трудодней и выработки, темпы развития и рост или спад (стагнацию). Но не отношения. Главной особенностью человеческого действия является то, что оно не подвластно всеобъемлющей силе законосообразности. В действиях людей не так-то просто рассмотреть соответствие научным или принятым законам. Вот почему, подобно тому как у Аристотеля материя (как ничем не связанная сила противодействия) оказывает более или менее сильное сопротивление «определению», налагаемому на нее формой, реальный мир челове-

ном Китае: аспекты теоретической связи. Гуманитарный вектор. Т. 13. № 2. С. 98–105.

¹ Дерлугьян Г. Как устроен этот мир. Наброски на макросоциологические темы. М.: Изд. Института Гайдара, 2013. С. 130.

ских отношений также оказывается практически невозможно «уложить» в создаваемые нами модели. Всегда с необходимостью будет существовать разрыв между нашей моделью для действия — тем, что видится нашему взору, устремленному ввысь, и тем, чего нам удастся достичь. Одним словом, практика всегда хоть чуть-чуть, но отклоняется от теории. А образец остается неизменно совершенным где-то на горизонте рассмотрения. Идеал возносится к небесам — и становится недоступным¹.

Продолжая следовать логике Аристотеля в его «Никомаховой этике», отметим его наблюдение, что в основе эффективности технических изобретений лежит обязательное изучение «вещей» реального мира, освоение их в строгих терминах науки, тогда как человеческое поведение по сути своей не предопределено. Ему удалось вычленить уникальную способность, присущую людям, — практическую мудрость. Такая практическая мудрость есть не что иное, как именно то самое, что традиционно называется «рассудительностью» (*phronesis*). Ею обладает тот, кто способен самостоятельно и безошибочно разобраться в том, что для него хорошо и выгодно («Никомахова этика», VI, 5). Рассудительность не есть наука, так как занимается отдельными случаями, а не общими законами. Она не есть и искусство (*techne*), потому что нацелена на действие (*praxis*), а не на производство (*poiesis*). Дело в том, что начала поступков — это то, ради чего они осуществляются, но для того, кто действует через удовольствие или страдание растленное (*τὸ διεφθαρμένον*), начало немедленно теряет очевидность, как и то, что всякий выбор и поступок следует делать ради этого начала и через него. Действительно, испорченность (*ἡ κακία*) уничтожает (*φθαρτική*) начало². Подобные наблюдения Аристотеля помогут нам оценить логику решений китайских руководителей, которым доверено реализовать спортивную реформу в стране до 2025 года.

Китайская спортивная реформа и новые отношения через призму постмодернизма

Большому успеху китайского спорта на международной арене и привлечению многомиллиардных инвестиций в экономику спорта страны предшествовал период длительного и многоэтапного реформирования всех сфер государства и социально-экономические преобразования во всех отраслях экономики.

В октябре 2014 года правительство Китая наметило план ускорения развития спортивной индустрии, стимулирования спортивного потребле-

¹ Жюльен Ф. Трактат об эффективности. Университетская книга, 1999. С. 9.

² Аристотель. Никомахова этика / Αριστοτέλους. Νῆιχα Νίκομαχεία. К.: Аквилон-Плюс, 2002. VI.5.

ния и повышения общественной значимости и заявило, что китайский спортивный бизнес должен развиваться во внутренний рынок стоимостью 5 триллионов юаней (что эквивалентно примерно 815 млрд долл. США) к 2025 году. Для этого спортивная индустрия в Китае привлекала огромные инвестиции из частного сектора. Спорт в настоящее время является одним из наиболее динамичных секторов Китая и за последние годы пережил двукратный рост. Согласно данным, опубликованным Главным управлением спорта и Национальным бюро статистики, спортивная индустрия Китая достигла в 2016 году объема в 1,9 трлн юаней (294,1 млрд долл. США) и реализовала дополнительные ресурсы в 647,5 млрд юаней (100,2 млрд долл. США), что на 17,8 процента больше, чем в 2015 году и составляет 0,9 процента от ВВП в год. Резко контрастируя с замедлением национального экономического роста в Китае, рост спортивной индустрии в 2016 году увеличился на 6,7%¹. При этом китайская социально-экономическая реформа не подражает и не копирует известные модели успешных спортивных проектов в содержательном смысле. По форме отношений Китай утвердил свою собственную систему под названием «Пересекая реку, нащупывай камни на дне»². Эта система позволяет ослабить жесткий контроль и позволить большему числу организаций и частному бизнесу выйти на рынок, где давно и прочно доминировали государственные компании. Государственная политика Китая, направленная на подготовку здоровых молодых людей, должна была реализовываться с использованием следующих механизмов³:

- физическое воспитание;
- система массового спорта;
- спортивное движение среди ветеранов и инвалидов;
- детский и юношеский резерв спорта;
- физкультурно-спортивное движение в сельской местности.

Программа подготовки спортивного резерва в детском и юношеском возрасте была разработана с особой тщательностью и использованием национальных традиций, передового зарубежного опыта и пониманием сложности построения отношений между людьми в процессе этого непростого дела. В качестве основных были выработаны 4 модели развития спортивных талантов в Китае (см. табл. 1).

¹ Liu D., Zhang J. & Debordes. M., 2017. Sport Business in China: Current State and Prospect, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1).

² Бондарь А. С. Особенности развития общественного спорта в КНР / А. С. Бондарь, Сюе Мань Ван // Материалы IV международной науч.-практ. конференции. Донецк: ДДИЗФВС, 2009. С. 26–30.

³ Xiao L. (2004). China and the Olympic movement. <http://www.china.org.cn/english/olympic/211765.htm>.

Таблица 1

Модели развития спортивных талантов¹

Наименование	Характеристика	Сущность
Югуо тжи	национальная система, которая финансируется государством и отдельными государственными учреждениями	В этой модели спортсмены отдают 50% своих доходов от премий и стипендий в федерации и на обеспечение спортивной подготовки.
Венджу	модель названа в честь южного китайского города, который известен экономическим ростом и его позитивным отношением к экспериментам капиталистического характера	Финансирование данной модели осуществляется областными и местными управлениями, включая предприятия, общественные организации и частных лиц, которые принимают участие в ее финансировании. Все они предоставляют маркетинговые проекты с учрежденными премиями спортсменам.
Чинхуа	модель названа в честь элитного университета в Пекине, который ее разработал и ввел в практику	Модель названа в честь элитного университета в Пекине, который ее разработал и ввел в практику: основными источниками финансирования здесь являются университеты, поддерживаемые предприятиями. Это отображается на образовательном направлении и, частично, на маркетинговых проектах и премиях спортсменам. Она способствует не только финансовой поддержке талантов, но и проводит модель двойной карьеры, а именно образование и спорт высших достижений.
ДинДжунхуи	модель названа в честь самого известного китайского снукер-мастера (бильярдиста)	Финансирование спортсмена осуществляется собственной семьей

Все виды спорта на всех уровнях были сгруппированы в рамках единой общенациональной социальной системы. Изменились правила регулирования взаимоотношений между спортивными федерациями и государственной администрацией. Для мониторинга результатов созданы информационные порталы ассоциаций, а также форумы для общественного предоставления результатов и обсуждения насущных проблем. Важно спорт развивать в одном социальном измерении за-

¹ Miao J. (2006). Die Sportwissenschaft in China. China Journal. Sport und Gesellschaft in China, o. J. (1), 21–25.

казчиков, исполнителей потребителей. Отношения, которые стали складываться между людьми в новых условиях, также стали изменяться. И не всегда изменения соответствовали сценариям.

Конец XX века ознаменовался экстенсивным и взрывным развитием двух направлений в экономике и культуре общества — глобализации и постмодернизма. К своему удивлению, а впоследствии — к всеобщей радости американского спортивного бизнеса спорт стал одним из самых важных, капиталоемких и доступных механизмов реализации глобальных проектов, связанных с новыми реальностями жизни, привнесенными глобализацией и постмодерном. Постмодерн — это современная реакция на модерн, проповедники которого настаивали на том, что разум, наука, прогресс, самопожертвование, уважение — это вечные ценности. Однако жизнь показала, что «это скучно», а переход общества через фазы «индустриальное — постиндустриальное — информационное — цифровое» либо не успело донести до новых поколений идеалы вечных ценностей, либо посчитало нужным не замечать их. Фредерик Джеймисон, один из самых ярких и последовательных исследователей постмодернизма, так сформулировал это явление: «Вернее всего сформулировать понятие постмодерна как попытку мыслить настоящее исторически в эпоху, которая забыла, как мыслить исторически, в первую очередь»¹.

Постмодерн стал флагманом для *consumer society* (общества потребления). Информатизация, развитие новых технологий, средств коммуникаций, распространение интернета, мобильной связи, социальных сетей привело к появлению новых отношений. Каналы поставки товаров и услуг для потребителей существенно расширились и стали комфортными и удобными. Экономика перестала ассоциироваться с комбинатами и заводами, а стала тесно переплетаться с культурой потребления в сфере услуг. Вкусы, желания, нормы поведения, бренды стали товаром. Постмодерн скрещивает культуру с коммерцией, с потреблением, раскрепощает и освобождает инстинкты. Новое поколение культурных мутантов характеризует безразличие и разобщённость, оно выпадает из истории и не интересуется ею. Если модерн серьёзен, то постмодерн ироничен, его философии свойственна «грубовато-добродушная толерантность и мягко-рекомендательный дух американского прагматизма»².

Своеобразным манифестом постмодернизма для североамериканского спорта стала книга Женевье Райла «Спорт во времена постмодерна»³. Достаточно познакомиться с содержанием этой книги, чтобы полу-

¹ Jameson F. *Postmodernism, or The cultural logic of late capitalism*. New Left Review. 1984. P. 9.

² Волков В. И. Постмодерн и его интерпретации. Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being. 5—6'2013. С. 83.

³ Rail G. *Sport in Postmodern Times*. SUNY series on Sport, Culture and Social Relations. 1998. P. 399.

чить вполне исчерпывающее впечатление о том, как постмодернисты собираются влиять на молодые умы через механизмы спорта. В пяти главах известные ученые изучают весьма актуальные, на их взгляд, темы: «Спорт для «рожденных другими», «Лесбиянки в спортивных раздевалках», «Черная маскулинность, расизм, реализм и обман мечты», «Колонизация феминизма», «Секс, ложь и видеоролики — фитнес для звезд», «Наркомания, физические упражнения и киборги» и т.д. Американский опыт — исторически очень своеобразный. К примеру, культ спортивных команд в американских колледжах помимо престижа дает очень неплохие доходы. Как воспроизвести этот культ в другой культуре? Американцы привлекли для этого внедрения технологии глобализации.

Практически все человеческие пороки в той или иной форме стали проникать вместе с ярко-красочными атрибутами постмодерна на китайский рынок и воздействовать на неокрепшее сознание молодежи слагаемыми успеха. Поначалу такой опыт воспринимался с раздражением, а впоследствии стал вызывать определенное беспокойство. Отказ от прежних ценностей — это протест. Протест в Китае — это тяжкое преступление. Руководство страны решило проявить те самые шаги практической мудрости для воспитания молодого поколения в публичной сфере.

В январе 2018 года правительственный Департамент прессы, радио, кино и телевидения выпустил новые правила для телевидения, радио и других публичных мероприятий¹. В них, в частности, говорится, что не следует приглашать для участия в телевизионных и радиопрограммах гостей, если они:

- не разделяют всей душой позицию партии, а моральный облик лишен благородства;
- безвкусно или вульгарно одеты и позволяют себе непристойности;
- идеологически неблагонадежны;
- с запятнанной или скандальной репутацией.

Эти правила, в том числе, запрещают показывать татуировки и другие элементы субкультур, а также всё, что относится к хип-хопу и «бездуховному» творчеству (культуре упадка). Репортеры журнала «Time» связывают цензуру с недавним скандалом с финалистом конкурса хип-хоп-исполнителей рэпером PG One. Ему пришлось извиниться за слова песни «Christmas Eve», в которой, по утверждению Коммунистической лиги молодежи, он оскорблял женщин и пропагандировал наркотики. После этого из двух других телешоу исключили рэперов GAI и VaVa, а треки Triple H удалили все стриминговые площадки.

¹ <http://time.com/5112061/china-hip-hop-ban-tattoos-television/>

Правила этического поведения коснулись и спортивных звезд. Сборная Китая по футболу довольно необычно выглядела в матчах товарищеского международного турнира China Cup, в котором разгромно проиграла оба своих матча — против Уэльса (0:6) и Чехии (1:4). Некоторые игроки вышли на поле в форме с длинным рукавом (при том, что на термометре было около 30 градусов), у других футболистов руки были обмотаны специальными бинтами. Руководители страны и китайского спорта постановили, что татуировки — это плохой пример для молодежи. А футболисты и другие атлеты — это публичные люди, на которых хотят быть похожими миллионы китайцев. Пришлось срочно искать решение проблемы.

Самый татуированный из игроков сборной Китая Чжан Линьпэн пропустил этот турнир. Официальная причина — травма плеча. Но, возможно, дело в том, что его татуировки никак не скрыть ни повязками, ни длинными рукавами. А это — один из лидеров сборной, которого главный тренер Марчело Липпи называл лучшим игроком китайской лиги. Если внешний и моральный облик не позволит ему играть за сборную, для нее это станет серьезной потерей.

Конфликт отцов и детей, конфликт простого и правильного, конфликт формы и содержания сконцентрировали в себе основную проблему общества — сохранение национальной идентичности в условиях глобального роста. Слишком вольные трактовки и безразличное отношение к негласным запретам в человеческом обществе сторонниками постмодернизма повлекли за собой протестную реакцию руководителей государства при поддержке старшего поколения населения страны. Действие рождает противодействие.

Аристотель в своем трактате предлагал различать «рассудительного» и «ловкого» (*deinos*) человека, причем ловкость рассматривается как способность комбинировать самые эффективные средства, не заботясь о качестве цели, тогда как в случае рассудительности цель ставится во главу угла. Как этический вариант ловкости, рассудительность сохраняет одну и ту же направленность — на добро, сама же ловкость всегда норовит увильнуть в сторону¹.

Важно отметить, что при исследовании определенных проблемных аспектов развития спорта или отдельных проектов следует обращать внимание на его амбивалентный характер. Спорт всегда находится в фазе динамического развития. Отношения, складывающиеся в процессе занятий спортом, будут модифицироваться. Культура спортивных отношений, выросшая на эстетических и гуманистических консервативных идеалах, будет искать и находить новые формы, трансформироваться в соответствии с изменениями в национальной культуре.

¹ Жюльен Ф. Трактат об эффективности. Университетская книга, 1999. С. 11.

Литература

1. *Аристотель*. Никомахова этика / Αριστοτέλους. Ηθικα Νικομαχεια. К.: Аквилон-Плюс, 2002. VI. 5.
2. *Бондарь А. С.* Особенности развития общественного спорта в КНР / А. С. Бондарь, Сюе Мань Ван // Материалы IV международной науч.-практ. конференции. Донецк: ДДИЗФВС, 2009. С. 26–30.
3. *Волков В. И.* Постмодерн и его интерпретации. Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being. 5–6' 2013. С. 83.
4. *Дерлугьян Г.* Как устроен этот мир. наброски на макросоциологические темы. М.: Изд. Института Гайдара, 2013. С. 130.
5. *Дзикевич Д. С.* Философия процесса и конструктивный постмодернизм в современном Китае: аспекты теоретической связи. Гуманитарный вектор. Т. 13. № 2. С. 98–105.
6. *Жюльен Ф.* Трактат об эффективности. Университетская книга, 1999. С. 9.
7. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001–2010) / пер. с англ. под общей редакцией *Н. И. Лапина* / предисл. Н. И. Лапин, Г. А. Тосунян. М.: Издательство «Весь Мир», 2011. 256 с
8. *Jameson F.* Postmodernism, or The cultural logic of late capitalism. New Left Review. 1984. P. 9.
9. *Liu D., Zhang J. & Debordes. M.*, 2017. Sport Business in China: Current State and Prospect, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 18(1).
10. *Miao J.* (2006). Die Sportwissenschaft in China. China Journal. Sport und Gesellschaft in China, o. J. (1), 21–25.
11. *Xiao L.* (2004). China and the Olympic movement. <http://www.china.org.cn/english/olympic/211765.htm>.
12. *Rail G.* Sport in Postmodern Times. SUNY series on Sport, Culture and Social Relations. 1998. P. 399.
13. <http://time.com/5112061/china-hip-hop-ban-tattoos-television/>

Арпентьева М. Р.

Динамические способности (компетенции) менеджера

Mariyam Arpentieva

Dynamic abilities (competencies) of a manager

Согласно концепции динамических способностей, предприятие может и нуждается в том, чтобы активно развивать свои способности трансфигурации ресурсов (ресурсной базы) и систем отношений внутри

и вне предприятия в согласии с трансформациями отраслевого рынка. Важную роль в этом играют организационные способности и компетенции менеджеров, под руководством которых развивается способность предприятия функционировать и развиваться стабильно, без отказов и коллапсов, без утечек и депрофессионализации кадров, без простоев и стагнации, без дауншифтинга и радикальной смены руководства в форме слияния и т.д. Проблема динамических способностей или компетенций менеджера — одна из наиболее сложных проблем современной теории управления. В современной теории управления этот вопрос входит в систему вопросов о соотношении статических и динамических способностей предприятий в целом. Однако такое рассмотрение приводит к тому, что вопрос остается нераскрытым и методологически «неудобным»: очевидно, что «динамические способности» менеджеров выступают как важная часть таковых способностей всего предприятия. Вместе с тем конкретные формы и результаты соотношений, необходимые для успешного развития и функционирования предприятия и менеджера, способности могут быть различны (рис. 1).



Рис. 1. Динамические способности менеджера и организации

Модели статических и динамических ресурсов (способностей) предприятий

Концепция динамических способностей (dynamic capabilities) предприятия — дополняет более традиционную ресурсно-ориентированную теорию (Barney J., 1991; Barney J. et al., 2011), конкретизируя и разъясняя процесс выживания и развития тех или иных предприятий или сообществ в условиях интенсивных экономических и политических изменений, включая кризисы и коллапсы (Teece D. J., Pisano G., 1994; Teece D. J., Pisano G., & Shuen A., 1997; Bingham C. B., Eisenhardt K. M., Furr N. R.,

2007, Eisenhardt K. M., 2000; Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S., 2016). С концепцией динамических способностей тесно связаны другие современные и традиционные концепции, в том числе концепции организационного обучения (organizational learning), внутреннего организационного предпринимательства (intrapreneurship), способности к абсорбции (absorptive capacity), организационной ловкости (organizational agility), «устойчивого развития», «антикризисного менеджмента», «маркеров перемен» и др. Для измерения динамических способностей используются методики Р. Вильдена и его коллег (Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., & Lings I., 2013), Д. Ли и Дж. Лиу (Li D., & Liu J., 2014), а также Е. Богодистова, А. Крупского и С. Сардака (Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S., 2016). Динамические способности предприятия, как считают авторы концепции, включают ряд компонентов: способности почувствовать возможности и угрозы (sensing capacity), способности выбрать определенную возможность (seizing capacity) и способности реконфигурировать существующие ресурсы предприятия с целью достижения желаемых результатов (reconfiguration capacity) (Teese D. J., 2007). В области стратегического менеджмента, однако, эта концепция критикуется. Основные претензии к концепции динамических способностей (Arend R. J., & Bromiley P.; Barreto I., 2010), в частности, относятся к решению вопроса о соотношении динамических способностей организации (dynamic capabilities) и динамических способностей их менеджеров (dynamic managerial capabilities) (Adner R., Helfat C. E., 2003), а также к решению вопроса о технология менеджмента как такового.

Понятие «динамические способности» введено в 1994 году Д. Тисом (Teese D., 1994) для обогащения ресурсно-ориентированного подхода или теории (Barney J., 1986, 1991, 2001), которые объясняют успешность компаний существованием у них тех или иных ресурсов. При этом важно отметить, что неоклассическая модель экономики и производства опиралась на представление о гомогенности фирм и гетерогенности рынков и рыночных условий, а то неклассическая модель — ресурсный подход полагал гетерогенными и фирмы, и рынки. В работах Б. Вернерфелта (Wernerfelt B., 1984), в теории зависимости от пути предыдущего развития (Arthur W. B., Ermoliev Y. M., Kaniowski Y. M., 1987, David P. A., 1985), а также причинной неопределенности (causal ambiguity) (Barney J. B., 1986, Rumelt R. P., 2011) сформулированы предпосылки концепции Дж. Барни «VRIN-критериев» для ресурсов фирмы: фирмы, обладавшие ценными (V-valuable), редкими (R-rare), неподражаемыми (I-inimitable) и незаменимыми (N-non-substitutable) ресурсами, имеют конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами. В список ресурсов входят как физические, материальные и экономические ресурсы (капиталы), так и социальные и человеческие ресурсы (капиталы), включая организационные «рутины» и компетенции. Неподражаемость ресурсов

дает возможность сохранять первенство за пределами краткосрочного преимущества «первого хода» (first mover advantage) (Montgomery D. B., Lieberman M. L., 1998). Ресурсно-ориентированная теория дополнила концепцию «ключевых компетенций» (core competences) (Prahalad C. K., Hamel G., 1990), которая полагала, что успешность некоторых компаний связана с уникальным сочетанием определенных ресурсов, компетенций и технологий. Ресурсно-ориентированная модель полагает, что если эти компетенции и иные ресурсы фирмы соответствуют критериям «VRIN», то она может достичь долгосрочного конкурентного преимущества. Однако оценка ценности ресурсов в рамках данной модели ретроспективна (Priem R. L., Butler J. E., 2001). Поэтому трудно оценить и, соответственно, предсказать успешность фирм, учитывая лишь существующие оценки ресурсов и существующие ресурсы. В работах Д. Тиса и Г. Пизано заложен базис ряда последующих исследований выживания предприятий в условиях постоянно меняющейся окружающей экономической среды (Barreto I., 2010, Felin T., 2012, Helfat C. E., 2003, Teece D. J., 1994, 1997, 2007, Wang C. L., Ahmed P. K. 2007). Согласно концепции динамических способностей, фирма может активно развивать свои способности реконфигурации ресурсов (ресурсной базы) в согласии с трансформациями рынка. Концепция организационных способностей широко используется в области стратегического менеджмента, объясняя способность предприятий стабильно и без срывов функционировать и развиваться, создавая добавочную стоимость путем превращения затрат (Inputs) в результаты (Outputs) (Grant R. M. 1996). Дж. Барни назвал организационную способность чертой, позволяющей фирме создавать, дифференцировать и внедрять полезные для нее эффективные с экономической точки зрения стратегии (Barney J. B. 1992). Организационная способность в контексте стратегического менеджмента обладает свойством рутинности, называясь иногда «рутина» (Felin T., Foss N. J., 2009). С. Винтер (Winter S., 2003), например, определил ее как «рутину высокого уровня»: она дает менеджменту фирмы систему вариантов стратегий достижения того или иного результата. «Рутины» — это «сложные шаблоны социальных действий, запрограммированный ответ на стимулы (раздражители) внешней экономической среды» (Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S., 2016, p. 149, Pentland B. T., Rueter H. H., 1994). Организационная способность определяется существованием таких рутин и их комбинаций, которые помогают фирмам продуктивно и эффективно реагировать на поступающие вызовы региональных и мировых рынков. «Динамическая способность — это способность организации реагировать на изменение среды» (Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S., 2016, p. 150).

Е. Богодистов и коллеги выделяют ряд направлений развития концепции динамических способностей:

1) труды К. Айзенхардт и Дж. Мартина (Eisenhardt K. M., Martin J. A., 2000), которые предложили дифференцировать динамические способности на средне- и высоко-турбулентных рынках: чтобы совладать с экономическими вызовами на медленных и средне-турбулентных рынках, фирмам нужны сложные рутины и процессы, в высоко-турбулентных изменяющихся постоянно условиях компании не могут поддерживать, развивать и применять сложные рутины — на то нет времени, нужны простые правила или руководства к действию. Кр. Бингхэм и коллеги (Bingham C. B., Eisenhardt K. M., Furr N. R., 2007) говорят о таких руководствах, как «эвристика», например, правило «Покупай, когда дешево; продавай, когда дорого», помогает брокерам, торгующим на бирже с растущей волатильностью цен, подстраиваться под нестабильную и непредсказуемую рыночную динамику. Особенно важен постулат об «эквивифинальности» динамических способностей: разные компании могут достигать успеха различными путями, динамические способности заменимы, то есть противоречат последнему критерию ресурсно-ориентированной теории, — а также представление об ориентированности динамических способностей на изменение рынка: первоначально динамические способности определялись как инструмент реагирования на изменение (адаптации), после работ К. Айзенхардт и Дж. Мартина они рассматриваются как инструменты изменения самого рынка, заставляющий меняться конкурентные компании, и т.д.

2) С. Винтер сконцентрировал внимание на рутинизированности динамических способностей. (Winter S. G., 2003). Один из подходов к рутинам (Pentland V. T., Rueter H. H., 1994) предполагал, что рутины опираются на когнитивные структуры — представления субъектов и обладают схематической природой, включающей понятийные структуры, правила действия (реагирования), позволяющие минимизировать затраты труда и ресурсов и достигать результатов без прерываний и фрустрации ожиданий. Динамическая способность, или динамическая рутина, как повторяемая схема не отличается от иных рутин, хотя и относится к более высокому уровню: это рутина, направленная на изменение других рутин. С. Винтер разделил, таким образом, рутины на рутины базового уровня (необходимые для поддержания существования) и рутины высокого уровня (нужные для изменения базовых рутин). Несмотря на слабости такого «продолжения до бесконечности» (*regressus ad infinitum*), метатехнологический подход весьма продуктивен. С. Винтер также предложил концепцию импровизации, или «ad hoc решения проблем»: импровизация не является рутинной, но может помочь справиться со сложными вызовами.

3) Д. Тис предложил разбить динамические способности на ряд компонентов: способность заметить изменения внешней среды, новые возможности и угрозы (*sensing*), способность выбрать определенную воз-

возможность для развития (seizing) и способность достичь конкурентного преимущества путем реконфигурации ресурсов предприятия (reconfiguration). И. Баррето (Barreto I., 2010) также предложил свое видение структуры динамических способностей. Он сформулировал концепцию «склонности» (propensity) — наличия рутин, фиксирующих тенденции в действиях предприятия, предложил разделить динамическую способность на а) склонность заметить возможности и угрозы, б) склонность принимать быстрые решения, в) склонность принимать решения, ориентированные на рынок, г) склонность к реконфигурированию ресурсов. Все эти «склонности», или компоненты динамических способностей, формативны (а не рефлексивны): отсутствие одной не позволяет реализовать возможности других и фирмы в целом.

В дальнейшем применяются и рефлексивный (Li D., Liu J., 2014), и формативный (Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., & Lings I., 2013) подходы к компонентам динамических способностей. Современные работы направлены на измерение этих способностей.

В работе Е. Богодистова развивается последний подход к динамическим способностям, основанный на трех компонентах (способность заметить изменения (sensing), способность выбрать определенную возможность (seizing) и способность достичь результата путем реконфигурации ресурсной базы (reconfiguration)) (Bogodistov Y. et al., 2016).

Отечественные исследователи в основном рассматривают проблему теоретически, отмечая, что «для того чтобы компания была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, она должна постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции или приобретать новые... исследование стратегического выбора промышленных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность в условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять не просто с позиций ресурсной концепции, а концептуального подхода в выявлении динамических способностей в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов, — отмечает В. А. Кулеш. — Усиление значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед предприятием необходимость поиска и наращивания динамических способностей, обладающих способностью реконфигурации ресурсов, процессов, отношений». Кроме того, «рост конкурентоспособности достигается, как правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компетенциях. В условиях современного конкурентного рынка недостаточно просто создавать качественный продукт, нужно формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых, трансформирующиеся в конкурентные преимущества, уникальны для каждой компании данной отрасли» (Кулеш В. А., 2015, с. 1981–1982).

Динамическая способность, или динамическая рутина, как повторяемая схема не отличается от иных рутин, хотя и относится к более высокому уровню: это рутина, направленная на изменение других рутин. Поэтому можно выделить рутины базового уровня (необходимые для поддержания существования) и рутины высокого уровня (нужные для изменения базовых рутин). Кроме того, важна и импровизация, которая хотя и не является рутинной, но может помочь справиться со сложными проблемами. Импровизацию, однако, также, по сути, можно отнести к эвристикам, владение которыми и работа с которыми наиболее выпукло заметна на примере работы руководителя предприятия. В целом его динамические компетенции сочетают рутинные, «технологические» и импровизационно-инновационные аспекты. Динамические способности современного менеджера предприятия также включают: 1) способность выявлять маркеры перемен (сюда входят такие рутины, как выявление «сильных», «слабых», центральных и периферических сигналов грядущих или уже наступивших перемен, анализ и соотнесение их друг с другом, исследование их реальных и нереальных позитивных и негативных последствий, предписание тренировать чувствительность к переменам и наблюдательность в целом, реагировать на нестабильные и дисгармоничные аспекты деятельности предприятия и жизни окружающего социума); 2) способность создавать сценарии вероятных и маловероятных, опасных для развития и поддерживающих развитие, событий (рутина, предписывающая и осуществляющая задачу интегрировать отдельные маркеры перемен и события в целостные альтернативные и дополняющие друг друга сценарии); 3) управлять развитием событий вне и внутри организации, воздействуя на зоны, в которых нарушен или может быть нарушен порядок (рутины, предлагающие и осуществляющие задачи «отсекать лишнее» и «добавлять не-хватящее», «структурировать хаотичное» и «деформализировать рутинное», «вводить новое» и «убирать устаревшее», «двигаться самостоятельно» и «двигаться в потоке» и т.д.); 4) управлять развитием событий в обществе и сфере производства (рутины, реализующие задачи формулировать и трансформировать миссию и организационную культуру предприятия, соотнося ее с идеологическими трендами общества) и т.д. Способности менеджера — часть общей «архитектуры способности предприятия», поэтому, как в любом архитектурном проекте и его воплощении, необходимы такие блоки, которые будут поддерживать всю конструкцию одновременно: и организацию, и ее руководителя. Поскольку, однако, последний более мобилен и изменчив, постольку важно подбирать руководителей организаций таким образом, чтобы они не только предвидели и учитывали изменения в организации, но и в самих себе: навыки рефлексии — важнейшие навыки руководителя. Программа развития менеджера и организации

поэтому должна включать: 1) формирование отдельной задачи в работе менеджера и отдела организации, направленных на реализации проекта развития; 2) регулярную диагностику — сбор информации, оценку динамических способностей и осуществимости инициативы личностного развития менеджера и организационного развития; 3) проектирование трансформационных взаимодействий в коллективе, в том числе взаимодействий менеджера и подчиненных; 4) обратную связь и анализ полученных данных о инновациях и стагнациях в менеджменте и развитии организации в целом; 4) планирование деятельности и разрешение проблемы сопротивления изменениям внутри и вне менеджера и организации как основной проблемы внедрения, оценка и разработка путей преодоления сопротивления; 5) интервенции (направляются на отдельных менеджеров, иных работников, команды, отношения между подразделениями и организацию в целом); б) обучение и нормативное обеспечение организационного развития и развития менеджера; 7) использование механизма контроллинга в процессе организационного и личностного развития менеджера и иных сотрудников; б) оценку и дополнительные исследования.

Особую роль в этом процессе играет подготовка специалистов, функцией которых будут трансформирующие инновации и форсайт. Современный бизнес начинает определять свои потребности в кадрах, исходя из прогнозирования будущего и собственных стратегических намерений, а не на основе текущих нужд, продиктованных запросами прошлого и сиюминутными опасениями и кризисом. Исследователи, проводя «форсайт компетенций», выделяют несколько этапов трансформации образовательных систем и готовящихся в них специалистов: от «интеграторов» и «трансляторов» через «стандартизаторов» к «системным архитекторам» и специалистам, поддерживающим развитие предприятий и обеспечение безопасности данного развития, формированию метапредметных и «ключевых надпредметных компетенций», связанных с умением работать в системе растущей международной и межотраслевой кооперации и конкуренции, ускорения смены технологий и роста «цифровизации», клиентоориентированности и распространения гибких кастомизированных производств, автоматизации простейшего интеллектуального труда. От специалистов будет требоваться мультидисциплинарность, кросс-культурные компетенции и понимание правил «глобальной игры», компетенции коллективной творческой работы (co-creation), системное и рефлексивное понимание себя и мира, умения саморазвития специалиста, в том числе в контексте взаимодействия с большими объемами информации и т.д., компетенции по re-use и утилизации и экологизации производства и т.д. Однако мало внимания уделяется собственно форсайт-компетенциям специалистов: умению осмыслять будущие перемены. В развитии данного

умения особую роль играет «чувствительность к переменам» и умение выделять и осмыслять «маркеры перемен»: перемен позитивных, способствующих росту предприятия, и перемен негативных, угрожающих благополучию и жизни системе. Детекция и осмысление этих маркеров, а также понимание того, что переменны неизбежны и даже самые «опасные» несут функцию развития — если они правильно осмыслены, если их потенциал использован организацией и ее членами в продуктивных целях, целях развития, — основа работы специалиста в сфере форсайта, его форсайт-компетентности. Используя работу с «маркерами перемен», приспособивая к ним «рутины», создавая и внедряя технологические и кадровые инновации, предприятие может развивать свои так называемые динамические способности, реагируя даже на самые труднопрогнозируемые и трудноосмысляемые события.

Литература

1. *Андреева Т. Е., Чайка В. А.* К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2006. № 4. С. 163–174.
2. *Барни Дж. Б.* Может ли ресурсная концепция принести пользу ... // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 2. С. 71–92.
3. *Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2003. № 3. С. 47–75.
4. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом СПб гос. ун-та, 2008. 548 с.
5. *Кулеш В. А.* Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании // Научный журнал КубГАУ — Scientific Journal of KubSAU. 2015. № 108. С. 1164–1182.
6. *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2003. № 4. С. 133–184.
7. *Хамел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 288с.
8. *Adner R., Helfat C. E.* Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal. 2003. Т. 24 (10). P. 1011–1025.
9. *Arend R. J., & Bromiley P.* Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? Strategic Organization, 2009. Т. 7(1). P. 75–90.
10. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. 1991. Т. 17. № 1. С. 99–120.

11. *Barney J.* The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 // *Journal of Management*. 2001. Т. 27. № 6. — P. 625–641.
12. *Barney J. B.* Integrating organizational behavior and strategy formulation research // *Advances in strategic management*. 1992. Т. 8. № 1. P. 39–61.
13. *Barney J. B.* Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of Management Review*. 1986. Т. 11. № 3. P. 656–665.
14. *Barney J. B., Ketchen D. J., & Wright M.* The future of resource-based theory: Revitalization or decline? // *Journal of Management*. 2011. Т. 37. № 5. P. 1299–1315.
15. *Barreto I.* Dynamic capabilities // *J. of Management*. 2010. Т. 36(1). P. 256–280.
16. *Bingham C. B., Eisenhardt K. M., Furr N. R.* What makes a process a capability? // *Strategic Entrepreneurship J.* 2007. Т. 1. № 1–2. P. 27–47.
17. *Bogodistov Y., Botts M.* Dynamic capabilities in extremely dynamic environments // 76th Annual Meeting of the Academy of Management. Anaheim, CA: Academy of Management, 2016.
18. *Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S.* Динамические способности // *Економічний Простір*, 2016. Т. 110. P. 139–161.
19. *Churchill G. A.* A paradigm for developing better measures of marketing constructs // *Journal of Marketing Research*, 1979. Т. 16. № 1.-P. 64–73.
20. *Danneels E.* Organizational antecedents of second-order competences // *Strategic Management Journal*. 2008. Т. 29. № 5. P. 519–543.
21. *David P. A.* Clio and the economics of QWERTY // *American Economic Review*. 1985. Т. 75. № 2 P. 332–337.
22. *Eisenhardt K. M. & Martin J. A.* Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. Т. 21. № 10–11. P. 1105–1121.
23. *Felin T.* Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure // *Journal of Management Studies*. 2012. Т. 49. № 8. P. 1351–1374.
24. *Felin T., Foss N. J.* Organizational routines and capabilities // *Scandinavian Journal of Management*. 2009. Т. 25. № 2. P. 157–167.
25. *Fornell C., Bookstein Fr.* L Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer // *Journal of Marketing research*. 1982. № 1 (11). P. 440–452
26. *Li D., & Liu J.* Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China // *Journal of Business Research*, 2014. Т. 67(1). P. 2793–2799.
27. *Montgomery D. B., Lieberman M. L.* First-mover (dis) advantages // *Strategic Management Journal*. 1998. Т. 19. № 12. P. 1111–1125.
28. *Multivariate data analysis / Eds. by J. F. Hair et all // Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 2010. 785 p.*

29. *Nunnally J. C.* Psychometric theory. McGraw-Hill, 1978. 730 p.
30. *Pentland B. T., Rueter H. H.* Organizational routines as grammars of action // *Administrative Science Quarterly*. 1994. Т. 39. № 3. P. 484–510.
31. *Podsakoff P. M., Organ D. W.* Self-reports in organizational research: problems and prospects // *Journal of Management*. 1986. Т. 12. № 4. P. 531–544.
32. *Prahalad C. K., Hamel G.* The core competence of the corporation (Электронный ресурс). URL: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1> (дата обращения: 06.10.2016).
33. *Priem R. L., Butler J. E.* Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // *Academy of man. review*. 2001. Т. 26. № 1. P. 22–40.
34. *Rumelt R. P.* Towards a strategic theory of the firm // *Competitive Strategy*. Volume 2. / Eds. by C. A. Maritan, M. A. Peteraf.: Elgar Research Collection. Strategic Management series, vol. 5. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar, 2011. P. 3–17.
35. *Sun Y.* User satisfaction with information technology service delivery: a social capital perspective // *Information Systems Research*. 2012. Т. 23. № 4. P. 1195–1211.
36. *Teece D. J.* Explicating dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2007. Т. 28. № 13. P. 1319–1350.
37. *Teece D. J., Pisano G., & Shuen A.* Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Т. 18. № 7. P. 509–533.
38. *Teece D., & Pisano G.* The dynamic capabilities of firms: An introduction // *Industrial and Corporate Change (ICC)*. 1994. Т. 3. № 3. P. 537–556.
39. Van den *Broeck J.* et al Data cleaning: detecting, diagnosing, and editing data abnormalities // *PLoS medicine*. 2005. Т. 2. № 10 (E267). P. 966–970.
40. *Vorhies D. W., Morgan N. A.* Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage // *Journal of marketing*. 2005. Т. 69. № 1. P. 80–94.
41. *Wang C. L., Ahmed P. K.* // Dynamic capabilities: A review and research agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2007. Т. 9. № 1. P. 31–51.
42. *Wernerfelt B.* A resource-based view of the firm // *Strategical Management*. J. 1984. Т. 5. № 2. P. 171–180.
43. *Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., & Lings I.* Dynamic Capabilities and Performance // *Long Range Planning*. 2013. Т. 46. № 1–2. P. 72–96.
44. *Winter S. G.* Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. Т. 24. № 10. P. 991–995.

Артамонова М. В.

Подготовка менеджеров в условиях цифровой экономики в России

Marina Artamonova

Training of managers in the conditions of digital economy in Russia

В условиях формирования цифровой экономики в России существенно меняется роль менеджеров в системе взаимодействия «Человек — Машина — Информационная система», призванных заниматься разработкой новых товаров и услуг на основе новых технологий, управлением технологическими цепочками и выводом производимых товаров на рынок.

В условиях развития цифровой экономики утверждена Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (Программа) [1], в которой указывается, что большие данные (Big Data)¹ становятся основным информационным активом, требующим при работе с ним новых компетенций, которые позволят применять имеющиеся данные в новых целях и использовать их для реализации новых идей. Одним из приоритетных направлений Программы является направление ««Кадры и образование»».

Компетенции для менеджеров. Содержание компетенций качественно и содержательно отличается в зависимости от группы носителей, менеджеры относятся к одной из трех групп (см. табл. 1).

Как видим, менеджеры относятся к одной из наиболее важных и сложных групп, поскольку в ней возникает многообразие междисциплинарных и межгрупповых связей.

В качестве основных групп компетенций можно выделить следующие [2, с. 59]:

- владение ИКТ на уровне продвинутого пользователя со знанием специфики использования информационных систем в своей профессиональной области, умение постановки задач по использованию ИКТ в производственной сфере;
- системное мышление и умение воспринимать совокупность связей и отношений в процессе промышленного производства как комплексную систему с возможностью оказывать необходимое влияние на ее элементы для достижения требуемого результата;

¹ Большие данные (Big Data) по определению Gartner, Inc — это высокообъемные, быстродействующие и разнообразные информационные активы, которые требуют экономически эффективных, инновационных форм обработки информации для более глубокого понимания и принятия решений.

Таблица 1

Группы носителей	Компетенции
<i>потребители товаров и услуг</i>	навыки и умения эффективного использования новых товаров; базовые знания ИКТ, обеспечивающие эффективное потребление; осведомленность о наличии новых технологий и результатах их использования
<i>инженеры и операционисты, дизайнеры и менеджеры</i>	инженерные знания, коммуникационные навыки для эффективного взаимодействия с различными группами (исследователи и потребители), навыки групповой работы со специалистами различных отраслей знаний, изобретательства и инновационного мышления; технические знания о новых технологиях, маркетинговые знания и опыт коммерциализации
<i>исследователи</i>	склонность и способность к научному исследованию и изобретательству, глубокие профессиональные знания

Адаптировано по: Алексанков А. М. Четвертая промышленная революция и модернизация образования: международный опыт // Стратегические приоритеты. 2017. № 1 (13). С. 57–58.

- эффективное взаимодействие и групповая работа со специалистами других профессиональных областей, в том числе на международном уровне;
- проектное мышление и навыки управления любой деятельностью как проектами;
- глубокие профессиональные знания в своей сфере на основе междисциплинарного подхода и знания смежных областей.

Подготовка менеджеров для цифровой экономики ставит перед вузами следующие первоочередные **задачи**:

- обновление учебных планов путем ликвидации устаревших учебных модулей и курсов;
- введение новых образовательных дисциплин, к примеру, «Новые производственные технологии», «Промышленный интернет вещей и особенности его реализации», «Большие данные и условия их обработки» и др.

Для решения поставленных задач необходимо применять следующие **инновационные образовательные технологии**, среди которых: индивидуальные образовательные траектории; проектное обучение (интеграция образования и бизнеса); сетевая форма реализации образовательных программ; открытое образование; инновационные методы онлайн-обучения; интеллектуальные образовательные технологии; IT-стартапы в сфере образования.

Программа предусматривает: проведение с 2018 г. ежегодного мониторинга кадровых потребностей в области разработки «сквозных» технологий цифровой экономики; создание к 2025 г. не менее пяти

аспирантских и магистерских школ по каждому направлению «сквозных» технологий на базе ведущих вузов и научных организаций; внедрение механизма поддержки двустороннего обмена сотрудниками между научно-исследовательскими организациями и вузами с компаниями в области цифровой экономики, а также внесение в нормативно-правовую базу изменений с целью развития систем грантовой поддержки фундаментальных и прикладных исследований и разработки в области цифровой экономики со стороны государственных и частных фондов, что позволит преодолеть существующий разрыв между наукой и образованием.

При подготовке менеджеров предлагается использовать *концепцию стандартизации деятельности менеджеров* [4]. Стандартизация — процесс применения персоналом нормативных требований и правил, обеспечивающих качество сбора, обработки, передачи и хранения информации, позволяющих упорядочить существующие информационные потоки и управлять их приложением во всех сферах деятельности, для которых они предназначены, с целью принятия качественных управленческих решений с учетом современных подходов информатизации и цифровизации.

В статье *А. Д. Немцева и Л. В. Глухой* [4, с. 167] под стандартизацией деятельности менеджеров в высшей школе понимается формирование набора новых компетенций, которые должны соответствовать требованиям Программы и существующим уже профессиональным стандартам конкретной предметной области, а также, на наш взгляд, существенно опережать требования образовательных стандартов, заложенные в квалификационную характеристику подготовки управленцев.

При анализе требований к менеджерам были выявлены следующие *проблемы, затрудняющие процесс цифровизации на рабочих местах с целью обеспечения эффективного управления* [1]:

- дефицит специалистов в области управления цифровыми технологиями, в том числе для управления информационной безопасностью при организации информационного обмена данными в электронном виде — 27,6%;
- недостаточный уровень подготовки управленческих кадров в области информационного менеджмента — 23,5%;
- недостаточный уровень владения компьютерными и сетевыми технологиями для обеспечения эффективного взаимодействия процессов — 21,4%;
- недостаточный уровень имеющегося отечественного программного обеспечения, обеспечивающего эффективную систему сбора, хранения и представления потребителям актуальной и достоверной информации о пространственных объектах — 20,3%;
- прочие проблемы — 7,2%.

Пути преодоления дефицита менеджеров в области управления цифровыми технологиями, в том числе для управления информационной безопасностью при организации информационного обмена данными в электронном виде, а также недостаточного уровня подготовки управленческих кадров в области информационного менеджмента; владения компьютерными и сетевыми технологиями, снижающими эффективность обеспечения взаимодействия процессов Поставщик — Потребитель в условиях развитой цифровой инфраструктуры связаны с изменением набора дисциплин учебного плана или встраиванием дополнительных модулей (или заменой устаревших модулей программы) в рабочую программу обучения (см. табл. 2).

Таблица 2

Формирование новых навыков цифровой экономики

Уровень цифровой экономики, для обеспечения которого требуются навыки, полученные в результате изучения дисциплины	Примерное наименование изучаемого модуля дисциплины	Основные дидактические единицы	Формируемые навыки	Сфера рынка труда
Стратегический	Интернет вещей и технологии распределенного реестра	Интернет вещей, ... Технологии распределенного реестра, «умные контракты», саморегулируемые системы	Навыки, обеспечивающие доверие без посредников третьей стороны	Государственный и банковский сектор, в первую очередь
Стратегический	Технология виртуальной и дополненной реальности	Дополненная реальность (AR) в рекламе	Моделирование рынков сбыта	Реальный сектор экономики
Тактический	Промышленный интернет с точки зрения производственного менеджмента	Интеллектуальные устройства и программное обеспечение	Мониторинг параметров ключевых показателей производственного процесса	Реальный сектор экономики

Источник: Немцев А. Д., Глухова Л. В. Концепция стандартизации деятельности менеджеров в условиях цифровой экономики // Вестник волжского университета им. В. Н. Тагилцева. 2018. Т. 2. № 1. С. 173.

Развитие цифровой экономики в России сопровождается объективным процессом обновления профессий, в том числе и в области управленческого труда (см. табл. 3) [3, с. 121–127].

Таблица 3

Профессии будущего из Атласа новых профессий в области менеджмента и их характеристики

Профессия будущего	Характеристика профессии	Надпрофессиональные умения и навыки
Тайм-брокер (профессия появится до 2020 г.)	Специалист, «продающий» рабочее время специалистов, находящихся в режиме свободной занятости, т.е. управляющий чужой занятостью на открытом рынке. Эта специальность на дальнем горизонте пропадает ввиду появления автоматизированных решений	Клиентоориентированность; работа с людьми; мультиязычность и мультикультурность; межотраслевая коммуникация
Координатор производств в распределенных сообществах (профессия появится после 2020 г.)	Профессионал, который консолидирует заказ и организует работу независимых команд, работающих внутри отраслевого сообщества, по разработке, производству и сборке продукта под требования клиента. По сути, это директор по производству для сообщества, состоящего из нескольких независимых производителей	Системное мышление; управление проектами; межотраслевая коммуникация; работа с людьми; клиентоориентированность; мультиязычность и мультикультурность; бережливое производство
Трендвотчер/форсайтер (профессия появится до 2020 г.)	Специалист, отслеживающий появление новых тенденций в разных отраслях экономики, общественной жизни, политике и культуре, составляющий отчеты о влиянии новых тенденций на клиентские потребности. На дальнем горизонте умение работать с образами будущего станет универсальной компетенцией любых управленцев	Системное мышление; управление проектами; межотраслевая коммуникация; мультиязычность и мультикультурность; клиентоориентированность
Виртуальный адвокат (профессия появится до 2020 г.)	Специалист по удаленному юридическому сопровождению через сеть Интернет, в том числе по нормам законодательства той страны, в которой должно вестись дело (вне зависимости от страны, в которой практикует сам юрист)	Работа с людьми; мультиязычность и мультикультурность; клиентоориентированность

Профессия будущего	Характеристика профессии	Надпрофессиональные умения и навыки
<p>Менеджер портфеля корпоративных венчурных фондов <i>(профессия появится до 2020 г.)</i></p>	<p>Специалист, который управляет инвестициями компании в стартапы, созданные на основе идей ее сотрудников и направленные на развитие продуктовой линейки компании. Сопровождает развитие этих стартапов от идеи до производства</p>	<p>Системное мышление; управление проектами; междотраслевая коммуникация; работа с людьми; мультиязычность и мультикультурность</p>
<p>Корпоративный антрополог <i>(профессия появится до 2020 г.)</i></p>	<p>Специалист, отвечающий за изучение рынков инновационной продукции компании антропологическими методами (например, включенное наблюдение) и повышающий связанность компании с ее целевой аудиторией</p>	<p>Системное мышление; работа с людьми; клиентоориентированность; мультиязычность и мультикультурность</p>
<p>Координатор программ развития сообществ <i>(профессия появится после 2020 г.)</i></p>	<p>Специалист, который организует и поддерживает диалог между независимыми командами производителей, согласовывая их долгосрочные цели и общий образ будущего, помогая им определить программу совместных инвестиций в производственные мощности и людей. По сути, это директор по стратегии для сообществ, состоящих из нескольких независимых команд</p>	<p>Системное мышление; управление проектами; междотраслевая коммуникация; работа с людьми; мультиязычность и мультикультурность; навыки художественного творчества</p>
<p>Персональный бренд-менеджер <i>(профессия появится до 2020 г.)</i></p>	<p>Специалист, занимающийся формированием персонального имиджа с использованием социальных сетей и других публичных площадок в соответствии с целями и требованиями заказчика</p>	<p>Клиентоориентированность; навыки художественного творчества; мультиязычность и мультикультурность; работа с людьми</p>
<p>Менеджер по кросс-культурной коммуникации <i>(профессия появится до 2020 г.)</i></p>	<p>Специалист, сопровождающий документооборот компании на иностранных языках, контролирующий ключевые смыслы (например, при выборе маркетинговых слоганов), обучающий сотрудников передаче смыслов на иностранных языках, а также особенностям культуры при переговорах с иностранными партнерами. Консультирует руководство компании по ведению бизнеса в других странах</p>	<p>Мультиязычность и мультикультурность; междотраслевая коммуникация; работа с людьми; клиентоориентированность; системное мышление</p>

Профессия будущего	Характеристика профессии	Надпрофессиональные умения и навыки
Модератор сообществ пользователей (профессия появится до 2020 г.)	Специалист, который организует онлайн-сообщества пользователей, сопровождает диалог с разработчиками продуктов компании для развития линейки продуктов, поддерживает их лояльность (например, организует конкурсы и т.д.). Это одна из важнейших профессиональных специализаций маркетологов в ближайшем будущем	Системное мышление; программирование /робототехника / искусственный интеллект; управление проектами; работа с людьми; клиентоориентированность; мультиязычность и мультикультурность
Менеджер по управлению онлайн-продажами (профессия появится до 2020 г.)	Специалист, который в офлайн-компаниях разрабатывает механизмы продвижения товаров через интернет, организует маркетинговые кампании в интернете, сопровождает собственные онлайн-магазины компании или работает с партнерами по улучшению сервиса для клиентов (например, скорости доставки)	системное мышление; программирование/ робототехника/ искусственный интеллект; управление проектами; работа с людьми; клиентоориентированность
Проектировщик индивидуальной финансовой траектории (профессия появится до 2020 г.)	Специалист, рассчитывающий модель личных инвестиций, опираясь на планируемые доходы-расходы, дает рекомендации по планированию семейного и личного бюджета, развитию карьеры и др.	Системное мышление; управление проектами; клиентоориентированность; мультиязычность и мультикультурность; работа с людьми

Источник: Атлас новых профессий. Агентство стратегических инициатив. Сколково, Первая ред., Москва, 2014. С. 121–125. — <https://asi.ru/upload/iblock/5e5/Atlas.pdf>.

Специфика подготовки государственных и муниципальных служащих
 Модель университета, обеспечивающего качественное и востребованное рынком профессиональное образование государственных и муниципальных служащих, по мнению *А. Б. Новикова* и *В. К. Дмитриева*, может быть изложена сочетанием следующих элементов [5, с. 94–95]:

а) концентрация ресурсов на перспективных направлениях деятельности (инвестиции в образовательные проекты, обеспечивающие максимальное развитие), санация малоперспективных направлений, ликвидация «токсичных активов» университетов (с учетом запретов социального государства). Главный двигатель развития — лидерская группа («штаб») и централизованная система управления университета, освобожденная от «лишних звеньев», выдающих чужой продукт за собственный посредством безрезультативного (а порой контрпродуктивного) «переформатирования информации»; ликвидация «управленческого

плагиата» (заимствования чужих продуктов управленческой деятельности) и «управленческой имитации»;

б) разработка и реализация «политики развития» как общих «правил игры» для активных групп и сообществ внутри университета. Главный двигатель развития — собственная активность групп и сообществ, здоровая объединяющая людей корпоративная этика.

Ключевой актор университета — академическое сообщество ученых-профессионалов, преподавателей, которые должны получить/перехватить инициативу в формировании управленческой образовательной среды, переломить процесс управления ими со стороны менеджеров слабой категории, в различной степени удаленной от понимания сути педагогического процесса;

в) распределенная система управления, делегирование полномочий ресурсов и ответственности подразделениям университетов, публичность в принятии управленческих решений, оценке полученных результатов и др.

Изложенное предполагает формирование адекватной «дорожной карты» университетской (академической) активности применительно к подготовке менеджеров с разработкой и поэтапным выполнением задач в установленные сроки.

Р. Н. Шпакова и *Т. В. Ярлова* считают, что подготовка квалифицированных управленческих кадров в сфере государственного и муниципального управления обусловлена постановкой задач не только повышения эффективности управления как такового, но и инновационного развития экономики, а также обеспечения международной конкурентоспособности России. Необходимость такой подготовки потребовала радикального изменения существующих учебных планов и программ учебных дисциплин в соответствии с современными требованиями, включая систему переподготовки для работы в цифровой экономике [6, с. 154].

По мнению *А. Б. Новикова* и *В. К. Дмитриева*, будущее подготовки эффективных публичных управленцев в современном университете, к которым относятся лица, обладающие необходимыми компетенциями в сфере права, экономики, государственного и коммерческого управления одновременно, в комплексной и системной взаимосвязи, должно быть основано на приоритете научных школ и сложившихся подходов в работе основной структурной единицы университета — кафедры (центра, лаборатории, института и т.д.) при одновременной глобальной минимизации бюрократической административной составляющей в сфере образования. Учебно-методическая работа при подготовке государственных и муниципальных служащих должна опираться, в первую очередь, на апробированное (обоснованное) мнение авторитетного профессорско-преподавательского состава. Учебно-методические подразделения в идеале должны стать надежными партнерами (и, можно

сказать, защитниками) кафедр в формировании различной документации и организации учебного процесса. Другие подходы авторы считают контрпродуктивными и ведущими к деградации учебного процесса, к его «конвейеризации» по аналогии с промышленным производством [5, с. 95].

Одна из серьезных проблем, возникающих при подготовке менеджеров в вузе, на наш взгляд, связана с выхолащиванием экономических дисциплин, в частности экономики труда, из новых учебных планов при базовой бакалаврской подготовке, к примеру, на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова. На наш взгляд, университетское образование должно представлять студентам направления «Менеджмент» качественные базовые знания по экономике труда, что поможет выпускникам, с одной стороны, быть более информированными и конкурентоспособными на современном рынке труда при их трудоустройстве, а с другой стороны — молодым управленцам принимать экономически обоснованные оптимальные управленческие решения во внутрифирменных отношениях. Безусловно, учебные программы должны отражать реальные изменения, происходящие в экономике в условиях цифровизации, внедрения новых информационных технологий, инновационных изменений, усиливая интеграцию с современными компаниями, промышленными предприятиями, а также гибкость и вариативность в построении индивидуальных образовательных траекторий.

Кроме того, один из возможных путей улучшения подготовки менеджеров — совершенствование организации производственных практик для студентов 3 и 4 курсов бакалавриата, а также стажировок, направленных на сближение и учет интересов старшекурсников и выпускников направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова и реальных компаний, взаимодействующих со Службой содействия трудоустройству экономического факультета МГУ.

Литература

1. Программа «Цифровая экономика РФ», утвержденная от 28.07.2017. № 1632-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://statigovernment.ru/media/files/... pdf/>.
2. *Алексанков А. М.* Четвертая промышленная революция и модернизация образования: международный опыт // *Стратегические приоритеты.* 2017. № 1 (13). С. 53–69.
3. Атлас новых профессий. Агентство стратегических инициатив. Сколково, Первая ред., Москва, 2014. С. 121–127. <https://asi.ru/upload/iblock/5e5/Atlas.pdf>.
4. *Немцев А. Д., Глухова Л. В.* Концепция стандартизации деятельности менеджеров в условиях цифровой экономики // *Вестник волжского университета им. В. Н. Татищева.* Т. 2. 2018. № 1. С. 165–175.

5. Новиков А. Б., Дмитриев В. К. Профессиональная подготовка государственных и муниципальных служащих в условиях изменяющейся среды. В сборнике трудов II национальной межвузовской научно-методической конференции «Совершенствование учебно-методической работы в университете в условиях изменяющейся среды», Санкт-Петербург, 29–30 января 2018 г. С. 90–96.
6. Шпакова Р. Н., Ярлова Т. В. Особенности подготовки кадров для государственной и муниципальной службы в эпоху цифровой экономики // Педагогическое образование и наука. 2017. № 4. С. 15–155.

Баев Г. О., Кузьмичев А. Д.

Управленческий труд и владельцы бизнеса: к исследованию вопроса

Gregory Baev, Andrew Kuzmichev

Managerial work and owners of business: to the question of the question

Исследованию управленческого труда (УТ) почти 100 лет. Даниэл Рэн (Daniel A. (Dan) Wren) и Артур Бедаян (Arthur G. Bedeian), авторы авторитетного труда «Эволюция управленческой мысли», полагают, что Анри Файоль стал первым исследователем, который идентифицировал и описал элементы (функции), составляющие работу руководителя. «Он обозначил эти элементы: планирование, организация, командование, координация и контроль. Взятые вместе, эти пять элементов представляют собой то, что часто называют «процесс управления», — считают авторы [1].

Авторы настоящего исследования выделяют гипотезы:

- Во-первых, какие подходы к изучению УТ существуют в России?
- Во-вторых, можно ли метод Минцберга применять при изучении УТ в России?
- В-третьих, важно ли дополнять подход Минцберга, разрабатывая анкету как исследовательский инструмент?
- В-четвертых, можно ли исследовать, как владельческая и управленческая функции владельца бизнеса связаны с УТ?

Изучая вопрос, как в России исследователи обосновывают тематику управленческого труда (УТ), авторы выявили три основных подхода.

Первый связан с тем, что исследователи сразу, без изучения литературы, стараются описать свои предположения и гипотезы. Так, Н. Г. Трегулова и К. А. Гугуев, авторы исследования «Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки»,

в самом начале публикации дают свое определение УТ — «вид трудовой деятельности, включающий в себя операции, связанные с выполнением таких управленческих функций, как учет, контроль, регулирование и согласование различных бизнес-процессов, имеющих ориентацию на достижение целей и решений задач организации в рамках осуществляемой деятельности». Не описывая самого исследования, авторы утверждают, что «эффективность управленческого труда необходимо рассматривать как относительный показатель результативности функционирования управляющей системы, которая, в свою очередь, характеризуется количественными и качественными характеристиками показателей объекта и субъекта управления. Следовательно, при измерении эффективности труда управленческого персонала невозможно применение прямых методов, поскольку не представляется возможным измерить в количественных показателях управленческий труд» [10].

Второй подход отечественных авторов иной. Авторы описывают процесс управления, выделяя в нем всех, по их мнению, действующих лиц и главный критерий измерения управленческого труда. Так, в исследовании «Ресурсы управленческого труда: оценка эффективности и функциональной результативности в процессах организации производственной системы» (Межов И. С., Киселева М. М., Чуваев А. В.) схема организационных процессов представлена следующим образом: «В центре организационных процессов стоит организатор (человек, команда, организация, государство). Организатор, естественно, обладает всеми компетенциями и знаниями, ресурсами и полномочиями для осуществления организационных действий. На первых шагах организатор обдумывает генеральный замысел (концепцию) системы в виде вербальной модели, а затем воплощает его в принципиальную модель системы, в рамках которой описывает структуру (mS): здесь первая буква m обозначает, что это модельная структура, нарисованная, например, на бумаге; функции (mF); процессы (mP); входные ресурсы (mX) и выход (mY), это могут быть изделия, услуги и т.п.». Далее авторы пишут, что главный, по их мнению, «уровень организации системы управленческого труда» можно определить «по критерию надёжности (бесперебойности) выполнения специалистом/менеджером управленческих работ в соответствии с функционально-должностными обязанностями и имеющейся у него квалификации в течение всего нормативного фонда времени работы (рабочего дня, недели, месяца, квартала, года)» [9].

Представители третьего подхода изучают одну организацию и делают обобщающие выводы. Так, Е. А. Дьяченко и Т. В. Гапоненко, авторы исследования «Комплексная оценка эффективности управленческого труда», изучали ОАО «Атомэнергомаш» три года, утверждают, что результаты «работы любого предприятия можно оценить с помощью финансовых показателей» и делят их на две системы — является ли

предприятия «успешным» или «недостаточно успешным». Далее они пишут, что в качестве показателей оценки эффективности управленческого труда можно «использовать коэффициенты со слабой корреляционной зависимостью» («По результатам анализа можно сказать, что наиболее важным среди них является показатель рентабельности капитала, рассчитанный по денежному потоку. Следующим является показатель рентабельности продукции, также рассчитанный на основе денежного потока»). Выводы исследования, на наш взгляд, тривиальны: «Предлагаемая система оценки эффективности труда руководителей охватывает различные аспекты деятельности предприятия и предполагает комплексное рассмотрение множества количественных и качественных показателей. Это позволяет сделать оценку труда руководителей более полной и объективной. Предложенный способ оценки эффективности труда руководителей может быть реализован в условиях любого предприятия, ведущего стандартную бухгалтерскую отчетность» [3].

Рассмотренные подходы, на наш взгляд, не позволяют провести фундаментальное исследование проблем управленческого труда в России. В этой связи обратимся к классике по УТ-публикации Генри Минцберга (Henry Mintzberg) «Работа менеджера: фольклор или факт» (The Manager's Job: Folklore and Fact), которая начинается со слов о том, что слова менеджера — планирует, организует, координирует или контролирует — «доминировали в управленческой лексике с тех пор, как французский промышленник Анри Файоль впервые представил их в 1916 году». В данной публикации Минцберг пишет: «Я намерен оторвать читателя от слов Файоля и представить более поддерживающее и полезное описание управленческой работы. Это описание вытекает из моего обзора и обобщения исследований о том, как различные менеджеры потратили свое время». Автор обращает внимание на то, что в некоторых исследованиях «менеджеры наблюдались интенсивно, в ряде других они вели подробные дневники, в нескольких исследованиях анализировались их записи». Важно отметить, что Минцберг опирается на работы разных менеджеров, в том числе руководителей заводов, менеджеров по персоналу, менеджеров по продажам, администраторов больниц, президентов компаний и стран и даже лидеров уличных банд. «Эти «менеджеры» работали в Соединенных Штатах, Канаде, Швеции и Великобритании», — пишет автор. Минцберг подчеркивает: «исследование за исследованием показало, что менеджеры работают в бешеном темпе, что их деятельность характеризуется краткостью, разнообразием и прерывистостью, и что они сильно ориентированы на действия и не любят рефлексивную деятельность». Выводы исследования Минцберга таковы — «Работа менеджера может быть описана в терминах различных «ролей» или организованных наборов поведения, идентифицированных с должностью. Мое описание, показанное в разделе «роли менеджера»,

включает десять ролей. Как мы увидим, формальная власть порождает три межличностные роли, которые, в свою очередь, порождают три информационные роли; эти два набора ролей позволяют менеджеру играть четыре роли принятия решений» [2].

Как дополнить подход Минцберга в современных условиях? Авторы настоящего исследования давно изучают деятельность владельцев бизнеса в России: частности, выявлены проблемы семейного производственного бизнеса [6, 7], проблемы развития технологических стартапов и российских «скрытых чемпионов» — представителей рейтинга «ТехУспех» [4, 5, 11]. В настоящем исследовании авторы опирались на подход Генри Минцберга и сделали попытку изучения УТ-владельцев бизнеса, созданного с нуля в России.

Исследование проводилось с июня по июль 2018 года. Анкета рассылалась владельцам технологических компаний, связанных с организацией производства либо встраивания продукта/технологии в производственный процесс. Анкеты рассылались по базам данных Клуба инженерных предпринимателей МГТУ им. Н. Э. Баумана (<http://clip.bmstu.ru>), а также национального рейтинга российских быстрорастущих технологических компаний «ТехУспех» (<http://www.ratingtechup.ru>).

Результаты первого этапа исследования дают такую картину (рис. 1): возраст большинства опрошенных компаний свыше 10 лет, половина из них по размеру относится к среднему бизнесу (с оборотом от 800 млн до 2 млрд рублей в год).

Среди опрошенных владельцев компаний низкое число единоличных собственников (рис. 2): в большинстве случаев число собственников больше двух.

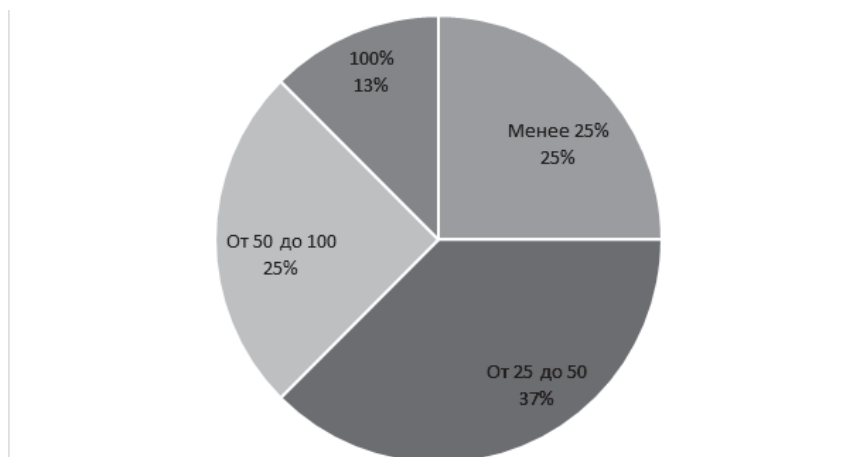


Рис. 1. Ваша доля в бизнесе, %

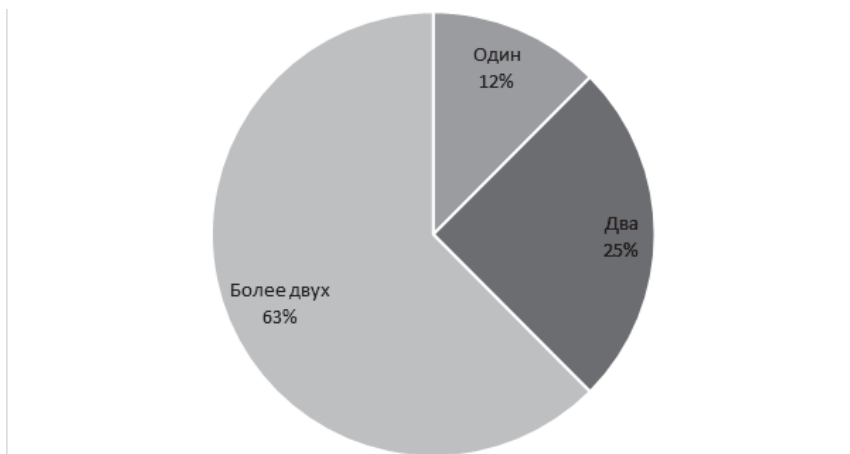


Рис. 2. Количество собственников бизнеса

Владельцы совмещают роли собственника бизнеса и руководителя. При этом преобладает «ручной» стиль управления. Больше половины владельцев отметили, что они оставляют функцию принятия решений за собой.

Как следствие, отмечается преобладание устных источников информации у владельцев в коммуникативной функции (рис. 3). Для общения с топ-менеджерами практически все владельцы преимущественно используют личные встречи и телефонные звонки (рис. 4). Электронная почта преобладает в коммуникациях только с функциональными менеджерами и рядовыми сотрудниками.

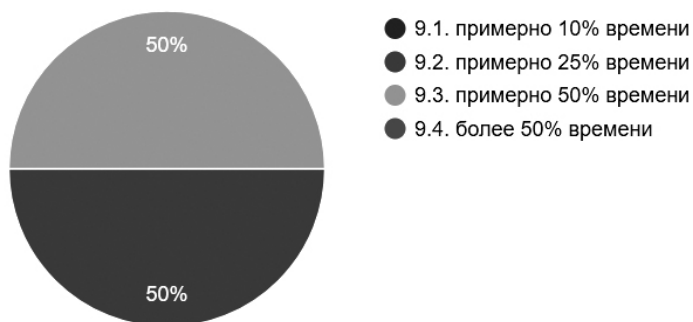


Рис. 3. Какой процент вашего рабочего времени занимают устные источники информации — телефонные звонки, собрания, личные встречи

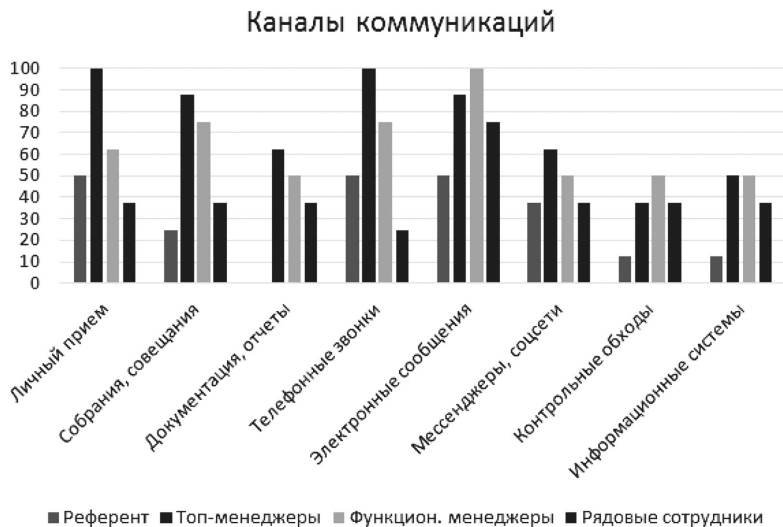


Рис. 4. Преимущественные каналы коммуникаций при взаимодействии с группами сотрудников. По оси ординат — доля ответивших владельцев в процентах

Выводы первого этапа исследования, на взгляд авторов, подкрепляются словами Алексея Корукова, владельца компании ВНИТЭП, производителя лазерных раскройных центров: «Недавно стало ясно, что во многом я попадаю под классического стартапера начала 90-х, по исследованиям Высшей школы экономики. К концу этапа «Стартап» у нас появились приличные станки с рядом преимуществ, появились запатентованные решения. Когда идет стартап, единственный путь руководителя — авторитарный, вся ответственность на руководителе. Я был сразу за всех. Чтобы дальше расти, такой стиль не подходит. Сейчас основные усилия, которые мы тратим на наше развитие, — перестройка компании. Сейчас открыты вакансии практически на все позиции, включая гендиректора. Я сам хочу спуститься на должность директора по развитию» [8].

Авторы настоящего исследования полагают, что существующие в России подходы к изучению УТ не дают полной исследовательской картины и не показывают методы и методологию исследовательской работы. Метод Минцберга, на взгляд авторов, можно применять при изучении УТ в России, но важно обязательно дополнять коммуникативную функцию новыми информационными источниками и материалами. Владельческая и управленческая функции владельца бизнеса непосредственно связаны с УТ и так можно попытаться определить не только стадии жизненного цикла, но и управленческие роли в организации. Данные вопросы будут главными на втором этапе исследования, где будет, в частности, использоваться метод проведения глубинных интервью.

Литература

1. *Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian*. The evolution of management. Sixth Edition. 2008. Wiley. С. 221.
2. *Henry Mintzberg*. The Manager's Job: Folklore and Fact // From the March–April 1990 Issue, Harvard Business Review <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>.
3. *Дьяченко Е. А., Гапоненко Т. В.* Комплексная оценка эффективности управленческого труда // Вестник ДГТУ. 2009. Т. 9. № 1 (40). С. 132–135.
4. *Баев Г. О.* К исследованию систем управления российских «скрытых чемпионов» // Седьмые чарновские чтения: сборник трудов VII Всероссийской научной конференции по организации производства. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2018. С. 8–18.
5. *Баев Г. О., Сидоренков В. С., Золотарев П. В.* Исследование проблем управления малых производственных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла // Пятые чарновские чтения: сборник трудов. Материалы V международной научной конференции по организации производства. Москва, 4–5 декабря 2015 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н. Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2015. С. 486–528.
6. *Кузьмичев А. Д.* Владелец производственного предприятия в России: к истории вопроса // Шестые чарновские чтения. Сборник трудов VI Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум «Современное предприятие и будущее России». Москва, 2–3 декабря 2016 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н. Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2017. С. 56–70 (в соавторстве с *Даньшовым Д. Н.*)
7. *Кузьмичев А. Д., Рыкова Я. С.* Семейный бизнес и производство в России. Исследование ГК «Механика» // Седьмые чарновские чтения. Сборник трудов VII Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум Современное предприятие и будущее России. Москва, 1–2 декабря 2017 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н. Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2018. С. 239–257.
8. *Кузьмичев А. Д.* Хочешь, я подарю тебе ключ... // Клуб инженерных предпринимателей МГТУ им. Н. Э. Баумана. 17.10.2017. URL: <http://clip-russia.ru/2017/10/korukov2017/>.
9. *Межов И. С., Киселева М. А., Чуваев А. В.* Ресурсы управленческого труда: оценка эффективности и функциональной результативности в процессах организации производственной системы // Вестник Ал-

тайской науки. Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края (Барнаул). 2015. № 3–4 (25–26). С. 366–367.

10. *Трегулова Н. Г., Гугуев К. А.* Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // Вопросы экономики и управления. 2018. № 3. С. 15–18. URL <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3334/> (дата обращения: 06.08.2018).
11. *Фалько С. Г., Баев Г. О.* Классификация проблем управления на производственных предприятиях и подходы к их решению // Инновации в менеджменте. 2016. № 34. С. 4–11.

Батаева Б. С.

Формирование информационной этики и ее значение в обучении менеджеров

Bela Bataeva

The formation of information ethics and its importance in the training of managers

В первой четверти XXI века деятельность человека все более связана с созданием, переработкой и использованием информации и определенных знаний, представленных в цифровом виде. Цифровая экономика прочно входит в повседневную жизнь, хотя со времени появления и использования интернета прошло чуть менее полувека. В отдельных странах принимаются законы об интернете.

В условиях все большего проникновения компьютеров в повседневную жизнь, перехода межличностных коммуникаций и взаимодействия в сеть возрастает потребность в цифровой/информационной этике. С позиции истории развития этических учений можно утверждать, что этика будет оставаться актуальной и в период цифровой экономики, поскольку проблемы взаимодействия людей сохраняются, приобретая новые грани.

Представители зарубежных и российских топ-менеджеров считают, что роль этики в новых условиях повышается. Так, по результатам опроса, в котором приняли участие более 510 представителей топ-менеджмента, «83% россиян убеждены в том, что сильные этические принципы и этическое поведение будут более востребованы в эпоху цифровых технологий, на глобальном уровне с этим утверждением согласилось 89%» [1]. В данной статье рассмотрим, что понимается под информационной этикой, каковы тенденции ее формирования в разных регионах мира и каковы условия в России; а также как формируется обучение менеджеров информационной этике.

Генезис информационной этики

Первые работы по этике европейской цивилизации относятся к периоду античности, когда проходило распространение цивилизации древних Греции и Рима. Они связаны с именами Сократа (род. ок. 469 г. до н.э.), Платона (род. около 428 г. до н.э.), Аристотеля, предложившего термин «этика», и др. философов периода классической античности (IV в. до н.э. — II в.н.э.). Аристотель указывал на роль этики как условия существования в обществе и регулятора взаимоотношений: «Быть достойным человеком — значит обладать добродетелями. И тому, кто думает действовать в общественной и политической жизни, надо быть человеком добродетельного нрава...» [2].

Еще раньше этические воззрения возникли на Древнем Востоке — в Древней Индии и Древнем Китае. Так, сборники религиозных гимнов, ритуалов Веды датируются периодом 2–2,5 тыс. лет до н.э.¹ Основы древнекитайской этики изложены в «Книге перемен» («И-цзин»), а также связаны с именами основателей главных учений конфуцианства, даосизма и легизма (школы законников). Главный текст Конфуция (Кун Фу-цзы) «Лунь юй» («Беседы и высказывания») относят к V в. до н.э.; главный текст Лао-цзы «Дао дэ цзин» («Книга о дао и дэ») относят к VI–III вв. до н.э., а Хань Фэй-цзы — к IV–III вв. до н.э.²

Иными словами, первые этические учения восходят к глубокой древности и были направлены на регламентацию поведения человека в обществе, функционирование государства. Философско-этическая мысль Древнего Востока и Древних Греции и Рима имеет существенные отличия, которые в некотором смысле объясняют особенности формирования информационной этики в этих регионах мира.

Этика (учение о нравственности) по Аристотелю изучает поведение человека, его отношение с другими людьми. Античные философы понимали этику как жизненную мудрость, «практические» знания о том, что такое счастье и каковы средства его достижения, каковы правильные нормы поведения и пр. Отрицая врожденный характер добродетелей человека, Аристотель признавал важность нравственного воспитания и относил этику к практическим наукам. За многовековую историю одни этические нормы, в особенности религиозные, остались в первоначальном виде. Другие нормы этики эволюционировали по мере развития самого общества.

Информационная этика представляет собой область междисциплинарных исследований, включающую рассмотрение технических, моральных, юридических, социальных, политических и философских вопросов. А ее

¹ Возникновение Ригvedы относят к XXV–XX вв. до н.э., а поздневедическую литературу обычно датируют IX–V вв. до н.э.

главная цель — регулирование поведения человека в сфере создания и использования информационно-компьютерных технологий [3]. Одним из основателей информационной этики является математик и философ, основоположник теории информации (кибернетики), живший в первой половине прошлого века, Норберт Винер.

В настоящее время встречается множество схожих и пересекающихся понятий: «киберэтика», «сетевая этика», «компьютерная этика», «этика Интернета», «этика цифровых технологий», «этика виртуальных коммуникаций», «информатизационная этика» (или «этика информатизирующегося общества») [4, с. 134]. Одни ученые предлагают использовать термин «информационная этика» в широком смысле. Другие отделяют информационную этику от компьютерной этики или от «этики информатизирующегося общества» в целом [4, с. 134]. Однако в западных и российских философских и этических исследованиях чаще всего используется термин «информационная этика». Одни ученые видят в информационной этике новый этап развития этики, другие рассматривают информационную этику как прикладную этику [5].

Информационная этика «охватывает этические, юридические и социальные аспекты применения информационно-коммуникационные технологии (далее ИКТ), ставя во главу угла реализацию принципов Всеобщей декларации прав человека в информационном обществе» [6, с. 60].

«Цифровая культура — ... понимание современных информационных технологий, их функционала, а также возможность грамотно использовать их в работе или быту» [7].

Инструментами тщательной этической оценки в области информационной этики являются интеллектуальная собственность, неприкосновенность частной жизни, безопасность, перегруженность информацией, ... виртуальная реальность, робототехника, достоверная и актуальная информация об окружающей среде и цензура [8].

Информационная этика в контексте разных культур

Различные культуры приспосабливаются по-разному к условиям цифровой среды, о чем в свое время писал Норберт Винер. Исследовательские центры информационной этики созданы в Африке (Африканская сеть информационной этики (ANIE)), Латинской Америке (Латиноамериканская сеть информационной этики), Центр информационной этики (Германия), Фонд Капурро-Фик и пр. Контекстный подход приобретает ведущее значение при изучении этики в информационном обществе. Социокультурные особенности проявляются в готовности граждан мириться с доступностью личной информации и прочими ограничениями свободы человека по отношению к информации в цифровой экономи-

ке. Данный тезис проиллюстрируем отношением к цензуре интернета в США, Китае и в России.

В США официально нет «цензуры интернета», однако до 2015 года агенты АНБ имели неограниченный доступ и могли вести слежку за действиями в интернете. Движение за неприкосновенность частной жизни в США и в европейских странах растет после разоблачительной деятельности Эдварда Сноудэна и Джулиана Ассанжа. Сноудэн раскрыл широкой общественности информацию о слежке американских спецслужб за гражданами США и других стран при помощи существующих информационных сетей и сетей связи. В результате Конгрессе в США признал незаконными программы по массовому сбору метаданных об интересах интернет-пользователей и личным связям, программ массовой слежки (проекты PRISM, X-Keyscore и Tempora), что привело к их закрытию. В 2018 году компанию Google также обвинили в сборе данных о пользователях сети Facebook, а ее основатель Марк Цукерберг выступал с извинениями на слушаниях в Конгрессе в США по поводу утечки личных данных 87 миллионов пользователей сети.

Джулиан Ассанж, австралийский интернет-журналист, программист, на созданном им еще в 2006 году сайте WikiLeaks раскрыл секретные документы, разоблачающие коррупционные схемы во властных структурах многих стран мира, включая переписку главы ЦРУ США. В результате США преследовали WikiLeaks, используя приемы от заморозки счетов до действий администрации социальных сетей Facebook и Twitter, закрывавших подозрительные аккаунты.

Эти факты подтверждают слова Сноудэна: «На рубеже тысячелетий мало кто представлял себе, что гражданам развитых демократий скоро придется защищать от своих руководителей идеи открытого общества» [9].

В Китае цензура интернета действует в виде проекта «Золотой щит» («великий китайский файрволл»). Проект представляет собой «специальный сервер или систему серверов, которые устанавливаются на интернет-канале между пользователями и поставщиком интернет-соединения и фильтруют информацию, передающуюся по каналу». Цензуре подвергаются зарубежные ресурсы, сайты американских университетов. В стране с 2006 года действует ведомство по контролю за интернетом¹.

В Поднебесной в 2014 году был принят план по построению системы социального кредитования, предполагающий введение индивидуального рейтинга граждан. Введение рейтинга проходит в рамках создания системы, обеспечивающей повышение доверия в стране (социального кредита доверия). Он призван поощрять граждан действовать ответственно. Многие корпорации поддерживают начинание правительства

¹ На интернет-цензоров популярные китайские сайты сегодня тратят по разным оценкам до 2,5 млрд долл. в год [10].

и сотрудничают с ним: компания Alibaba (гигант интернет-коммерции), Tencent (владеющая соцсетью), Корпорация Baidu (занимающаяся поисковыми сетями). Компания Alibaba сама использует рейтинговую систему пользователей — Sesame Credit, основанную на сборе данных и покупках зарегистрированных в ее сети клиентах [11].

Система социального рейтинга начала работать с мая 2018 для пассажиров поездов и самолётов, а в полной мере программа должна заработать к 2020 году.

Исследователи отмечают, что взгляды китайцев на неприкосновенность частной жизни отличаются от представителей западных культур, большинство не видит существенной опасности в данном рейтинге. В целом обеспечение неприкосновенности частной жизни для китайцев второстепенно по сравнению с обеспечением общественного порядка.

Хотя есть и критики, такие как экс-директор американской Национальной группы по исследованию широкополосной связи при администрации Обамы Анураг Лал, которые считают, что данный рейтинг «подтверждение тому, что Китай превращается в полностью полицейское государство» [11]. Критики усмотрели в китайском индивидуальном рейтинге граждан аналогию с фильмом «Black Mirror» («Черное зеркало»).

В России власти также предпринимают меры, связанные с цензурой интернета. Согласно докладу Международной правозащитной группы Агора под названием «Свобода интернета 2017: ползучая криминализация», в России ухудшается ситуация со свободой интернета. В докладе отмечается, что под предлогом защиты детей в сети с самоубийствами, наркотиками, порнографией усилена цензура. Приводятся факты о задержаниях, росте нападениях на интернет-активистов и сетевых журналистов с участием полицейских.

К мерам по усилению контроля может быть отнесен закон о мессенджерах, вступивший в силу с 01.01.18, а также законодательное требование Минкомсвязи о хранении текстовых сообщений, передач звуков и голоса, а также видеофайлов и изображений интернет-сервисами. Россияне более сдержанно реагируют на цензуру интернета со стороны власти, нежели американцы и европейцы. Одним из исключений является владелец мессенджера «Телеграм» Павел Дуров, который отказался предоставить доступ спецслужбам к переписке россиян¹.

Нужно ли обучать менеджеров информационной этике?

Для менеджеров информационная этика, соблюдение цифровой культуры приобретает особую важность в современных условиях. Новые информационные технологии повышают уязвимость личной репутации

¹ Суд в дальнейшем постановил заблокировать Telegram в Российской Федерации.

и репутации компании. Имеют место примеры, когда менеджеры крупных компаний лишились работы из-за высказываний или комментариев. Так, скандал вокруг комментария руководителя PR-службы «Леруа Мерлен» в России Галины Паниной привел к призывам пользователей сети к бойкоту компании, в результате чего компания уволила сотрудницу [12]. Тремя годами ранее PR-директора американской компании Empire Interactive Жюстин Сакко уволили за расистские высказывания в соцсетях. А режиссёр проекта «Стражи Галактики 3» (компания Disney) Джеймс Ганном был уволен из-за неполицорректных записей в сети Twitter почти десятилетней давности [13].

В России уроки информационной этики проводятся в общеобразовательной школе. С нового учебного 2018 года в Санкт-Петербургском национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики (Университете ИТМО) все студенты-бакалавры и магистранты всех направлений подготовки начнут изучать программу по цифровой культуре. Их будут обучать, «как строить общение с другими пользователями, как представлять информацию о себе, какие данные являются публичными, а какие — нет, как обеспечить информационную безопасность», будут изучать правовое регулирование работы с данными [7].

Заключение

Проблемы обучения этике, включая информационную, и воспитания выходят на первый план, так как определяют поведение будущих менеджеров. Образование все больше переходит в онлайн, что ставит новые проблемы преподавания и обучения. В западных научных школах, например в Гарвардской высшей педагогической школе, группы исследователей работают над темами гражданского образования и нравственного воспитания. В российской же практике данные проблемы рассматриваются главным образом применительно к общеобразовательной школе.

Обучение этике еще не стало неотъемлемой частью подготовки менеджеров, однако неуклонно растет число вузов, предлагающих своим учащимся данную дисциплину. Происходит постепенное внедрение информационной этики в учебный процесс российских вузов. В условиях цифровой экономики спрос на компетенции менеджеров действовать этично, скорее всего, будет повышаться.

Литература

1. *Стародубцева В.* Этичное поведение в эпоху цифровой экономики: какие вызовы бросает нам современность? Сайт «Российский биз-

- нес on-line». Дата публикации: 13.10.17. URL: <https://www.innov.ru/news/theme/etichnoe-povedenie-v-epokh/> (дата обращения 20.08.18).
2. *Аристотель*. Большая этика. Книга первая (А) <https://www.litmir.me/br/?b=554503&p=1>.
 3. *Манжуева О. М.* Информационная этика Норберта Винера // Вестник Бурятского государственного университета. 2013. № 6. С. 53–57.
 4. *Отюцкий Г. П., Шипунов О. К.* Информационная этика как понятие и социальное явление: методологический анализ // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопр. теории и практики. Тамбов: Грамота, 2016. № 3 (65): в 2 ч. Ч. 1. С. 132–136.
 5. *Коваль Е. В.* Этика информационного общества как современный этап развития этики // Вестник Чувашиского университета. 2009. № 4. С. 133–139.
 6. Программа ЮНЕСКО «Информация для всех». Отчет за 2008–2013 гг. / пер. с англ. М.: Межрегиональный центр библиотечного сотрудничества, 2015. 186 с.
 7. *Блинникова Н.* Культура в «цифре»: почему профессионал будущего должен быть немного «айтишником» / портал ИТМО.News, 16.01.2018. <http://news.ifmo.ru/ru/education/trend/news/7234/>(дата обращения 20.08.18).
 8. *Капурро Р.* Информационная этика// Информационное общество, 2010. Вып.5. С. 6–15. http://www.capurro.de/infoethics_russian.html.
 9. *Рэтклифф Р.* Сноуден: баланс сил изменился, и люди бросают вызов государственной слежке // The Guardian. Великобритания,. 06.06.2015. <https://inosmi.ru/world/20150606/228430540.html> (дата обращения 20.08.18).
 10. *Красильникова Ю.* Цифровое рабство: миллионы китайцев не смогли отправиться в поездки из-за низкого рейтинга // Русское агентство новостей. 24.05.18. (дата обращения 20.08.18).
 11. *Гордеев А.* Цифровая диктатура: как в Китае вводят систему социального рейтинга // РБК. 11.12.2016.<https://www.rbc.ru/business/11/12/2016/584953bb9a79477c8a7c08a7>.
 12. Выход из-за печки. Как пиарщику разрушить репутацию с помощью соцсетей // Pressfeed. <https://news.pressfeed.ru/kak-raz-rushit-reputaciyu-antirukovodstvo-dlya-piarshhika/> (дата обращения 23.08.18).
 13. *Обносков А.* Педофилия и СПИД: за что уволен режиссер «Стражей Галактики»// Газета.ru. 21.07.2018. https://www.gazeta.ru/culture/2018/07/21/a_11861197.shtml (дата обращения 20.08.18).

Бекоева Д. Д., Тихенький В. Г.

Управленческий труд как профессиональная деятельность

Diana Bekoeva, Vladimir Tikhenky

Managerial work as a professional activity

Труд традиционно определяется как осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы.

Особенности любого труда предполагают наличие таких составляющих, как:

- предметно-действенная составляющая, связанная с процессом изменения предмета труда с помощью средств труда;
- физиологическая составляющая как функция человека;
- психологическая, связанная с мотивацией, реализацией цели, проявлением сознания и воли;
- социальная составляющая, отражающая взаимодействие с другими.

Структура любого труда включает следующие основные элементы: человек (Ч) — трудовая деятельность (ТД) — условия труда (УТ), каждый из которых определяет систему трудовой деятельности. Система управленческой деятельности, соответственно, состоит из субъектов управления как носителей целей, производительных сил (предмета и средств), процесса управленческой деятельности и управленческих отношений, результатом деятельности (целевых и побочных) и условий труда, связанных с управленческими отношениями (производственно-экономическими, эстетическими, психофизиологическими и др.) Управленческий труд как разновидность профессиональной деятельности определяет ее направление и содержание. Различные определения понятия «управление» характеризуют то или иное направление управленческой деятельности. Приведем три основных определения управленческой деятельности. Управление — это процесс, при котором субъект управления координирует все процессы, происходящие внутри организации, и добивается целей, поставленных перед собой, с помощью использования различных ресурсов (человеческий ресурс, оборотный капитал, технология, информация).

Управление — это также «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», управленческое искусство.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимых для формирования и достижения целей организации.

Управление, или менеджмент, — это система знаний об управлении организациями и социально-экономическими системами, которая формируется на базе различных наук. Управление — это совокупность управленческой культуры (реализация потенциала и своего и потенциала других людей), управленческой технологии (компетенции умения и знания) и управленческого искусства (детерминация управленческого поведения в нестандартных ситуациях).

Профессионализация управленческого труда связана прежде всего с описанием профессии, через которую реализуется управленческая деятельность и уровень ее институционализации. Институционализация управленческой деятельности как профессионального труда обусловлена обобщением практики управления и теоретического обоснования факторов эффективного управления, появлением управленческих организаций и публикаций научных работ по управлению, формированию управленческих сообществ, обсуждающих важные вопросы управления на научных конференциях, определение профессионально важных качеств личности и квалификационных требований к профессии управленца.

Изучение любой профессии, в том числе управленческой деятельности, осуществляется процедурой профессиографии, которая определяет требования к профессии и требуемый квалификационный уровень специалиста, в зависимости от специальности. Специальность управленца характеризует область приложения физических и духовных сил человека, позволяющая ему взамен затраченного труда получать необходимые средства существования и возможности развития.

Личностные качества, знания, умения и профессиональные навыки, компетенции управленца и этические принципы выполнения профессиональной роли в рамках занимаемого трудового поста характеризуются в психограмме.

Трудовой пост управленца — это некоторое социально фиксированное многомерное системное образование, включающее:

- заданные цели, представления об управленческой деятельности;
- заданный предмет, взаимоотношения;
- систему средств труда;
- систему профессиональных служебных обязанностей (заданных функций);
- систему прав работника (на справедливую и своевременную оплату труда),
- производственную среду (предметные, информационные, социальные условия труда).

Квалификация управленца отражает уровень профессионального мастерства, который характеризуется формальной квалификацией, выраженной в официально фиксированных разрядах, классах, званиях,

категориях, и реальной квалификацией, т.е. тем уровнем мастерства, который данный человек может действительно проявить.

Каждая квалификационная характеристика управленца является нормативным документом, определяющим его функции, регламентирующим ее содержание, способствующем обеспечению оптимальной технологии в работе, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте, а также совершенствованию системы управления персоналом. В качестве нормативной базы квалификационные характеристики должностей управленцев предназначены для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности, организационно-правовых форм и отраслей экономики независимо от их ведомственной подчиненности. Квалификация управленца — это характеристика освоенных человеком специальных знаний и умений, компетенций, отражающих уровень его профессионального мастерства.

Компетентность управленца характеризует отношение к определенному кругу обязанностей. Выделяют следующие виды компетентности: а) специальную (профессиональную) компетентность, б) социальную компетентность, владение человеком коммуникативными навыками; в) личностную и индивидуальную компетентность, владение приемами личностной саморегуляции, а также саморазвития.

Основные принципы государственного правового регулирования управленческого труда, в том числе управленческих отношений, включают требования Трудового кодекса, связанные со свободой труда, запрещением принудительного труда и дискриминации, защитой от безработицы и содействием в трудоустройстве, обеспечением права каждого работника на справедливые условия, равенство прав и возможностей, обеспечение прав каждого работника на своевременную и выплату справедливой заработной платы [1].

Детерминация управленческого поведения связана с уровнем профессионального образования личности и определяет особенности и закономерности развития (изменения) социально-психологической деятельности (процессов, состояний и свойств) человека в процессе управленческой деятельности. Проблемное поле профессионального образования управленцев способствует профессиональному становлению личности на всех стадиях развития управленца, но в особенности — на стадии формирования профессиональных мотивов, социально-профессиональных знаний, умений и навыков, развития готовности к самостоятельной управленческой деятельности и трудоустройству. Особенно важной является и стадия профессионализации, связанная с освоением социально-профессиональных ролей и норм профессионального поведения управленца, формирования профессионально важных качеств и способностей, развития ключевых квалификаций

и профессиональной мобильности, развития творческого стиля выполнения управленческой деятельности.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности».

Рассмотрим социально-психологические факторы, определяющие управленческое поведение личности руководителей и подчиненных, и ключевые компетенции, позволяющие выделять инструменты детерминирующего влияния и использовать их в руководящей деятельности в рамках функциональной карты управленческого труда.

Функциональная карта управленческого труда как профессиональной деятельности, таким образом, должна включать цели, требования к образованию для выполнения профессиональной деятельности, конкретные действия, необходимые умения, знания и компетенции.

Основная цель управленческой деятельности — руководство организацией на основе закономерностей управления, знания о психологических особенностях поведения человека в организациях. Управленческая деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический).

Внешняя характеристика управленческой деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Предмет труда управленца отражает совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект управления в процессе работы должен мысленно или практически оперировать.

К основным действиям управленцев в рамках управленческой деятельности можно отнести:

- постановку стратегических и тактических целей персонала организации,
- планирование работы,
- координацию работы персонала,
- принятие решения,
- контроль,
- мотивирование персонала,
- информирование,
- руководство персоналом,
- стратегию сотрудничества в работе,
- организацию психологического климата в группах и возможность самовыражения личности,
- достижение целей управления организацией.

Исходя из этого, требования к образованию и обучению управленцев и подтверждение владения профессиональными компетенциями должны соответствовать функциям управленца и соответствовать

методологическим подходам и принципам научного и практического профессионального образования. Можно выделить два основных распространенных сегодня подхода к образованию управленцев: контекстно-компетентностный и личностный подход.

Контекстно-компетентностный подход профессионального образования управленцев основан на усвоении знаний, использовании технологий рефлексивного обучения, сюжетного менеджмента и ориентированных на освоение нестандартных форм и моделей в профессиональной деятельности.

Личностный подход традиционно предполагает развитие личностно-профессионального потенциала управленца и самоактуализации. Содержание профессионального образования управленцев в рамках личностного подхода направлен на формирование ценностно-смысловой направленности личности, развитие профессионально важных качеств и социально-нравственных форм поведения управленцев, перспективы профессионального роста и эффективности управленческой деятельности.

Можно предположить, что профессионализация управленческого труда требует в ближайшем будущем использования синергетического подхода в обучении управленцев, особенности которого заключаются в признании множественности путей развития профессии, в особенности в современных условиях глобализации. Для менеджмента профессиональное образование в рамках синергетического подхода означает приоритет индивидуального профессионального стиля, переход к ситуациям сюжетного менеджмента, отказ от жесткой детерминации, признание образовательного пространства подготовки управленцев открытой системой, с множеством факторов и уровней развития.

Необходимыми управленческими компетенциями признаются умение получать достоверную информацию о состоянии управленческой деятельности в организации и ее соответствия поставленной цели, координировать работу основных элементов организации — социально-демографических особенностей персонала, структуры, культуры, системы управления персоналом. Важными умениями признаются способности анализировать познавательную и эмоционально-личностную сферу персонала организации, психологического функционирования и социального взаимодействия — анализировать и интерпретировать информацию, полученную из документации, умения распределять задачи, проводить беседу и осуществлять наблюдение за деятельностью персонала с учетом его состояния, — применять управленческие технологии для оценки состояния управленческих функций — организации, принятия решения, том числе относительно познавательных функций и эмоционально-личностной сферы персонала организации.

Необходимые знания управленца связаны со знанием основных теорий менеджмента, законодательных актов и нормативных документов, регламентирующих организационно-правовые основы управленческой деятельности руководства организацией, коммуникативными навыками.

Важными являются знания правил и принципов проведения анализа и диагностики организационной деятельности, знания современных концепции управления персоналом транснациональных компаний и мультидисциплинарной команды.

Необходимыми технологическими навыками управленца являются навыки использования методов и процедур диагностики управленческой деятельности, особенности применения этих методов при работе. Основные принципы работы и постановки новых целей, методов контроля и оценки эффективности и эффективности деятельности организации, оценка компетенции руководителей и иных специалистов организации.

Перспективы дальнейшего развития управленческого труда связаны с новыми направлениями деятельности и ее дифференциацией, например, новыми отраслями деятельности, появлением новых профессий, специальностей и новым содержанием управленческой деятельности. Управленческий труд связан с высокой моральной ответственностью, важными функциональными средствами, умением устанавливать и поддерживать деловые контакты, любить и понимать людей, разбираться в человеческих взаимоотношениях, общительностью, активностью, эмоциональной устойчивостью, лидерским потенциалом и наклонностями.

Профессия управленца относится к эвристическим профессиям, она связана с управлением другими людьми, с анализом, планированием, проектированием, конструированием и контролем. У этой профессии большое будущее, так как она требует высокого профессионализма и создания условия для других людей, решения конфликтных ситуаций и эрудиции, оригинальности мышления, стремления к постоянному обучению и развитию. Содержание деятельности управленца является разнообразным, многоплановым и зависит от специализации и тех изменений, которые происходят в условиях динамического образовательного пространства, концепций когнитивно ориентированного образования и других концепций.

Актуальной представляется сформулированная Клаусом Швабом концепция четвертой промышленной революции («Индустрия 4.0»), которая обуславливает новые подходы к пониманию труда, поскольку значительная часть производственных процессов будет осуществляться без участия человека. В частности, четвертая промышленная революция означает массовое внедрение киберфизических систем в производство, а также сферу обслуживания. Прогнозируемые перемены должны затронуть целый ряд важнейших областей: технологический уклад, экономику, рынок труда, социальную сферу (прежде всего понижение значимости

низко- и среднеквалифицированного труда вплоть до утраты работы многими работниками — например, по прогнозам, четвертая промышленная революция может привести к резкому снижению спроса на дешевую рабочую силу из Китая, Индии, Латинской Америки), политические отношения (усиление тенденций популизма, радикализма, милитаризма и, как следствие, рост глобальной нестабильности) и т.д.

Соответственно, можно сделать вывод о том, что концепция четвертой промышленной революции предполагает наличие адекватных руководителей, обладающих тем набором характеристик, которые позволяют успешно ответить на вызовы грядущей эпохи. Особую роль призваны сыграть интеллектуальные качества руководителей. Как подчеркивает видный немецкий экономист Клаус Шваб, для преодоления негативных, разрушительных последствий четвертой промышленной революции руководителям необходимо развивать и применять следующие четыре вида интеллекта: 1) контекстуальный (позволяющий учитывать все те условия, в которых осуществляется профессиональная деятельность руководителя), 2) эмоциональный (самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки — этот перечень особенно важен для руководителя в период бурных потрясений), 3) вдохновенный (предполагает широкий творческий поиск, осуществляемый коллективно), 4) физический (связанный с поддержанием здоровья — в условиях, когда нарастает скорость изменений, особо важным условием профессиональной деятельности руководителя выступает укрепление физического и психического здоровья, в том числе и с учетом новейших научных открытий в сфере здравоохранения) [см.: 2, с. 84–86].

При формировании компетенций немаловажная роль должна отводиться этической подготовке. В своей книге «Технологии Четвертой промышленной революции» Клаус Шваб и Николас Дэвис в числе приоритетов образования специалистов, готовых ответить на вызовы новой эпохи, называют усиление преподавания этики — причем для студентов как управленческих, так и инженерных специальностей, хотя основная ответственность за соблюдение этических ценностей должна лежать на лидерах, которые должны увязывать стратегические планы по разработке и внедрению новых технологий с высшими ценностями человечества (красноречиво сформулировано название одного из разделов книги: «Внедрение ценностей в технологии» [см.: 4, с. 34–36].

Четвертая промышленная революция — это и вызов для российских руководителей. Российская экономика обладает специфическими характеристиками, отличающими ее от экономики таких стран, как Германия, США и т.п. Вместе с тем, несмотря на существенную долю нефтегазового сектора, определенные перспективы для участия в четвертой промышленной революции у России есть.

А. Г. Комиссаров предлагает ряд мер, которые необходимо принять для подготовки России к вызовам четвертой промышленной революции: 1) осуществить программу подготовки детей к техническому предпринимательству и творчеству не только в школах, но и в детских садах, 2) всемерно развивать математическое образование, исходя из того, что грядущая эпоха существенно повысит спрос на специалистов с качественным математическим образованием (именно эти кадры будут определять тенденции развития новых технологий), 3) усилить подготовку специалистов в сфере инжиниринга и промышленного дизайна с целью добиться мирового лидерства России по этому направлению, 4) создать в России несколько высокотехнологичных корпораций мирового уровня.

Для решения задач такого уровня в России необходимо внедрить программы профессиональной подготовки руководителей, которые будут готовы эффективно управлять предприятиями разворачивающейся эпохи четвертой промышленной революции. Компетенции таких руководителей должны отвечать тем специфическим требованиям, которые будут востребованы в условиях жесткой конкурентной борьбы между такими предприятиями.

Литература

1. Трудовой кодекс РФ от 21.12.2001 с изменениями 2015 г.
2. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Изд. «Эксмо», 2016.
3. Комиссаров А. Г. Четвертая промышленная революция // Вестник // <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revoljutsiya> (дата обращения: 20.08.2018).
4. promishlennaya-revoljutsiya (дата обращения: 20.08.2018).
5. Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции. М.: Изд. «Эксмо», 2018.

Богачев В. Ф.

Структура и содержание знаний профессионального менеджера

Victor Bogachev

Professional manager's knowledge structure and content

В специальной литературе длительное время ведутся дискуссии на тему должен ли быть руководитель производства специалистом в той отрасли, к которой относится руководимый им объект. При этом весьма распространено мнение о том, что профессиональный менеджер не обя-

зан обладать специальными знаниями, так как принципы управления безотносительны к отраслевой принадлежности объекта управления. Оппоненты же утверждают, что менеджер обязательно должен глубоко знать специфику отрасли, пройдя все ступени в иерархии управленческой пирамиды.

Наша страна имеет достаточно противоречивый опыт в области подготовки управленческих кадров и не всегда извлекала пользу из совершаемых ошибок и неудач в этой области. Можно вспомнить время, когда занявший пост премьера в правительстве Николая II С. Витте решал задачу создания мощной национальной индустрии, способной завоевать ведущие позиции на международной арене. И важным звеном в решении этой задачи он видел формирование системы подготовки профессиональных управляющих, способных отвечать на новые вызовы. Следует отметить в этой связи его серьезные усилия в создании системы коммерческого и технического образования. С этой целью С. Витте провел через Госсовет Положение о коммерческом образовании. В результате были привлечены инвестиции представителей частного бизнеса и за 4–5 лет практически без затрат государственных средств были учреждены и оснащены оборудованием 3 политехнических института, 73 коммерческих училища; учреждены или реорганизованы несколько промышленно-художественных заведений, в том числе реорганизовано Строгановское училище технического рисования и учреждено несколько промышленно-художественных училищ. В заслугу С. Витте следует поставить и закон 1897 г. о сельских ремесленных учебных мастерских¹. В итоге тот факт, что Россия по важнейшим экономическим показателям приблизилась к ведущим капиталистическим странам, заняв пятое место в мировом промышленном производстве, почти сравнявшись с Францией, в значительной степени был обусловлен тем, что высокие темпы индустриализации обеспечивались в том числе и за счет подготовки кадров руководителей, обладающих специальными техническими знаниями, на базе которых формировались специфические умения и навыки профессионального менеджера.

После революции 1917 года задача подготовки управленческих кадров решалась, исходя из имеющихся ресурсов, когда по сокращенным срокам обучения готовились специалисты и руководители через специфическую систему «рабфаков», а также проходящих стадию становления сохранившихся высших учебных заведений. Одновременно формировалась система подготовки советских руководящих кадров в технических и экономических вузах, причем главным принципом

¹ <http://istoriarusi.ru/imper/reformi-vitte.html>

отбора руководителей являлся тезис В. И. Ленина о том, что «политика первенствует над экономикой»¹.

В соответствии с этим принципом советский руководитель, во-первых, обязательно должен быть членом правящей партии. Во-вторых, продвижение по служебной лестнице должно было перед занятием следующей в иерархии управления руководящей должности предусматривать обязательную работу в партийной организации. В этом случае алгоритм профессионального роста руководителя содержал следующие этапы: мастер участка — член партбюро; начальник цеха — заместитель секретаря партбюро; зам. директора — член парткома и т.д.

Одновременно продолжались эксперименты по определению содержания труда руководителей, которые готовились как в технических, так и в экономических и финансовых вузах. В этой связи следует отметить опыт Ленинграда, где функционировал первый в стране инженерно-экономический институт, созданный на базе открытого в 1897 г. петербургским предпринимателем М. В. Побединским, который, следуя разработанной С. Ю. Витте системе экономического образования в России, открыл счетоводные курсы. В 1906 г. Высшие коммерческие курсы (будущий ИНЖЭКОН) стали первым в России самостоятельным высшим экономическим учебным заведением (1906 г.).

В 1965 году в ИНЖЭКОНе, наряду с традиционными отраслевыми факультетами (машиностроения, строительства, химии, автоматизации производства и IT-технологий), был создан факультет организаторов промышленного производства и строительства, деканом которого в течение трех лет был и автор этих строк. В 2000 г. ИНЖЭКОН был переименован в Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, а в 2006 году университет отметил столетний юбилей.

Первого августа 2012 года два ведущих экономических вуза Петербурга, СПбГУЭФ и СПбГИЭУ, были включены в форме слияния в единый экономический университет, который 29 декабря 2012 года был зарегистрирован в качестве юридического лица, а к нему в качестве структурного подразделения был присоединен Санкт-петербургский государственный университет сервиса и экономики (ГУСЭ).

Этот шаг был, по нашему мнению, глубоко ошибочным с точки зрения стратегии развития учебной базы для подготовки современных менеджеров, так как ИНЖЭКОН представлял собой идеальную площадку для обучения руководителей, которые получали качественные знания как в области научного менеджмента, так и в области отраслевой специализации. И хотя формально Финансово-экономический университет стал базой для Института экономики, Инженерно-экономический — для Института управления, а Университет сервиса и экономики —

¹ Ленин В. И. XI съезд РКП (б). 27 марта — 2 апреля 1922 г. ПСС, Т., 45. С. 123.

для Института сервиса, уникальная научная школа ИНЖЭКОНа, его учебно-производственная база была разрушена, а профессорско-преподавательский состав в силу чисто политических амбиций ФИНЭКа, ставшего базовым для новой структуры, был постепенно вытеснен и перешел в другие университеты.

Дефицит специально подготовленных современных менеджеров, в содержании труда которых гармонично сочетались бы знания в области научного менеджмента и отраслевой специфики, привел к появлению «новых эффективных менеджеров», имевших в лучшем случае экономическую подготовку, в худшем — финансовую, главной целью деятельности которых было получение прибыли любой ценой и способность управлять финансовыми потоками на фоне полного отсутствия инициативы и самостоятельности и четкого исполнения указаний вышестоящего начальства.

Последствия такой кадровой политики сказались довольно быстро и коснулись многих отраслей науки и техники, где Россия раньше занимала ведущие позиции в мире. Для примера можно привести реформу Академии наук РФ, которая началась несколько лет назад и имела своей целью, как утверждали ее авторы, дать ученым возможность сконцентрироваться на научных исследованиях, разгрузив их от забот по управлению имуществом и финансами, которые, по их мнению, следует поручить профессионалам, что лишь подтверждает высказанную нами выше мысль. В дальнейшем выяснилось, что цель была совершенно другой и была напрямую связана с уничтожением РАН, которая проводила независимую от власти политику.

В результате было создано Федеральное Агентство научных организаций (ФАНО) — чисто бюрократическая организация, которой были переданы все права по управлению отраслевыми научно-исследовательскими институтами. При этом ФАНО присвоило себе право определять тематику и контроль их научной деятельности, что они явно не могли делать в силу своей некомпетентности. В результате РАН была полностью отстранена от управления институтами, которое было передано некомпетентным чиновникам, а членам Академии отводилась совещательная роль в вопросах, решение которых ранее входило в компетенцию академиков.

В итоге руководство наукой, стратегией ее развития стали осуществлять чиновники и финансисты, в результате чего резко возросли численность новой структуры, а также объемы требуемой от научных работников, часто ненужной, отчетности. При этом доля финансирования науки, особенно фундаментальной, в ВВП России уже и так отстает не только от развитых, но и от многих развивающихся стран, которые переживают глубокий кризис и живут в режиме жесткой экономии. После выборов Президента России в 2018 г. в структуре нового прави-

тельства было учреждено Министерство науки, и появилась надежда, что оно займется возрождением фундаментальной и прикладной науки, но назначение на должность министра бывшего руководителя ФАНО М. М. Котюкова означает сохранение прежнего курса на уничтожение РАН¹.

Еще одним наглядным примером непрофессионализма властей является реформирование отрасли гражданского авиастроения, в результате чего мы полностью отказались от строительства собственных самолетов, перейдя полностью на закупку и эксплуатацию зарубежных. И это стало, в первую очередь, следствием прихода к руководству отраслью непрофильных специалистов, не способных восстановить еще существующий потенциал отечественного авиастроения. Так, определяет политику в отрасли руководитель Минпромторга Мантуров Д. В., имеющий профильное образование социолога и юриста.

Такое же положение и с российской космической отраслью, спрос на продукцию которой упал за 10 лет с 60% до 10%. Постоянные катастрофы с запусками тяжелых ракет, необоснованные стройки космодромов и отсутствие новых технологических разработок ставят отечественную космонавтику в число отстающих в этой, некогда передовой для нас отрасли науки и техники. В то же время американский предприниматель и выдающийся бизнесмен И. Маск за десять лет создал космическую империю, способную без бюджетных инвестиций сконструировать и начать эксплуатировать целый класс тяжелых ракет, и успешно осуществляет их запуски по заказу Правительства США. Для сведения, корпорацией Роскосмос руководит бывший директор АвтоВаза Комаров И. А., перенесший весь свой богатый опыт выпуска «конкурентных» на мировом рынке легковых автомобилей².

Можно привести еще ряд примеров, характеризующих результаты деятельности «новых эффективных менеджеров», руководящих ведущими предприятиями таких отраслей, как судостроение, станкостроение, культура, образование, медицина. Анализ этих результатов свидетельствует об одном: руководить производством должны профильные специалисты, знающие специфику объекта управления. То же относится к предприятиям сферы услуг, туристической отрасли, ресторанному бизнесу, спорту и другим отраслям.

Опасность появления категории «новых эффективных менеджеров», не обладающих компетенциями профессиональных менеджеров в конкретной отрасли, привела к распространению опасной практики «ручного управления», когда топ-менеджеры пытаются лично решать текущие задачи в ущерб стратегическим, вследствие чего верхний уро-

¹ <https://www.bfm.ru/news/377590>.

² <http://www.pereplet.ru/lipunov/443.html#443>.

вень не может своевременно отреагировать на внешние угрозы. Режим «ручного управления» наглядным образом проявляется в случае возникновения чрезвычайных и трагических ситуаций, когда можно решить ограниченное количество «горящих» проблем, однако глубинная перестройка всей структуры управления требует системных решений.

Для современной России, претендующей в последнее время на роль государства с «суверенной демократией», особенно актуальной в контексте выбора стратегии экономического развития является проблема формирования у «новых эффективных менеджеров» (НЭМ) научного мышления, основанного на знании экономических законов, принципов, методов и технологий стратегического управления. Опыт последних двадцати лет свидетельствует о том, что как на государственном уровне, так и на уровне государственных и частных компаний получила широкое распространение практика «ручного управления», приведшая в ряду других причин к стагнации российской экономики, резкому падению ее конкурентоспособности и превращению в монопродуктовую экономику, ориентированную на экспорт сырьевых ресурсов.

Воробьев А. И., Альтухов С. В.

Габитус и модусы спортивного менеджмента: как не заблудиться в лабиринтах профессии

Anatoly Vorobiev, Sergey Altukhov

Habitus and Modus of Sport Management: How not to get lost in the labyrinths of the profession

Системное представление о профессии спортивного менеджера приводит нас к пониманию того факта, что овладеть премудростью данной специальности гораздо труднее, чем получить диплом бакалавра или магистра в любом из престижных вузов, где готовят подобные кадры.

Для того чтобы полученные знания трансформировались в нечто более необходимое будущему спортивному управленцу, ему придётся пройти своеобразную компьютерную томографию (КТ). Правда, для этой процедуры не потребуется томограф. Его заменят коуч и тьютор, которые, продиагностировав своего «пациента», к базовым знаниям о предмете и объекте управления прибавят существенную добавленную интеллектуальную стоимость.

Она образуется за счёт тех навыков, компетенций, профессиональных лайфхаков, которые весьма пригодятся в практической работе.

Прежде всего, учитывая специфические свойства профессии [1], тьютор и коуч убедятся, имеется ли у подопечного необходимый по-

тенциал для его наиболее полного раскрытия и развития в процессе индивидуальных занятий. Имеется в виду наличие определённых свойств характера, необходимых спортивному менеджеру для достижения значимых карьерных высот. Мобилен и алертен ли он? Обладает ли когнитивными способностями и определённой коммуникабельностью?

Безусловно, какие-то качества у менеджера тьютор и коуч смогут развить — системное и стратегическое мышление, стрессоустойчивость и целеустремлённость. Для этого они и нужны. Но если исходное тестирование покажет, что у клиента полное отсутствие креативного сознания или эмпатии, лучше сразу заняться чем-либо иным и не тратить время и деньги впустую.

Авторы, впрочем, надеются, что подобные безнадёжные случаи будут крайне редки, а искусство и профессиональное мастерство тьюторов поможет «довести до кондиции» даже не самых одаренных от природы претендентов на место под солнцем спортивной индустрии.

Кто же эти волшебники, заменяющие не только самые современные томографы при диагностировании способностей, но и формирующие индивидуальные когнитивные траектории (опять КТ) для своих подопечных?!

В соответствии со сложившимися представлениями и не слишком богатой практикой тьюторства на Руси тьютором называют наставника, опекуна, помогающего овладеть дополнительными знаниями, навыками и компетенциями студентам и специалистам в выбранной ими профессии [2]. В 2018 году будет отмечаться 150-летний юбилей тьюторства в России. Впервые данное понятие было введено М. Н. Катковым, а должность тьютора появилась в Лицее цесаревича Николая в 1868 году. Не следует, впрочем, ограничиваться именно данным функционалом, ибо по своей природе тьюторство, коучинг, как и менторство в целом — понятия полисемичные. Они до сих пор не обрели своей завершённой понятийной формы.

Е. И. Соколова сравнивает не только приведённые выше позиции, но и эдвайзинг и фасилитаторство в контексте непрерывного образования [3]. Анализируя их с точки зрения разных модельных образовательных целей, временных факторов, отношений преподавателя, обучающегося и иных критериев, автор приходит к выводу о размытости границ между функциями подобных специалистов.

Более актуально в практическом плане мы постараемся показать прикладное значение указанного способа организации образовательного процесса для выбранного объекта управления — спортивной индустрии. При этом, следуя педагогической таксономии Б. Блума [4], можем констатировать, что для рассматриваемой в данной статье парадигме основной акцент делается не на получении знаний, а на их

применении, анализе и синтезе управленческих решений и оценки их эффективности.

Для спортивного менеджмента данная форма обучения становится особенно привлекательной в силу ряда факторов.

Во-первых, необходимость значительное время проводить на соревнованиях и сборах не позволяет спортсменам и тренерам посещать в полном объеме лекционные и семинарские занятия, что зачастую приводит к неполноценности получаемых ими знаний. Помимо этого, для спортсменов, привыкших к тотальному сопровождению в их повседневной жизни агентами и работниками клубов, тьюторы помогут в социально-психологической адаптации в образовательном пространстве.

Во-вторых, для овладения действительно нужными компетенциями в отдельных сегментах спортивной индустрии требуется своеобразное тьюнингование — тонкая настройка на определённые «регистры профессии». А ее сможет обеспечить только опытный тьютор или коуч, так же, как и в профессиональном спорте есть тренеры по физической подготовке, психологии или специалисты по фармакологии и спортивному питанию.

Наконец, в-третьих, тьюторство в спортивном менеджменте — это своеобразный образовательный бутик, где каждый может выбрать свой пакет услуг: ивент-менеджмент или маркетинг в спорте, управление спортооружениями или спортивными федерациями, финансы в спорте или взаимодействие со СМИ.

При этом особенно ценно, что так же, как в известном фильме с Ричардом Гиром и Джулией Робертс, в образовательном бутике происходит индивидуальное «облизывание» каждого клиента, с учётом его уровня подготовленности и пожеланий. Для взаимодействия тьютора и обучающегося одним из главных требований является индивидуализация и персонализация организации учебного процесса. Для этого используются самые современные информационно-технологические ресурсы, обеспечивающие привлекательную для тьютора и тьюторанта архитектуру портала, простую и удобную навигацию, возможность оперативно обрабатывать запросы и формировать требуемые индивидуальные образовательные технологии.

Для кого-то необходимо получение всего видеоконтента из предлагаемого образовательного меню: курса лекций по совокупности дисциплин спортивного менеджмента и маркетинга, участие в многочисленных вебинарах и деловых играх. Для других станет достаточным получение консультации только по тем вопросам, которые у них будут возникать, например при проведении соревнований, взаимодействии со СМИ или чиновниками международных спортивных организаций. Без сомнения, большой интерес вызовут и рекомендации по возможному

трудоустройству и прогнозу карьерного роста в тех или иных сегментах спортивной индустрии.

Реализация полномасштабного проекта развития тьюторства и коучинга в спортивном менеджменте предполагает решение многих задач, среди которых особенно следует выделить следующие:

- разработка профессионального стандарта тьютора в области спортивного менеджмента, в котором будут сформулированы требования к подобному специалисту и определены компетенции, которыми он должен обладать;
- определение набора базовых модулей, курсов и дисциплин, наиболее востребованных рынком образовательных и консультационных услуг в области спортивной индустрии;
- подготовка индивидуальных образовательных программ для тьюторского сопровождения обучающихся и тестов, необходимых для адекватной и объективной оценки получаемых знаний и навыков;
- построение приемлемой бизнес-модели для данного инновационного образовательного проекта и *modus operandi* при его реализации;
- выработка наиболее комфортного формата онлайн-взаимодействия тьютора и подопечного, позволяющего максимально использовать вариативные формы обучения при ограниченности времени у обеих сторон тьюториала.

Конечно, авторы понимают, что данный перечень далеко не исчерпывает всю проблематику внедрения подобной инновационной формы образовательного процесса. Однако ее очевидные преимущества при создании даже не идеальной образовательной платформы существенно дополнит существующий ландшафт образования в области спортивного менеджмента. А привлечение в данный интеллектуальный онлайн-образовательный хаб ведущих российских и зарубежных учёных и практиков спортивного менеджмента станет серьёзным бонусом для тех, кто станет пионерами освоения данной образовательной ойкумены.

В настоящее время даже при интенсивной миграции ведущих учёных и практиков между различными университетами и площадками авторитетных международных форумов, проводимых всемирными, американскими и европейскими ассоциациями спортивных менеджеров и спортивных экономистов, не существует универсального образовательного пространства для получения адресных целевых компетенций управления спортивной индустрией. Мэтры и гуру спортивного менеджмента имеют очень широкую аллокацию, а у потенциального тьюторанта разбегаются глаза между Сорбонной и Боккони, МГУ имени М. В. Ломоносова и РМОУ, РЭУ им. Г. В. Плеханова и Синергией.

Возможность, не прерывая своего тренировочного и соревновательного процесса или текущей управленческой деятельности, получить дистанционно ответы на накопившиеся вопросы у лучших специалистов отрасли, как практиков, так и учёных, очевидно, становится «главной фишкой» и конкурентным преимуществом предлагаемой инновационной формы организации образовательного процесса.

Реализация подобного проекта позволит перевести существующую систему подготовки спортивных менеджеров в новую парадигму, из состояния «функционирование» в состояние «развитие». При этом образовательная акмеология как инструментальный вывод тьюторантов на их профессиональные вершины становится приоритетным способом достижения целей раскрытия человеческого потенциала не только студентов, но и вполне сложившихся специалистов спортивной индустрии. Происходит своего рода фасилитация обучающихся, когда они исподволь подводятся к своему профессиональному и личностному самоопределению.

Директивным вертикальным методам приходят на смену горизонтальные отношения в координатах «тьютор — студент (специалист)», где происходит совместный поиск наиболее эффективных способов овладения требуемыми для спортивного менеджера компетенциями.

Акмеологические технологии и, прежде всего, тьюторство и коучинг, направлены не на механическую загрузку обучающихся зачастую излишними знаниями, которые при необходимости можно найти, прогуглив соответствующие ресурсы интернета, а на формирование устойчивых навыков и компетенций, необходимых специалистам в практической работе. Подобные умения лежат иногда в области весьма экзотических эндемичных дисциплин, таких как формирование имиджа руководителя спортивной организации или организации проведения соревнований, требующих специфическую инфраструктуру для людей с физическими недостатками. Общими знаниями междисциплинарного характера здесь не обойтись.

В противовес существующим образовательным технологиям, которые в основном формируют специалистов — конвергентов, предлагаемый подход позволит сформировать у слушателей дивергентное мышление, а в перспективе и наладить воспроизводство trouble Shooters.

В то же время образовательный баланс, достигаемый за счёт постоянного контакта коуча и тьютора со своими подопечными, позволяет формировать не только индивидуальные когнитивные траектории, но и формировать цельную личность со своими ценностями и принципами. Именно этого сейчас не хватает не только талантливым спортсменам, но и руководителям спортивной отрасли разного уровня.

Авторы надеются, что заполнить данную лакуну поможет реализация предлагаемого инновационного подхода к онлайн-образованию спортивных менеджеров.

Литература

1. *Алтухов С. В., Воробьев А. И.* Три сигмы спортивного менеджмента. М.: Издательство РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016.
2. *Вьюшкина Е. Г.* Дидактический потенциал оксфордского тьюторства. Известия Саратовского Университета. Серия «Акмеология образования». 2016.
3. *Соколова Е. И.* Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования. ISSN2308–7234. Непрерывное образование: 21 век.
4. *Bloom B. S.* Taxonomy of educational objectives: classification of education. 1956. New York. Longman

Гаибназарова З. Т.

Модернизация: управление инновациями и управленческие инновации

Узбекистан располагает значительным экономическим потенциалом, обладая богатейшими природными ресурсами, — в его недрах имеются большие запасы золота, серебра, меди, урана, нефти, природного газа, угля и других полезных ископаемых, почти все элементы таблицы Менделеева. Вместе с тем, как сказано в Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, есть отставание в вопросах рационального и эффективного использования этого потенциала. В качестве примера показаны чрезмерно высокие потери в добыче природного газа — до 20–23%, причиной чему — неосуществлённая модернизация этой отрасли. Сегодня мы переходим на путь инновационного развития, направленного на коренное улучшение всех сфер жизни государства и общества [1, 3].

Объявление 2018 года Годом поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий показывает, что в Узбекистане приняты и принимаются комплексные меры по поддержке этой сферы, устранению преград и препон на пути динамичного и стабильного развития.

Активизация предпринимательской и инновационной деятельности на предприятиях должна стать основой модернизации, ускоренного технического и технологического обновления экономики независимого Узбекистана. Развитие же инновационной деятельности на предпри-

ятиях требует создания и развития современной системы управления инновациями.

Понятия «инновации» и «инновационный менеджмент» употребляются часто, поисковая система Гугл дает соответственно 14,1 млн и 1,36 млн результатов. Но единого определения этих понятий нет, теория инновационной деятельности до настоящего времени разработана крайне слабо. Настоящая статья не претендует на решение этих вопросов, это попытка обобщения практического опыта инновационной деятельности на одном из самых современных предприятий страны, результат наблюдений, изучения и размышлений по данной теме.

Инновация — это создание принципиально нерегламентированных, новых результатов профессиональной деятельности, выводящих ее на принципиально новый качественный уровень. В идеале, любая инновация выходит за пределы нормированной деятельности и всегда устремлена к прорыву в этой области.

Еще в конце прошлого века признавалась роль инноваций как важного преимущества в условиях высокой конкуренции. Ричард Фостер признавал в корпорациях признаки атакующие и пораженческие, на основе их подхода к инновациям и в первую очередь к инновациям на потребительском рынке [8, 75].

Инноватору, чтобы не погрузиться в бесплодные поиски и грезы, необходимо постоянно оглядываться на прошлый опыт, соотносить свою деятельность с существующей практикой и будущими требованиями потребителя, и потому социально-экономическая направленность и целесообразность — необходимые качества инновационной деятельности.

Поэтому одна из главных задач в организации и управлении инновационной деятельностью — дать массам работников знания и навыки системного научного анализа, способность выполнять экспертные функции, ориентироваться в мире идей и концепций, что требует высокой профессиональной культуры и информированности на предприятии.

Кантер выделяла высокую культуру производства, климат успешности и предпринимательства как необходимые условия для успешной инновационной деятельности на примере американских компаний. Указывалось, что потеря предпринимательского духа является главной причиной их отставания в конкурентной борьбе с европейскими и азиатскими компаниями [10, 131].

Технологические инновации, несомненно, оказывают самое большое влияние на условия труда и требования к рабочей силе. Развитие автоматизации снижает потребности в малоквалифицированных работниках и требует увеличения количества высококвалифицированных работни-

ков, труд в промышленности становится более интеллектуальным, что требует новых подходов в управлении человеческими ресурсами [11, 73].

Опыт организации и управления инновационной деятельностью в ЗАО «Дженерал Моторс Узбекистан» позволяет сделать основной вывод инновационного управления: нужно как можно меньше руководить инновационными процессами и ведущими их коллективами, они не нуждаются в повседневной опеке и директивах.

Задачи инновационного управления совершенно иного, чем прежде, уровня:

- раскрывать суть нового опыта и новых технологий (инновационных по своим целям, способам их достижения);
- создать условия для массового технического и организационного творчества для того, чтобы отдельные зоны инновационного прорыва перерастали в целостное инновационное пространство с новыми технологиями.
- У каждого управленческого звена на предприятии, в отрасли и в целом экономике множество проблем, решаемых на разных уровнях:
- нет совершенных и апробированных критериев диагностики разных видов технического творчества;
- существующие методики далеки от совершенства;
- нет системы информирования и руководства творческим поиском предприятий;
- часто отсутствуют материальные условия для его организации, мотивации и стимулирования новаторской деятельности.

Управление предприятиями нуждается сегодня в инновационном преобразовании, поскольку освоение на предприятиях нововведений требует принципиально по-новому строить управленческую деятельность. Установлено, что на более чем 60% предприятий использование традиционных организационно-управленческих технологий не дает возможности развиваться, изучение же передового опыта организации производства и управления, разработка собственных методов и инструментария позволяет резко повысить эффективность предприятий и использования нового оборудования [15, 3].

В новых условиях источник власти не в должности, а в человеческой поддержке, управление инновациями по своей природе носит диалоговый характер, а главной проблемой в нем становится не исполнительская дисциплина, а отношения, что делает актуальной проблему лидерства.

Управление реализуется через лидера с ясным видением проблемы, через четко и ясно поставленные задачи настоящим профессионалам. В ЗАО «Дженерал Моторс Узбекистан» формирование инновационной деятельности было поставлено как цель на несколько лет, создана спе-

циальная инновационная команда, которая стала отделом корпоративных инноваций, ее работу возглавил первый заместитель генерального директора со стороны иностранных партнеров.

В нашей практике закрепилось достаточно опыта формирования и реализаций инновационной деятельности, который позволяет сказать, что инновационная деятельность — это глубоко системная область деятельности, прогресс в которой зависит от следующих составляющих:

- предпосылки для развития инновационной деятельности (состояние экономики, уровень развития производства, соответствующая культура производства и др.);
- наличия инновационных кадров (высококвалифицированных специалистов, готовых для создания и освоения новых инновационных идей и технологий);
- финансовых, материальных и временных ресурсов для создания, трансфера, освоения и эффективного использования инноваций и передовых технологий;
- уровня управления инновационными процессами.

Стратегическое осмысление инновационных процессов с точки зрения управления позволяет классифицировать несколько уровней управления инновациями.

Первый уровень — методологический. Он определяется новыми подходами к построению отдельных видов управленческой деятельности.

Второй уровень инновационной деятельности включает организационно-структурные преобразования с целью решить базисные проблемы развития управленческого процесса, например вовлечения специалистов в управление через создание различных групп решения проблем, технических советов и комиссий. Новые условия также вызвали перестройку технологических подразделений, которые необходимо реорганизовать в инновационно-технологические.

Третий уровень инноваций охватывает глубинные содержательные производственные процессы, связанные с освоением новых производственных технологий, и требует четкой долгосрочной стратегии, высокого уровня управленческих и профессиональных навыков руководства.

Четвертый уровень инновационной деятельности связан с поиском и реализацией новых управленческих технологий, что в современных условиях быстрых и системных перемен во внутренней и внешней среде предприятий становится постоянной задачей руководства и непременным условием достижения поставленных целей предприятия и обеспечения эффективного использования ресурсов.

Инновационный менеджмент получил быстрое развитие и можно выделить следующие этапы его развития:

- исследования отдельных инноваций (1940–1950);

- исследования инноваций на уровне организаций — с центральным вопросом о достижении цели эффективного инновационного развития организации через эффективное управление R&D (1960–1970);
- исследования внешних участников инноваций о роли потребителей в инновационном процессе (1970-е);
- исследования портфельных, комплексных и систематических инноваций (1980–1990);
- исследования в рамках концепции ТИМ — «Тотального управления инновациями» (2000-е — по наше время) [16, 5].

«Тотальное управление инновациями» предполагает инновации во всех процессах, среди различных функций, подчеркивается идея вовлечения каждого сотрудника в процесс инноваций [5, 190].

Вовлечение всех работников в массовое техническое творчество для создания инноваций на производстве получило должное развитие на Навоийском горно-металлургическом комбинате (НГМК). НГМК обладает большим кадровым и научно-техническим потенциалом, здесь трудятся 6 докторов наук и 43 кандидата наук [3, 4]. Для обеспечения инновационного развития на НГМК сформирована и совершенствуется Система научных исследований и инновационных технологий (СНИИТ), которая должна решать комплекс задач по стимулированию развития и внедрения в процессы модернизации, технического и технологического обновления производства научно-прикладных исследований, опытно-конструкторских и инновационных разработок [3, 26].

Также с 2010 года на НГМК действует Центр инновационных технологий как самостоятельное структурное подразделение комбината, основной задачей которого является формирование программ внедрения инноваций и методическое руководство службами инновационных технологий и ответственными лицами по инновационным технологиям подразделений комбината [3, 320].

Широкое распространение получило рационализаторское движение, основой которого является Положение о рационализаторской деятельности в Республике Узбекистан [2, 35].

Можно сказать, что это верное решение, поскольку лидер мирового автомобилестроения «Тойота» своим успехом обязан творческому отношению к труду работников, каждый работник в год подает более 50 рационализаторских предложений, более 80% из которых внедряются и приносят пользу компании.

ЗАО «Дженерал Моторс Узбекистан», как самое современное предприятие страны, также развивает инновационную деятельность как мощный катализатор новых идей и инновационных решений. Кроме развертывания всеобщего рационализаторского движения, на пред-

приятии образованы «кружки качества», которые вовлекают рабочих и инженерно-технический персонал в процесс поиска новых подходов и решений в производстве [4, 45].

На предприятии создано более 200 кружков качества, ежегодно внедряется свыше 13 тысяч рационализаторских предложений, направленных на улучшение качества продукции и технологических процессов, повышение производительности труда, экономию труда, энергетических и материальных ресурсов, которые дают более 4,5 миллиардов сум экономического эффекта [14, 1].

Лучшие практики компаний свидетельствуют, что инновации могут управляться как централизованно, так и локально. Во многих случаях целесообразно создать подразделение, полностью управляющее инновациями (например, в случае регулярной инновационной деятельности — НГМК, ЗАО «Дженерал Моторс Узбекистан»). Эти компании переходят от несистемных инноваций внутри различных подразделений к централизованному формализованному управлению инновационной деятельностью.

Специальное подразделение компании, отвечающее за инновационную деятельность, позволяет эффективнее управлять инновациями и обмениваться информацией и опытом. По данным R&C, большинство руководителей указывают на то, что они создают отдельные инновационные структуры или в рамках продуктовых направлений (72%), или в рамках отдельных подразделений (61%).

Важнейшим условием развития массовой инновационной деятельности является информационное обеспечение этого процесса, особенно распространение научно-технической информации в сети Национальной инновационной системы в Узбекистане. Основой этого могли бы быть соответствующие рекомендации Корейского института развития (Korea Development Institute — KDI), основанные на опыте инновационного развития корейского Центра (Korea Research & Development Information Center — CORDIC) и Института (Korea Institute of Science and Technology Information — KISTI) [7, 223].

Рекомендации корейских экспертов тем более ценны, что в основе быстрого развития экономики Республики Корея инициативы правительства для экономического роста и социальной интеграции — новая парадигма развития человеческих ресурсов («New Paradigm of Human resources Development») [12, 213].

В новых условиях единственной эффективной гарантией производительности и качества становится личная ответственность работника, которая прямо зависит от его заинтересованности в конечном результате, понимания и принятия ценностей и целей компании как своих личных. В условиях современного производства возрастает значение

труда инженерно-технических и руководящих работников, ужесточаются требования к качеству инженерно-управленческих решений. Решения должны быть выверенными и очень точными, резервирование сырья, материалов и средств производства практически не допускается, стоимость же дополнительных изменений будет чрезвычайно высокой, и потому требуемые решения должны быть верными с самого начала.

Указанные выше процессы как в производстве, так и в сфере принятия управленческих решений носят объективный характер и в перспективе будут только усиливаться, что делает особенно актуальным эффективное управление предприятием и развитием человеческого фактора на современных предприятиях.

Большинство руководителей современных предприятий отмечают недостаточный уровень подготовки молодых специалистов — выпускников технических вузов, недостаток общетехнических и специальных знаний, а также общекультурного развития новых инженерных кадров.

В этой связи с возросшей ролью человеческого фактора важнейшей функцией управления становится развитие персонала, а не просто приведение его профессионально-квалификационного состава в соответствие с требованиями обновленных рабочих мест, поскольку подготовка работника и его работа комплементарны, а качество персонала, в конечном счете, проявляется в эффективности предприятия.

Развитие персонала тесно связано с оценкой целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу, поскольку вложения в человека просто более рискованны, чем вложения в машины и оборудование. Работник — это не собственность компании, он может уйти на другое место, заболеть, выйти из строя по множеству других причин, а каждая замена будет стоить очень дорого. По данным Совета по корпоративному управлению США, подтверждаемым исследованиями Министерства труда США, затраты, связанные с заменой производственного работника, оцениваются в размере 40% его годовой зарплаты, а замены менеджера среднего звена — 240% его годовой зарплаты [6, 89].

При всей ценности зарубежного опыта методы организации производства и управления, развития инженерно-технического персонала, его вовлечения и мотивации следует развивать собственными силами на базе опыта передовых отечественных предприятий, ибо непереносима культура производственных отношений. Это очень важно учесть, поскольку считается, что в развивающихся странах потенциал работников из-за неэффективных методов кадровой работы используется на порядок ниже, чем в развитых странах [9,48].

Более того, основываясь на примере Республики Корея, где успешно развивается национальная программа подготовки кадров, можем

сказать, что профессиональное обучение становится определяющим фактором национальной конкурентоспособности [9,52].

Модернизация предприятий, переход от экстенсивного к интенсивному развитию обуславливает рост интереса к техническому творчеству работников и инновациям на рабочем месте, созданию новой культуры их постоянного совершенствования. Использование новой техники и передовых технологий должно сопровождаться изменениями организационной структуры, процедур взаимодействия подразделений, системы и методов управленческой деятельности, устоявшейся практики управления, подготовкой персонала к изменениям.

В этих условиях организационно- управленческие проблемы оказываются более сложными, чем технические и технологические, и их решение — внедрение организационно-управленческих инноваций — гораздо труднее, чем освоение новой техники и технологий.

Обобщая опыт проведения модернизации и развития производства отечественных предприятий, можно сделать следующие выводы:

- инновационное развитие возможно только при исчерпании ресурсов экстенсивного развития, наличии долго- и среднесрочной стратегии развития предприятия и экономики;
- стратегия модернизации и инновационного развития экономики должна содержать четко сформулированные требования к инженерно-техническому и управленческому персоналу среднего звена;
- модернизация предприятия и его развитие должны включать планирование и проведение мероприятий по развитию инженерно-управленческого кадрового потенциала, обеспечение его вовлечения в инновационные процессы.

Необходимо:

проведение кадровой политики, нацеленной на постоянные изменения в управлении;

- создание системы непрерывного обучения и развития персонала;
- управление созданием инновационной корпоративной культуры;
- создание мелких нововведений, которые при накоплении достигают «критической массы», что позволит вывести компанию на новый уровень.

Таким образом, известное выражение середины прошлого века «кадры решают все» не потеряло своей актуальности, более того, значение высококвалифицированных инженерно-управленческих кадров только возрастает, поскольку именно они составляют потенциал роста организации, определяют уровень ее развития.

Программа модернизации и инновационного развития предприятий, наряду с техническим перевооружением и освоением новых производственных технологий, должна не только учитывать затраты на переподготовку и повышение квалификации производственных работников, но и предусматривать организацию системы долгосрочного и всестороннего развития инженерно-управленческого персонала, развития инновационной деятельности в организации и управления производством и инновациями.

Литература

1. Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису // Ферганская правда. 28.12.2017. № 54 (21.543). С. 1–4
2. Положение о рационализаторской деятельности в Республике Узбекистан. Приложение № 1 к постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28.12.1992 № 596
3. *Санакулов К. С., Мадаминов Ш. А., Валиев М. В.* Проблемы развития инновационной деятельности Навоийского горно-металлургического комбината. Бухара: Бухоро, 2011. 403 стр.
4. *Тешабаев А. Э.* Кружки качества как управленческая инновация. Опыт «УздЭУавто» // Экономическое обозрение. 2004. № 6(58). С. 44–46.
5. *Комаров В. М.* Основные положения теории инноваций. М.: Дело; РАНХиГС, 2012. 190 стр.
6. *Костман Дж. и Шиеман В.* Человеческий капитал — скрытый двигатель качества // Стандарты и качество. 2006. № 1. . 89 стр.
7. Diffusion of S&T Information on National Innovation System (NIS) in Uzbekistan. In Policy Consultation on Uzbekistan's Industry Innovation Strategy. Knowledge Sharing program. Ministry of Strategy and Finance, Republic of Korea. 2013. P. 222–251..
8. *Foster R. N.* Innovation. The attacker's Advantage. New York: Summit Books. 1986. 316 p.
9. Human Resource Management in Developing Countries / Ed. by R. S. Budhwar and Y. A. Debrah, London, 2001.
10. *Kanter R. M.* The Change Masters. Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon and Schuster, Inc. 1983. 131 p.
11. *Klein K. J., Hall R. J.* Innovation in Human Resource Management: Strategies for the Future / In Jerald Hage. Future of Organizations. Innovating to Adapt Strategy and Human Resources to Rapid Technological Change. NewYork. Lexington Books. 1988. P. 147–163.
12. New Paradigm of Human Resources Development. Government Initiatives for Economic Growth and Social Integration in Korea. Ed. by Jang-Ho Kim. KRIVET, Seoul, 2005. 213 p.

13. Sandekian R., Amadei B., Summers R.S. Engineering for Developing Communities: Integrating Education, Research and Development, and Service / Outreach into Engineering Education. In Engineering Education for Sustainable Development. University of Pretoria, Pretoria, South Africa. 2006. P. 129–137.
14. Шукуров С. Флагман отечественного автопрома. <http://old.narodnoeslovo.uz/index.php/homepage/i-tisodijot/item/4654>.
15. Круглов М. Г. Реструктуризация системы управления предприятием в современных условиях. http://www.expert-iso.ru/docs/art_05.html.
16. Проблемы управления инновациями. <http://portal.tpu.ru:7777/SHARED/s/SEISMOPRO/education/Tab3/9A6.pdf>.

Герасимов Б. Н.

Реализация основных атрибутов деятельности в рамках уровней профессионализма управленцев

Boris Gerasimov

Implementation of key attributes of the activities in the framework of the levels of professionalism of managers

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к современным специалистам определенный спектр требований. Существуют некоторые ступени управленческой деятельности, которые существуют в неявном виде, в соответствии с которыми происходит иногда движение по служебной лестнице. Качественно определенные степени соответствия различным ступеням управленческой деятельности являются **уровнями профессионализма управленцев**.

Классики современных основ управления персоналом (А. П. Егоршин, П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, С. Д. Резник, В. М. Шепель и др.) весьма всестороннее исследовали процессы деятельности руководителей в различных экономических системах [10, 11, 13, 14].

Однако в современной литературе практически отсутствуют материалы по структуризации и стратификации ступеней управленческой деятельности для различных видов деятельности. Одной из важных вех в этом направлении является работа О. С. Анисимова и А. А. Деркача [1]. В этой работе присутствует материал, где с помощью акмеологических метафор было проведено исследование некоторых аспектов управленческой деятельности, в том числе типов управления в социокультурных и экономических средах, видов управленческой деятельности, а также определены контуры профессионализма управленцев. В работе [12] было заявлено понятие профессионализма управленцев.

Эти работы предопределили комплекс исследований, которые были проведены автором среди работающих управленцев, занимающихся по программам магистров и Президентской программы подготовки управленцев.

На основе полученных результатов была разработана шкала уровней профессионализма управленцев, которая определяет последовательное усложнение управленческой деятельности (Табл. 1).

Таблица 1.

Шкала уровней профессионализма управленцев

№ п/п	Уровень профессионализма	Содержание
1	Информационный	Способность собирать информацию, осуществлять ее первичную обработку, выборку, передачу и хранение. Применение предписаний, инструкций, методик, а также освоение инструментов деятельности, необходимых для осуществления исполнительской деятельности.
2	Процедурный (операционный)	Успешное выполнение фиксированной нормы в рамках профессиональной деятельности. Способность выстраивать конкретные действия (процедуры и операции) в необходимой последовательности для решения определенных задач. Планирования своей деятельности на день, неделю, месяц.
3	Тактический	Выполнение фиксированной нормы с адекватной рефлексией. Применение совокупности инструментов для решения задач. Умение пользоваться основными средствами мышления и деятельности для достижения согласованных целей, а также в групповой работе.
4	Оперативный	Способность управлять деятельностью нескольких специалистов или небольшой группой. Выработка предписаний для управленческой деятельности. Использование средств мышления и деятельности для установления препятствий, противоречий, тупиков в деятельности.
5	Проектный	Участие в решении проблем, поставленных извне. Способность принимать участие в разработке и управлении проектами или их частью. Видоизменение предписаний, задач и заданий в управленческой деятельности. Обучение инструментам управленческой деятельности. Способность к осуществлению контроля решения задач, заданий.
6	Ситуационный	Самостоятельная постановка и решение локальных проблем и ситуаций. Способность управлять деятельностью групп и подразделений. Регулирование состава инструментов выработки и принятия решений в ситуационном контексте. Способность к полипрофессиональному мышлению.

№ п/п	Уровень профессионализма	Содержание
7	Системный	Способность придавать управленческой деятельности системность и процессность. Рассмотрение совокупности взаимосвязанных ситуаций и явлений, умение превращать сложное в простое, восходить от абстрактного к конкретному. Способность генерировать и выращивать инновации.
8	Программно-целевой	Способность выработать миссию, цели, стратегию организации. Способность разрабатывать программы деятельности коллектива для достижения целей организации. Применение комплексного подхода, при котором учитываются инструменты управления и менеджмента и их взаимосвязь.
9	Стратегический	Системообразование в рефлексивном звене управленческой деятельности. Выделение и участие в исследовательской деятельности. Выделение и участие в стратегических разработках. Координация и прогнозирование в управленческой деятельности.
10	Концептуальный	Приобретение способностей к саморазвитию. Самоактуализация и самореализация управленца в деятельности. Исследование и развитие процессов управленческой деятельности. Способность к надпрофессиональному мышлению.

Данная шкала может быть использована как концепт для формирования содержания требований для конкретных профессий, которые существуют в различных областях управленческой деятельности. Возможности использования этой шкалы были апробированы для нормирования и оценки деятельности менеджеров различных профессий [5].

Однако существует несколько атрибутов, которые используются в любой профессии управленца. К числу таких атрибутов следует отнести менеджмент, управленческие решения и функции управления. Так как автор определил свое видение этих атрибутов, стало возможным использование их в процессах управленческой деятельности, а значит, и для использования в исследованиях в научных и образовательных целях [4].

В рамках образовательного процесса использовались игровые и тренинговые технологии, а также технологии индивидуальной и коллективной мыследеятельности [15]. Рассмотрим подробнее распределение перечисленных выше атрибутов деятельности управленцев по материалам проведенных исследований.

Менеджмент является важнейшим атрибутом в деятельности любой организации и использует свои инструменты, структуру и технологии для эффективной реализации совокупности управленческих процессов и их составных частей.

Автором было определено место и роль менеджмента в управленческой деятельности. В состав атрибутов *менеджмента* были отнесены следующие элементы: власть, лидерство, мотивация, коммуникации, конфликтология, социальная ответственность, стиль, деловая этика, групповая динамика, совместная деятельность, изменения.

Исследования состава, содержания и влияния элементов менеджмента показало органичное вплетение в различные сферы человеческой деятельности, в том числе в управленческую деятельность [4, 7]. Поэтому к ним постоянно обращаются управленцы различной квалификации и компетентности. На основе выполненных исследований под руководством автора статьи слушателями магистерской программы было выполнено распределение реализации элементов менеджмента по уровням профессионализма управленцев. По результатам обработки информации составлена сводная информация (Табл. 2).

Таблица 2.

Распределение элементов менеджмента по уровням профессионализма управленцев

Уровни профессионализма		Элементы менеджмента										
№ п/п	наименование	коммуникации	власть	лидерство	деловая этика	стиль управления	мотивация	конфликты	социальная ответственность	групповая динамика	совместная деятельность	изменения
1	информационный	В			В					В	В	
2	процедурный (операционный)											
3	тактический	О	В	В	О			В			О	
4	оперативный					В	В					В
5	проектный							О	В	О		
6	ситуационный		О	О		О	О		О			О
7	системный											
8	программно-целевой											
9	стратегический					Д		Д				
10	концептуальный											

Примечание. О — основная функция; В — вспомогательная функция; Д — дополнительная функция.

Представленное распределение ориентировано на понимании роли и места использования конкретных элементов менеджмента на всех уровнях усложнения управленческой деятельности. Отметим, что на каждом уровне профессионализма управленцев существует осо-

бенности использования элементов менеджмента, в том числе по силе, объему и глубине. Адекватное их применение позволяет исполнителям задач и заданий четче и быстрее понять поставленные задачи и выполнить их в кратчайшие сроки с высоким качеством.

В соответствии с представленным видением элементов менеджмента очевидно, что недооценка каких-либо элементов может привести в организации к потере управляемости процессами, подпроцессами или их частями [8]. Поэтому присутствие каждого элемента менеджмента в управленческой деятельности надо обозначать, обосновывать и представлять, в частности, в виде технологий управления во избежание неадекватного толкования.

Если сама управленческая деятельность часто исследуется, проектируется и перестраивается на основе полученных результатов, то менеджмент и его участие в управленческой деятельности практически остается за рамками внимания исследователей.

Очевидно, что распределение элементов менеджмента с учетом сложности осуществляется в соответствии с уровнем профессионализма управленцев, реализующих их в текущей профессиональной деятельности.

Однако всю палитру инструментов реализации элементов менеджмента в управленческой деятельности еще предстоит исследовать, систематизировать и представить для использования ученым, педагогам и практикам.

Функции управления — это необходимые компоненты процесса любой осмысленной и целенаправленной деятельности, необходимой для осуществления некоторой совокупности работ, предписаний, действий в рамках экономических систем типа «организация». В соответствии с авторской концепцией управленческого цикла предложено девять основных функций управления: прогнозирования, планирования, организации, нормирования, учета, контроля, анализа, регулирования, координации [6]. По результатам обработки экспертной информации составлено распределение использования функций управления по уровням профессионализма управленцев (Табл. 3).

Рассмотрим распределение функций управления по сложности реализации в процессах управления. На начальных уровнях профессионализма управленцев функции учета и контроля используются постоянно. Регистрация информации в процессах управления, как правило, не требует высоких компетенций и большого опыта, но требует внимания при решении задач учета и контроля. На более высоких уровнях профессионализма управленцев находится использование функций организации и анализа, которые требуют более высоких компетенций и опыта в соответствующих должностях управленцев.

Таблица 3.

Распределение использования функций управления по уровням профессионализма управленцев

Уровни профессионализма		Функции управления								
№ п/п	наименование	нормирование	планирование	организация	учет	анализ	контроль	регулирование	прогнозирование	координация
1	информационный	В			О	В	О			
2	процедурный (операционный)									
3	тактический	О	В	В	Д			В		
4	оперативный							О		
5	проектный							О	В	О
6	ситуационный		О	О			Д		О	
7	системный									
8	программно-целевой									
9	стратегический							Д		
10	концептуальный									

Примечание. О — основная функция; В — вспомогательная функция; Д — дополнительная функция.

На средних уровнях профессионализма управленцев чаще других используются функции планирования, регулирования и нормирования, реализация которых требует обширных знаний, умений и навыков. На самых высоких уровнях профессионализма управленцев появляются задачи функций прогнозирования и координации. Выполнение данных функций требует у управленцев не только самой высокой компетенции и богатого профессионального опыта, но и ярких личностных качеств, таких как мобильность, работоспособность и целеустремленность.

Рассмотрим подпроцесс управления портфелем заказов, реализуемый во многих организациях. Отметим использование элементов менеджмента и при реализации задач различных функций управления. В задачах прогнозирования и анализа портфеля заказов используются такие виды коммуникаций, как переговоры, презентация, выставки, а также средства лидерства, деловой этики, мотивации, представление которых обеспечивают топ-менеджеры и главные специалисты организации. Задачи нормирования и регулирования портфеля заказов выполняются, чаще всего, управленцами среднего звена с участием средств

деловой этики и коммуникаций (деловая беседа, совещание), а также законной власти и мотивации.

Задачи учета и контроля портфеля заказов, как правило, решают рядовые исполнители от офисных менеджеров до диспетчеров и операторов отделов продаж или маркетинга (1–3 уровень), для которых существуют технологии решения управленческих задач. Регулярное решение этих задач требует постоянного использования технологий менеджмента, в том числе власти, коммуникаций, мотивации и т.д. [2, 3]. Задачи прогнозирования и особенно координация подпроцесса управления портфелем заказов с операционной политикой выполняются специалистами высшего звена с использованием средств коммуникаций (переговоры, совещание), а также законной и эталонной видов власти.

Управленческие решения являются исключительно важным инструментом практики и интересным для науки объектом исследования. Уступая компьютеру в скорости и точности вычислений, человек, тем не менее, обладает уникальным умением быстрой оценки ситуации, способностями выделять главное и отбрасывать второстепенное, соизмерять противоречивые суждения и оценки, восполнить неопределенность гипотезами. Эти ценные свойства людей помогали им во все времена. Как человек принимает решения, почему одни преуспевают там, где другие терпят неудачи, это еще требует глубоких исследований.

Любое *решение* — выбор какой-то одной альтернативы. В соответствии с этим решение — это выбор, который должен сделать руководитель или специалист, чтобы выполнить свои обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Целью *организационного решения* является обеспечение движения к поставленным целям организацией или ее структурным подразделением. Каждое решение или выбор, затрагивающие всю организацию, будут иметь негативные последствия для каких-то её подразделений или конкретных лиц. Вот почему следует рассматривать любую организацию с позиций системного и процессного подходов, учитывающих возможные последствия управленческого решения как для организации в целом, так и для всех её составных частей.

Системный подход к решению принятия управленческих решений с использованием моделей и методов является мощным инструментом и способствует принятию обоснованных управленческих решений, отвечающих целям организации.

Очевидно, что этапы разработки и принятия управленческих решений органично вплетаются и в различные сферы человеческой деятельности [9]. Поэтому к ним обращаются и выполняют их специалисты и управленцы различного уровня квалификации и компетентности. Однако участие в различных этапах разработки и принятия управленческих

решений определяется многими факторами, так как они имеют различные степени сложности реализации.

Конкретные решения относятся к различным категориям и чаще всего они основаны на суждениях и на интуиции [5]. Статистика показывает, что шансы на правильный выбор без какого-либо анализа логики невысоки. Модель подготовки и принятия управленческих решений представлена на рис. 1.

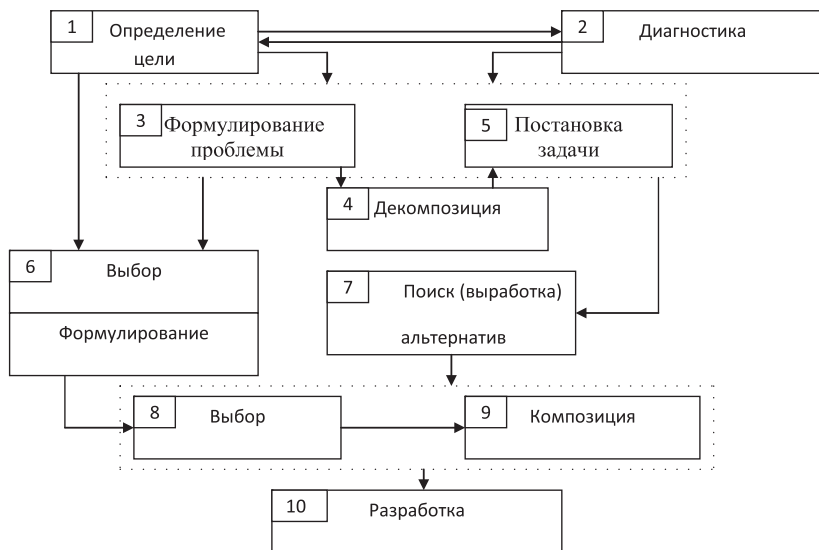


Рис. 1. Модель процесса подготовки и принятия управленческих решений

Для избегания негативных последствий часто используются технологии элементов менеджмента и коллективной мыслительности. По результатам обработки информации составлена сводная информация (Табл. 4).

Представленное распределение ориентировано на понимание значимости и места использования конкретных этапов разработки и принятия управленческих решений в различных сферах деятельности организаций. Использование различных элементов менеджмента при исследовании, разработке и принятии управленческих решений, при коммуникациях внутри организации создает атмосферу доверия и взаимопонимания. Это создает благоприятный социально-психологический климат в коллективе, а также сглаживаются противоречия между уровнями иерархии управления в организации. При этом необходимо исследовать лучшие образцы применения элементов менеджмента при реализации различных этапов разработки и принятия управленческих решений.

Таблица 4.

Распределение атрибутов разработки и принятия управленческих решений по уровням профессионализма управленцев

Уровни профессионализма		Атрибуты принятия и выработки управленческих решений																									
№ п/п	Наименование	Определение цели	Диагностика организации	Формулирование проблемы	Декомпозиция проблемы	Постановка задачи	Выбор критериев	Выработка альтернатив	Выбор альтернатив	Сборка решения проблемы	Разработка программы деятельности																
1	информационный		В																								
2	процедурный		О									В															
3	тактический																			В							
4	оперативный																										
5	проектный	В	В	О	О	О	О	О	О																		
6	ситуационный	О	Д	О																							
7	системный		Д																								
8	программно-целевой																		Д								
9	стратегический																									Д	
10	концептуальный	Д	Д	В	Д	Д																					

Примечание. О — основная функция; В — вспомогательная функция; Д — дополнительная функция.

Рассмотренные выше атрибуты и инструменты являются не единственными участниками процессов управленческой деятельности. Уместно вспомнить необходимость обязательного учета типов управления в социальных и экономических средах, видов управленческой деятельности, оценку влияния различных инструментов управления на показатели качества и эффективности управленческой деятельности [10]. Однако этому препятствует отсутствие упорядоченности понятийного и категориального аппарата науки управления. Деятельность управленческого персонала остается ключевой в любой деятельности, а управленцев-профессионалов — является важным условием успешного функционирования и развития организации.

Рассмотренная шкала уровней профессионализма управленцев является весьма актуальной и может стать базой для использования в практике управленческой деятельности, продолжения научных исследований, а также поиска и выращивания амбициозных управленцев в России.

Литература

1. *Анисимов О. С., Деркач А. А.* Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
2. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.
3. *Прохоров А. П.* Русская модель управления. М.: ЗАО Журнал «Эксперт», 2002. 378 с.
4. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Управление экономическими системами. М.: ИНФРА-М, 2016. 225 с. Научная мысль
5. *Герасимов Б. Н., Чумак В. Г.* Профессионализм в управленческой деятельности. Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2015. 431 с.
6. *Герасимов Б.* Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 7. С. 91–100.
7. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 437 с.
8. *Сергиенко С. К.* Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория. М.: ГУУ, 1999. 184 с.
9. *Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н.* Преобразование организаций / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 370 с.
10. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 1999. 624 с.
11. *Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2004. 858 с.
12. *Турчинов А. И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: МПСИ, Флинта, 1998. 272 с.
13. *Управление современной компанией / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса.* М.: ИНФРА-М, 2001. 586 с.
14. *Шепель В. М.* Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Дом педагогики, 2000. 544 с.
15. *Gerasimov K., Gerasimov B.* Formation of professionalism of executives // International Journal of Educational Management. 2017. Т. 31. № : 1. С. 45–55.

Давыдова А. А., Любимова М. В., Попов С. В.

Фестивали, инициируемые общественниками: управленческие успехи и промахи

Anna Davydova, Marianna Liubimova, Sergey Popov

Festivals initiated by communities: management successes and failures

Фестивали в современной классификации относятся к ивентам (от англ. events), экономике впечатлений. Ивенты, в свою очередь, включают торгово-деловые, корпоративные мероприятия, стимулирующие продажи или направленные на рост лояльности сотрудников, а также досугово-развлекательные события [1]. Фестивали в этом контексте рассматриваются как комплекс мероприятий и событий, благотворно влияющих на имидж компании и торговой марки.

Городские же фестивали — другое дело. Термин «фестиваль» для большинства совпадает по значению с понятием «праздник», однако это не совсем равнозначно. В отличие от праздников, фестивали не так сильно привязаны к конкретным устоявшимся датам, традициям, тематике и другим ограничениям по форме проведения. Они проводятся как в закрытых помещениях, так и на улицах городов, в парках, других природных ландшафтах — open-air. Это и кино, театральные и бардовские фестивали. Так, для Д. С. Бокурадзе театр — важная грань развития индустриального города, он формирует фестивальное пространство города [2].

Существующая классификация ивентов не в полной мере отражает содержание и значимость фестивалей, их связь с развитием городских сообществ. Фестивали в городе все чаще организуются некоммерческим сектором, или общественниками. Это происходит по многим причинам — благодаря активности в соцсетях или потребности людей в наполненной жизни, традиционному желанию предпринимателей выйти на более широкий круг покупателей, благодаря упору местных властей на развитие внутреннего туризма и проч. Такие фестивали требуют грамотного менеджмента, в том числе финансового. Безусловно, компании-спонсоры, помогая в реализации событийных проектов, получают дополнительную известность, выигрывает и город. Следовательно, подготовку фестивалей важно анализировать в методологии ивент-менеджмента.

Например, в 2016 г. настоящим событием для жителей Нижнего Новгорода стал фестиваль экскурсий «местными и для местных»

«Открытая карта». Это событие, а также культурно-языковой проект «Солянка»¹ (рис. 1) организованы «Движением «Сфера»». Другим автором крупных фестивалей, таких как Wafest, является Команда LIFE. Студия LOCO организовала фестивали «BOTANICA», «Кукуруза».



Рис. 1. Общая структура проекта «Солянка»

Предпринимателями придуман фестиваль гастрономического характера — Ресторанный день, люди ждут его каждый год. В г. Выксе Нижегородской области ежегодно проводится фестиваль АРТ-ОВРАГ, его инициатор — Объединенная металлургическая компания (ОМК), но жители принимают широкое участие и при подготовке, и при проведении.

С помощью таблицы 1 мы рассмотрели несколько фестивалей, проводимых в Нижегородской области общественниками, чтобы выделить их особенности, индикаторы успеха / неуспеха. Отзывы по фестивалям разнообразны, но в целом заметно, что управленческий опыт и компетенции организаторов растут, если команда крепкая.

¹ В тезисах использованы курсовые работы студенток Мининского университета *Бурениной А. А.* «Нахождение уникальной ниши и дальнейшее развитие проекта на примере культурно-языкового проекта «Солянка», *Кузнецовой Е. С.* «Специфика организации и особенности продюсерской работы на фестивале русского жестового языка «Б!» и *Руденко В. С.* «Фестиваль Стихий WAFEst на Горьковском море. История фестиваля, его дальнейшее развитие и перспективы с позиций продюсера» под науч. руководством С. В. Попова).

Таблица 1

Опыт проведения фестивалей в Нижегородской области

	«Солянка»	Фестиваль русского жестового языка «Ы»	Фестиваль Стихий WAFEST	«Том Сойер Фест» (ТСФ)
Цели, смыслы, наполнение, целевая аудитория	Обучение людей (нижегородцев и гостей города) определенным жизненным навыкам с целью повышения их профессионального уровня (в данном случае — иностранным языкам). Получение навыков самореализации, повышение самооценки. Изучение культуры людей разных национальностей. Аудитория — в основном молодежь и студенты (обязательно носители разных языков), и все желающие	Однодневный фестиваль в формате «open-air» о жестовом языке и культуре глухих [3] Познакомить слышащих с культурой глухих, преодолеть барьеры в общении слышащих с глухими и популяризировать жестовый язык. Фестиваль разделен на площадки: лекторий, площадка возможностей, сцена, мастер-классы, детская площадка, ресторанный дворик. На каждой из зон ведется перевод на жестовый язык. Это помогает сблизить слышащих и глухих людей, научить их общаться друг с другом, что в свою очередь является необходимым шагом к адаптации последних в мире звуков.	Фестиваль свободного творческого выражения. Фестиваль традиционно делится на четыре параллельно проходящие части, посвященные четырем различным стихиям. Основная целевая аудитория — те люди, которые окончили институт, хотят, чтобы в их жизни было много нового. По возрасту — от 21 до 35 лет. Но также на фестивале приезжают самостоятельные студенты и целые семьи с детьми, которые не боятся отдыха в диках условиях.	Фестиваль для тех, кто хочет сделать город лучше, перейти от слов к делу, выбрать и привести в порядок внешний вид города, обратить внимание на ценность исторической среды и объединить городских активистов в деятельное сообщество [6]. Цель нижегородского ТСФ: обратить внимание людей на красоту сохранившегося деревянного зодчества, провести противоаварийные работы в доме, расположенном в историческом квартале. Аудитория — городские активисты, фестиваль объединяет их в деятельное сообщество, и все неравнодушные.

<p>Старт, масштаб, место, авторы</p>	<p>«Солянка»</p> <p>Старт — в 2014. (Екатерина Романова +) Раз в месяц, кроме периодов студенческих сессий и каникул. Тематика разнообразная: главное — создать удобную, необычную и уютную атмосферу для гостей, с чем тематика во многом помогает.</p>	<p>Фестиваль русского жестового языка «Ы»</p> <p>2016–2017. (Наталья Хворова +) Нижегородский государственный лингвистический университет</p>	<p>Фестиваль Стихий WAFEST</p> <p>Старт — в 2011 (с 1000 чел.). Традиционное место и время проведения — Серфлагерь на Горьковском море вблизи пос. Буревестник, начало июля (в 2018 — начало августа). К первому фестивалю 2,5 мес. подготовки, к остальным — 11 мес.</p>	<p>«Том Соулер Фест» (ТСФ)</p> <p>Старт — август 2018 (Анна Давыдова +), нижегородский ТСФ стал 27-м в списке городов его проведения. Формат зародился в Самаре, придуман редакцией самарского журнала «Другой город» (Андрей Кочетков), старт — летом 2015.</p>
<p>Организаторы, сработанность команды. Лучшее/ худшее</p>	<p>Межрегиональное молодежное движение поддержки добровольческих инициатив «Сфера»</p> <p>Смена состава: Организаторы + волонтеры, на 4й сезон команда сменилась (на 2/3). Успех языковых встреч, во многом зависит и от того, какая в команде стоит обстановка и как сами люди относятся к своему делу».</p>	<p>Студенты Лингвистического университета 50–70 волонтеров. По словам директора фестиваля, только в первый год, в 2016, пришлось делать рассылку по фондам, университетам и различным сообществам в поисках людей, готовых стать волонтером на предстоящем фестивале.</p>	<p>НРОО «Поток стихий». Узнаваемость: статья в wikipedia, 2 научные публикации в eibragu Главная трудность: «Самым большим противоречием было то, что мы хотели провести безалкогольный фестиваль, но многие были скептически настроены к этой идее... В итоге люди находили способы хорошо провести время на фестивале и без алкоголя».</p>	<p>17 публикаций в eibragu В Нижнем Новгороде — Анна Давыдова и Общественное движение «Деревянные города»</p>

	«Солянка»	Фестиваль русского жестового языка «Ы»	Фестиваль Стихий WAFEST	«Том Сойер Фест» (ТСФ)
<p>Организаторы, сработанность команды.</p> <p>Лучшее/ худшее</p>	<p>Лучшее: «Пикник Солянки» в Александровском саду (1223 человека = городской фестиваль)</p> <p>Худшее: «Ночная Солянка»</p>	<p>Уже в 2017 г. искать никого не пришлось — заявки на участие приходили сами, и желающих было даже больше, чем нужно. Однако в 2018 г. команда распалась.</p>	<p>Судя по отзывам: участники относятся к недоработкам с юмором.</p>	
<p>Финансовая основа</p>	<p>Участие бесплатное, с условием приобрести еду и питье в локации</p>	<p>Краудфандинг (Planeta.ru) и работа с фондами. Сложностей порядочно, так как найти площадку, согласовать с администрацией города, найти деньги, так как проект не коммерческий, а деньги нужны. Достаточно сложно каждый раз искать спонсоров. Первый раз повезло, во второй раз уже было сложнее, и фестиваль даже переносился с мая на август, так и не собрав необходимую сумму, чтобы реализовать задуманное.</p>	<p>Продажа билетов (в 2018 г. 3000—3500 руб.)</p> <p>Кира Коваль: «Тут есть тонкая грань между тем, что людей будет недостаточно и фестиваль не окупится, либо же людей будет слишком много, нужной атмосферы не будет, и толпа будет неуправляемой, но, в свою очередь, на прошедших фестивалях аудитория была довольно сознательная... У нас нет планов собрать на фестивале как можно больше людей, для нас главное — атмосфера».</p>	<p>Самарский фестиваль получил президентский грант на тиражирование проекта.</p> <p>Нижегородский — путем краудфандинга.</p>

Что же считать индикаторами успешности того или иного фестиваля? Динамика или постоянство участников / живучесть, память / волна похожей деятельности? Очевидно — все они. Как показано в таблице, WAFest проведен уже 7 раз. Его популярность доказывает и тот курьезный факт, что когда команда решила не проводить фестиваль в 2017 г., было, тем не менее, объявлено об одноименном фестивале, но другими организаторами. Оказалось, они тем самым хотели помочь проекту [4].

Название WAFest родилось из аббревиатуры, причем история его появления довольно интересна: Кира Коваль говорит: «Я сидела в кафе с дизайнером, который просил сделать афишу, и дизайнер объяснил, что для афиши необходимо название». Кира предложила «фестиваль стихий», но “это не название”, — ответил дизайнер. В итоге она написала: water — вода, air — воздух, fire — огонь и earth — земля, затем соединила эти буквы в WAFE. Фе — начало слова «фестиваль», wave — как волна, то есть по звучанию в названии можно найти множество смыслов.

Слова Киры о команде также характерны: «Идеолог — это не только тот, кто придумал идею и создал первый фестиваль, а те люди, который каждый год вкладывают что-то новое и интересное в фестивали. Сейчас все основные организаторы также являются идеологами».

Следовательно, чтобы фестиваль приобретал новизну на основе уже сложившихся принципов, главное — это команда сильных единомышленников, затем — финансовая основа (бизнес-модель). Поэтому трудности, которые переживает сейчас проект «Солянка», преодолимы, если команда сохранит принципы, благодаря которым проект стал столь популярным. Идея фестиваля жестового языка «Ъ» нашла своих сторонников, изюминку, но финансовая основа не была найдена, и команда отказалась продолжать — в любом случае это ее опыт.

Когда масштабные события планируются муниципальными учреждениями культуры и при поддержке власти, здесь также важно «запустить творческую волну» общественников. Так, 150-летний юбилей М. Горького жители по инициативе руководства Литературного музея им. А. М. Горького фактически отметили широко и многогранно. Проектная же работа была начата за 2 года: проведен проектный семинар «Зачем нам этот Горький?», продуманы различные конкурсы и конференции, горьковские елки, выпуск оригинальных сувениров с символикой и др. Наконец, новая экспозиция «Максим Горький: первая русская революция» в Литературном музее принесла ее создателям Всероссийскую историко-литературную премию «Александр Невский». Размах, с которым в итоге губерния отмечает 150-летие А. М. Горького, заметен и в том, что и после такого глобального события, как чемпионат мира по футболу — 2018, сразу последовал кинофестиваль «Горький fest».

А организаторы ностальгического «народного» фестиваля в 2017 г. «Горьковчане» намерены его повторить.

Впервые проводимый в Нижнем Новгороде фестиваль восстановления исторической среды «Том Соьер Фест» имеет мощный литературный подтекст. Деревянные дома вблизи церкви Трех святителей, вокруг которых градозащитные движения «выстроились стеной», исторически связаны с именами многих выдающихся писателей — В. Г. Короленко, А. М. Горьким, Л. Н. Андреевым, Е. Н. Чириковым — и старинную городскую среду есть возможность сохранить.

Но значимость фестивалей, проводимых общественниками, как показано в табл. 1, не отменяет управленческих сложностей, которые неизбежно возникают в ходе реализации проекта. Понимание общих ценностей — сохранения деревянного зодчества — несмотря на политические разногласия в нижегородской команде проекта, является крепким фундаментом последовательной вдумчивой работы и залогом решения разногласий.

Хотя мнений относительно качества выполнения и стиля внешнего вида дома среди коллег в команде оказалось несколько, и не без оснований. В первой части работ были одни сложности (организовать работу волонтеров, обеспечив безопасность работ, решить вопросы снабжения материалами, инструментом, инвентарем, привлечь спонсоров), а перед началом второй части — возникли вопросы принципиально другого характера.

Практически все очищено и подготовлено под покраску и восстановление открепленных элементов. Этот огромный труд выполнен при активном участии волонтеров, в том числе чиновников, журналистов, офисных работников — всех сочувствующих. Команда сложилась, и удалось все начать летом, в благоприятное время, на волне после чемпионата мира 2018 года. Впрочем, это неудивительно, а является логичным вознаграждением последовательной общественной работы, сформировавшей доверие к команде: с одной стороны — пикеты, статьи, выступления на разнообразных форумах, «вопрос президенту», опять пикеты, наконец — формирование общественного движения, успешно проведенная акция «Народная консервация» — и это неполный перечень испробованных способов привлечь внимание к проблеме как администрации, так и горожан, или «городских пассажиров» [6].

И вот в середине фестиваля возникает вновь вопрос в механизме принятия управленческих решений о качестве дальнейших работ. Вопрос непростой, требуют решения три задачи: крыльцо, погонаж, цвет. Идеолог научной реставрации ТСФ С. Дмитриевский категоричен — либо делать крыльцо аутентичным, без использования современных технологий, с забором, который мы видим на старых фотографиях, либо

не делать вообще. Опытный реставратор, главный архитектор НИП «Этнос» И. С. Агафонова обращает внимание на выбор спокойных тонов при покраске стен и наличников. Идеальный вдохновитель и организатор ТСФ А. Давыдова настаивает: цель ТСФ — привлечь внимание, чтоб больше горожан увидело, какими красивыми могут быть городские деревянные дома, и хоть что-то можно было спасти от сноса, и провести противоаварийные работы. ТСФ — всего лишь эпизод большой работы по сохранению деревянного зодчества. «Каждый, кто придет и потрогает наличник, получит впечатление на всю жизнь о том, что это действительно ценно, и о том, что он тоже приложил усилия к спасению исторической среды родного города» — вот основной аргумент [7]. В данном случае — времени на разработку проекта реставрации нет, эту работу никто не мешает продолжить после фестиваля.

Для иницируемых общественниками фестивалей есть искушение пустить на самотек некоторые важные компоненты управления, в самом начале решив только принципиальные, важнейшие вопросы — в то время как наработанные основы ивент-менеджмента содержат ряд необходимых этапов. Важно прописать внешнюю цель и внутреннюю цель. Разработка ивента включает несколько этапов: вначале — анализ своевременности проекта с учетом текущей ситуации, затем — определение целевой аудитории и того, чем аудитория будет заниматься на фестивале, каких действий от нее следует ожидать. Третье — надо четко понимать, что требуется получить в итоге, понимать бюджет. Какие стилистические решения будут реализованы в проекте, как они поспособствуют привлечению новых участников и их позитивному эмоциональному настроению?

- Каких партнеров сможет привлечь проект и каковы будут их задачи на площадке?
- Какой сюжет и тематика будут на мероприятии?
- На какой локации и площадке будет происходить событие? Выбор локации. Ведь именно место и идею проекта участники запомнят в первую очередь.
- Работа персонала на локации: кто чем будет заниматься во время мероприятия?
- Какие печатные материалы, подарки, сувениры необходимы на площадке?
- Как будет обеспечиваться обратная связь с участниками проекта?
- PR- план: как будет вестись работа? Создание каналов продвижения проекта и заполнение их разнообразным контентом.

В заключение — написание план-графика.

Вся эта работа на ТСФ была проведена скорей на интуитивном уровне, дом выбран — один из лучших. В информационно-коммуника-

ционном плане — не должно быть пробелов, и эта часть менеджмента четко реализуется: фотомониторинг работ, освещение в прессе — важная составляющая управленческого процесса.

Культурная часть ТСФ — она и помеха волонтерам, и вдохновение. Из-за дождя не получается экскурсия, не так много участвующих в мастер-классе по рисованию... Зато удаются прекрасное выступление В. Азаровой о деревянном зодчестве, отраженном в фильмах, снятых на нижегородской земле, лекция М. Чирикова о своем прадеде — писателе Е. Н. Чирикове, рассказ А. В. Попова о богатом опыте реставрационных работ (он приехал на фестиваль с походным набором топоров), экскурсия О. И. Наумовой и Т. Р. Алексеевой о выдающемся конструкторе Р. Е. Алексееве и местах в центре Нижнего, связанных с его жизнью.

Как следует из проведенного нами анализа, успех фестиваля, проводимого общественниками, обусловлен оригинальностью идеи — для условий города здесь и сейчас, «точностью попадания». Тогда даже шероховатости воспринимаются с юмором [9]. Сохранение принципов, основной идеи при развитии проекта, даже при перестановках в команде — позволит общественникам продолжать, повторять фестивали, наполнять их современным содержанием, и вновь находить финансовую основу для реализации.

Помогает общественным движениям Нижнего Новгорода и харизма их лидеров — таких, как Ольга Смирнова («Территория добра» и ее 15 подопечных домов престарелых), Роман Пономаренко (инклюзивный лагерь «Я — предприниматель своей жизни»), Виктория Катамашвили (портал всех ремесел губернии «Мастерская радуги»). Управленческие компетенции проектам социального характера помогают наращивать Центр инноваций социальной сферы и Фонд региональных программ «Наше будущее». Вдохновение и культурное содержание идет также от деятельности музеев и библиотек, чувствующих проблематику города.

Если привычно и традиционно, что одними из ключевых задач проведения любого event- мероприятия является формирование позитивного имиджа компании на рынке и увеличение продаж предлагаемых ею товаров или услуг, то в случае с НКО — это также достичь, чтобы люди знали организацию, общественное движение, с лучшей стороны — заработать репутацию и привлечь внимание к общегородской проблеме — которая кажется невыполнимой, но тем не менее — для реального нахождения путей ее решения.

Рост гражданского самосознания, особенно в крупных городах, развитие территориального самоуправления, активность местных сообществ позволяет сегодня предположить о начале процесса *возвращения общества*. В ряде регионов такая активность в виде социальных инноваций создает основу, способствующую *воспроизводству общества* и таких социальных

отношений, которые порождают лидеров нового типа, лидеров изменений, подвижников, несущих особый дух фронта [10], способных передвигать границу возможного в область решения гуманитарных проблем, социально-ориентированных проектов, улучшающих городскую среду, формирующих группы активных граждан, ориентированных на позитивные изменения в обществе, науке, культуре и экономике. Рост таких настроений и ожиданий совпал с активно набирающим в России движением социального предпринимательства и трансформации НКО в социально ориентированные НКО. Одновременно с этими процессами росла гражданская и экономическая компетентность лидеров таких изменений, социальных инноваторов-городских стейкхолдеров, что не замедлило сказаться на результативности и оригинальности востребованных ими решений.

Литература

1. *Федоров К.* Что такое event-маркетинг и зачем он нужен? // Институт проблем предпринимательства <https://www.ipppnou.ru/print/004141/>
2. *Бокурадзе Д. С.* Театр как грань города: хронотоп, поэтика, фестивальное пространство. Автореф. дис. ... на сои степ. канд. культурологии по специальности 24.00.01. Саранск, 2015. 24 с. <http://cheloveknauka.com/v/594190/a#?page=10>.
3. Фестиваль русского жестового языка «Ы» прошел в НГЛУ Добролюбова <http://vestinn.ru/news/society/59269/>
4. Что происходит с фестивалем WAFEst? // The village. <https://www.the-village.ru/village/city/situation/264762-wafest>.
5. Том Соьер Фест — фестиваль восстановления исторической среды. [http://tsfest.ru/Как это устроено? Том Соьер Фест в Самаре](http://tsfest.ru/Как_это_устроено?_tom-soyer-fest) <https://bigvill.ru/city/56008-kak-eto-ustroeno-festival-vosstanovleniya-istoricheskoy-sredy-tom-sojer-fest/>
6. *Мурунов С.* «Наша система воспроизводит несчастных людей» // Деловой квартал. <http://ekb.dk.ru/news/nasha-sistema-vozproizvodit-neschastnyh-lyudey-svyatoslav-murunov-o-razvitii-gorodov-237049762>.
7. Том Соьер Фест проходит в Нижнем Новгороде «6+» <https://nn.mk.ru/social/2018/08/30/tom-soyer-fest-prokhorit-v-nizhnem-novgorode-6.html>.
8. *Бормотова Е.* WAFEst: разбор полетов <https://opennov.ru/news/wafest-razbor-poletov>.
9. *Подкар С. Б.* Дух фронта / нижегородское измерение: городские социальные инновации и лидеры перемен // Сборник материалов одиннадцатой городской научно-практической конференции «Сахаровские чтения» (19 мая 2016 г.). Н. Новгород, 2016. С. 79. [Электронный ресурс]. URL: <http://sakharovmuseum.ru/wp-content/uploads/2017/09/Сборник-2016-с-оглавл.pdf>.

Ильин А. Б.

Управление гоночным бизнесом: прошлое, настоящее, будущее

Andrey Ilin

Managing racing business: past, present, future

«Принципиальное отличие человека, который занимается автоспортом, от любого другого спортсмена в том, чтобы не максимизировать усилия, передаваемые на руль и педали, а оптимизировать управляющие воздействия на органы управления, предвидя развивающуюся гоночную ситуацию»

Профессор Эдвард Георгиевич Сингуринди

Генезис становления мирового автомобильного спорта

Первая в мировой истории автомобильная гонка состоялась 22 июля 1894 г. во Франции; она проходила по дорогам, соединявшим Париж и Руан. Гонки «из города в город» вскоре стали популярными: Берлин, Вена и Мадрид присоединились к инновационному тренду. Однако в силу того, что на таких гонках, проходивших по дорогам общего пользования, спортсмены и зрители подвергались опасности, было принято управленческое решение о проведении гонок на специально перекрытых либо на заново построенных участках дорог — «кольцевых» трассах. Таким образом, «кольцевые гонки» стали новым форматом спортивных соревнований. В 1906 г. в Ле-Мане были проведены первые автомобильные соревнования со статусом «Гран-при»¹.

Первая мировая война прервала гонки в Европе; в этот период они обрели популярность в США. После прекращения военных действий европейцы вновь вышли на старт. В начале 30-х годов XX века соревнования проходили между итальянскими и немецкими командами: «Бугатти» и «Мазерати» уступили первенство «Альфа Ромео»; в конце 30-х годов «Мерседес-Бенц» и «Ауто-Унион» вывели немцев на первые роли в гонках Гран-при.

Вторая мировая война вновь прервала соревнования. Можно также проследить и сделать тезис о том, что автомобильные соревнования начались практически сразу же после возникновения собственно самого автомобиля. Следовательно, уже на эпохе зарождения нового вида промышленности руководители предприятий ставили перед собой целью выявление конкурентоспособности автомобильной марки на гоночных

¹ Гран-при — фр. Grand Prix: «большой приз».

трассах. В этой связи можно также говорить и об имидже страны-производителя.

В послевоенные годы итальянские, немецкие и французские автопроизводители вернулись к конструированию гоночных болидов¹. Оба первых послевоенных Гран-при в 1947 г. выиграла «Альфа-Ромео»; в 1948 г. уже «Мазерати» ответили двумя победами на этапах; в 1949 г. фаворитами стали «Феррари». Возникла необходимость в формировании институциональной структуры с целью поднятия гонок Гран-при на профессиональный спортивный уровень.

В 1947 г. Международной спортивной комиссией ФИА² (FIA — Federation Internationale de l'Automobile — Международная автомобильная федерация — организация со штаб-квартирой в Париже, в управлении которой находится весь автоспорт) были введены новые технические требования к автомобилям Гран-при: рабочий объем атмосферных двигателей не должен был превышать 4500 куб. см, а оснащенных турбонаддувом — 1500 куб. см. К 1950 г. был учрежден чемпионат мира среди пилотов, и составлен четкий календарь гонок. Соревнования стали проводиться под эгидой единого организатора. 13 мая 1950 года на британском автодроме Сильверстоун состоялась первая в истории гонка чемпионата «Формула-1», которая в дальнейшем при роли личности Берни Экклстоуна превратится в масштабный коммерциализированный бизнес.

«Формула-1» образца 1950–1960-х годов без общего управления гонками

Существуют два вида многоэтапных соревнований: с общим управлением (как современная «Формула-1») и без общего управления (как личный чемпионат мира образца 1950 г.). Поскольку слово «серия» появилось только в конце 80-х — начале 90-х годов, когда соревнования с общим управлением стали получать широкое распространение, логично их сериями и называть. Таким образом, появляется адекватная

¹ Гоночный болид — автомобиль с открытыми колёсами (монопост, одноместный болид, формульный болид) — тип гоночного автомобиля, представляющий собой одноместный автомобиль с колёсами, вынесенными из кузова; болид (греч. βολίδος; от βολίς — метательное копье) — метеор.

² Международная автомобильная федерация (фр. Fédération Internationale de l'Automobile), FIA (ФИА, или МАФ) — некоммерческая организация, основанная 20 июня 1904 года для представления интересов автомобильных организаций и владельцев автомобилей.

Была первоначально основана как Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus (AIACR), структура которой описывалась как международная организация национальных клубов. Штаб-квартира располагается на Площади Согласия, Париж, Франция. Состоит из 213 национальных организаций-членов в 125 странах по всему свету. С 1993 года президентом федерации являлся Макс Мосли. 23 октября 2009 года президентом FIA стал Жан Тодт.

терминология — «чемпионат» и «серия». *Чемпионат* — это многоэтапное соревнование без общего управления. Его суть заключается в том, что любой заинтересованный субъект (печатное издание, автомобильный клуб, коммерческая или общественная организация, отдельная личность) могут учредить приз и звание чемпиона, не проводя при этом собственно гонок, а засчитывая участие в проводимых кем-то гонках. Учредитель объявляет условия, считает очки и объявляет победителя. Поскольку учредитель чемпионата и организаторы гонок — это совершенно разные лица, проведение гонок никак не зависит от чемпионата, а на чемпионат нельзя заявиться, так как основным условием является участие в гонках, на которые учредитель чемпионата не влияет. Именно таким соревнованием был личный чемпионат мира образца 1950 г.: ФИА учредила звание чемпиона и очковую систему, а затем объявила итоги. Чемпионаты существовали до начала 80-х годов, в период, когда клубы самостоятельно организовывали не связанные друг с другом гонки.

Серия — это многоэтапное соревнование с общим управлением. Привычная сегодня схема, когда учредитель и организатор всего набора гонок это одно лицо, то есть владелец, который разрабатывает технический и спортивный регламенты, набирает участников и договаривается с трассами, спонсорами, телеведущими компаниями. Участники договариваются в данном случае не с организаторами гонок напрямую, а с организатором серии. Главным в серии считается накопление очков, от чего зависят и призовые выплаты. Отдельные гонки не значат ничего, они равны в своём статусе.

Личный чемпионат мира, учреждённый в конце 1949 г. и впервые прошедший в 1950 г., по форме проведения был *чемпионатом*, то есть многоэтапным соревнованием без общего управления. Были самостоятельные гонки, никак не связанные друг с другом ни организационно, ни финансово; был учредитель, который не имел к организации гонок прямого отношения (ФИА); чемпионат мира не был специально организованным соревнованием, зачётные гонки проводились не для чемпионата мира, а потому, что проводились и раньше много лет подряд. На участие в чемпионате нельзя было заявиться в обычном понимании этого слова.

Весь автоспорт того периода можно представить в форме трёхуровневой пирамиды: основание — это многочисленные клубные гонки (для участия в них необходимо было только разрешение клуба-организатора), средний уровень — гонки национального масштаба (требовалась лицензия национального автоклуба), высший — международные гонки (по международной лицензии) (рис. 1). Ведущие гонщики, производители и команды могли выбирать разнообразные гонки в зависимости

от наличия техники, уровня конкуренции, стартовых и призовых выплат, логистики и т.п. За честь было стартовать не только в «больших гонках», но и в «Ле-Мане», «Милле Милье», «Тарга Флорио», прочих гонках на выносливость.



Рис. 1. Классификация автомобильных гонок на макро-, мезо- и микроуровнях в 1950–1960-е годы.

Источник: составлено автором.

Таким был международный автоспорт все 50-е годы, но в 60-е начались некоторые изменения; в 70-е годы он де-факто принял современное состояние; в 1980 г. оставалось только утвердить этот вид де-юре.

«Формула-1» образца 1970–1980-х годов с общим управлением гонками

В начале 1960-х годов британские команды организовали ассоциацию конструкторов с целью извлечения некоторой материальной выгоды. Во-первых, они теперь могли ставить перед организаторами условие: платить «стартовые» (причиной стало появление в конце 50-х годов практики квалификаций, когда в некоторых гонках для допуска на старт надо было ещё показать определённое время). Во-вторых, на гонки в Америке и Африке дешевле и проще было лететь одним специальным рейсом, чем каждому искать способы транспортировки самостоятельно.

Ассоциация конструкторов «Формулы-1» благополучно просуществовала в таком виде все 60-е годы и начало 70-х годов. В этой организации не появился Берни Экклстоун как новоиспечённый владелец команды «Брэм». С его приходом с середины 1970-х годов в «Формуле-1» произошла коммерческая революция; была создана одна из первых типичных серий, то есть соревнований *с общим управлением*. Это управление было сразу же заложено с тем, чтобы не дать ассоциации

конструкторов возможности что-либо предпринять. Соревнование было новое, на него были установлены коммерческие права, чего не было у прежнего чемпионата. Иными словами, была сформирована спортивная организация, целью которой является выживаемость и эффективность, то есть получение максимально возможного результата (прибыли, расширения доли на рынке, стабильности положения, усиление административного ресурса и т.д.) при наличных ресурсах в данных условиях.

То есть в прежней системе классов и чемпионатов были участники и организаторы, договаривавшиеся друг с другом напрямую об участии, стартовых выплатах и прочих организационных вопросах, а также учредители чемпионатов, которые никоим образом на общение участников и организаторов не влияли. Теперь учредитель встал между участниками и организаторами с условием: если участники хотят выступать, а организаторы хотят, чтобы участники у них выступали, обеим сторонам надо договариваться с учредителем. Организатор не может сам пригласить участника, а участник не может напрямую решать вопросы с организатором. Автор отмечает, что в настоящее время по такой схеме функционируют все существующие гоночные серии.

С точки зрения менеджмента проведение чемпионата мира среди пилотов в середине-конце 1970-х годов можно упрощенно описать следующим образом. Организаторы гонок, желающие провести гонку чемпионата мира, подготавливали трассу, через свой национальный автоклуб придавали гонке статус высшей национальной и подавали в ФИА заявку на включение в список гонок чемпионата. ФИА утверждала спортивный регламент будущего чемпионата, в том числе и список его этапов. Команды-участники гонок набирали гонщиков (обладающих международными лицензиями от своих национальных автоклубов), производили или покупали машины формулы № 1 (которые проверялись национальным автоклубом) и, при помощи телеграфа и почты, подавали заявки на участие в гонках, вошедших в чемпионат мира. Организация гонки полностью находилась под контролем национального автоклуба, который, как член ФИА, обязан был обеспечить соответствие Гран-при всем требованиям Международного спортивного кодекса, таким как принципы приема заявок, обеспечение безопасности, хронометраж, работа маршалов, судейство, подача протестов и множество других аспектов. Для гарантии этого автоклуб должен был приглашать на роль судьи высокопоставленного представителя ФИА, например, одного из вице-президентов. После окончания чемпионата проходило традиционное заседание Международной спортивной комиссии ФИА, на котором определялся чемпион мира, правила и список гонок следующего чемпионата мира; на конференции ФИА решения утверждались Генеральной ассамблеей ФИА, а в завершение конференции проходила процедура награждения чемпионов.

В целом повышение спортивного, технического и финансового уровней чемпионата к концу 1970-х годов способствовали дальнейшему повышению его популярности. К концу 1970-х годов чемпионат уже прочно ассоциировался с формулой № 1, а гонки Гран-при, не входящие в чемпионат, практически прекратили свое существование. Таким был менеджмент «Формулы-1» в период развития коммерциализации автоспорта. *Организационную структуру управления чемпионатом можно считать линейной*: Международная спортивная комиссия ФИА — национальные автоклубы — организаторы гонки — команды — гонщики (рис. 2).

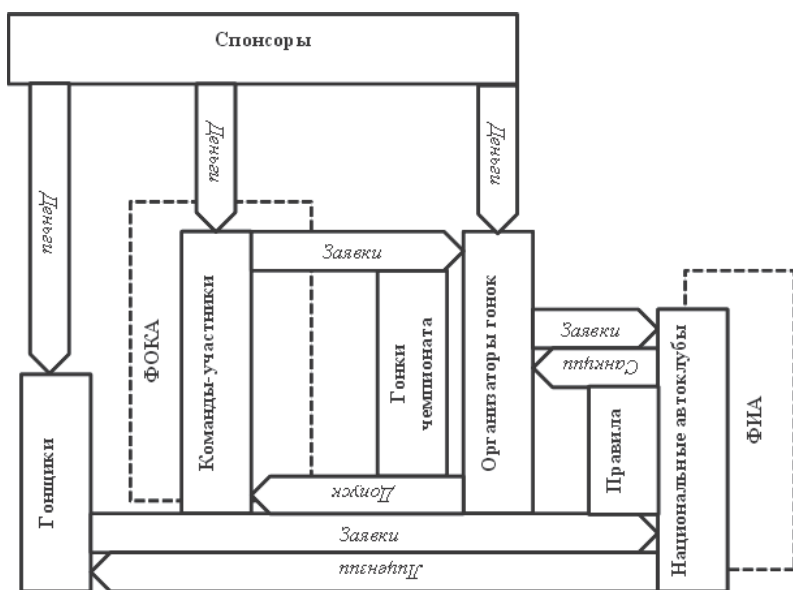


Рис. 2. Линейная организационная структура управления чемпионатом мира среди пилотов в конце 1970-х годов.

Спортивные соревнования традиционно представляют собой совместную работу двух сторон: организатора соревнования, который учреждает соревнование, утверждает правила и проводит все административные, хозяйственные, финансовые, маркетинговые работы; и участников соревнований, которые принимают приглашение организатора и соревнуются за назначенный им приз. С усложнением спортивных отношений появились третьи стороны — контролирующие органы, коммерческие организации, спонсоры; но никогда еще в истории спорта участники соревнований не сливались с организаторами.

Управление гоночной серией «Формула-1» в 1980-е и 1990-е годы

С управленческой точки зрения до создания «Формулы-1» в 1981 г. Международная спортивная комиссия была объединением представителей национальных автоклубов. Организаторы международных гонок действовали через свои национальные автоклубы, чьи представители на регулярных конференциях обо всем договаривались. Международная спортивная комиссия очерчивала общие контуры правил международных автогонок, а конкретные пункты лежали на совести непосредственных организаторов. На гонках не присутствовали делегаты ФИА, потому что федерация не была постоянно действующим органом. Роль наблюдателей выполняли представители национальных автоклубов. Если у участников были какие-то претензии, то они их предъявляли на проводившейся раз в полгода парижской конференции, а конкретным представителям на местах. Все споры носили местный характер. В организации гонок существовали три стороны (рис. 3):

- спортивная законодательная власть;
- организаторы гонок;
- участники.

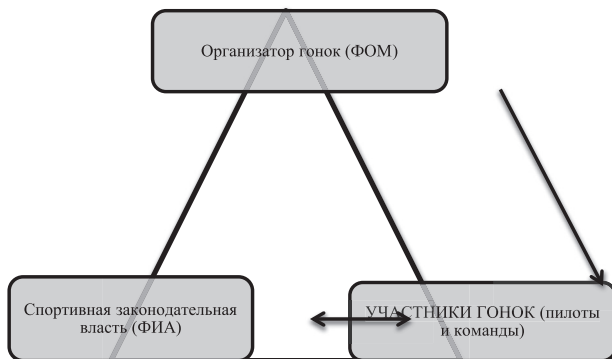


Рис. 3. Организационный треугольник управления современной «Формулой-1»

Источник: составлено автором.

Когда все гонки были объединены в одну серию, и разного рода права на неё были установлены находящимися исключительно у ФИА, ситуация резко поменялась. Теперь любая проблема переставала относиться только к данной конкретной гонке, потому что правила теперь были едины для всего набора гонок. Соответственно, если кому-то из участников что-то не нравилось, он обращался не к организатору гонки или национальному автоклубу, а к владельцу всей серии, то есть ФИА. Данная система управления «Формулой-1» действует и в наше время и в широком

понимании выглядит следующим образом: Берни Экклстоун получил контроль над коммерческой составляющей чемпионата и в этом треугольнике занял место организаторов гонок. Треугольник перевернулся (рис. 3), и участники теперь конфликтуют не с организаторами (то есть Экклстоуном), а с автоспортивной властью.

Управление гоночной серией «Формула-1» на рубеже XXI века

Спорт стремительно менялся, перерастая в предприятие глобального масштаба, в котором могли выжить только самые большие и обеспеченные команды, пользующиеся поддержкой корпораций. Усиливающиеся в XXI в. рыночные механизмы приводили к серьезным конфликтам в борьбе за политическую и экономическую власть. Когда-то «Формула-1» начиналась как дело не столь уж многочисленных энтузиастов. Теперь это международный, хорошо отлаженный и распространенный по всему миру бизнес. Чтобы понять, насколько изменилась «Формула-1» в период 1950–2000 годов, можно привести цифры: только людей, профессионально занятых в гонках, около 15 тыс.: 800 человек персонала команд, 1200 маршалов, 200 медицинских работников и т.д.¹ Помимо этого, на каждое Гран-при приходят десятки тысяч болельщиков, посещающих Гран-при в течение трех дней — от первых тренировочных заездов в пятницу до самой гонки, стартующей в воскресенье после полудня. «Формула-1» считается наиболее продвинутым в технологическом отношении, наиболее притягательным, экстравагантным и ярким видом спорта, но вместе с тем она остается блестящим примером, подтверждающим справедливость теории естественного отбора Ч. Дарвина.

Управление цифровым будущим «Формулы-1»

Б. Экклстоун предвидел информатизацию последних лет XX столетия, когда «Формула-1» распространила свое влияние на телевизионную аудиторию во всем мире, собрав миллионы зрителей и мультинациональные корпорации в качестве спонсоров. Бизнес-модель «Формулы-1» по Экклстоуну родилась не из его личных амбиций и финансовой необходимости, а из глубокой потребности в гонках, и для этого была необходима соответствующая организация бизнес-процессов. Экклстоун организовывал команды, создавая круг людей, которые вместе добивались более высоких стартовых и призовых премий, формировал телевизионную аудиторию, которая после 1994 г. насчитывала более 200 млн зрителей каждого Гран-при². Он трансформировал образ из спор-

¹ Джонс Б. Формула-1. / Б. Джонс; пер. с англ. Л. Денисова. М.: АСТ, 2002. С. 172.

² Коллингз Т. Добро пожаловать в «Пирания-клуб». М.: ООО Изд-во Яуза, ООО Изд-во Эксмо, 2003. С. 196–197.

та как развлечения только для избранных, каким он был в 60-е годы, в глобальный высокотехнологичный бизнес.

При Экклстоуне «Формула-1» превратилась в уникальный телевизионный вид спорта, притягивающий огромное внимание прессы, крупного бизнеса и финансовых институтов. Некогда беззаботный мир гонок безвозвратно превратился из спорта в бизнес, из борьбы спортивных характеров в нечто макиавеллиевское. Будущее «Формулы-1» находится в руках предпринимателей и амбициозных антрепренеров.

Это самое будущее теперь находится в руках Liberty Media. В январе 2017 года американская корпорация окончательно закрыла сделку, приобретя 100% акций Delta Topco. Б. Экклстоун остался почетным гостем паaddocka. Общая сумма покупки составила 8 млрд долларов — в нее также вошли долги и обязательства «Формулы-1», оцениваемые в 4,1 млрд и 700 млн находящиеся на банковских счетах серии. После оформления сделки по приобретению «Формулы-1» Liberty Media провела эмиссию акций серии C (привилегированных). По мнению автора, роль личности Б. Экклстоуна в управлении гоночным бизнесом за 1972–2017 годов внесла значительный вклад в формирование коммерческого потенциала «Формулы-1». Новым владельцам остается лишь извлекать прибыль из уже отлаженных бизнес-процессов, поскольку «все новое — это новая комбинация старого в новых условиях» (В. И. Маршев). За 2017–2018 годы Liberty Media открыла паaddock для посещения (кроме юниоров из младших серий упростили доступ для бывших гонщиков, которым теперь достаточно сделать один запрос, правда, в обмен на общение с прессой и раздачу автографов, для болельщиков есть пакетное предложение F1 Experiences), расширила развлекательную программу и графику телетрансляции, сменила логотип (подробнее на рис. 4). Однако несмотря на цифровую эпоху, Liberty Media мало развивают социальные сети и официальный сайт «Формулы-1». Технология OTT (пакет услуг цифровой подписки на трансляции соревнований) до сих пор не реализована. Например, посетив лично Гран-при России в Сочи в 2016 г. (при управлении «Формулой-1» Б. Экклстоуном) и в 2017 г. (при управлении Liberty Media), автор данной статьи большой разницы в организации уикэнда не увидел.

Описание системы управления «Формулой-1» путем применения аппарата математической теории множеств

Таким образом, можно констатировать, что в 2017 году у «Формулы-1» впервые сменился собственник, который будет внедрять новую модель управления чемпионатом. За последние 45 лет Берни Экклстоун превратил «Формулу-1» из состязания энтузиастов в одно из популярных спортивно-зрелищных мегасобытий в мире, каждые две

недели собирающее миллионы телезрителей по всему миру. Именно с его приходом были разделены коммерческие и спортивные права, появилось распределение доходов от телетрансляций и Договор согласия. Состояние президента «Формула уан Менеджмент и «Формула уан Администрэйшн» оценивалось по итогам 2015 года в 3,1 млрд долларов¹, а чемпионат мира «Формулы-1» — это самый прибыльный проект в современном спорте. Журнал «Форбс» провел экспертизу самых доходных спортивных проектов за последние 15 лет и пришел к выводу, что чемпионат мира «Формулы-1» более прибыльный, чем чемпионат мира ФИФА. Это при том, что при 3. Блаттере доходная часть мундиалей выросла с 1,9 млрд долларов в 1998 году до 5,7 млрд в 2014 году благодаря выгодным контрактам с телевидением, а также новым соглашениям с «Адидас», «Кока-кола» и «Виза». Суммарный доход ФИФА с 1999 года, по подсчетам «Форбс», составляет 14,5 млрд долларов. «Формула-1» в данном временном лаге заработала 16,2 млрд долларов: реклама на автодромах принесла за 2014 год 259 млн долларов; телевизионные права и плата стран за проведение Гран-при приносят примерно равную часть прибыли — в сумме около 1,3 млрд долларов².

Математически система управления «Формулой-1» с 1950 года по настоящее время может быть описана путем применения аппарата математической теории множеств с использованием понятий входа и выхода (рис. 4). Так, система $S = \beta \{X, Y\}$, где β — это функция перехода, X — совокупность элементов, входящих в систему, а Y — совокупность элементов, выходящих из системы. По мере изменения внешней среды фирма может развиваться как последовательно, так и радикально. Для этого компании необходимо проанализировать ситуацию и принять грамотное управленческое решение. Так, учитывая изменения внешней среды, ФИА ежегодно меняет правила для технологических прорывов в спорте, которые влияют на исследовательские стратегии команд «Формулы-1» и на общую динамику конкуренции внутри гоночной серии (например, в 2018 г. Liberty Media внедрила на болиды систему защиты кокпита Halo). В связи с тем, что в «Формуле-1» представлено 10 автомобильных компаний, организационных изменений здесь гораздо больше, чем, скажем, у отдельно взятых Ford или General Motors³.

¹ Берни Экклстоун: Демократия в «Формуле-1» не нужна. Я должен быть диктатором! / Советский спорт. Формула-1. Гран-при России-2016. Специальный выпуск. С. 14.

² Печатные машины / Советский спорт. Формула-1. Гран-при России. Специальный выпуск. Октябрь 2015 года.

³ Marino A., Aversa P., Mesquita, L., Anand J. Driving Performance via Exploration in Changing Environments: Evidence from Formula One Racing // Organization Science. 2015. № 26. P. 1080.

<i>внешняя среда</i>		
X — совокупность элементов, входящих в систему ↓		
<ul style="list-style-type: none"> — проведение международных гонок — расцвет «кит-кар»-команд (частные производители автомобилей) — заводские производители автомобилей — гонщики-любители — гонщики-профессионалы — зрители на трибунах — неформальное и дружественное общение между гонщиками — высокая смертность гонщиков и зрителей на трибунах 	<ul style="list-style-type: none"> — Берни Экклстоун — создание ФОКА — линейная организационная структура управления — коммерциализация — телевизионные трансляции — взносы стран-организаторов — реклама на болидах и автодромах — увеличение количества гонок за счет этапов в Азии и на Ближнем Востоке, СНГ — оборудование паддоков — «звезды» для привлечения зрительской аудитории к просмотру гонок — корпоративный имидж — моторхоумы — двигатели с турбонаддувом 	<ul style="list-style-type: none"> — новая система управления под руководством Liberty Media — создание бизнес-структуры и команды по формированию стартапа¹ — новый логотип «Формулы-1» — музыкальный гимн — SMM и медийность — платные приложения для просмотра трансляций с расширенной инфографикой — F1 Experiences (апробация) — система защиты кокпита Halo — увеличение количества гонок за счет этапов в США
F1 1950—1971	β	F1 1972—2017
Y — совокупность элементов, выходящих из системы ↓		
	<ul style="list-style-type: none"> - команды-«гаражисты» — спортсмены-любители — неформальное и дружественное общение между гонщиками — заправка болидов спиртом 	<ul style="list-style-type: none"> - Берни Экклстоун — старый логотип «Формулы-1» — закрытость паддок-клуба
<i>внешняя среда</i>		
<p><i>Примечание:</i> система управления «Формулой-1» включает в себя субъект управления (управляющий элемент системы, принимающий решения и оказывающий управленческое воздействие) и объект управления (управляемый элемент системы, на который направлено управленческое воздействие, который либо сам должен измениться, либо передать воздействие на другие элементы).</p> <p>В систему также входят управленческие процессы: сбор, накопление, обработка и передача информации, разработка и принятие управляющих решений и воздействий, механизм прямой и обратной связи. Обязательным элементом являются очерченные внешние границы, предполагающие вход и выход системы во внешнюю среду.</p>		

Рис. 4. Описание системы управления «Формулой-1» путем применения аппарата математической теории множеств с использованием понятий входа и выхода

¹ Коммерческий босс «Формулы-1» Шон Братчес заявил, что до прихода Liberty Media в чемпионате не было никакой бизнес-структуры, и сейчас ему фактически приходится заниматься стартапом: «Самой большой неожиданностью для меня стало отсутствие группы, которая занималась бы бизнесом. Не было команды по защите прав СМИ, никто не занимался цифровыми технологиями, не существовало ни одной исследовательской группы, не говоря уже о самих исследованиях».

Заключение

За исследованный временной лаг «Формула-1» из золотых времен автоспорта перешла в эру коммерциализации, где со временем превратилась в современную глобальную индустрию. «Формула-1» сама создает внутреннюю среду, где команды соревнуются путем совершенствования интеграции сложных систем, представленных их высокотехнологичными болидами¹. По мнению автора, будущее гоночного бизнеса скорее не за цифровыми информационными технологиями, совершенствование которых можно наблюдать с изменениями инфографики телетрансляций, а непосредственно за технологическим перевооружением инженерной мысли. Болид «Формулы-1» — это уникальная система с запатентованными разработками и ноу-хау, двигателями, автоматическими коробками передач, которые со временем внедряются в производство серийных автомобилей. Роль менеджера — собственника «Формулы-1» Liberty Media и «капитанского мостика» команды — создавать условия для главной составляющей системы гоночного бизнеса, без которой не было бы автомобиля / автомобильного спорта — человека / гонщика гоночной серии.

Литература

1. *Алтухов, С. В., Воробьев А. И.* Три Σ спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. 228 с.
2. *Виханский О. С.* Магия сценарного подхода и стратегичность поведения / О. С. Виханский. Материалы XVII Международной конференции по истории управленческой мысли. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 96–97.
3. *Джонс Б.* Формула-1 / Б. Джонс; пер. с англ. Л. Денисова. М.: АСТ, 2002. С. 172.
4. *Коваленко В.* Упрощенно-статистическая трактовка истории / В. Коваленко // История мирового автоспорта. 2014. № 1. С. 3–24.
5. *Коллингз Т.* Добро пожаловать в «Пиранья-клуб». М.: ООО Изд-во Яуза, ООО Изд-во Эксмо, 2003. С. 196–197.
6. *Маршев В. И.* История управленческой мысли / В. И. Маршев. М.: Проспект, 2016. 736 с.
7. *Мухин Д.* «Маруся»: история нелюбви / Д. Мухин // Спорт-Экспресс.— 16.12.2014. № 281 (6640).

¹ *Marino A., Aversa P., Mesquit L., Anand, J.* Driving Performance via Exploration in Changing Environments: Evidence from Formula One Racing // Organization Science. 2015. № 26. P. 1084.

8. Берни Экклстоун: Демократия в «Формуле-1» не нужна. Я должен быть диктатором! / Советский спорт. Формула-1. Гран-при России-2016. Специальный выпуск. С. 14.
9. Печатные машины / Советский спорт. Формула-1. Гран-при России. Специальный выпуск. Октябрь 2015 года.
10. *Bower T.* No Angel. The Secret Life of Bernie Ecclestone / T. Bower. Faber & Faber, 2011. С. 144.
11. *Lovell T.* Bernie's Game: The Secret World of Bernie Ecclestone and Formula One / Terry Lovell. Metro Publishing, 2004. 352 p.
12. *Marino A., Aversa P., Mesquita L., Anand J.* Driving Performance via Exploration in Changing Environments: Evidence from Formula One Racing // Organization Science. 2015. № 26. P. 1079–1100.

Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И.

Роль менеджера и его труд в цифровой экономике

Eduard Klimenko, Sergey Neizvestny

The role of the Manager and his work in the digital economy

Введение

Глобальный переход к цифровой экономике несет в себе в основном положительные аспекты, но есть и отрицательные. Главная положительная сторона цифровизации — повышение производительности труда, основная отрицательная — цифровизация порождает содержательно-юридическую казуистику: массовое высвобождение трудовых ресурсов противоречит стратегии обеспечения социальной стабильности, системному обеспечению занятости трудоспособного населения.

Стремление повысить производительность труда путем максимального упрощения отдельно выполняемых работ явилось основой механистической, конвейерной методики (так называемый тейлоризм), которая выхолащивала творческую составляющую человеческого труда. Этот же подход стратегически прослеживается в процессе подготовки MBA специалистов [1] и специалистов конкретных узких профилей менеджмента. Представление процесса управления на отдельные хорошо регламентированные сегменты позволяет перевести процесс в робастный, автоматизируемый вид с применением цифровых технологий. Практически полностью поддаются цифровизации операционные/производственные процессы и в меньшей степени — процессы управления проектами и социальными объектами.

Цифровизация фундаментально изменяет не только производственную деятельность, но и многие виды управленческо-учетной деятельности. Значительное высвобождение трудовых ресурсов на Западе наблюдается в кадровом, бухгалтерском, управленческом учетах. Очень интенсивно идет замещение человеческого труда на цифровые инструменты и технологии в биржевой деятельности (маклеры, брокеры, дилеры). Активно внедряются цифровые технологии, позволяющие управлять инженерной инфраструктурой в современном доме: электричеством, светом, теплом, газом и пр., — системы «Умный дом». Кроме того, системы киберфизических устройств позволяют эффективно управлять инфраструктурой не только отдельных домов, но и жизнью целых кварталов, микрорайонов, городов и мегаполисов [2].

Цифровизация, с одной стороны, позволяет дополнить компетенции менеджера возможностями искусственного интеллекта, с другой — диктует новые требования и подходы к формированию компетентности специалистов менеджмента. Актуальными становятся не только коррекция существующих обучающих дисциплин менеджмента, но востребованы и принципиально иные компетенции, новые обучающие курсы, новые учебные материалы. Цифровизация требует принципиального изменения методологии управления, стандартов в менеджменте.

Цифровизация рабочего места управляющего и проблема утилизации трудовых ресурсов

Цифровизация приводит к кардинальному изменению перечня профессий в наше время, которое сейчас относят к четвертой промышленной революции, условно называя «Индустрия 4.0» [3]. Уже сейчас идет активное замещение АИС в сочетании с искусственным интеллектом (ИИ) ряда профессий, например: водителя, бухгалтера, журналиста, хирурга, машиниста, кассира, ИТ-дизайнера, администратора колл-центра и др. [4–6]. Цифровизация приводит к появлению новых профессий: непосредственно от прямых утилитарных следствий (например, технолог цифровых бизнес-процессов, психолог-генетик), но и опосредованно — юрист по цифровизации, социолог цифровизации, методолог цифровизации, менеджер инжиниринга цифровизации, риск-менеджер цифровизации, коуч-тренер проектов цифровизации, архитектор интегрированных цифровых систем и т.д. В современных российских перечнях профессий, например в «Атласе новых профессий» [7], появляются ролевые профили специальностей будущей цифровой экономики.

Цифровизация актуализирует процесс определения надежности источников информации и надежности данных. В этой связи существенно диверсифицируется роль доверия в управлении. С одной стороны,

изменяется /ограничивается/ круг доверительных связей, с другой — доверие на уровне творческих личностей должно быть глубоким, взаимным. Внешне это выглядит парадоксально: кажется, что превращение «в цифру» значительно снижает субъективный человеческий фактор, обезличивает многие бизнес-процессы и должно приводить к снижению роли доверия между участниками управленческой деятельности. Однако качество, надежность и результаты цифровизации сильнейшим образом зависят от качества входной информации, качества ресурсов, процессов и методологии преобразования этой информации. Незначительные нарушения в любом из этих элементов приведут к недостоверным результатам цифровизации. Отсюда диктуется необходимость инжиниринга процессов, методологии, трансформации компетентности старых ролей управления и необходимость в новых ролях управления, в совершенно новых автоматизированных рабочих местах (АРМ).

Современное Z-поколение меняет представление о рабочем месте, стирает границы между домашними и офисными условиями. Мало того, что рабочее место трансформируется в высокотехнологичный автоматизированный инструмент, оно становится компактным, мобильным. Особенно это относится к АРМ топ-менеджеров, которые позволили управлять предприятием, коллективом не только из кабинета, но из любой географической точки при наличии интернета, спутниковой связи.

Цифровизация меняет не только понятие фрилансерства, но самую сущность занятого и безработного. В условиях цифровизации сложно провести границы между устоявшимися юридическими и фактическими критериями занятости, типами труда, социальной и налоговой однозначностью условий труда. Конечно, подобные условия встречались и до нынешней технологической революции (например, юридически Леонардо да Винчи, Ф. М. Достоевский, И. А. Бродский были безработными). С другой стороны, цифровизация приведет к значительному устранению скрытой безработицы, имитации занятости. На государственном уровне при декларировании перехода к цифровой экономике появляется содержательно-юридическая казуистика: массовое высвобождение трудовых ресурсов противоречит стратегии обеспечения социальной стабильности, системному обеспечению занятости трудоспособного населения. По оценкам специалистов, при экстенсивном переходе на цифровую экономику миллионы трудоспособных людей РФ будут уволены [8,9].

Цифровизация актуализирует проблему «утилизации» миллионов управленцев тактического уровня, мидл-менеджмента, большая часть из которых занята в управленческой деятельности.

Цифровизация переведет значительную часть управленческих процессов в роботизированный вид. В этом переходе позиции управленцев,

позиции менеджеров-администраторов МВА будут замещены ботами — программами, имитирующими работу человека. В принципе, уже сейчас на Западе наблюдается тенденция сокращения МВА-специалистов, которых, с одной стороны, заменяют управляющие, с другой — управленческие АИС. Цифровизация, новые информационные технологии приведут к созданию симбиоза АИС с высокоинтеллектуальными бот-управляющими программами, берущими на себя тактическое управление, а менеджерам достается выполнение стратегического и контролирующего управления.

Цифровизация изменит само понятие управления. Управление как функция по сравнению с нынешней ситуацией поляризуется на творческую и рутинную составляющие, при этом последняя отойдет роботам. Но бессистемная, непродуманная цифровизация может привести к «извращенным» формам управления, когда создается парадоксальная ситуация — робот управляет человеком. Цифровизация может привести к юридическим коллизиям, связанным с определением авторства принятого решения, установления границ ответственности между человеком и кибер-менеджером [10].

Цифровизация систем принятия решений

Цифровизация может быть особенно продуктивна в становлении качественных производительных систем принятия решений. Эти системы могут быстро развиваться не только в сегменте оперативных онлайн-решений, но и в сегменте стратегического управления и управления инвестициями. Что касается последнего, то в реальном бизнесе формирование инвестиционного портфеля формально может быть сведено к решению задач экстремумов: достижения максимума прибыльности проекта (максимум ROI, NPV, IRR) при минимуме вложений и PP (времени возврата инвестиций). Процесс управления инвестициями может быть роботизирован и переведен на цифровые технологии. Однако де-факто, при наличии АИС управления инвестициями, окончательное принятие решений происходит с применением довольно дорогостоящего управленческого инструмента, например совета по инвестициям, которые основываются на политических взглядах, личных симпатиях или антипатиях к руководству потенциального инвестиционного проекта, и которые принимаются в кулуарах, а не на основе объективных расчетов макропараметров проекта. Таким образом, процесс цифровизации инвестиционной деятельности скорее всего будет идти поверхностно со значительными внутренними транзакционными издержками.

В сложных многопараметрических внешних и внутренних условиях выполнения комплексных проектов, программ, портфелей принятие

оптимального решения требует оперирования большим количеством данных. В отсутствие цифровизации эти данные имеют разнородный, трудно анализируемый, порой несовместимый для анализа вид. Применение современных технологий цифровизации, таких как безбумажный документооборот, АИСы, СУБД, АРМы, «большие данные», технологии таксономии, онтологии, бифуркационный анализ, конвергентные технологии, фази-логика, ИИ и др., позволяют создать высокопродуктивные аналого-цифровые системы принятия решений.

Касательно цифровизации систем принятия тактических онлайн-решений, то здесь ситуация может быть более прогрессивной и может значительно высвободить управленческий человеческий ресурс, смещая его от «ручного управления»¹ в сторону активного управления ситуацией. Цифровизация позволит перейти к системам кибер-менеджмента, которые, по существу, возьмут на себя не только полное управление АСУТП, но и в целевом состоянии управление АСУП.

HSE² и управление временем как часть экологии цифровизации

Качество труда, управление временем в информационной экосистеме может быть существенно улучшено по сравнению с текущим качеством труда и эффективностью тайм-менеджмента офисных сотрудников и участников управленческой деятельности в «полевых» условиях. В цифровой экономике скорость процессов и качество их выполнения при соблюдении безопасности являются определяющими.

Цифровизация ведет к росту систем непрерывного бизнеса, систем, работающих по схеме «24x7», в которых активно нуждаются не только межгосударственные монополии, глобальный мировой бизнес, но и практически все системы обеспечения жизнедеятельности населения. Системы непрерывного круглосуточного бизнеса, несмотря на активное замещение MBA кибер-менеджерами, будут способствовать синхронизации естественных биоритмов топ- и мидл-менеджеров с циклами занятости на работе. Если в настоящее время значительная часть сотрудников, генетически предрасположенных к активной деятельности в вечернее и ночное время, вынуждена насильно подстраиваться к режиму работы офисов (например с 9 до 18 часов), что приводит к колоссальным потерям производительности, качества труда и гигантским финансовым потерям, то цифровизация способна убрать этот дисбаланс рабочего и биоритмов сотрудников-«сов».

¹ То есть ситуационного реактивного управления.

² Одна из важнейших составляющих менеджмента: Health, Safety, Environment — управление охраной труда, здоровьем и окружающей средой.

С другой стороны, в среднем время максимального риска внезапной смерти работающего человека приходится на утренние часы с 6:00 до 10:00 [11], что должно учитываться при организации работ на предприятиях, заботящихся о своем основном ресурсе. В случае применения цифровизации бизнеса подобная проблема минимизируется сама собой, поскольку возникает возможность индивидуально подстраивать рабочий ритм к биоритму человека, определять суточный интервал работы с максимальной продуктивностью для бизнеса и минимальным риском для здоровья сотрудника.

Проблемы обретения новых компетенций в подготовке специалистов для цифровой экономики

Положительным аспектом цифровизации является использование больших данных (big data) в сочетании с автоматизированными управляемыми базами данных и создания с их применением профессиональных коллективных баз знаний, служащих основой эффективного управления. Это позволяет посредством АИС и ИИ перейти от управления проблемами к упреждению проблем; от ручного, ситуационного управления — к управлению ситуацией и опережению вызовов. Цифровые базы знаний на основе больших данных потенциально переводят управление портфелем проектов предприятия на более эффективный уровень управления ресурсами, устранения конфликта ресурсов, используемых в разных проектах предприятия [12]. Цифровизация позволяет осуществлять онлайн-балансировку портфеля не только по макро-, но и микропараметрам, значительно расширив возможности сбалансированной системы показателей, которая позволяет оперировать всеми ресурсами предприятия на больших временных горизонтах в поле цифровой интеграции всех АИС предприятия.

Эффективные современные методологии управления ставят на первое место по значимости и сложности функциональную область *управление интеграцией*. Цифровая интеграция АИС предприятия позволит принципиально на более эффективном уровне реализовывать эту функцию, оперируя максимально полными данными в реальном режиме времени.

Цифровая интеграция АИС на масштабе субъекта РФ и всего государства имеет много положительных следствий, например, в данной среде небольшими организационными усилиями можно качественно и быстро организовать системную перепись населения. Цифровая перепись населения, кроме значительной экономии средств¹, позво-

¹ Для всех развитых стран одним из дорогостоящих мероприятий государственного масштаба является перепись населения. При потребности в ежегодно обновляемых результатах переписи в силу дороговизны мероприятия государства вынуждены проводить полную перепись раз в 10–30 лет.

ляет получать неискаженные объективные результаты практически в онлайн-режиме.

Одним из отрицательных следствий цифровизации является безработица. Причем масштабы ее будут тем больше, чем ниже текущий требуемый уровень компетентности на тех или иных позициях управленческого процесса. Можно предположить массовое сокращение потребности в MBA-специалистах, специалистах узких профилей менеджмента.

В связи с этим для работодателей, руководителей предприятий становится актуальной проблема переориентации мидл-менеджмента, менеджеров оперативного звена и менеджеров-администраторов на должности, требующие креативных решений, которые не в состоянии заменить кибер-менеджеры.

Цифровизация может вернуть человеку приоритет творческой составляющей в его труде. Изначально, от рождения, в любом человеке присутствуют творческие способности. Промышленные революции, с одной стороны, позволили повысить производительность труда, с другой — привели к резкой дифференциации на людей, занимающихся творчеством, и на людей, выполняющих однотипно повторяющиеся действия, приводящих к атрофии креативную составляющую в работе. Осознание этого явления позволит системно перейти к цифровизации, решая проблему безработицы, путем активизации, заложенной в человеке от природы, творческого начала и развития созидательной деятельности. Вернувшись к этим истокам, можно активизировать отношение к человеку как к личности, но не как к бездуховному исполнительному механизму. Естественно, это требует от управленцев реинжиниринга управленческой культуры, организационного потенциала и системы формирования компетенций. Игнорирование данного процесса в цифровизации бизнеса может дискредитировать самую суть цифровизации и привести к значительным социальным проблемам. Чтобы упредить данные проблемы, необходимо принципиально изменить систему формирования компетентности специалистов, вовлекаемых в процесс цифровизации, прежде всего специалистов управления. Современные тенденции к сокращению сроков обучения, к переходу на дистанционные формы, к замене педагогов на тренингов, использование вчерашних знаний, позавчерашних методологий и стандартов приводит к падению качества подготовки специалистов. А самая важная составляющая процесса образования, педагогического процесса — воспитание, формирование культуры управления — выхолащивается. Воспитание тяжело поддается цифровизации.

Цифровизация может усилить процесс текучести кадров. Уже сейчас наблюдается массовая тенденция на предприятиях корпоративных

учебных центров, вузах к снижению ответственности работодателя перед сотрудниками: большая их часть переводится на краткосрочные контракты, стимулируется переход на «одноразовых» работников. В этой обстановке говорить о формировании коллективных компетенций, коллективной базы знаний, культуры управления не приходится. С другой стороны, цифровизация приведет к снижению ответственности управляющего с передачей ее цифровым инструментам, ИИ.

В результате цифровизации в тактическом плане управленческая роль менеджера уменьшится, но в стратегическом — несравненно возрастет. Роль методологии в результате цифровизации также возрастет.

Заключение

Цифровизация дает толчок высокоинтеллектуальным когнитивным технологиям управления, вследствие чего в менеджменте должно наступить кардинальное изменение. Это изменение затронет, прежде всего, передачу части управленческого процесса, связанную с принятием решений с системным привлечением неструктурированных данных (которые в настоящее время используются лишь фрагментарно и влияют на эти решения опосредовано через интуицию менеджера или его измененное состояние сознания [10, 12]). Технологически особое значение в данном аспекте применения цифровизации в управлении приобретет отрицательная обратная связь [13], обеспечивающая сходимость (устойчивость) процесса управления.

Учебные центры, системы формирования и оценки компетентности в области менеджмента должны перестроиться от знаний и требований вчерашнего дня к требованиям завтрашнего.

Перевод реальных процессов управления в гибридный вариант в результате цифровизации (основной объем принятия управленческих решений будет проходить в результате цифровых когнитивных технологий с привлечением комплексных АИС, ИИ, многопараметрического моделирования и фазы-логики: т.е. в среде виртуальной реальности) принципиально выведет на ведущее место управление информационной безопасностью [14], роль которой в текущих широко используемых методах управления пренебрежимо мала. Несравненно возрастет значимость функции управления *управление интеграцией*, культуры управления, междисциплинарного подхода, моделирования и формирования компетенций «завтрашнего дня». Подобные аспекты методологических трендов приведут к тому, что цифровизация как инструмент спровоцирует системный реинжиниринг методов управления и вывод их из-под анестезии вчерашних методологий и стандартов.

С течением времени основная часть стоимости систем управления предприятием и систем управления проектами будет определяться

их цифровой составляющей, их интеллектуальным ядром¹ принятия управленческих решений.

При переходе к цифровой экономике менеджмент нижнего и среднего звена практически полностью заменится искусственным интеллектом, а менеджмент верхнего уровня приобретет гибридный вариант совмещения человека и киберменеджера.

Онтологическая основа системной цифровизации — прозрачность. Однако полная прозрачность процессов управления маловероятна, так как в условиях современного практического бизнеса она не имеет достаточной системной мотивации. Таким образом, в современных условиях системная цифровизация процессов управления маловероятна. Что же касается фрагментов отдельных видов бизнеса, части процессов управления, то цифровизация уже идет и будет расширяться, постепенно охватывая все новые и новые виды деятельности, увеличивая влияние на культуру ведения бизнеса, на культуру управления, перераспределяя людские ресурсы, приводя человеческий труд в более креативное русло и активизацию творческого потенциала. Цифровизация влечет за собой изменение соотношения между физическим и умственным трудом, перестройку структуры, содержания многих видов компетенций и уровней компетентности трудовых людских ресурсов, изменение в подготовке специалистов, неизбежно трансформирует социальные отношения.

Цифровизация усиливает процессы глобализации и при сохранении текущих тенденций рыночной экономики в мире будет приводить к дальнейшему увеличению расслоения общества на богатых и бедных. Коэффициент Джини — коэффициент социального неравенства [15] будет увеличиваться.

В целом внедрение цифровизации — это не техническая проблема, а методологическая и социальная.

Литература

1. *Mintzberg Henry. Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.* Berrett-Koehler Publishers. 2004. P. 464.
2. Songdo — Smart City. International Business District. <http://www.businessinsider.com/songdo-south-korea-design-2017-11/#fifteen-miles-of-bike-lanes-go-through-the-district-connecting-to-a-larger-90-mile-network-in-songdo-city-4>. (Дата обращения 14.11.2017).

¹ Искусственным интеллектом.

3. Буданов В. Г., Дмитров И. Д., Кешелава В. Б. и др. Введение в «Цифровую» экономику / под общей редакцией Кешелава А. В. На пороге «цифрового» будущего. Книга первая. М.: Сретенский клуб, 2017. С. 29. 4. Kitaev A., Mironova I., Pogodaeva A., Sokolov D. and Guseva E. Railway station 2.0: a new pattern for the development of the digital railway. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Т. 5. № 2. P. 85–96.
4. Kupriyanovsky V., Dunaev O., Fedorova N. и др. . On intelligent mobility in the digital economy. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Т. 5. № . 2. P. 46–63.
5. Чаркин Е. И. Комплексный научно-технический проект «Цифровая Железная Дорога». М., 2017. // <https://news2.ru/story/534567>.
6. Атлас новых профессий. Агентство стратегических инициатив. Сколково, 2014. / Электронный ресурс: <http://asi.ru/upload/iblock/d69/Atlas.pdf>.
7. Открытое правительство. Работники в возрасте от 45 до 55 лет будут уволены. 20.11.2017./ <http://econbez.ru/news/cat/22727>.
8. Россия 2025: от кадров к талантам. Sberbank-Boston Consulting Group, октябрь 2017 / <http://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2017/11/Sberbank-BCG-issledovanie.pdf>.
9. Kupriyanovsky V., Sotnikov A., Soloviev A., и др. Aadhaar — identification of the person in the digital economy. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Т. 5. № . 2. P. 34–45. 11. Чибисов С. М., Агравал Р. К., Кудряшова Г. А. и др. Хроноструктура циркадианного ритма АД и ЧСС у «сов» и «жаворонков». Здоровье и образование в XXI веке. 2009. № 4. Т. 11. С. 196–198. <https://cyberleninka.ru/article/v/hronostruktura-tsirkadiannogo-ritma-ad-i-chss-u-sov-i-zhavronkov>.
10. Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И. Стратегическое управление портфелем проектов. Труды проектно-конструкторско-технологического бюро по системам информатизации — филиала ОАО «РЖД». М.: РадиоСофт, 2012. С. 143–217.
11. Бушув С. Д., Неизвестный С. И. Шестое чувство в управлении развитием: интуиция как канал коммуникации и средство принятия решений. Управление развитием сложных систем. Вып. 7. Киев, 2011, С. 8–15.
12. Программа «Цифровая экономика. Россия 2024». АНО «Цифровая экономика». Информационная безопасность. <https://data-economy.ru/security//>.
13. Коэффициент Джини. Экономический портал. <http://www.econom-icportal.ru/ponyatiya-all/koefficient-dzhini.html>.

Применимость исторического опыта исследований стратегических преобразований для анализа организационных инноваций в условиях цифровизации

Цифровая трансформация описывает глубинные изменения в производственной и организационной деятельности, процессах и компетенциях, необходимые для того, чтобы использовать возможности и реагировать на вызовы, порожденные новой цифровой парадигмой. Степень влияния цифровой трансформации обусловлена не только созданием умных и подсоединенных продуктов (например, автомобили, машины, приборы, термостаты, часы и многое другое), но и глубиной и всеобъемлющим характером ее последствий для конкурентной динамики, бизнес-моделей, цепочек добавленной стоимости и необходимых компетенций фирм в сфере производства и услуг (Porter and Heppelmann, 2014, 2015).

В условиях перехода к глобальной цифровизации способность фирмы к изменениям становится ее ключевой компетенцией, поскольку от ее уровня зависит, может или не может она использовать выявленную перспективную возможность посредством скорейшего внедрения новой бизнес-модели. Компания-разработчик программного обеспечения IFS провела опрос 750 принимающих решения менеджеров относительно значимости различных барьеров для осуществления цифровой трансформации. Главным барьером для трансформации в данном исследовании было определено неприятие изменений, отмеченное наибольшей долей 42% от общего числа респондентов. По словам руководителей некоторых ведущих компаний, преодоление барьеров на пути цифровых преобразований сводится к созданию организации, обладающей способностью постоянно меняться постольку, поскольку именно она сама становится предметом изменений.

В этой связи особенно остро возникает задача разработок концептуальных моделей организационных изменений в форме стратегических инноваций, позволяющих определить, в какой мере фирма способна к проактивной реакции на открывающуюся бизнес-возможность, и какая стратегическая трансформация может понадобиться для придания ей такой способности. Одним из примеров подобного кейса может служить стратегическая трансформация корпорации Microsoft, инициированная в 2014 году с целью достижения способности успешно конкурировать на рынке облачных цифровых технологий с компанией Amazon Web Services, занимающей на нем позиции лидера. В настоящей работе предпринята попытка предложить подход к решению этого кейса посредством построенной модели стратегической органи-

зационной трансформации, основанной на использовании сочетания современных концепций стратегического менеджмента с развитием достаточно известной типологии способов адаптации организации к изменениям конкурентного окружения Майлза-Сноу. Указанная модель была разработана путем структуризации кейса стратегической трансформации Лозаннского политехнического федерального университета (Kozlov, 2018).

В настоящее время нельзя игнорировать свершившийся факт смены типологии лидеров рынка, когда вместо индустриальных многопрофильных корпораций типа General Electric верхние позиции в списках крупнейших компаний мира заняли фирмы, созданные в сфере информационных технологий предпринимателями, которые в значительной мере сохраняют контроль над их развитием. Совокупная капитализация компаний Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon и Facebook превысила 3 триллиона долл. США. Такая смена парадигмы глобальных лидеров означает, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности проявляется компаниями, руководители которых являются лидерами с менталитетом стратегического предпринимательства (СП) как осуществления предпринимательских действий с точки зрения стратегической перспективы достижения конкурентного преимущества (Иввонен и Широкова, 2016). Основная масса исследований в области СП построена на определении, предложенном в работе (Hitt et al, 2001): «СП предполагает поведение, сочетающее одновременно поиск возможности с поиском достижения преимущества и приводящее к повышению результатов деятельности фирмы».

Как следует из приведенного определения, СП направлено на получение конкурентных преимуществ за счет использования наиболее благоприятных возможностей, и что предприниматель внутри фирмы играет ключевую роль в принятии решений по отбору таких наиболее перспективных возможностей для развития бизнеса, использование которых позволит реализовать стратегию опережения конкурентов. Если всего несколько лет тому назад преобладала точка зрения относительно актуальности проблем СП преимущественно для ниши быстро растущих, но в целом меньших по размерам предпринимательских предприятий малого и среднего бизнеса, то в ближайшие годы исследования проблем СП должны составить новый мейнстрим для заказчиков в лице ведущих корпораций мира.

В этой связи возникает вопрос о том, в какой степени исторический опыт прошлых исследований стратегических преобразований в фирмах типа индустриальных организаций может быть использован для анализа осуществления аналогичных организационных инноваций в современных предпринимательских фирмах в условиях цифровиза-

ции. Даже с учетом готовности признать логичным выбор глобальных фирм предпринимательского типа в качестве приоритетного объекта исследования сложно было бы отрицать ценность накопленного ранее инструментария в изучении стратегических изменений, в разработке которого в свое время принимали участие ведущие мировые специалисты в области стратегического менеджмента. Несмотря на то, что крупная предпринимательская фирма не может не отличаться от крупной индустриальной организации, остается вопрос, в какой мере верны основные положения осуществления перехода к обслуживанию новых групп потребителей для достижения конкурентного преимущества для обоих типов? Не получится ли, в случае разработки концептуальных моделей стратегической трансформации фирм на основе СП с нуля без изучения ранее полученных результатов, выплеснуть из этой ванны вместе с водой и ребенка? Здесь представляются целесообразными модификация концептуальных моделей, разработанных еще в прошлом веке в эпоху доминирования крупных индустриальных компаний, на основе изучения опыта перехода к новым рыночным сегментам, и применение таких модифицированных моделей к проблемам конкурентной динамики предпринимательских фирм.

Исторический опыт разработки стратегической типологии организации

Еще в первом из предложенных определений стратегии Чандлер (Chandler, 1994: 327-8) указал на две связанные между собой функции менеджмента: административную и предпринимательскую. Первая из этих задач основное внимание уделяет координации видов деятельности внутри фирмы, предотвращению потерь и контролю за использованием ресурсов. Вторая задача делает акцент на выявлении возможностей и мобилизации ресурсов для перехода фирмы к новым направлениям деятельности с ориентацией на новые рынки, продукты и на формирование соответствующих новых способностей. В данной работе для описания организационной трансформации в целях указанного перехода используется исторический подход к определению роли стратегии как к некоему адаптивному механизму, согласующему деятельность бизнеса с изменениями внешнего окружения, в котором он функционирует (Miles and Snow, 1978). Конкурентоспособность организации определяется при этом качеством ее адаптации к непрерывным изменениям внешнего окружения, которого необходимо добиться в таких ключевых сферах, как рынки продуктов организации, технологии для их производства, а также организационные структуры и процессы, созданные с целью координации и контроля этих технологий (Miles and Snow, 1978). Отмечается относительная стабильность

модели стратегического поведения, разрабатываемой организацией для достижения совместимости организаций с внешним окружением. Приведение организации в состояние совместимости с изменением ее внешнего окружения называется процессом адаптивного выбора, или адаптивным циклом (Miles and Snow, 1978). Стратегические адаптивные циклы включают компоненты в пространстве трех измерений, которые авторы назвали основными проблемами сложного и динамического процесса стратегического выбора.

В периоды существенных изменений внешнего окружения в развитых организациях проявляется сочетание следующих трех проблем: (1) предпринимательская проблема, решение которой сводится к выбору конкретных продуктовых и рыночных сегментов; (2) инженерная проблема, предполагающая создание системы, реализующей решение предпринимательской проблемы, и которая решается путем выбора соответствующей технологии для производства выбранных продуктов и их дистрибуции, (3) административная проблема, обеспечивающая успешное решение предпринимательской и инженерной проблем организации путем рационализации и формализации ее деятельности.

По результатам анализа эмпирических данных Майлзом и Сноу (1978) выявлены четыре устойчиво повторяющиеся типы стратегической реакции организации. Авторы считают, что в основе специфики адаптивной стратегии, разрабатываемой компанией, находится типология ее собственного восприятия характера конкурентного окружения. Среди этих типологий, известных как Защитник, Старатель, Аналитик и Реактор, наибольшее значение имеют два первых типа.

Для топ-менеджеров Защитника приоритетом организации является ее стратегическая стабильность, достигающаяся посредством стратегии закрытия узкого сегмента рынка с целью создания стабильной ниши, в которой предлагается лишь ограниченный ассортимент продуктов и проникновение в которую для конкурентов представляется чрезвычайно сложной задачей. Поскольку Защитник избрал для себя перспективы роста в направлении еще более углубленного проникновения в свой рыночный сегмент и производства и поставок товаров или услуг наиболее рентабельным образом, то он не рассматривает организационное изменение на стратегическом уровне в качестве инструмента, используемого для получения преимущества над конкурентами. Поэтому менеджерам Защитника не требуются сколь-нибудь значительно выраженные когнитивные и динамические способности для изменения стратегии, конфигурации ресурсной базы и формирования новых ключевых компетенций, требующихся для опережения конкурентов в скорейшей реализации новых возможностей. В случае возникновения необходимости изменения стратегии проявляется огра-

ниченность способностей Защитника, которыми данный тип организации располагает для выхода за пределы своей ниши, идентификации и использования новых рыночных сегментов и бизнес-возможностей. Организационная культура Защитника и менталитет его менеджеров тяготеют к формальному административно-бюрократическому типу.

Старатель определяет суть своего предельно проактивного подхода к развитию организации как поиск и использование возможностей, связанных с созданием новых продуктов и освоением новых рынков. В его способности к осуществлению поиска и использования возможностей как раз и заключена наиболее сильная сторона Старателя. Выбор продуктов и рынков Старателя не ограничивается теми, которые находятся в пределах компетенций и способностей текущего исследовательского и ресурсного потенциала его организации.

Чтобы быть в состоянии идентифицировать новые области перспективных возможностей, Старатель должен развивать и поддерживать абсорбционные и когнитивные способности к изучению широкого спектра условий внешнего окружения организации. Чтобы суметь использовать идентифицированные возможности, менеджеры Старателя должны развивать и поддерживать динамические способности для изменения конфигурации ресурсной базы и формирования тех ключевых компетенций, которые необходимы для опережения конкурентов в скорейшей реализации этих возможностей. Организационная культура Старателя и менталитет менеджеров тяготеют к предпринимательскому типу.

С положительной стороны тенденция стабилизации организацией типа реагирования ее стратегии на изменения внешнего окружения означает, что организация имеет отработанный набор механизмов реагирования на изменения во внешнем окружении. Однако с отрицательной точки зрения подобная стереотипность означает, что организации становится труднее принять необходимость реализовать нешаблонные стратегические изменения и проявлять способности к их осуществлению (Hambrick, 1983). В условиях растущего динамизма и непредсказуемости конкурентной среды в ней неизбежно наступает радикальная инновация такой глубины, которая лишает жизнеспособности текущую стратегию организации. В случае наступления такой подрывной инновации Защитник вынужден реагировать на это изменение во внешнем окружении активным образом, что потребует инициировать процесс изменения характера стратегического поведения их компании. Поэтому задача проведения стратегических преобразований организации для изменения ее типологии адаптации становится все более актуальной, особенно в отношении перехода от типологии Защитника к типологии Аналитика, представляющей собой комбинацию Старателя и Защитника. Однако типология Майлза-Сноу носит чисто

статический характер и неспособна описывать трансформацию одного организационного типа компании в другой (Murray et al., 2002). Далее рассматривается предлагаемая модель перехода типологии адаптации организации от Защитника к Аналитику, лишенная отмеченного недостатка.

Применение исторического опыта

Для разработки модели, описывающей переход организации от типологии адаптации Защитника к Аналитику, целесообразно воспользоваться рядом положений типологии Майлза-Сноу, дополнив их концепциями СП и стратегической инновации. СП действует в качестве движущей силы создания новой комбинации ресурсной базы Защитника, что приводит к повышению уровня его ключевых компетенций, требуемых для идентификации и использования новых возможностей, связанных с появлением новых рыночных сегментов во внешнем окружении организации. Переход Защитника к типологии Аналитика может принимать форму организационной стратегической инновации. В результате ее осуществления повышение способности организации к проактивному отклику на появление новых возможностей в ее окружении достигается за счет повышения уровня стратегической инновационности, динамических способностей (Teese et al, 1997) и наращивания ресурсной базы на основе новой комбинации финансового, человеческого и социального капитала посредством стратегически предпринимательского управления ими для идентификации и использования бизнес-возможностей.

Декомпозиция стратегической организационной инновации осуществляется на основе выделения таких ее составных частей, как переопределение и новое решение предпринимательской, инженерной и административной проблемы в модели адаптивного цикла. Исполнительный директор с менталитетом СП во главе организации решает предпринимательскую проблему путем идентификации новых видов деятельности, а также новых сегментов рынка, представляющих следующий уровень организационного развития, и переходит на начальный этап решения административных проблем. Также он приступает к решению административной проблемы на начальном этапе трансформации в форме реструктуризации и укрупнения организационной структуры. Это позволяет сделать организацию более управляемой, заполнить управленческие позиции структурных подразделений менеджерами предпринимательского типа, осуществить исходную реконфигурацию ресурсов и создать новые структурные подразделения, ориентированные на проактивную модель адаптации к выявленным новым сегментам рынка.

Предлагается расширение номенклатуры типов адаптации типологии Майлза и Сноу в ее оригинальной форме за счет введения нового переходного типа динамической адаптации к изменениям внешнего окружения. Данный тип адаптации определяется на пространстве ключевых стратегических измерений тем, насколько активно Защитник пытается ввести изменения в свои продукты, рынки и технологии, с тем, чтобы использовать возможность, открывающуюся в связи с изменениями внешнего окружения в форме появления нового сегмента рынка.

Применение новой модели переходного типа адаптации дает возможность провести декомпозицию динамических способностей организации с точки зрения прояснения целевой направленности реконфигурации ее ресурсной базы. В случае ухода от Защитника указанная реконфигурация нацелена на альтернативное определение и решение ее предпринимательской, инженерной и административной проблем таким образом, чтобы обойти сопротивление архетипа Защитника, устранить влияние его траекторной зависимости в последующем и выйти за пределы своей ниши на новый сегмент рынка для использования открывшейся возможности.

Чтобы значительно повысить уровень своей способности к активному отклику, Защитнику требуется не просто значительное развитие своих динамических способностей и ресурсной базы в целом, сопровождающееся ростом показателей деятельности организации. Развитие должно быть целенаправленно сориентировано на скоординированное построение таких решений инженерной и административной проблем, которые обеспечивают переход от Защитника к проактивному временному типу адаптации (далее именуемому как Переходный аналитик).

Существенная стратегическая организационная инновация включает в себя переход от архетипа адаптации типа Защитник к типу Переходного аналитика для построения таких альтернативных решений предпринимательских, инженерных и административных проблем, которые обеспечивали бы нейтрализацию влияния исходных ресурсов и способностей Защитника. Следование типологии Переходного аналитика позволяет организации беспрепятственно выстраивать решения указанных проблем, интегрируя необходимые ресурсы из внешнего окружения посредством приобретения стартапов и привлечения наиболее способных сотрудников в глобальном масштабе.

В отличие от типа Аналитика в типологии Майлза и Сноу, тип Переходного аналитика предназначен для описания конкретного отдельно взятого перехода к проактивной модели адаптации организации, а, следовательно, не может являться ни устоявшимся, ни стационарным. Потребность в следовании подобной модели может носить временный характер и исчерпать себя по завершении стратегической инновации

с приобретением свойств организации-амбидекстра и способности к проактивной реакции на изменения конкурентной среды.

Решение предпринимательской проблемы перехода к типу Переходного аналитика опосредуется решением инженерной задачи, направленной на запуск механизма организационного обучения для создания новых компетенций на товарном рынке для удовлетворения потребностей идентифицированного сегмента потребителей, соответствующего следующему уровню организационного развития. Если новые продукты для следующего уровня не были созданы, а новым потребителям пытаются предложить продукт или услугу, которые уже доступны, то такие товары, скорее всего, окажутся неконкурентоспособными по сравнению с предложениями конкурентов, то есть потенциал выявленных возможностей не будет полностью использован.

Выводы, следствия и ограничения

Результаты работы показывают перспективность использования некоторых методических подходов стратегического менеджмента прошлых лет к разработке модели стратегических преобразований в условиях цифровизации. Будучи дополненными концепциями СП и стратегической инновации, модели стратегической типологии Майлза-Сноу, разработанные еще в прошлом веке в эпоху доминирования крупных индустриальных компаний, позволяют решать проблемы конкурентной динамики предпринимательских фирм.

В дополнение к приведенному логическому обоснованию предлагаемой модели перехода типологии адаптации организации от Защитника к Аналитику необходимо также отметить, что она весьма точно отмечает ряд обстоятельств известных кейсов реализации подобной трансформации. Так, наличие новых, динамично растущих сегментов рынка облачных цифровых технологий послужило объективной предпосылкой для решения предпринимательской проблемы стратегической трансформации корпорации Microsoft, инициированной в 2014 году с целью выхода на данные рыночные сегменты из ее ниши, связанной с продуктами Windows/Office. Действительно, назначение нового руководителя Сатья Наделла с его стратегически-предпринимательским менталитетом и поддержка его реформаторской деятельности акционерами явились субъективной предпосылкой решения указанной проблемы. Решение инженерной проблемы сопровождалось интенсивной интеграцией ресурсов из внешнего окружения в форме приобретения за это время более 40 компаний, большинство из которых являлись разработчиками облачных технологий. Решение административной проблемы потребовало проведения нескольких реорганизаций в виде изменения структуры и назначения на ключевые позиции менедже-

ров с соответствующими компетенциями и предпринимательским менталитетом.

Данное исследование способствует изучению фактора изменения динамических способностей при решении предпринимательской и инженерной проблем реализации перехода организации от стратегического архетипа Защитника к Старателю. Выводы предложенной модели о роли отмеченного изменения соответствуют полученным эмпирическим путем результатам (Rindova and Taylor, 2002) относительно развития динамических способностей роста новых рыночных компетенций на макроуровне при переходе организации на следующий уровень развития, который представлен как переход к обслуживанию нового сегмента потребителя.

Одним из следствий применения разработанной модели может служить рекомендация для стейкхолдера, принимающего решение о смене стратегической типологии организации, назначать на должность ее руководителя менеджера со стратегически предпринимательским менталитетом. Поскольку Защитником не разработаны ни адекватные когнитивные способности для выявления новых возможностей, ни способности для их развития, то в отсутствие руководителя с менталитетом СП не существует ни драйвера стратегических инноваций, ни существенного прогресса в уровне компетенций, связанных с проактивностью.

Литература

1. *Ивонен Л. А., Широкова Г. В.* Стратегическое предпринимательство: сущность и основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 4. С. 21–53.
2. *Chandler A. D.* 1994. The functions of the HQ unit in the Multibusiness firm. In R. P. Rumelt, D. Schendel, D. J. Teece (eds), *Fundamental issues in strategy*. Boston: Harvard Business School Press. P. 323–360.
3. *Hambrick D. C.* (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Vol. 26.No. 1. P. 5–26.
4. *Hiitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M. and Sexton D. L.* (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, (22) (special issue): p. 479–491.
5. *Kozlov M.* (2018) "Strategic Entrepreneurship Based Model of Late-comer University", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 10 Issue: 1. P. 108–124.
6. *Miles R. E., Snow C. C.* (1978/2003): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, California.

7. Murray J. A., O'Driscoll A., Torres A. (2002). Discovering diversity in marketing practice, *European Journal of Marketing*, Vol. 36. No. 3. P. 373–390.
8. Porter M. E., Heppelmann J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11). P. 64–88.
9. Porter M. E., Heppelmann J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10). P. 96–114.
10. Rindova V. & Taylor S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution: www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf.
11. Teece D. J., Pisano G. and Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, (18). P. 509–533.

Крючков В. Н.

ДНК цивилизации: культурологические основания новой парадигмы стратегического менеджмента

Vladimir Kryuchkov

Civilization DNA: cultural basis of the new strategic management paradigm

Образ ДНК достаточно часто служит прообразом моделей в различных сферах науки, особенно гуманитарных. Модель ДНК бренда, ДНК рекламы и другие попытки использовать одно из главных научных открытий XX века не удивительны, поскольку именно оно открыло путь к познанию происхождения и дальнейшего развития человека. Попробуем применить идею двойной спирали и предсказать с ее помощью ход эволюции взглядов на другую важнейшую загадку человечества — как заглянуть в собственное будущее.

Именно на эту загадку пытается ответить стратегический менеджмент. Ответ на нее позволит человечеству выстроить более эффективные стратегии развития стран, фирм, предприятий, транснациональных корпораций, целых отраслей производства и международных сообществ.

Но эту загадку человечество решает на протяжении всей своей истории. И за это время создало целые школы философской и естественнонаучной мысли, дающие все новые и новые подходы к ее разгадке. И нередко сквозь новейшие течения явно проглядываются черты решений и прозрений, насчитывающие тысячи лет. Одно из таких «странных сближений» мы и рассмотрим в настоящей статье.

Начнем с двух последовательностей исторического развития человеческих сообществ, которые мы назвали «восточная цивилизационная спираль» и «западная цивилизационная спираль». Широко известны

строки Редьярда Киплинга «Запад есть Запад, Восток есть Восток и вместе им не сойтись». Обычно их применяют как образ крайней несхожести восточной и западной культур, хотя идея процитированного стихотворения Киплинга именно о возможности их благотворного сотрудничества.

А) Восток. Цивилизация зарождается в Индии, из нее, вместе с религией, переходит в Китай, далее — в Корею и, наконец, в Японию, как показано на рис. 1.

При этом, если мы рассмотрим экономическое состояние этих стран, то увидим, что последовательность их развития прямо противоположна исторической последовательности.



Рис. 1. Восточная цивилизационная спираль на карте.

Источник: составлено автором

Мы назвали это «экономическим временем» и отразили эту противоположность на рис. 2.

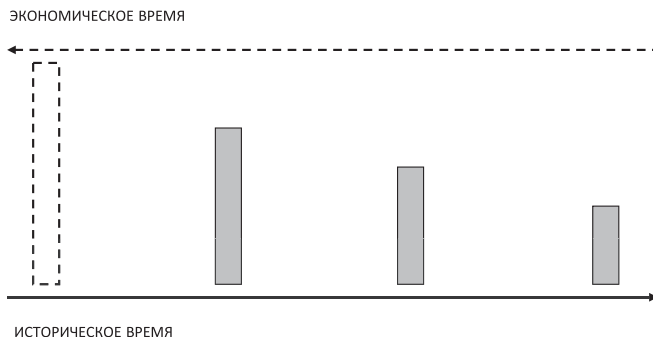


Рис. 2. Восточная цивилизационная спираль и экономическое время.

Источник: составлено автором

Действительно, 70-е годы стали периодом экономического триумфа Японии. Электроника и автомобилестроение стали «локомотивами» японской экономики, поразившей мир невиданными темпами развития. Но прошло десятилетие, и на первые роли по темпам роста стала выходить экономика Кореи. За ней наступил период бурного роста китайской экономики, который продолжается по сей день. Логично было бы предположить, что вскоре мы увидим то же самое и на примере экономики Индии. Кстати, явные признаки этого уже заметны невооруженным глазом.

Стоит отметить неослабевающее внимание, с которым западные бизнесмены следят за успехами восточных экономик, пытаются понять, в чем секрет их достижений, чтобы применить их методики и приемы в своей практике. Литература по менеджменту насыщена японскими терминами — «кай-зен», «ринги-сэй», «канбан», «джидока», «шодзинка», «дао Тойоты» и прочими «экзотическими» источниками кормления западных консультантов. Но со времен первой книги, посвященной анализу причин успехов японской экономики, — достойного труда Э. Фогеля «Япония как № 1: уроки для Америки» [1] — ситуация не изменилась. Большинство японских методов и приемов управления были привнесены в Японию американскими бизнесменами и учеными, которые помогали восстановить разрушенную войной японскую экономику. Лучший пример этого — знаменитые «семь японских методов управления качеством», которые появились благодаря лекциям У. Деминга [2] по статистическому контролю качества для японских бизнесменов.

Важной особенностью попыток перенесения японского и китайского опыта управления в практику западных компаний является их тотальный неуспех — даже на японских заводах, управляемых японскими менеджерами на территории западных стран, не удается эффективно применить японские же методы. Слишком велики культурные различия. Именно поэтому одним из актуальных направлений управленческой науки является изучение кросс-культурных различий.

Б) Запад. Цивилизация зарождается в Междуречье, далее переходит в Египет, оттуда — в Грецию, из нее — в Рим, далее — Северная Европа и через процесс колонизации — в Новый Свет (Латинская Америка, США, Австралия, Африка), как показано на рис. 3.

Последовательность экономического развития этих стран (современных наследниц древних цивилизаций) показана на рис. 4. И здесь мы видим совпадение хода истории и экономики.

Что же из этого следует? Во-первых, две ветви цивилизации (цивилизационные спирали) развивались практически независимо/параллельно. Связи между ними осуществлялись в виде обмена товарами и книгами

через караваны (которые организовала третья цивилизация, основанная на исламе), походов Александра Македонского, походов Чингис-хана и его наследников и других кросс-культурных событий.

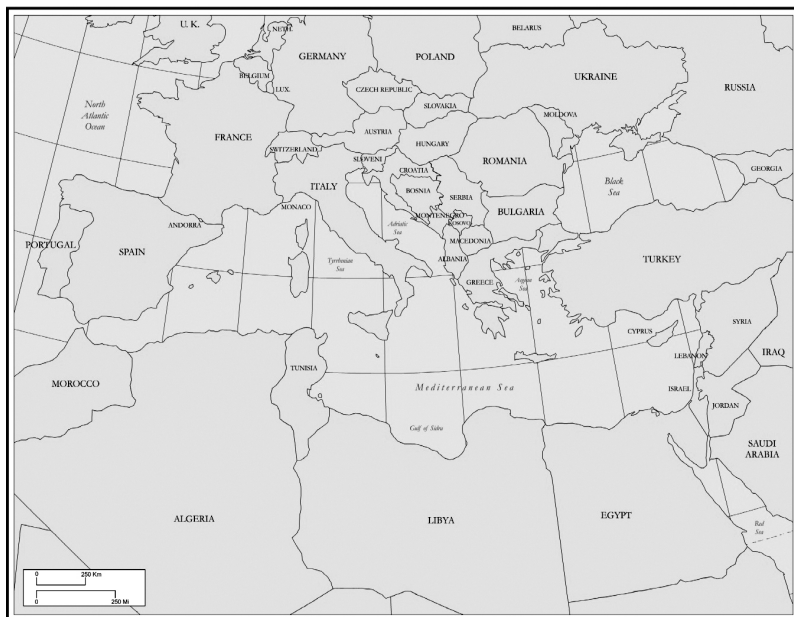


Рис. 3. Западная цивилизационная спираль на карте.

Источник: составлено автором

Во-вторых, течение экономического времени в этих спиральях противоположно друг другу, что, согласно парадоксу Винера, делает прямой информационный обмен между ними невозможным. Необходим транслятор, переводящий метаязык одной спирали на метаязык другой. Требуется проектирование разработки такого транслятора на межстрановом уровне.

В-третьих, глубокая аналогия двух спиралей цивилизации с двойной спиралью ДНК позволяет выдвинуть множество производных от этой аналогии продуктивных гипотез. В частности, о том, что нет нужды преодолевать глубокие различия между этими спиральями, нужно рассматривать их сосуществование в виде единой двойной спирали, которая несет важную функцию природной асимметрии. При этом следует рассмотреть возможность интерпретации культурной аналогии четырьмя сахаристым основаниям, осуществляющим связи между спиральями ДНК.

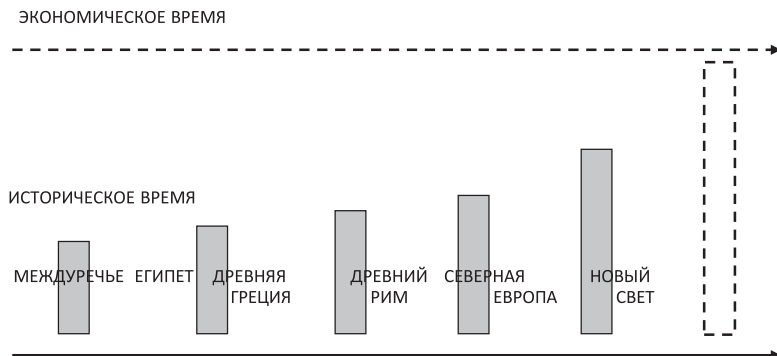


Рис. 4. Западная цивилизационная спираль и экономическое время.

Источник: составлено автором

В-четвертых, в нашем случае необходимо прекратить бесплодные попытки прямого внедрения практик японского и китайского управления в практику западного бизнеса. Нужны более глубокие (адекватные) механизмы поиска элементов этих практик, которые пригодны для естественной «имплантации» в западную культуру, без последующего отторжения.

В-пятых, следует преодолеть практику рассмотрения двух цивилизационных спиралей по принципу «ИЛИ — ИЛИ» и перейти к принципу «И — И», согласно закону, открытому Р. Бартини [3].

В-шестых, объединить достижения современной теоретической физики (теория струн) с Древними Мыслительными Матрицами стран Востока (И-Цзин, Шемхамфораш) для выработки теоретической платформы стратегического мышления.

Основные тезисы концепции «ДНК цивилизации»:

Тезис 1. Обе спирали являются двумя цепочками ДНК цивилизации.

Тезис 2. Информационный обмен между ними напрямую невозможен вследствие противоположного течения экономического времени — нужен транслятор.

Тезис 3. Связи между цепочками осуществлялись через:

- Великий шелковый путь
- Поход Александра Македонского (учитель Александра — Аристотель)
- Завоевательный поход Чингис-хана
- Исламскую кочевую/караванную логистику
- Пятикнижие Моисея — Панчатантру
- Закон творчества Бартини «И — И».

Пример. Весьма интересно рассмотреть с позиций концепции ДНК цивилизации ряд явлений и процессов, характерных для современной науки менеджмента. Например, проблему «Индустрия 4.0».

Этой проблеме посвящаются международные конференции, футурологи упражняются в парадоксальности черт грядущей экономики, основанной на повсеместной роботизации и замещении все более интеллектуальных функций искусственным интеллектом (ИИ).

А ведь у нас уже есть накопленный десятилетиями опыт использования подневольного труда в сферах, не требующих высокой квалификации. Этих «роботов» в разных странах называют по-разному. У нас прижился термин «гастарбайтер» вместо официального «трудовой мигрант». Первоначальный смысл «работник с Востока», который был рожден в Германии для потока мигрантов из бедных стран, расположенных восточнее Германии, со временем приобрел глобальный оттенок — «работник из страны, принадлежащей к восточной цивилизации». Можно к этому относиться по-разному, что и происходит в политической и околополитической жизни каждой из западных стран, но игнорировать эту проблему невозможно — она просто есть. Попробуем рассмотреть эту проблему непредвзято.

Есть трудовой ресурс малоквалифицированной рабочей силы, готовой работать за сравнительно небольшие деньги и мириться с минимальными удобствами для своего воспроизведения. Чем не роботы определенного уровня сложности?

Так уже с этой формой «роботизации» (гастарбайтеризации) пришли проблемы, которые не решены до сих пор:

- повысившийся уровень преступности;
- проблемы комфортного проживания «титовых наций» — бытовая грязь; национальная одежда, чуждая местным жителям;
- ритуалы и обычаи, нарушающие комфорт местных жителей;
- безработица, вызванная конкуренцией со стороны потоков трудовых мигрантов, готовых работать за половину оплаты труда местного жителя;
- возрастающий уровень коррупции, поскольку ресурсы, высвободившиеся в результате экономии на оплате труда, переключаются в офшоры, а не идут на инвестиции в производство;
- снижение качества продукции и услуг, поскольку владельцы бизнеса получают возможность извлечения дополнительных доходов без повышения их качества;
- вынужденное снижение уровня образования в средних школах, вызванное значительным контингентом малоподготовленных детей трудовых мигрантов;

- снижение доступности медицинского обслуживания вследствие притока пациентов из числа трудовых мигрантов и многие другие проблемы.

Общество стран западной цивилизации еще не научилось решать существующие проблемы с трудовыми мигрантами, являющиеся прямыми аналогами проблем «Индустрии 4.0», а уже увлеченно обсуждает грядущие проблемы, которые появятся с повсеместной «технической» роботизацией. Такой подход свойствен даже не научной фантастике, а, скорее, фэнтези. Следует вернуться к научному подходу к проблеме «Индустрии 4.0».

При таком подходе сразу станет ясно, что по структуре и содержанию проблемы будут те же, с которыми мы не можем справиться в существующем настоящем. Поэтому продуктивнее заняться этими проблемами — для их решения уже есть обширный накопленный материал и еще более обширное поле для экспериментальной работы, которой так не хватает науке «Менеджмент».

При этом следует рассмотреть пути допустимой конвергенции (но не слияния) ветвей ДНК цивилизации, находя конструктивные решения, основанные на глубоком понимании ее составляющих.

Литература

1. *Vogel F. Ezra.* Japan as Number 1: Lessons for America. Harper Colophon, 1979,. 272 p.
2. *Deming W. Edwards.* Some Theory of Sampling. Dover Publications, 1966. 640 p.
3. *Чутко И. Э.* Красные самолеты. М.: Политиздат, 1978. 128 с.

Кудайбергенова Н. С.

Формирование организационной структуры подразделений как технология внедрения цифровизации

Nurbuvi Kudaybergenova

Units Organizational Structure Formation as a Digitization Implementation Technology

Проблема. Наступающая цифровая экономика (ЦЭ) как новая управленческая парадигма актуализирует формулировку проблем условий ее внедрения. Как показывает практика управления, одним из основных условий внедрения новых управленческих концепций (НУК) является

формирование организационной структуры (оргструктур) подразделений, в рамках которых должны быть распределены рабочие группы, занятые в процессе внедрения НУК. Следовательно, именно фактор формирования оргструктур будет актуализирован в процессах внедрения концепции цифровой экономики (КЦЭ).

Условиям внедрения КЦЭ уделяется особое внимание на государственном уровне [1; 2;], благодаря которым проблемы условий внедрения КЦЭ приобрели определенный формат. Однако это документы рекомендательного и общего назначения. Внедрение КЦЭ — процесс сложный, требующий определения технологий (условий), способствующих ее реализации. Эти потребности в практике управления реализуются посредством «систематизации знаний» [3, с. 40], накопленных организацией в схожих ситуациях. В нашей работе, в качестве «знаний», мы систематизировали опыт Группы ГАЗ (ГГ) в области разработки оргструктуры подразделений для распределения рабочей группы, занятой в описании БП. Данное обстоятельство свидетельствует об «объектно-субъектном» [4, с. 23–25] формате формулировки проблем условий внедрения КЦЭ, который выражается в:

- разработке оргструктуры подразделений;
- актуализации компетенции менеджеров (обязательное обучение рабочих групп), занятых в формировании оргструктуры.

Условия формирования оргструктуры изучаются в рамках различных научных направлений: теории управления организационной системы, теории организации, теории управления и институциональной экономики (М. В. Губко, Н. А. Коргин) [5, с. 10], что увеличивает число трактовок понятия «оргструктура», которое уточнялось многими теоретиками управления: Ф. Тейлор, А. Файоль, И. Акофф, Г. Минцберг, М. Портер, М. Мескон, П. Друкер, Б. З. Мильнер, О. С. Виханский, И. И. Мазур, В. Д. Шапиро.

Многочисленность трактовок «оргструктуры» связана с многолетней историей ее формирования [5, с. 11–21], анализ и синтез которых позволил разработать 8192 классов моделей структур [5, с. 8–10]. Однако авторы подчеркивают, что данная классификация модели структур «это лишь первые шаги» в предстоящих исследованиях в данной предметной области. Рассмотрим трактовки понятия «оргструктура» с точки зрения других теорий. В исследованиях [6; 7;] систематизированы и уточнены современные определения оргструктур.

Таким образом, оргструктура — это, прежде всего, предмет управления, общие условия построения которого определяются их соответствием:

- А) требованиям внешней среды [9, с. 73–76] посредством определения:
- стратегии и целей,

- реакцией на новые вызовы (разработка оргструктур, адекватных текущей / будущей деятельности);
- Б) системе взаимоотношений [9, с. 72–73], отражающей:
- логику функционирования организации;
 - взаимоподчиненность между уровнями управления.
- Значимость влияния оргструктур на разработку и внедрение инноваций показана в [10, с. 95].

Таблица 1

Трактовки понятия «оргструктура»

Источник	Трактовки понятия «оргструктура»
ГОСТ Р 55272-2012 Системы менеджмента организаций. Рекомендации по структуре и составу элементов	Организационная структура является уникальной для каждой организации. Структура и состав элементов системы менеджмента для каждой организации определяются ее предназначением (миссией) и целями, стратегией, направлениями деятельности, используемыми ресурсами, производимой продукцией, размерами организации, компетентностью персонала и другими факторами.
Л. Ф. Попова, 2014. [6, с. 86]	Оргструктуры как механизм структурирования организационных звеньев и управления процессами предприятия, направленные на реализацию стратегии и целей, посредством разделения труда, закрепления ответственности, а также их контроля, стандартизации труда, обеспечения взаимодействия.
Г. Х. Федюкова, 2014. [7, с. 76–83]	Оргструктуры как системы разделения обязанностей, прав и ответственности между отдельными подразделениями с учетом экономической целесообразности ..., обеспечивающей эффективное внутреннее и внешнее взаимодействие.
И. А. Шишкин [8, с. 40];	Оргструктуры как один из объектов изменений.
Д. А. Новиков [3, с. 83–84];	Структура рассматривается в качестве предмета управления.

В качестве организационно- институционального кейса мы предлагаем рассмотреть сценарии формирования оргструктур подразделений, занятых в описании БП ГГ. Обращение к практике управления ГГ обусловлено тем, что инфраструктура ЦЭ наиболее эффективно способна формироваться в условиях наукоемких и высокотехнологичных предприятий.

Оргструктуры подразделений ГГ эволюционировали в контексте внедрения концепций:

- системы менеджмента качества (СМК),
- технического регулирования,
- автоматизации производственной системы и БП.

Как видно, в данном случае причиной эволюции оргструктур являлось внедрение НУК, реализация которых основана на принципах описании

процессов. Однако активное совершенствование оргструктур началось с актуализации концепции реструктуризации производства. Где особое внимание уделялось вопросам реструктуризации и связанных с этим разработке и развитию оргструктуры. Формирование оргструктур подразделений осуществлялось в процессе:

- непрерывного совершенствования;
- посредством постоянной корректировки, которые отражали принцип декомпозиции, первоначально созданных подразделений, на различные уровни управления: отделов, управлений, департаментов и дирекций;
- разработки и утверждения предложений по оптимизации оргструктур.

Описание БП — это деятельность, направленная на текстовое описание процессов, предшествующее автоматизации БП, значимость которой заключается в постоянстве осуществления и непрерывности совершенствования.

Концепция описания процессов в условиях внедрения концепции цифровизации обретет особую актуальность, поскольку является естественной и неотъемлемой частью подготовительного этапа технологии цифровизации. В таблице № 2 приведены алгоритмы концепции описания БП и цифровизации.

Таблица 2

Алгоритмы концепции описания БП и цифровизации процесса

Алгоритмы	Концепция описания БП	Концепция цифровизации
1	Текстовое описание процессов	Текстовое описание процессов
2	Автоматизация текста процессов	Автоматизация текста процессов
3	—	Цифровизация автоматизированных процессов

Как видно, концепция цифровизации состоит из трех алгоритмов:

1. Текстовое описание процессов.
2. Автоматизация текста процессов.
3. Цифровизация автоматизированных процессов, два из которых являются алгоритмами концепции описания БП, которые в неизменном виде переходят в состав технологии цифровизации. Таким образом, технология цифровизации:

- систематизирует автоматизированные процессы;
- является логическим продолжением концепции описания БП;
- демонстрирует полную преемственность концепции описания БП.

Преимственность концепции описания БП в условиях цифровизации запишем в виде следующей схемы:

концепция описания БП + цифровизация автоматизированных процессов = концепция цифровизации

В данной работе концепция цифровизации употребляется в узком смысле, которая по определению А. И. Колганова является «переводом БП, управленческих процессов и производственных технологий в форму, допускающую компьютерную обработку соответствующей информации» [11, с. 88–90], что предполагает в первую очередь текстовое описание процесса.

Цифровизация — это деятельность, ключевым фактором которой являются данные в цифровом виде:

- оцифровка БП — базовая характеристика цифровой экономики (В. А. Цветков и соавторы) [12, с. 46];
- формирование Big Data (Cognitive Sciences) — основной метод документирования информации.

Концепция описания процессов в условиях цифровизации актуализирует проблему компетенций менеджеров, поскольку от уровня компетенций специалистов зависит качество описания БП. Так, В. Н. Махалиным [12, с. 55] произведена систематизация функций специалистов, занятых в области цифровизации, согласно которой специалисты по описанию процессов выделяются в отдельную группу. Авторы полагают, что именно описание процессов — основной фактор, способствующий пониманию сути технологии ЦЭ.

Организационные структуры подразделений ГГ, занятых в описании БП.

Разработка и внедрение концепции описания БП в ГГ были осуществлены в рамках подразделений:

- стратегического развития как инициатора стратегических инициатив и внедрения новых (инновационных) управленческих концепций;
- дирекции ИТ и БП, непосредственно занятой в описании БП;
- реинжиниринга по описанию БП, обеспечивающего комплексный подход к планированию и реализации концепции описания БП.

Рассмотрим особенности формирования этих подразделений.

Дирекция стратегического развития (ДСтР) ГГ:

1) является инициатором программ и политик новых управленческих концепций, детальная формализация которых осуществляется дирекциями по развитию (ДпР) Дивизионов ГГ в виде конкретных разработок;

2) генерирует множество новых проектов, в результате утверждения и реализации которых появляются новые процессы, имеющие потребность в текстовом описании и определении конкретных подразделе-

ний, в рамках которых БП будут актуализированы, конкретизированы и описаны в едином формате, определяющем:

- структуры взаимодействия новых процессов с существующими;
- механизмы корректировки действующих процессов, способствующих эффективному взаимодействию с новыми процессами.

Формирование оргструктур подразделений ДСтР ГГ связано с разработкой программ и политик планируемых направлений деятельности и зависит от:

- уровня технико-технологических инноваций (степени реструктуризации);
- условий формирования новых управленческих концепций;
- степени компетенций менеджмента и персонала.

Постоянная генерация новых процессов связана со стратегическими целями, поэтому ДСтР ГГ тесно взаимодействует со всеми подразделениями ГГ, но в контексте данного исследования основными являются:

- 1) объединенный инженерный центр (ОИЦ);
- 2) ДпР (дирекция по развитию);
- 3) ДСтР (дирекция по стратегическому развитию);
- 4) ДпК (дирекция по качеству);
- 5) ДпИТ (дирекция информационных технологий).

Как видно, на эволюцию подразделений, занятых в описании БП, влияют и в том числе многочисленные взаимосвязи с приведенными структурами, взаимодействие с которыми осуществляется по принципу сетей.

Структура и функции дирекции ИТ и БП ГГ.

ИТ-отдел — основной исполнитель проекта описания БП. Функции этих подразделений на этапе формирования дирекции ИТ и БП были направлены на автоматизацию наиболее формализованных БП:

- бухгалтерской и финансовой отчетности,
- отчетности казначейства,
- логистики,
- процессов документооборота (СЭД).

Автоматизация этих БП происходила достаточно успешно по нескольким причинам:

- это были процессы наиболее формализованные по своей сути, что облегчало процессы автоматизации;
- автоматизации подлежала только отчетная часть процессов, предполагающая отражение результатов;
- не рассматривалась проблема описания технологии реализации управленческих процессов.

Необходимо отметить, что основная часть организационно-управленческих процессов требует текстового описания и регламентации:

- стратегия и развитие;

- продуктивное планирование;
- проектное управление;
- операционная деятельность;
- система менеджмента качества (СМК);
- производственная система (ПС);
- административное управление,

среди которых стратегия и развитие, а также административное управление являются наиболее слабоформализованными процессами. Осознание важности проблем описания и регламентации менее формализованных БП, предшествующих автоматизации, подчеркивает создание специальных департаментов (управлений):

- 1) регламентации и анализа БП;
- 2) оптимизации БП и отчетности.

Эти вопросы актуальны и сегодня, поскольку потребности описания БП реализуются именно этими подразделениями, создание которых способствовало более глубокому изучению проблем описания БП. Так выяснилось, что неточности в текстовом описании БП, допускающие неоднозначные трактовки, многократно увеличивают процент ошибок в результате автоматизации БП. Из этого следует, что значимость текстовых описаний при цифровизации будет только возрастать. Схема «пирамиды ошибок», иллюстрирующая данную проблему, разработана в рамках методологии планирования (Росатом). В настоящий момент ИТ-подразделения ГГ в силу усложнения и увеличения объема работ, а также в целях улучшения управляемости представляют собой отдельную структуру — Сервисную компанию ГАЗ-ИТ-Сервис.

Дирекция реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) ГГ.

Несмотря на создание специальных структур, проблемы описания БП в рамках дирекции ИТ и БП оставались полумерами и требовали кардинальных подходов, в связи с чем создается дирекция по реинжинирингу описания БП, в состав которой входили:

- 1) департамент РБП;
- 2) департамент СО (структурной организации) и БП.

Организация данных департаментов осуществлялась усилиями управляющего комитета проекта РБП и рабочих групп проекта РБП. В качестве основной деятельности этих департаментов были определены:

- формулировка проблем описания БП с учетом первых опытов по описанию БП;
- изучение накопленного опыта в области описания БП, на основании которого совершенствуются технологии описания БП (в первую очередь обращается внимание на качество текстового описания БП, предшествующего автоматизации процессов);
- разработка единого Реестра БП, способствовавшая выделению основных, обеспечивающих и управленческих процессов, с уточ-

нением потребности всех видов процессов в методических и методологических подходах к описанию;

- открытие проектов, способствующих решению проблем описания БП в области: оргразвития; оптимизации БП; «Актуализации НД ГГ» и «Порядка планирования и оценки проектов ГГ»;
- разработка штатного расписания ГГ для новых специальностей в области описания БП: методолога/ аналитика/ аудитора;
- регламентация (описание) и классификация БП;
- разработка и постоянное совершенствование методов описания регламента «Типовая модель описания БП».

Оценка эффективности результатов РБП производилась ответственными и кураторами.

Проведенное исследование позволяет сгруппировать рассмотренные подразделения по стадиям развития и формализации процессов:

- зарождения процессов;
- формализации процессов (текстовое описание как подготовительный этап процесса автоматизации);
- автоматизации БП.

Перечисленные стадии имеют прямое и опосредованное отношение к процессам описания БП. Это обстоятельство свидетельствует о разной степени причастности подразделений к описанию процессов. В зависимости от отношения подразделений к процессам описания мы предлагаем следующую классификацию:

- 1) генерирующие новые процессы на различных основаниях и уровнях управления (ДпР);
- 2) занятые текстовым описанием БП, предшествующим автоматизации БП (РБП);
- 3) занятые автоматизацией БП (ИТ-отдел).

Анализ опыта формирования подразделений ГГ, занятых в описании БП, показывает, что на состав и свойства оргструктур влияют потребности и возможности в описании БП.

1. Потребности описания процессов характеризует множество аспектов, наиболее значимыми среди которых являются:

- особенности описания процессов, имеющих разные методические и методологические основания (проектной документации; технологических процессов; управленческих процессов);
- процессы первого уровня (креативные решения) не подлежат описанию;
- технология описания управленческих процедур, начиная с процессов второго уровня и последующих нижних уровней, немыслима без детализации и сопряжена с проблемами прозрачности процессов принятия управленческих решений, сопротивления персонала и др.

2. Возможности описания БП зависят от:

- уровня компетенций специалистов, разрабатывающих сценарии формирования оргструктур;
- уровня управления / иерархий подразделений (дирекция — департамент — дивизион — предприятие);
- степени управленческих связей, которые в последние годы демонстрируют тренд к ослаблению [13, с. 79] на фоне усиления роли компетенций персонала, занятых в описании БП, хотя кураторство со стороны руководства сохраняется.

Потребности и возможности описания БП демонстрируют тенденцию формирования оргструктур подразделений и их взаимодействия по принципу сетей.

Процесс эволюции оргструктуры ГГ был обеспечен постоянным методологическим сопровождением проектов описания БП, что способствовало совершенствованию и нормативной основы формирования оргструктур, занятых в описании БП:

- визуализация оргструктур (в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные подразделения);
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции, соответствующие типовым структурам управления и нормам управляемости, утвержденным в ГГ;
- методическая и методологическая базы (НД методов анализа и разработки оргструктур ГГ): Порядок и стандарты (СТП, СТО, МУ) по разработке оргструктуры ГГ, в том числе актуализация и адаптация ИСО, ГОСТ Р; и др.

В таблице № 3 приведен результат эволюции оргструктуры подразделений, занятых в описании БП, основанные на установлении:

- перечня основных подразделений, занятых в описании БП;
- основных функций этих подразделений;
- ответственных (кураторов) за деятельность этих подразделений;
- нормативной базы, регулирующих и регламентирующих деятельность этих подразделений.

Выводы. Данный кейс представляет собой прямое руководство по:

- разработке оргструктур подразделений, занятых в разработке условий внедрения ЦЭ;
- формированию компетенций в области разработки оргструктур, поскольку эти направления деятельности практически в неизменном виде будут развиваться и в рамках концепции цифровизации.

Помимо результатов данного исследования, переходу ГГ к ЦЭ в том числе способствует амбициозный проект по коммерциализации сервисов ГЛОНАСС, представляющий доступ к телематическим данным с технических средств, оборудованных специальным блоком передачи

данных — GAZ Connect (решающий широкий круг вопросов через мобильные приложения и веб-сайт, а также дисконтные программы и техническое (сервисное) обслуживание). Данные функции GAZ Connect, реализуемые как базовая комплектация оснастки машин, в контексте ЦЭ подчеркивают лидерство ГГ на российском рынке. Также «ГАЗ-ИТ-сервис» проводит форумы, такие как — первый в истории компании хакатон GAZtech с несколькими секциями, среди которых: «Big Data и телематика в автомобилестроении», «Автоматизация производственных процессов» и другие.

Таблица № 3

Организационная структура подразделений ГГ, занятых в описании бизнес-процессов

Наименование подразделений: Дирекция/Департамент/ Управление/Отдел	Основные функции департаментов / управлений	Ответственные (О) и кураторы (К)	Методические и методологические основания
Дирекция по стратегическому развитию ГГ: Дирекция по развитию Дивизиона: управление стратегического планирования проектный офис	– разработка сценария стратегического развития планирование, разработка и реализация проектов ГГ	К: Президент ГГ О: Директор Дирекции по Стратегическому развитию О: Директор Дирекции по развитию	СТП «Порядок внесения изменения в организационную структуру, функции и полномочия» СТП «Порядок организации работ с НМД» СТО «Порядок инициации проектов»
Дирекция по ИТ и БП ГГ Департамент БП и СО: управление регламентации и анализа БП управление оптимизацией БП и отчетности управление методологии проектного менеджмента	– автоматизация регламентов БП; внедрение СЭД	О: Директор дирекции ИТ	СТО «Порядок разработки оргструктуры ГГ» СТП «Порядок формирования оргструктуры, функций и полномочий» СТО «Порядок исполнения процессов планирования и оценки проектов Группы ГАЗ»;
Дирекция реинжиниринга: 1) департамент РБП и Службы Внутреннего Контроля 2) департамент Структурной Организации и БП 3) подразделение по РБП Дивизионов ГГ	– описание и оптимизация БП; обучение методологии описаний БП — разработка и актуализация Реестра БП стандартизация требований к регламентации БП	О: Директор Дирекции РБП и Ген. директор ОИЦ; Управляющий комитет по проекту РБП.	СТО «Порядок организации работ по регламентации БП и создания НД» версии 2.0 ИСО серии 9000, ГОСТ Р, ISO TS16949; Принципы производственной системы и качества (5S; QOS; APQP; PPDS; RAPP); Типовые структуры управления и норм управляемости Должностные инструкции и штатное расписание

Литература

1. Программа «Цифровая Экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р.
2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 “О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы”.
3. *Новиков Д. А.* Методология управления. М.: Либерком, 2011. 128 с.
4. *Белов М. В., Новиков Д. А.* Организация и управление комплексной деятельностью // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 23–43.
5. *Губко М. В., Коргин Н. А.* Классификация моделей анализа и синтеза организационных структур // Сборник трудов Управление большими системами. 2004. № 6. С. 5–21.
6. *Попова Л. Ф.* Уточнение понятия и содержания организационной структуры предприятий // Научно-теоретический журнал. 2014 (6):84–91.
7. *Федюкова Г. Х.* Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития // Вест. ГУУ. 2014. № 15. С. 76–83.
8. *Шишкин И. А.* Система развития организационной структуры управления предприятием в условиях кризисной экономики. Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. С. 108–114. Доступ к URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17943241>.
9. *Иванова И. А.* Методологические основы организационного проектирования. Монография. М: ГУУ, 2008. 160 с.
10. *Байбакова Е. Ю., Ключков В. В.* Взаимосвязь инновационного развития и оргструктуры предприятия и отраслей (на примере авиастроения) // Инновации. 2013. № 4. С. 90–98.
11. *Колганов А. И.* Влияние цифровых технологий на структурные сдвиги в российской экономике. Материалы конференции «Ломоносовские чтения — 2018. Цифровая экономика: человек, технологии, институты». 2018. 829 с.
12. *Цветков В. А., Шутьков А. А., Дудин М. Н., Лясников Н. В.* Цифровая экономика и цифровые технологии как вектор стратегического развития национального агропромышленного комплекса // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 6. Экономика. 2018. № 1. С. 45–63.
13. *Махалин В. Н., Махалина О. М.* Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России // Управление. 2018. № 2 (20). С. 57–60.
14. *Белов М. В., Новиков Д. А.* Методология комплексной деятельности. М.: Ленанд, 2018. 320 с.

Кудрявцева Е. И.

Кто является субъектом управленческого труда?

Elena Kudriavtseva

Who is a managerial activity actor?

Управленческий труд расценивается как особый вид труда. Это положение является аксиомой экономики и психологии труда, каждая из которых рассматривает управленческий труд по-своему, отражая социально-экономический и содержательно-деятельностный характер этого сложного явления. История развития представлений об управленческом труде насчитывает не одно столетие, и каждая эпоха вносила свой вклад в понимание того, что такое управленческий труд и кто является его носителем или актором.

Обращение к наиболее древним источникам показывает, что управленческая деятельность связывалась с двумя характеристиками, воспринимаемыми как единое целое: избирательность и умственный характер. Умственным способностям придавался сакральный характер, а носителями этих способностей полагались особые богоизбранные персоны или исключительные категории людей.

Античная эпоха придала идее избранности рациональные черты. Платон считал, что каждый человек может заниматься только одним делом, поэтому управление — удел одних, а война или земледелие — других людей. Аристотель полагал, что управление ориентировано на достижение гармонии, баланса интересов, что по силам только очень умным людям. Гомер и Гесиод разделяли людей на носителей ума (правителей) и потребителей этого ума (простых людей). Античность придала управленческому труду те характеристики его культурного восприятия, которыми мы пользуемся по сию пору, противопоставив его иным видам человеческой активности как противопоставление горного и дольного, сакрального и профанного, божественного и земного.

Восторг и преклонение перед носителями управленческого статуса впервые были подвергнуты сомнению в эпоху Средневековья, когда возникло недоверие ко всем видам деятельности, не имеющим прямой материальной референции. Сомнительными стали восприниматься все виды активности, в которых результат напрямую не проистекал из очевидных действий субъекта. Все виды умственного труда стали расцениваться как свидетельства вмешательства дьявольских сил (медицина, алхимия, финансы), а субъект управления мог доказать свое право на управленческую деятельность, лишь проявив доблесть в бою.

Эпоха Возрождения вернула управленческому труду (как и иным видам умственного труда) право на признание, обострив противоречие между двумя его ключевыми характеристиками — избирательностью и умственным характером. Впервые стал рефлексироваться возможный разрыв между правом на деятельность вследствие принадлежности к особой социальной группе и способностью к этой деятельности, которая может открыться у человека, не обладающего априорным социальным статусом. Фактически именно Возрождение стало периодом формирования представления о профессиях не просто как об особом роде занятий, а как о системе социальных лестниц.

Новое Время окончательно вывело управленческий труд из категории сакральной богоизбранной деятельности, так как любой вид труда стал восприниматься как результат свободного выбора человека. Но этот выбор в дальнейшем трактовался по-разному. С точки зрения К. Маркса субъект управленческого труда (необходимого, но непроизводительного) выбирает позицию капитала в базовом антагонистическом противоречии производительных сил и, тем самым, становится врагом для носителей производительного (физического) труда. С точки зрения Ф. Тейлора выбор управленческой деятельности не несет никаких политэкономических последствий для субъекта, осуществляющего этот выбор, но влечет его ответственность за лучший результат по наименьшей цене и с наименьшими потерями для непосредственных исполнителей. Окончательную точку в истории противопоставления управленческого и иного труда, прав на эти виды труда и обстоятельств их реализации ставит А. Файоль. Он уравнивает управленческий труд и иные виды труда, показывая, что различие между ними носит функциональный характер. Тем самым субъект управленческого труда окончательно был уравнен с субъектами иного труда.

Однако фактического уравнивания не произошло, и связано это с развитием институтов управления, управленческих бюрократий, постепенно поглотивших отдельных субъектов управленческого труда, превращая их в «управленцев», оказывающих воздействие на объект управления коллективно и косвенно. Нараставшие издержки управления в условиях его обезличивания могли быть компенсированы только переводом многих компонентов этой деятельности в автоматизированный режим с передачей функций роботам, что и происходит с семидесятых годов XX века.

Но мы не видим снижения интенсивности управленческой деятельности и не наблюдаем снижения интереса к ней. Наоборот, последние десятилетия превратили управленческую деятельность в предмет рассмотрения «номер один», аккумулировав усилия по его исследованию таких наук, как экономика, социология, культурология, психология,

в общее пространство исследований проблем менеджмента и субъектов управленческого труда.

В рамках современных представлений признанными характеристиками управленческой деятельности являются быстрая переключаемость и способность к рефлексии (Mintzberg, 2004), ориентация на взаимодействие и координацию деятельности других людей (Kotter, 1995), для чего необходимо постоянное стремление к интерактивности (Koontz, H., Weihrieh, 1995). Отмечается, что структура управленческой деятельности полифункциональна и не зависит от конкретного места и условий ее реализации (Flanagan, 1954; Luthans, 1988; Tett, 2000), а, в силу объективных организационных ограничений, является предметом острой конкуренции (Hodgkinson, Sparrow, 2002). Интенсификация внимания к управленческой деятельности связана с возрастанием неопределенности и быстрыми изменениями, появлением новых вызовов, которым невозможно противостоять посредством заданных алгоритмов. Основными задачами управления становятся гибкое реагирование, внимание к слабым сигналам, ориентация на постоянно меняющийся контекст. Объекты управления виртуализируются, теряют свою материальную природу, становятся полимодальными и слабо прогнозируемыми. Управление все более обнажает свою сущность деятельности, ориентированной на снятие неопределенности через направление ресурсов в зону, произвольно избранную в качестве наиболее значимой.

В этих новых для управления условиях обостряются многие проблемы, и ранее обсуждавшиеся не только в научном, но и в широком общественном дискурсе. К ним относятся такие, как роль специфического управленческого образования в эффективности управления, смысл различных управленческих институтов, право субъектов управления на самостоятельные решения и т.п. Открытость информации обеспечивает все большую прозрачность управления, лишая его сакральности, а субъекты управления получают все больше разнообразной обратной связи. Рост количества стейкхолдеров управленческих эффектов связан с развитием общества знаний (Drucker, 2001), формированием глобальной и локальных сетей (Braten, 1981; Van Dijk, 2006), новыми формами объединения людей как для работы (телеработа, проекты), так и для общения и поддержания образа жизни. Как сообщают исследователи (Farkas, Tögök, 2011), новые условия потребуют нового управленческого подхода, содержание управленческих ролей и функций претерпевает изменения, и следует ожидать появления новых ролей и функций, которые будут ответом на новые вызовы.

Возвращаясь к тому, что управленческий труд является предметом свободного выбора субъекта труда, следует задаться вопросом о том, кто именно добровольно избирает эти роли и функции и принимает

на себя основной груз управления. Современные исследования в области менеджмента свидетельствуют, что управленческие функции все в большем объеме реализуются не только теми работниками, которые имеют формальные управленческие должности (руководителями), а другими сотрудниками, многие из которых остаются «анонимами» (Kahai, Avolio, 2008). Работники, занимающие руководящие должности, также постоянно расширяют границы своего управленческого влияния за пределы функций, относящихся к их должностной позиции, то есть, фактически, превышают формально установленные полномочия (Ren, Guo, 2011).

Возрастание роли свободной (неформальной) коммуникации приводит к развитию механизмов «обходного влияния» на стратегические решения (Sjostrand, 2002). Прямое влияние на управленческие решения оказывают «стратегические интервенции» (Hodgkinson, Sparrow, 2002), при которых работник, не обладающий управленческим статусом, оказывает влияние на систему представлений о стратегически значимых обстоятельствах. Такой сотрудник оказывается «управляющим смыслами» (Crevani, 2007), то есть осуществляет реальную управленческую деятельность, организуя других работников на реализацию тех или иных целей. Основу подобных интервенций составляет совместная трудовая практика, а механизмом является механизм «серии успешных диалогов» или «стратегических бесед» (Van der Heijden, 1998). Эти диалоги и беседы активно поддерживаются руководителями разных уровней, так как они все больше готовы полагаться на позицию, сформированную на нижележащих звеньях управления из-за нарастающих «структурных провалов» (Shi, 2009), возникающих на пересечении формальных структур, субкультур и профессиональных функций. Это обстоятельство заставляет руководителей линейного и среднего уровня самостоятельно своими действиями ликвидировать эти разрывы «управленческого поля», а руководители высшего уровня становятся чувствительными к «подсказкам снизу» при формировании и реализации решений (Alexiev, 2010).

Фактически организации переходят к системе разделяемого управления вне зависимости от того, ставят ли они перед собой такую задачу и рефлексируют ли этот переход. Разделяемое управление позволяет организации, отдельным подразделениям и группам работников быстро реагировать на ситуацию, за счет того, что кто-то оказывается способным принимать решения и организовывать собственные и чужие действия, направленные на формирования результата (Bolden, 2011). Потребность в решении подобных задач чаще всего возникает в организациях с матричной структурой, которая предполагает удаленное управление структурными подразделениями (Mathieu, 2008) и работу

в составе виртуальных команд (Balthazard, 2004). Ситуация разделяемого управления заключается в том, что субъект управленческого труда не просто действует в некоей управленческой ситуации, которую он осознал и за которую принял ответственность. Он становится творцом этой управленческой среды, меняя ее фактом и содержанием своей активности, решений и организации взаимодействия с другими работниками. Он оказывается субъектом управленческого самоосуществления.

Как показывают результаты исследований, работники, способные и готовые принять на себя роли в пространстве разделяемого управления, должны обладать навыками развития стратегического дискурса (Balogun, 2008), способностью формировать видение будущего в ситуации неопределенности (Нестик, 2005), острой реакцией на малые изменения (Johns, 1998; Hodgkinson, Sparrow, 2002) и волей в преодолении стереотипов (Dean, 2010). Эти характеристики рассматриваются как наиболее желательные для работников современных организаций, вне зависимости от их профессиональной принадлежности и формального организационного статуса. Работники, обладающие этими характеристиками, называются «новыми служащими» (Drucker, 2001) или «стратегическими лидерами» (Ансофф, 2009), «стратегическими сотрудниками» (Becker, Huselid, 2010), «стратегическими субъектами» (Лепский, 2002). Их влияние на систему управления заключается в том, что они способны самостоятельно и независимо от многих (в том числе объективных) обстоятельств переформатировать как свою деятельность, так и деятельность коллег в соответствии с требованиями момента, достигая максимального результата посредством имеющихся ресурсов. Другими словами, они преобразуют собственную профессиональную деятельность в управленческую, стирая границы между этими видами деятельности как в функциональном, так и в институциональном планах.

Позитивные стороны расширения круга субъектов управленческой деятельности уже понятны организациям, которые стараются извлечь как можно больше выгод из того, что управленческие задачи все чаще находят быстрое решение и не тонут в бюрократическом болоте сложно устроенных управленческих систем (Koccolowski, 2010). Однако сами субъекты труда, принимающие на себя ответственность за управленческие функции, не всегда ощущают благодарность за свою активность со стороны организации. Они попадают в зону этических дилемм (Hanson, 2014), заставляющих принимать решение о том, стоит ли выходить за пределы формальных границ, проявляя вовлеченность в решение задач, не свойственных занимаемой должности. Превращение субъекта функционального труда в субъект управленческого труда

изменяет структуру и содержание психологического контракта между работником и организацией (Rousseau, 2000). Работник, стремясь реализовать обязательства перед организацией и быть максимально вовлеченным и производительным, сталкивается с тем, что организация, в свою очередь, считает его активность самой собой разумеющейся и не оценивает ее по достоинству (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). В результате активный и стремящийся к реализации управленческих ролей и функций работник оказывается либо борцом за свой персональный бренд внутри компании (Sokro, 2012), либо покидает ее, не позволяя извлечь всех выгод из своих способностей (Rigotti, 2009).

Представленный обзор не претендует на то, чтобы утверждать формирование нового этапа развития представлений об управленческом труде. Тем не менее собранные в нем аргументы позволяют обнаружить, что управленческий труд постоянно переопределяется, а отношение к нему как в целом в обществе, так и в отдельных институтах меняется, что требует постоянного возвращения к обсуждению вечной темы и поиска ответа на вопрос — кто же они такие — субъекты управленческого труда?

Литература

1. *Ансофф И.* (2009). Стратегический менеджмент. Пер. с англ. под ред. А. В. Петрова. СПб.: Питер.
2. *Ленский В. Е.* (2002). Становление стратегических субъектов: постановка проблемы. Рефлексивные процессы и управление. 2 (1): 5–23.
3. *Нестук Т. А.* (2005). Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития. Справочник по управлению персоналом. 6: 29–36.
4. *Alexiev A. S., Jansen J. J. P., Van den Bosch F. A. J., Volberda H. W.* (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: the moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*. 47(7): 1343–1364.
5. *Balogun J., Pye A., Hodgkinson G.* (2008). Cognitively skilled organizational decision making: making sense of deciding. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* // G. Hodgkinson, W. H. Starbuck (Eds). Oxford: Oxford University Press: 233–249.
6. *Balthazard P., Waldman D., Howel J., Atwater L.* (2004). Shared leadership and group interaction styles in problem-solving virtual teams. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*: 1–10.
7. *Becker B. E., Huselid M. A.* (2010). SHRM and Job Design: Narrowing the Divide. *Journal of Organizational Behavior*. 31: 379–388.
8. *Bolden R.* (2011) Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Review*. 13(3): 251–269.

9. *Braten S.* (1981). *Modeller av menneske og samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
10. *Crevani L., Lindgren M., Packendorff J.* (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*. 3(1): 40–67.
11. *Dean K. L., Beggs J. M., Keane T. P.* (2010). Mid-level managers, organizational context, and (un)ethical encounters. *Journal of Business Ethics*. 97(1): 51–69.
12. *Drucker P.* (2001). *Management Challenges for XXI century*. NY: Harper Business Press, 2001.
13. *Flanagan J. C.* (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. 51: 327–349.
14. *Farkas M. F., Török L. G.* (2011). Knowledge workers, competencies, virtuality and management. *Polish journal of management studies*. 4: 67–76.
15. *Hanson K. O.* (2014). *The Six Ethical Dilemmas Every Professional Faces*. Bentley University Ed..
16. *Hodgkinson G. Ph., Sparrow P. R.* (2002). *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process (Managing Work and Organizations)*. Philadelphia: Open University Press.
17. *Sjostrand E., Santberg J., Tyrstrup M.* (Eds.) (2002). *Invisible management: The social construction of leadership*. London: Cengage.
18. *Johns G.* (1998). The nature of work, the context of organizational behavior, and the application of industrial organizational psychology. *Canadian Psychology*. 39: 149–157.
19. *Kahai S. S., Avolio B. J.* (2008). Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context // S. Weisband (Ed.). *Leadership at a distance: Research in technologically supported work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 513–538.
20. *Koccolowski M. D.* (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*. 3(1): 22–32.
21. *Koontz H., Wehrhieh H.* (1995). *Management*. 10-th ed. NY: McGraw-Hill Inc.
22. *Kotter J.* (1995). Leading change: why transformation efforts fail // *Harvard Business Review*. 73(2): 59–68.
23. *Luthans F.* (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Executive*. 2(2): 127–132.
24. *Mathieu J., Maynard M. T., Rapp T., Gilson L.* (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*. 34(3): 410–476.
25. *Milliken F. J., Morrison E. W., Hewlin P. F.* (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*. 40(6): 145–1476.

26. *Mintzberg H.* (2004). Third generation management development. *Training and Development*. 58(3): 28–38.
27. *Ren R., Guo C.* (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects. *Journal of Management*. 37(6): 1586–1610.
28. *Rigotti Th.* (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18(4): 442–463.
29. *Rousseau D. M.* (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report* (Technical report). — Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University.
30. *Sokro E.* (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*. 4(18): 164–173.
31. *Shi W., Markoczy L., Dess G.* (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of management*. 35(6):1453–1480.
32. *Tett R. P., Guterman H. A., Bleier A., Murphy P. J.* (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*. 13: 205–251.
33. *Van der Heijden K., Eden E.* (1998). The theory and praxis of reflective learning strategy making // E. Eden, J. E. Spender (Eds.). *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage: 58–76.
34. *Van Dijk J.* (2006). *The network society: Social aspects of new media*. London: Sage.

Лаптев Г. Д., Шайтан Д. К.

Продакт-менеджмент: управление созданием продуктов в эпоху цифровой трансформации

Georgy Laptev, Dmitry Shaytan

Product management: managing product development in the era of digital transformation

Введение

Создание востребованных продуктов — одна из ключевых компетенций продуктовых компаний, оперирующих на конкурентных рынках. Бизнесы, которые научились быстро и эффективно разрабатывать, производить и успешно реализовывать инновационные продукты, обычно устойчиво поддерживают свою конкурентную рыночную позицию.

Успешно созданные инновационные продукты обеспечивают компаниям прибыльность и рост, помогают им быть актуальными для покупателей и тем самым создать долгосрочную лояльность [1]. Например, в компании 3M 40% доходов в 2017 году было получено от продуктов, которые еще не существовали 5 лет назад. У потребителей также растет «аппетит» к инновационным продуктам, они чаще, чем прежде, требуют большего выбора и больше новинок, упрощающих их жизнь. Во всем мире более шести респондентов из 10 (63%) говорят, что им нравится, когда производители предлагают новые продукты, и более половины (57%) говорят, что они приобрели новый продукт во время их последней поездки в магазин [2]. Согласно отчету Nielsen Quest for Convenience, более четверти покупателей во всем мире говорят, что ищут те продукты, которые делают их жизнь легче (27% опрошенных), а каждый пятый покупатель приобретает продукты, которые подходят для небольших домохозяйств (20%) [3]. Прогнозируется, что спрос потребителей на максимальное удобство при покупке и использовании продуктами в перспективе будет возрастать под влиянием следующих факторов: урбанизация, уменьшение размеров домохозяйств, рост городского трафика, эволюция социальных ролей женщин и мужчин, увеличение числа пожилых потребителей, распространение интернет (сетевых) технологий [3]. Развитие и распространение информационно-коммуникационных технологий, использование компаниями современных техник анализа больших данных и предиктивной аналитики изменяют модель потребления, она становится все более автоматизированной. По данным глобального ритейл-аудита Nielsen, онлайн-продажи быстро оборачиваемых продуктов (FMCG) растут примерно в пять раз быстрее, чем продажи офлайн, а в прогнозе на 2020 году онлайн-рынок FMCG будет приносить более 400 миллиардов долларов и составит 10–12% от общего объема продаж [3,4].

Однако, несмотря на интерес к инновациям со стороны современных покупателей и продуктовых компаний, большинство новых продуктов терпят неудачу. Из более чем 30000 новых потребительских продуктов, запускаемых каждый год, 80% терпят неудачу, несмотря на тщательно проведенный и дорогой маркетинг [5]. Согласно результатам исследования Nielsen, показатель провалов составляет 80–85% [6], а исследование, проведенное Ассоциацией по разработке и управлению продуктами (PDMA), показало, что число провалов варьируется в зависимости от отрасли, но даже в самом лучшем случае не менее 35% новых продуктов терпят неудачу. Заметим, что здесь такой высокий процент провалов демонстрируют не только стартап компании, пытающиеся запустить свой первый продукт, подавляющее большинство здесь относится к компаниям, которые знают свой бизнес и рынок, которые имеют

в своем портфеле признанные бренды и выстраивают коммуникации со своими покупателями/клиентами. Среди десятков причин, почему какой-либо конкретный продукт терпит неудачу (высокая цена, плохой дизайн, неэффективный маркетинг и т.д.), высокий уровень провалов инновационных продуктов сводится к непониманию того, кто в действительности являются его пользователями/покупателями и что они хотят. Причина провалов связана с проблемами в управлении самим процессом создания инновационного продукта, в частности, управлением на его начальном полном неопределенности этапе, получившим название «*The Fuzzy Front End of Innovation*» [7–10]. Это наиболее ответственный этап в создании инновационного продукта, так как именно здесь закладываются его характеристики и функционал. Успешное прохождение этого этапа является важнейшей и наиболее трудной задачей для бизнеса.

Управление продуктом на его жизненном цикле обычно является зоной ответственности продакт-менеджеров (менеджеров продуктов). В эпоху цифровой трансформации компании переосмысливают процесс управления разработкой продукта и, соответственно, компетентностную модель продакт-менеджеров. Целью настоящей работы является выявление профиля(ей) и ключевых компетентностей продакт-менеджеров цифровой эпохи, а также тестирование дизайн-подходов в развитии их компетентностей в управлении созданием новых продуктов.

Продакт-менеджер в цифровую эпоху

Сразу отметим, что не существует единого мнения о том, что входит в функционал продакт-менеджера. Содержание этого управленческого функционала во многом зависит от индустрии, размера компании, ее организационной структуры и стадии развития. Позицию продакт-менеджера в компании можно смело назвать кросс-дисциплинарной, так как этот управленческий функционал может затрагивать исследования и разработку, производство, маркетинг, продажи и т.д.

Как заявляет Марти Каган, партнер-учредитель Silicon Valley Product Group с 30-летним опытом в управлении продуктом: «Работа продакт-менеджера — найти продукт, который является ценным, полезным и практически реализуемым» [11]. Мартин Эрикссон, признанный эксперт с 20-летним опытом в управлении продуктом, заявляет, что хороший продакт-менеджер должен обладать кросс-дисциплинарной экспертизой (бизнес, пользовательский опыт и технологии) [12]. Выполняя бизнес-функцию, продакт-менеджеры ориентируются на максимизацию ценности для бизнеса от создаваемого продукта, т.е. фокусируются на оптимизации продукта для достижения бизнес-целей и максимизацию отдачи от инвестиций. В основе деятельности по управ-

лению продуктом лежит продуктовая стратегия компании, которая формируется с учетом ресурсов и возможностей компании. Экспертиза в изучении пользовательского опыта посредством дизайн-исследований, прототипирования и т.д. дает возможность продакт-менеджеру определить, кому и что создавать. Относительно технологической экспертизы продакт-менеджера — нет смысла определять, что создавать, если нет компетентностей, чтобы найти ответ на вопрос, как продукт может быть создан. Какие технологии, материалы, оборудование и т.д. нужны для этого? Что есть в компании и может эффективно быть создано внутри компании, а что и как может быть приобретено, заказано, отдано на аутсорсинг и т.д.? Это не означает, что продакт-менеджер, например, должен профессионально кодировать, но он должен понимать технологический стек и уровень вовлеченности для принятия правильных решений. Это важно, потому что менеджеры продуктов проводят ежедневно больше времени со своей продуктовой командой, нежели чем с кем-либо еще в компании.

С момента выделения в отдельный управленческий функционал (Procter&Gamble, 1927 г.) продакт-менеджмент эволюционирует под влиянием активно развивающихся цифровых технологий и оборудования, управленческих подходов и методов в создании новых продуктов. Развивающаяся экосистема технологического предпринимательства, активность в мировом технологическом стартап-сообществе также оказывают позитивное влияние на развитие этого управленческого функционала. В настоящее время продакт-менеджеры востребованы в самых разных отраслях, таких как интернет и телекоммуникации, программное обеспечение, фармацевтика, финансы, приборостроение и т.д. Поэтому вопрос, что нужно для того, чтобы стать эффективным менеджером продуктов, стал достаточно актуальным. Одна из позиций — это сочетание у продакт-менеджера трех основных факторов: правильный набор ключевых компетентностей, высокий эмоциональный интеллект и работа в правильной (относительно первых двух факторов) компании [13]. Фактически речь идет о применении знаний, умений и личностных качеств в компании, для которой эти сущности представляют фактическую ценность. Это то, что в конечном итоге гарантирует успех.

В настоящей работе наше внимание было сосредоточено на идентификации профиля(ей) и формулировании ключевых компетентностей продакт-менеджеров, в компаниях различных отраслей, которые активно используют цифровые технологии и оборудование. Для достижения цели работы были проведены эмпирические исследования. Получение первичной информации об основных профессиональных задачах было обеспечено посредством глубинных интервью с 47 продакт-менеджерами компаний из следующих отраслей: интернет и телекоммуникации,

программное обеспечение, фармацевтика, финансы. Компании, продакт-менеджеры которых принимали участие в интервьюировании, находились на следующих стадиях развития: стартап, устойчивый средний бизнес, крупный (в том числе международный) бизнес. Используемый в настоящей работе подход к формированию модели компетентностей описан в [14, 15].

В качестве первичных результатов исследований нами были идентифицированы два характерных профиля/типа продакт-менеджеров. Первый, «техничко-ориентированный» профиль продакт-менеджера, чье внимание в большей степени сфокусировано на поиске и реализации лучших технических решений для создания востребованного продукта. В большинстве случаев представители этого типа продакт-менеджеров имеют техническое образование, управляют созданием продуктов для B2B и B2C рынков и часто берут на себя технологические риски. Финансовые показатели и метрики не всегда предмет их внимания и тщательного контроля. «Техничко-ориентированный» профиль продакт-менеджеров в большей части характерен для стартап-компаний и большей части средних компаний, принимавших участие в исследованиях. Второй, «бизнес-ориентированный» профиль, чье внимание в большей степени сфокусировано на максимизации ценности для бизнеса от создаваемого продукта и на достижение бизнес-метрик. В большинстве случаев представители этого типа продакт-менеджеров имеют бизнес/гуманитарное образование, они управляют созданием продуктов в основном для B2C рынка. Финансовые показатели и бизнес-метрики — предмет их внимания и тщательного контроля. Для нашей выборки «бизнес-ориентированный» профиль в большей части был характерен для продакт-менеджеров крупных (международных) компаний.

Результаты исследований продемонстрировали, что оба идентифицированных профиля/типа продакт-менеджеров в своей профессиональной деятельности 1) используют результаты анализа данных для принятия решений и создания концептов новых продуктов и 2) активно взаимодействуют с пользователями/покупателями, применяя коллаборативный и дизайн-подход для вовлечения в процесс создания нового продукта на его самом раннем этапе [16]. «Бизнес-ориентированные» продакт-менеджеры в принятии решений часто используют результаты анализа больших данных.

В Таблице 1 представлены формулировки и описания ключевых компетентностей, «бизнес-ориентированных» и «техничко-ориентированных» продакт-менеджеров. Результаты исследований демонстрируют наличие универсальных компетентностей продакт-менеджеров вне зависимости в какой отрасли, какого размера компании и какие конкретно функциональные обязанности они выполняют.

Таблица 1

**Универсальные компетентности продакт-менеджеров компаний,
использующих цифровые технологии и оборудование**

Компетентность	Составляющие и описание
<p>Иновативность — способность находить кардинально новые, нестандартные пути решения задач, за счет:</p>	<p>Креативность — способность к высокой вариативности решений, генерирования большого количества идей.</p> <p>Интуиция — способность мгновенного улавливания перспективной возможности.</p> <p>Гибкость мышления — способность быстро перестраиваться, интегрируя вновь поступающую информацию в собственные предложения, способность предлагать различные варианты решения одной задачи, восприимчивости и толерантности к различным идеям.</p> <p>Аналитичность — умение структурировать информацию, выделять ключевые несоответствия, проблемные места или ошибки, выявление причинно-следственных взаимосвязей и тенденций.</p>
<p>Проектное воображение — способность выделять и описывать последовательность шагов, необходимых для достижения определенного результата, за счет:</p>	<p>Стратегичность — способность определять перспективность идей и принимать решения с точки зрения будущего и долгосрочных прогнозов.</p> <p>Предусмотрительность — способность предвидеть возможные варианты развития ситуации и возникающие проблемы, оценивать вероятность и риски наступления прогнозируемых событий и продумывать конкретные способы действия в них.</p>
<p>Контактность — умение устанавливать и поддерживать социальные связи, а также высокая активность в этом процессе, за счет:</p>	<p>Коммуникабельность — способность и желание быстро налаживать и поддерживать непосредственный контакт «здесь и сейчас», умение легко и хорошо говорить, навыки самопрезентации, публичного выступления, приветливости и обаяния.</p> <p>Клиентоориентированность — способность ориентироваться во взаимодействии на другого, проявлять внимание к его потребностям и состояниям.</p>
<p>Ситуационное планирование — способность рассчитывать и распределять ресурсы (материальные, человеческие) и действия проекта во времени с учетом вероятности изменения ситуации, а также умение гибко и быстро перестраивать план и схему использования ресурсов</p>	

Компетентность	Составляющие и описание
<p><i>Лидерство (в работе с командой) — умение формировать вокруг себя команду и управлять ей, за счет:</i></p>	<p><i>Проницательность</i> — умение видеть и чувствовать сильные стороны других людей, их потребности и мотивы, а также способность вовлекать в работу; <i>Влиятельность</i> — способность вовлекать в работу, мотивировать, энергетизировать других, умение влиять, харизматичность. <i>Орг. лидерство</i> — умение видеть оптимальные роли участников, организовать и сценарировать процесс работы, ставить задачи.</p>
<p><i>Ориентация на изменение и развитие — способность и стремление к постоянному развитию и изменению, за счет:</i></p>	<p><i>Ориентация на развитие</i> — стремление к самосовершенствованию, наличие широкого спектра интересов, открытости новому, любознательности. <i>Обучаемость</i> — способность быстро осваивать большие объемы новой информации, учиться. <i>Адаптивность</i> — способность быстро перестраивать стратегию поведения в зависимости от изменяющихся условий, интегрировать в свою стратегию модели поведения других; <i>Рефлексивность</i> — склонность и способность к анализу своих действий, ошибок и проявлений, адекватная самооценка.</p>

Поиск эффективных образовательных практик по развитию компетентностей продакт-менеджеров является актуальной задачей и совпадает с нашими профессиональными интересами и деятельностью. В следующем разделе представлены результаты использования дизайн-подхода и проектного обучения в развитии компетентностей, представленных в таблице 1.

Дизайн-мышление и проектное обучение в развитии компетентностей продакт-менеджеров

На начальной, полной неопределенности, стадии процесса создания инновационного продукта выделяем следующие этапы (1) идентификация проблем и возможностей; (2) генерация/верификация идей и ценностных предложений; (3) создание и тестирование концепций продукта [17]. Эффективное управление на этой стадии является важнейшей и наиболее трудной задачей для продакт-менеджеров. По этой причине мы фокусируем свое внимание на начальной стадии процесса создания нового продукта и развиваем образовательные подходы для выработки компетентностей начинающих продакт-менеджеров эпохи интернета вещей.

При создании инновационных продуктов основная цель начальной стадии процесса создания — выявление и верификация будущих поль-

зователей/потребителей посредством пользовательского тестирования концепта продукта — *минимально работоспособного продукта*, создаваемого междисциплинарной командой на основе выявленных латентных потребностей пользователей. Термин *минимально работоспособный продукт (МРП)* не означает, что продукт плохо работает. На начальной стадии процесса создания вопрос состоит в определении ключевых составляющих решения. Это позволяет сосредоточиться на главном/основном для потребителя и создать востребованный функционал продукта, а не тратить ресурсы на реализацию второстепенных для пользователя/покупателя функций продукта.

В рамках инновационного практикума, организуемого Лабораторий инновационного бизнеса и предпринимательства (innovationStudio), из 25 начинающих продакт-менеджеров были созданы 5 кросс-дисциплинарных продуктовых команд, которые на протяжении 2,5 месяцев в формате проектного обучения получали знания и вырабатывали умения в управлении созданием *МРП*. Участникам практикума было предложено создать гаджеты для любителей спорта и отдыха с использованием технологий интернета вещей.

Программа инновационного практикума включала интерактивные семинары с экспертами и коучинг-сессии, посвященные освоению инструментария Design Thinking [18], Lean Startup & Customer Development [19], Business Model Generation. Участникам практикума было предоставлено пространство для командной работы и оборудование для моделирования и прототипирования (3D-принтеры, носимая электроника и т.д.) с экспертной поддержкой со стороны инженера лаборатории, а также материалы и комплектующие для проектной работы по созданию *МРП*. В качестве итога работы инновационного практикума продуктовые команды, пройдя три этапа начальной стадии процесса создания инновационного продукта, демонстрировали созданные *МРП* и бизнес-модели.

Проводя проектное обучение (project based learning) с использованием подходов Design Thinking, Lean Startup & Customer Development и применением современной цифровой техники быстрого прототипирования, мы изучали, насколько улучшаются ключевые компетентности начинающих продакт-менеджеров, см. таб. 1. Два опроса были предложены участникам инновационного практикума. Первый опрос был проведен до начала инновационного практикума, а второй — после завершения и презентации участниками результатов работ. С помощью вопросников участникам было предложено оценить уровень развития их компетентностей (знания и умения) по шкале от 0 до 5, где 0 = отсутствие, 1 = бедный, 2 = начальный, 3 = базовый, 4 = продвинутый и 5 = экспертный уровень. После окончания обучения 10 участников,

по 2 из каждой команды, были случайным образом отобраны и проинтервьюированы организаторами инновационного практикума, чтобы уточнить влияние дизайн-подхода на их обучение, воспринятой ими ценности для своего профессионального и личностного развития. Для выявления влияния дизайн-подхода в обучении на совершенствование компетентностей продакт-менеджера был проведен статистический анализ, а результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2.

Развитие компетентностей начинающих продакт-менеджеров до и после обучения с использованием дизайн- и проектного подходов в обучении

Компетентности	До обучения		После обучения		Разница средних
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение	
<i>Иновативность</i> (креативность, интуиция, гибкость мышления, аналитичность)	2,35	0,51	3,45	0,33	1,1
<i>Проектное воображение</i> (стратегичность, предусмотрительность)	2,11	0,62	3,44	0,41	1,33
<i>Контактность</i> (коммуникабельность, клиентоориентированность)	2,62	0,47	3,51	0,31	0,89
<i>Ситуационное планирование</i>	2,51	0,44	3,39	0,35	0,88
<i>Лидерство (в работе с командой)</i> (проницательность, влияние, орг. лидерство)	2,32	0,46	3,24	0,37	0,92
<i>Ориентация на изменение и развитие</i> (ориентация на развитие, обучаемость, адаптивность, рефлексивность)	2,23	0,48	3,26	0,39	1,03

Заключение

В результате проведенных исследований были выявлены универсальные компетентности продакт-менеджеров и обнаружена корреляция с компетентностями, необходимыми для ведения профессиональной деятельности в сфере инновационного предпринимательства. Использование проектного обучения (project based learning) с использованием подходов Design Thinking, Lean Startup & Customer Development и применением современной цифровой техники быстрого прототипирования продемонстрировало хорошую положительную динамику в развитии компетентностей у начинающих продакт-менеджеров.

Литература

1. Nielsen Breakthrough Innovation Report, European Edition, The Nielsen Company, December 2016.
2. Looking to Achieve New Product Success? Listen to your consumers. The Nielsen Company, June 2015.
3. The Quest for Convenience report, The Nielsen Company (US), 2018.
4. Nielsen Total Audience Report Q12018, The Nielsen Company (US), 2018.
5. *Christensen C., Cook S., Hall T.* “Marketing Malpractice — The cause and the cure”, Harvard Business Review 83 (12), 74, 2005.
6. *Malek K., Melgarejo R.* Three Common Causes of Innovation Failure, The Nielsen Company, Mayr 2018. <http://www.nielsen.com/qa/en/insights/news/2018/three-common-causes-innovationfailure.html>.
7. *Dornberger U., Suvelza J.A.* Managing the Fuzzy Front-End of Innovation. Leipzig: intelligence 4 innovation, 2012.
8. *Gassmann O., Schweitzer F.* (2013). Management of the Fuzzy Front End of Innovation. SpringerLink. Springer International Publishing Switzerland.
9. Koen, P. A., *Bertels H. M. J., and Kleinschmidt E. J.* Managing the Front
10. End of Innovation-Part I. Research Technology Management, 57(2), 34–44, 2014.
11. *Pereira A. R., Ferreira J. J., Lopes A.* Front End of Innovation: An Integrative Literature Review, Journal of Innovation Management, 5 (1), 22, 2017.
12. Cagan, Marty. (2018). Inspired: How to Create Tech Products Customers Love. John Wiley & Sons.
13. *Banfield R., Eriksson, M., Walkingshaw N.* Product Leadership. O’Reilly Media, 2017.
14. Austin Julia. “What It Takes to Become a Great Product Manager.” Harvard Business Review (website) (December 13, 2017).
15. *Lapteva G., Shaytan D., Ladionenko M., Polezhaeva E.* Identifying Profile of Innovative Entrepreneur Competencies, Academic Proceedings The 2014 University-Industry Interaction Conference: Challenges and Solutions for Fostering Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation, 2014. P. 352.
16. *Лантев Г. Д., Ладиионенко М. А., Полежаева Е. А., Храмова Е. Л., Шайтан Д. К.* Компетентностный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. М.: ТЕИС, 2010.
17. Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World. IDEO 2011.

18. *Lanmev Г. Д.* Предпринимательский менеджмент в создании инновационных продуктов и развитии бизнеса. *Управленческие науки*. Т. 2. № 19, 48.
19. *Brown T.* Design thinking. *Harvard Business Review* June 2008; 84.
20. *Blank S.* The Four Steps to the Epiphany. K&S Ranch. 2013.

Лизунова Л. А.

Аудиторская деятельность: прошлое, настоящее, будущее

larisa Lizunova

Auditing activities: past, present, future

Понимание прошлого и тенденций развития любого вида деятельности важно для понимания настоящего в силу природы поведения человека, для которого характерна инерционность. По той же причине понимание настоящего важно для прогнозирования будущего.

Аудиторская деятельность в современном понимании характеризуется тем, что основным ресурсом в ней является квалификация сотрудников — человеческий капитал. Это вид деятельности, для которого характерны доверительные отношения с клиентами и соблюдение этических норм. Аудит является междисциплинарной дисциплиной. Аудитор должен владеть экономическими, юридическими, математическими дисциплинами, а также хотя бы основами психологии. При проведении аудита нужно понимать специфику проверяемой отрасли. Неопределенность есть в том числе в объеме необходимой для проведения аудита подготовки.

Периодизация аудита строится на анализе целей и методов аудита во взаимосвязи с историей общества в целом, сменой экономических формаций либо на основе возникновения теоретических концепций (полицейская теория, теория контроллинга, теория консалтинга), либо на комплексном рассмотрении этих двух подходов¹.

Прошлое

В широком смысле историю аудита можно рассматривать с момента возникновения бухгалтерского учета в Древнем Египте, что указывает на неразрывную связь двух видов деятельности — учета и контроля. Уже в Египте функции учета и контроля выполняли разные лица. В Древней

¹ *Кизилев А. Н., Богатая И. Н.* Эволюция аудита как науки и практической деятельности. «Аудиторская деятельность». 2012. № 34(232). С. 43.

Индии при проведении контроля использовали информацию как финансового, так и нефинансового характера¹. Уже в этот период вопросы управления имуществом были определяющим фактором для развития аудита как вида деятельности.

Возникновение аудита в современном понимании связано с разделением интересов собственников (инвесторов) и менеджеров и с созданием акционерных обществ. Появление современного аудита связано с необходимостью проведения финансового контроля инвесторами, то есть с вопросом управления капиталом. Родиной аудита считается Англия с законом о британских компаниях 1862 года, предусматривающим обязательный аудит. До настоящего времени сохранился этот элемент регулирования: национальное законодательство определяет сегмент рынка обязательного аудита. Этот сегмент рынка имеет тенденцию к снижению во всем мире (в том числе по причине роста доли консалтинговых услуг).

Международные стандарты аудита (далее — МСА) уже достаточно продолжительный для истории отрасли период времени являются в мире фактором, определяющим развитие аудита. Назовем факторы, благодаря которым получили развитие сами МСА:

- развитие транснациональных корпораций;
- международная интеграция;
- финансовые кризисы;
- скандалы в сфере аудита.

Аудиторская фирма Arthur Andersen была поглощена Ernst&Young в результате скандала 2001 года с отчетностью энергетического концерна Enron. Аудитор российского ЮКОСА PricewaterhouseCoopers был обвинен налоговыми органами в содействии уклонению фирмы ЮКОС от налогов. Аудит отчетности американской телекоммуникационной компании Adelphia Communications в 2002 году привел к расследованию Комиссией по ценным бумагам и биржам США деятельности Deloitte&Touche². Не столь отдаленное прошлое зарубежного аудита, в том числе фирм «Большой четверки», неоспоримо. Скандалы привели к существенным изменениям в МСА.

Первый нормативно-правовой акт, регулирующий аудиторскую деятельность в России, — Указ Президента РФ № 2263, который ввел Временные правила аудиторской деятельности, датирован 1993 годом, а первые аудиторские фирмы начали работать уже в 1987 году. В этот же

¹ Кизилев А. Н., Богатая И. Н. Эволюция аудита как науки и практической деятельности. С. 44.

² Головач И. О. Международные стандарты аудиторской деятельности: правовое регулирование. Вестник РУДН. Серия «Юридические науки». 2010. № 4. С. 139.4

период в России начали работать названные выше ведущие зарубежные аудиторские фирмы, приглашенные в Россию для реализации возможностей получения западных кредитов. Регулирование аудиторской деятельности было основано на международных стандартах аудита. Экономические и политические риски 90-х годов — периода становления аудита в России — можно оценить как высокие для развития российской экономики. Именно тогда складываются деструктивные мотивации, которые инерционно сохраняются по настоящее время. На стартовом этапе развития аудита немногочисленные фирмы получали достаточно высокие прибыли на растущем рынке аудиторских услуг. Фактор получения максимальной выгоды можно назвать преобладающей мотивацией начального периода. При этом ведущие зарубежные фирмы получили конкурентные преимущества на российском рынке.

Настоящее

В настоящее время на развитие аудита в России оказывают влияние МСА, ставшие национальным стандартом в РФ¹, обязательным для применения всеми аудиторскими организациями с 2017 года.

В МСА построена идеальная модель проведения аудита, а также модель управления аудиторской группой и модель управления аудиторской организацией.

Основана модель управления аудиторской организацией на современных концепциях управления: определены цели работы аудиторской компании или группы на разных этапах аудиторской проверки (мотивация), выявлены лидеры, более того, построена идеальная модель поведения лидера (теории лидерства), описана разработка стратегий в условиях неопределенности (неопределенность характерна для всех этапов проведения аудита), концепции управления знаниями.

Рассмотрим цели, поставленные в МСА перед аудитором. Согласно пункту 11 МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита», при проведении аудита финансовой отчетности основные цели аудитора состоят в том, чтобы:

- получить разумную уверенность в том, что финансовая отчетность в целом свободна от существенного искажения как по причине недобросовестных действий, так и вследствие ошибки, чтобы аудитор оказался в состоянии выразить соответствующее

¹ Приказ Минфина РФ от 24.10.2016 № 192н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации».

¹ Приказ Минфина РФ от 09.11.2016 № 207н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации».

мнение относительно того, действительно ли финансовая отчетность подготовлена во всех существенных аспектах в соответствии с применимой концепцией подготовки финансовой отчетности;

- подготовить заключение о финансовой отчетности и представить его с учетом требований Международных стандартов аудита и в соответствии с теми выводами, к которым пришел аудитор.

В формулировке целей проведения аудита встречаются оценочные категории — существенное искажение, существенные аспекты, что характерно для аудита как вида деятельности.

Показательным является формулирование цели аудитора в пункте 4 МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности»: спланировать проведение аудита таким образом, чтобы он был проведен эффективно. Понятие «эффективность» сопоставимо с оценочными категориями, так как к оценке этой категории нет однозначно устоявшихся подходов. В узком смысле, оценивая эффективность, сопоставляют полученные результаты (или результат управления) и затраченные ресурсы. В широком смысле эффективность управления может быть оценена по степени достижения поставленных целей (по конечным результатам, качеству планирования, системе внутреннего контроля и т.п.).

Цель работы аудитора, как мы видели выше, сформулирована с использованием двух оценочных категорий — получить **разумную** уверенность в отсутствии **существенных** искажений финансовой отчетности.

В МСА обращается много внимания на контроль качества. В пункте 6 МСА 220 «Контроль качества при проведении финансовой отчетности» в качестве цели аудитора названо внедрение процедур контроля качества на уровне проводимого аудиторского задания, обеспечивающее разумную уверенность аудитора в том, что: проводимый аудит соответствует профессиональным стандартам и применимым законодательным и нормативным требованиям; выпущенное аудиторское заключение имеет надлежащий характер в конкретных обстоятельствах. Согласно пункту 8 МСА 220, руководитель задания принимает на себя ответственность за общее качество всех аудиторских заданий, на проведение которых он назначен.

Согласно пункту 10 МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения», руководитель задания и другие ключевые члены аудиторской группы должны обсудить степень подверженности финансовой отчетности организации существенному искажению и использование применимой концепции подготовки финансовой отчетности к фактам и обстоятельствам организации. Руководитель задания должен определить,

какие вопросы должны быть доведены до сведения членов аудиторской группы, которые не участвовали в обсуждении.

В пунктах 5 и А4 МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности» назван круг лиц, принимающих участие в планировании аудита, и дано обоснование их участия в планировании: руководитель задания и другие ключевые члены аудиторской группы должны принимать участие в планировании аудита, включая планирование обсуждений среди членов аудиторской группы и их участие в обсуждении. Участие руководителя задания и других ключевых членов аудиторской группы в планировании аудита предполагает использование их опыта и умения разобраться в сути вопросов, что приводит к повышению результативности и эффективности процесса планирования.

Итак, в МСА мы видим идеальную модель работы аудиторской группы с участием в принятии решений как минимум ключевых сотрудников, нацеленных на выполнение стандартов.

Реализуется эта модель далеко не всегда, хотя бы потому, что участники аудиторской группы и руководство аудиторской фирмы имеют свои личные цели в работе, не всегда совпадающие с целями МСА, т.е. с выполнением стандартов.

Приведем негативный сценарий проведения аудиторской проверки, к сожалению, встречающийся на практике. Установлена демпинговая цена за проведение аудита, что не является редким вариантом, например, при проведении конкурсов, где цена часто рассматривается как решающий критерий выбора аудиторской фирмы — победителя конкурса. Далее происходит экономия на всем и, в конечном счете, на качестве. Планированием занимается либо менеджер (контролер качества), либо директор (руководитель отдела аудита). С точки зрения минимизации ресурсов и стоимости работ по конкретному заданию выгоднее не держать штат аудиторов на постоянной основе, а нанимать персонал по гражданско-правовым или срочным трудовым договорам (реже) на период выполнения задания или сезон проверок, так как аудит является сезонной деятельностью. Нанятый подобным образом персонал далеко не всегда соответствует идеальным требованиям МСА к квалификации, которая часто не является должной. Конечно, полной безответственности в этом вопросе фирмы избегают, стараясь нанять квалифицированного руководителя задания. Руководитель задания становится заложником ситуации: за соблюдение сроков выполнения работ (в описываемом сценарии проведения аудита часто нереальных) и за качество с момента начала проведения аудита по МСА отвечает он. Чтобы получить зарплату (цель руководителя задания), нужно сдать работу контролеру качества. Вероятный вариант поведения руководителя проверки в описываемой ситуации, если возникли дополнительные

(незапланированные) риски: провести процедуры формально и не информировать контролера качества о возникших рисках. В свою очередь контролер качества или руководитель фирмы при таком сценарии может не информировать руководителя задания о том, как будут оформляться рабочие документы по аудиторскому заданию. Есть практика, когда аудиторские фирмы оформляют документы так, что в них в качестве участников проведения аудиторской проверки названы не принимавшие участия в проверке штатные сотрудники фирмы и соответственно не фигурируют фактически работавшие внештатные сотрудники. При проведении процедур внешнего контроля качества в настоящее время такая ситуация не отслеживается. Хотя не очень затратно включить в перечень обязательных процедур внешнего контроля качества опрос клиентов аудиторских фирм.

Реальные цели участников такого сценария — экономия затрат на проведение аудита как клиентом, так и аудиторской фирмой. Эти реальные цели достигаются. Описанный негативный сценарий снижает престиж профессии аудитора.

Существуют рейтинги аудиторских фирм, в которых одним из главных критериев оценки работы аудиторских фирм является выручка на одного сотрудника. При реализации описанного негативного сценария у аудиторской фирмы будут сравнительно высокие показатели в рейтинге за счет заниженного указания числа сотрудников. То есть выбранный критерий эффективности работы аудиторской фирмы не позволяет оценить качество работы аудиторских фирм и отчасти вводит потенциальных клиентов в заблуждение. Для снятия подобной ситуации необходим более широкий подход к пониманию эффективности проведения аудита и введение менее формальных и более эффективных (не в узком, а широком смысле) процедур внешнего контроля качества.

Современный этап развития общества характеризуется как смена технологического уклада, которая проявляется в автоматизации и цифровизации деятельности. В настоящем уже применяются программы автоматизации аудита. Программы автоматизации аудита позволяют автоматизировать создание рабочих документов аудитора, расчет различных коэффициентов, выборку операций для проведения процедур по существу и т.п. Использовать экономию времени и других ресурсов аудиторские фирмы могут по-разному. При негативном сценарии работы аудиторской фирмы рабочие документы могут составляться формально, уже после завершения аудиторской проверки другими сотрудниками (не участниками проверки), иногда даже при прохождении процедур внешнего контроля качества не по всем аудиторским проверкам, а только подтверждающимся контролю.

Таким образом, контроль за аудиторской деятельностью является необходимым условием ведения аудиторской деятельности с соблюдением этических и правовых норм. Так как эффективность контрольных процедур коррелирует с национальными особенностями, обычаями делового оборота в каждой стране, то непосредственное применение МСА как правил обобщенных, не учитывающих национальных особенностей, является негативным фактором развития аудита в России.

Будущее

Для оценки будущего выберем не очень отдаленный горизонт планирования — 15–20 лет. Такой выбор сделан из-за неопределенности развития бизнеса, которая оценивается как высокая не только в России, но и в других странах. Неопределенность означает возникновение различных состояний бизнеса и бизнес-среды в будущем, вероятность возникновения этих состояний можно прогнозировать. В условиях быстро меняющейся внешней среды для построения прогноза для развития аудита мы выделили наиболее значимые факторы, которые будем учитывать для построения возможных сценариев развития аудита¹. Фактически для оценки будущего развития аудиторской деятельности нужно рассмотреть сценарии развития нескольких сфер деятельности: во-первых, развитие бизнеса, развитие государственного контроля в части контроля за аудиторской деятельностью, собственно развитие аудита (аудиторских фирм). Не оценивая экономическое развитие страны и не строя сценария развития бизнеса, выделим сценарные факторы, влияющие на развитие аудита.

Цифровизация может привести к тому, что не потребуются контролировать ряд обстоятельств — рисков деятельности. Конечно, повсеместно будут применяться электронные документы. Будут развиваться уже имеющиеся технологии контроля. Например, по происхождению товаров или сырья и материалов. Возможен такой сценарий развития бухгалтерского учета: дальнейшее развитие аутсорсинга приведет к созданию сетей с централизованным хранением данных. Это означает дальнейшую стандартизацию применяемых программ. Применяться будут программы автоматизации учета, выдержавшие жесткую конкуренцию на рынке, с хорошей системой внутрипрограммных контрольных процедур. Исчезнет ряд мошеннических схем, применяемых в настоящее время. Но появятся схемы, специфичные для автоматизированной обработки данных, связанные, например, с несанкционированным доступом к данным. Очевидно, возрастет значимость процессов контроля

¹ Дорощенко М. Е., Суслов А. Б. Сектор интеллектуальных услуг: перспективы развития и сценарный анализ. Форсайт. 2008. № 2(6). С. 18.

над информационными процессами. Цифровизация администрирования взимания налогов при реализации благоприятного сценария развития администрирования в налоговой сфере может привести к минимизации рисков в налоговой сфере. Изменения могут быть связаны с дальнейшим развитием транспортных систем, на которые тоже повлияет цифровизация. Это особенно важно для России, спецификой которой является высокая доля затрат на транспорт и логистику в ценообразовании. Дальнейшее развитие международных связей, вероятно, может привести к определенной унификации законодательства, что в настоящем уже было сделано при введении МСА в России. Тем не менее в сфере ведения бизнеса сохранятся национальные особенности, связанные с менталитетом и, соответственно, национальной принадлежностью бизнесменов. Это отражается в национальных процедурах контроля за проведением аудита в России. Таким образом, в качестве ключевых сценарных факторов развития аудита мы выделяем цифровизацию и контроль за проведением аудита: внутренний и внешний.

В целом, изменятся риски бизнеса. На изменения рисков бизнеса повлияют как названные, так и не названные нами факторы. При любом сценарии развития бизнес-среды изменения рисков будут. Это при любом сценарии развития повлечет изменения в аудите как виде деятельности, связанном с проведением контроля.

Развитие четырех транснациональных фирм «Большой четверки» влияло, влияет и будет влиять на рассматриваемом временном отрезке на развитие аудита в РФ. В прошлом на стартовом этапе развития российские аудиторские фирмы учились в том числе на зарубежном опыте, в настоящем доля этих форм на российском рынке достаточно высока. Однако есть клиенты, которые сотрудничают исключительно с российскими аудиторами, признавая более высокое качество работы, в том числе по критерию удовлетворенности сотрудничеством с аудиторами, а также психологических факторов организации сотрудничества, что связано с национальным менталитетом. Мы не анализируем сценарий развития транснациональных аудиторских фирм, однако наличие транснациональных фирм является одним из факторов, определяющих сценарии развития аудита.

При проведении внешнего контроля качества в случае реализации позитивного сценария развития контроля в аудите будет учитываться то обстоятельство, что аудит является очень удобной сферой для сбора экономической информации. Это как открытые, так и закрытые данные. Аудит — удобная сфера для экономической разведки. С позиции безопасности государства для общественно значимых компаний при проведении конкурсов желательнее применение более строгих процедур проверки аудиторских фирм и конкретных аудиторов.

Выводы

Для рассматриваемого горизонта планирования аудит как вид контроля в финансовой сфере будет развиваться, изменений следует ожидать в отдельных процедурах и подходах к оценке рисков.

Вероятен позитивный сценарий развития для российских аудиторских фирм, увеличение их доли на рынке России. Реализация позитивного сценария возможна в случае изменения подходов к регулированию аудита, в особенности внешнего контроля за проведением аудита, т.е. преодоления негативных факторов контроля за аудиторской деятельностью, характерных для настоящего периода. Это реально, контроль за аудиторской деятельностью является национальным, внутрirosсийским сценарным фактором развития аудита, и есть тенденции преодоления психологической установки, что российские аудиторы проигрывают в профессионализме западным коллегам. Негативный сценарий (следование международным стандартам без учета национальных особенностей в части контрольных процедур) означает передачу инициативы «Большой четверке» и может привести к уменьшению доли российских audиторов на рынке, что приведет к увеличению рисков в сфере безопасности.

Литература

1. Приказ Минфина РФ от 24.10.2016 № 192н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации».
2. Приказ Минфина РФ от 09.11.2016 № 207н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации».
3. Головач И. О. Международные стандарты аудиторской деятельности: правовое регулирование. Вестник РУДН. Серия «Юридические науки». 2010. № 4. С. 137–146.
4. Кизилов А. Н., Богатая И. Н. Эволюция аудита как науки и практической деятельности. «Аудиторская деятельность». 2012. № 34(232). С. 43–57.
5. Козлов А. С., Левина Е. В. Комплексная методика принятия групповых решений и распределения ролей в группе. «Ценности и смыслы». 2012, С. 100–109.
6. Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-пресс, 2009.
7. Маршев В. И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ им. Ломоносова. Экономический факультет. Мате-

риалы конференции 30 июня — 2 июля 2016 г. М.: Галлея принт, 2016. С. 189–203.

8. *Панова Е. А.* Мотивационный аудит как управленческая технология. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014.
9. *Пименов Д. М.* Анализ и обобщение исторических аспектов развития аудита в России. Вестник Московского университета МВД России. № 9/213. . С. 292–301.
10. *Пугачев В. П.* Управление персоналом: учебник. М.: Аспект Пресс, 2008.

Маршев В. И.

Роли менеджеров: от Ахтоя до Минцберга и далее

Vadim I. Marshev

The roles of managers: from Ahtoi to Mintzberg and further

Как всегда, начнем статью с определений.

Организация — это совокупность не менее двух лиц, обладающих двумя атрибутами — специфической целью и формализованными структурированными отношениями.

Управление (менеджмент) организацией — это осознанное, осмысленное, целенаправленное, системное воздействие субъекта на организацию.

Статус индивидуума — это совокупность прав, обязанностей и привилегий (индивида, организации).

Социальный статус — это статус или положение индивида или группы в социальной системе, имеющее признаки, специфические для данной системы.

Социальная роль — это совокупность действий, которые должен выполнить человек, занимающий данный статус в социальной системе.

Роль индивидуума в организации — это характеристика поведения индивидуума организации в рамках его статуса в этой организации.

Ролевой набор — это совокупность ролей, предписанных данному статусу.

Атрибуты роли индивидуума:

1. Название.
2. Социальный статус индивида.
3. Социальная группа и (или) институт.
4. Исполнение этой роли (игры) в соответствии с предписанием (сценарием, текстом).

5. Ожидания окружающих (экспектация).

6. Результат исполнения.

7. Оценка исполнения.

Комментарии и примеры

Существует два типа социальных статусов:

1. Предписываемые индивиду обществом или группой независимо от его способностей и усилий.

2. Личность достигает положения своими собственными усилиями.

Человек имеет основные (определяющие его жизнедеятельность) и неосновные статусы (эпизодические, влияющие на детали поведения).

Основные статусы:

— личные, профессиональные, предписанные, достигаемые; экономические, политические, демографические, религиозные, родственные.

Неосновные (эпизодические) статусы:

— пешехода, прохожего, пациента, свидетеля, читателя, слушателя, телезрителя, участника демонстрации, толпы и т.д. Права и обязанности носителей таких статусов часто никак не регистрируются, трудно определимы.

У одного человека несколько статусов, в свою очередь, у одного статуса несколько ролей.

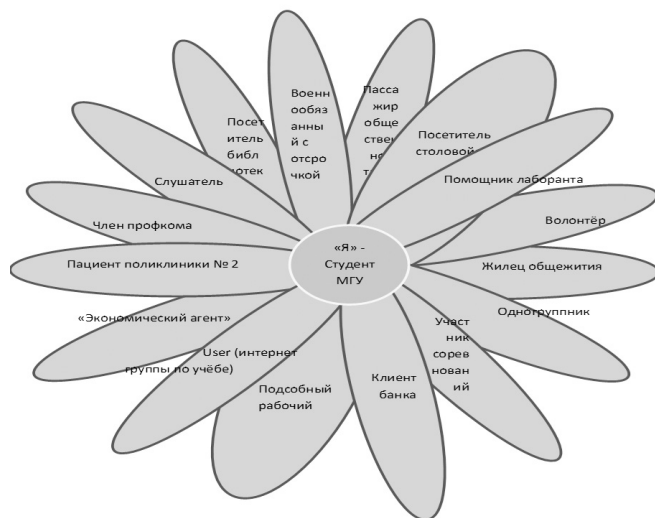
Пример. «Профессор МГУ — статус». Роли: преподаватель, наставник, исследователь, консультант, администратор, автор научных статей и др. Очевидно, что при всей схожести ролей «преподаватель» и «наставник» их исполнение будет проявляться в совершенно разном отношении к «жертвам» — к студентам, предполагая формальное и неформальное отношение.

Но во всех случаях надо осознавать, что статус индивидуума представляет собой неисчерпаемый человеческий ресурс, дающий человеку возможность оказывать влияние на коллег по организации, т.е. управлять ими, влиять на них, проявлять власть и получать посредством этого привилегированные позиции в организации, например, в распределении ресурсов и результатов деятельности организации.

В свою очередь, роль (как образец поведения или действий) индивидуума в любой организации обладает двумя атрибутами — «ясность» и «приемлемость». Ясность роли означает, что индивидууму известны и понятны содержание и способы осуществления работы, связь работы с целями и задачами организации, место этой работы в совокупности работ. Приемлемость роли означает, что индивидуум готов осознанно выполнять работу, ожидая в итоге выполнения, удовлетворения от работы и результат работы.

Каждый человек исполняет в течение своей общественной практики (или жизни) большое количество ролей, осуществляет действия, ожидаемые от него другими людьми, с которыми он вступает в разного рода отношения, в том числе и в деловые отношения или в бизнес-отношения. В качестве одного из домашних заданий я часто прошу студентов сформулировать множество ролей статуса «Студент МГУ», предложив цветок «Ромашка» в качестве аналога множества ролей у одного статуса. Аналогия модели «Ромашка» возникла с наличием у этого цветка множества лепестков (сиречь множества ролей) с одним ярко выделенным центром, который в ролевой тематике представляет собой инвариантное, неизменяемое ядро «Я» индивидуума вне зависимости от числа исполняемых им ролей. А конфликт ролей возникает из-за разного уровня компетенций (или знаний, умений и навыков) исполнителя роли и в итоге — разного качества их исполнения на отдельных «лепестках» цветка, что вполне оправдано в силу истинности утверждения «нельзя объять необъятное».

На рисунке приведена иллюстрация ответа одного из студентов МГУ согласно модели «Ромашка»:



Нам представляется, что одним из средств смягчения конфликта в результате ротации, например, с некой роли А на роль N может быть предварительное умственное (почти мгновенное) переключение Исполнителя с исполнения роли А в центр Ромашки, и только после осознания своей инвариантной сущности, после осознания своего неизменяемого «Я» переходить к исполнению роли N.

В своё время на подобные множества ролей, объективно необходимые для общества и членов общества (или организаций), указывал известный русский революционный народник Петр Лавров (1823–1900). Он же указывал и на осознанное переключение (перевод) одного и того же человека с роли на роль (т.е. на ротацию человека) ради достижения общеорганизационной цели как на средство смягчения конфликтов, признавая при этом объективность различия в качестве исполнения ролей данным человеком. В трактате «Государственный элемент в будущем обществе» он иллюстрировал это так: «К примеру, он простой углекоп в одном обществе», он же «один из руководителей работ по изготовлению оптических инструментов» и он же «президент союза математиков — открывателей для целой страны». И наоборот, «приглашенный председатель комитета управления копиями» может быть рядовым членом в союзе сапожников, исполнителем в союзе химиков и т.д. И тот и другой отдают обществу все свои силы. И тот и другой получают от общества лишь все необходимое для своего существования и развития» [1]. В качестве средства разрешения или, по крайней мере, смягчения внутриличностного и (или) межличностных конфликтов П. Лавров предлагал делить 8-часовой рабочий день на 4 равных части и по 2 часа пребывать в каждом из 4 сообществ, специально готовясь к исполнению своей роли в них, каждый раз осознавая и оценивая уровень своих компетенций.

Роль индивидуума всегда формализована и отражается в различных правилах, нормах, регламентах и закрепляется в организационной структуре конкретного общества, конкретной организации. Средствами формализации были и продолжают оставаться национальные Табели о рангах, должностные инструкции, правовые документы. Сегодня — это популярные профессиональные стандарты, разработчики которых пытаются охватить стандартизацией всех работников всех отраслей хозяйства нашей страны. Этот процесс по своему замыслу всё больше напоминает, к счастью, незавершенный и нереализованный Проект Козьмы Пруткина на тему «О введении единомыслия в России».

История вопроса. Не стоит повторять, что в истории человечества всегда было, есть и будет «управление (менеджмент)», упрощенно понимаемое как целенаправленное воздействие социального субъекта на социальный объект, а само воздействие было, есть и будет состоять из действий или исполнения ролей менеджером (субъектом) в рамках его социального статуса.

За много тысячелетий до новой эры появились трактаты, содержащие отдельные взгляды, мысли, а иногда и стройные системы взглядов на управление государственным и частным хозяйством. Первые

попытки осмысления хозяйственной и управленческой деятельности происходили в рамках общего мифологического мировоззрения и мифо-поэтического творчества, отражавших политические, правовые, хозяйственные, экономические, этические, управленческие и многие другие представления жителей древнего мира об окружающем их мире в соответствующую конкретно-историческую эпоху.

Можно было предсказать, что объективная потребность в организации жизненно важных работ в древних государствах для рационального и эффективного управления крупными хозяйственными объектами должна была привести правителей тех времен к мысли о формулировке перечня и содержания должностей и (или) ролей руководителей и сотрудников хозяйственных субъектов, о разработке служебных обязанностей чиновников и даже к разработке Табели о рангах, а найденные археологами многие документы только подтвердили эту гипотезу. Острота потребности в упорядочении исполнения ролей возникала в регионах и странах, регулярно оказывавшихся в ситуациях природных катаклизмов и требовавших сосредоточения усилий и координации выполнения работ, например, по борьбе с «поведением» реки Нил, рек в Древнем Китае.

Ровно настолько, насколько субъектом процесса управления осознавалась цель объекта и цели управления объектом, настолько же содержательными, достаточными, обязательными, взаимосвязанными они выглядели, принимались к исполнению или отвергались, подвергались изменениям, дополнениям. Причем если в истории Древнего мира творцы управленческих ролей излагали роли (в широком смысле слова) в форме наказов, поучений, перечня функций и принципов в большинстве своем как результат обобщения и систематизации своего личного позитивного и (или) негативного опыта управления хозяйством (государственным на уровне полиса, страны, города, церковным, личным и др.), то в более поздние времена с появлением творцов «учений об управлении» и исследователей управления (менеджмента) управленческий труд и роли стали творением анкетирования и интервьюирования управленцев очень часто теми, кто никогда в своей жизни не управлял хотя бы одним человеком.

Среди сохранившихся письменных свидетельств подобного рода особенно важное место занимают иероглифические автобиографические надписи на стенах гробницы Мечена — египетского чиновника эпохи Древнего царства (XXVIII в. до н.э.). В перечне должностей, которые занимал Мечен, указываются такие, как управляющий пятью номами (небольшими государствами), правитель четырёх номов, управляющий людьми, правитель различных домов, дворов и селений,

руководитель земли, начальник поручений, начальник вещей места продовольствия, руководитель писцов, начальник гонцов, счетчик, врач и др. [2; с. 17].

Столь же подробное перечисление высших управленческих должностей содержится в «Надписи Уны», высеченной на каменной плите (VI династия, XXV в. до н.э.). При описании жизни вельможи здесь упоминаются визир (первый и высший чиновник государства), смотрители житницы, надзиратель за арендаторами царских земель, надзиратели за жрецами, казначеи, правители областей, начальники переводчиков, управляющие царскими покоем. Были указаны и функции некоторых из этих сановников. В частности, правитель области должен был осуществлять дважды в год учет казенного имущества, определять, «какие надлежит отправлять повинности для казны», организовывать сооружение каналов, строительство судов и плотов, добычу материала для пирамид и т.д. Аналогичные должности перечислялись и в надписи Хуфхора, правителя Элефантинского нома, относящейся к тому же периоду VI династии. [2; с. 21].

Через тысячу лет появилось «Предписание о служебных обязанностях верховного сановника» (XV в. до н.э.) — общепризнанный образец бюрократического творчества древнего Египта эпохи Нового царства, содержащий подробное описание должностных обязанностей или верховного сановника, или визира [2; с. 77].

Разветвленность управленческой системы в государствах Древнего мира постепенно нарастала, как, например, в Передней Азии, где она достигла таких масштабов и структурных размеров, что уже в VII в. до н.э. в Ассирии список чиновников царя Асархаддона содержал упоминание о 159 должностях (!), в том числе визирей, сановников, руководителей. Отметим, что все должности сопровождалось соответствующими требованиями, характеристиками статусов, ролей, личных и деловых качеств, функциональными обязанностями, размерами и формами вознаграждения. [2; с. 77].

На другом континенте и в более позднем древнеиндийском трактате Артхашастра (автор Каутилья, IV в. до н.э.) изложена, пожалуй, первая в мире систематизированная Табель о рангах, содержащая описание 17 должностей государственной администрации — надзирателей в промышленности, сельском хозяйстве, судоходном и военном делах, градоначальников и др. с рядом необходимых характеристик и размерами вознаграждения за выполненные работы. [3; с. 75–111].

Знакомство с хрестоматийными и оригинальными материалами тысячелетней истории человечества, историей возникновения, существования и развития феномена «управление организацией»

показывает, что во все времена управленческие роли творились, сочинялись, выявлялись, обнаруживались, предлагались, отвергались, оценивались и т.д., и т.п.

Очевидно, что слово «роль» редко можно встретить в древней литературе, хотя по смыслу постоянно встречаются близкие к «роли» слова. Это советы, наказания, поучения, наставления, речения, обязанности, функции, принципы и даже законы (как у Хаммурапи). А собственно тексты обязанностей правителей, управляющих Древнего мира очень напоминают сегодняшние профессиональные стандарты.

Вот, например, как Гераклеопольский царь (Ахтой III, XXII в. до н.э.) выражал требования к компетенциям своего сына Мерикара: «Твори истину, и ты будешь жить долго на земле» или «Уважай твоих вельмож, охраняй твоих людей; укрепляй твои границы и твои округа. Хорошо творить для будущего... Будь искусным в речах, и сила твоя будет велика. Меч — это язык, слово сильнее, чем оружие... Мудрость — это прибежище для вельмож. Не нападают на мудреца, зная его мудрость» [2; с. 31].

Вот пример одной инструкции древнеегипетского сановника-визира из упомянутого «Предписания о служебных обязанностях верховного сановника» (XV в. до н.э.): «Это он будет вызывать окружающих чиновников, и это он будет посылать их, чтобы они докладывали ему дела своих округов... Это он будет допрашивать о недоимках каждого храмового хозяйства» [2; с. 77].

В упомянутом трактате «Артхашастра Каутильи» приводится набор требований к личным и деловым качествам высших руководителей — министров, главных советников, послов, домашнего жреца. Например, «Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремёслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одарённый предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, преданный, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, но не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся — это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств — это средний и плохой министр» [3; Глава 9].

Почти одновременно в Древнем Китае министр царства Хань, автор трактата «Шэнь-цзы» Шэнь Пухай (400–337 гг. до н.э.) высказывался об управлении и «мудром правителе» и его характеристиках так: «Разве можно управлять в Поднебесной, занимаясь одновременно с этим земледелием? Есть занятия больших людей и есть занятия маленьких людей... Поэтому-то и говорят: «Один напрягает свой ум, другой напрягает свою силу. Тот, кто напрягает свой ум, управляет людьми.

Тот, кто напрягает свою силу, управляется людьми. Тот, кто управляет людьми, кормится за счет людей, а управляемый людьми кормит людей. Таков всеобщий закон Поднебесной» [4; с. 165].

«Чтобы стать мудрым правителем, необходимо овладеть технологией власти. Первое условие здесь — выдержка, непроницаемость, скрытность». Второе и главное — это надеяние, т.е. внешняя непроницаемость и даже пассивность, за которыми скрывается информационная насыщенность и активная готовность, способность в любой момент вмешаться и дать нужное указание... Умный правитель может надеть на себя личину глупости, проявить неуверенность, робость... Он скрывает свои мотивы и демонстрирует миру надеяние. И тогда ближние любят его, а дальние стремятся к нему» [6].

Легист Шан Ян (390–338 гг. до н.э.) сформулировал, на наш взгляд, гениальную стратегическую идею, пригодную для всех времен и народов, и прообраз мудрого правителя: «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, добьётся владычества в Поднебесной» [5; с. 159].

Один из ведущих китайских идеологов легизма Хань Фэй-цзы (288–233 гг. до н.э.) в своём трактате «Искусство управления» успех в управлении государством обосновывает следующими 8 принципами (основами) поведения руководителя:

1. Не уступать власть другим.
2. Заставлять людей следить за настроениями друг друга.
3. Быть скрытным, не разоблачать себя.
4. Считать всех людей дурными.
5. Не считаться ни с какими моральными ценностями.
6. Поощрять политику одурманивания народа.
7. В наказаниях проявлять непреклонность и строгость, в поощрениях — умеренность и осторожность.
8. При необходимости быть неразборчивым в средствах [7, с. 277–289].

Что касается отражения характеристик статуса и ролей правителей и менеджеров в России, то следует упомянуть некоторые документы

и трактаты. Так, в «Русской Правде» (или «Правда Росьская» XI в.) многообразие хозяйственной деятельности в стране отражено перечнем и характеристиками большого числа должностей — служащих князя (дружинников) и представителей социальных слоев Древней Руси. Среди них: ябетник, или тиун — княжеский приказчик, домоуправитель, ведавший хозяйственными делами князя; огнищанин — старший дружинник, боярин; сельский староста и ратаинный (пахотный) староста — управляющие сельскохозяйственными работами; вирник — сборщик виры (налога или штрафа); мостник — руководитель строительства мостов и (или) мостовых [8, п. 4.2].

В «Поучении Владимира Мономаха детям» (XII в.) есть такие наставления молодому поколению в контексте темы данной статьи: «Творите добро... Что знаете полезного, не забывайте, а чего не знаете, тому учитесь. Мой отец, дома сидя, знал пять языков. За это большая честь от других земель. Лениость всему худому мать: что знаешь, то забудешь; чего не знаешь, тому не выучишься» [8, п. 4.3].

В «Домострое» Сильвестра (XVI в.) есть несколько статей, отражающих актуальные и сегодня рекомендации о порядке и умениях управлять хозяйственными делами, способствующих «дворю строити», а по существу раскрывающих смысл ролей управителя домохозяйства. Приведем примеры:

«Ст. 21. Всякое дело править без волокиты и особенно не обижать в оплате работника.

Ст. 22. Людей у себя держать хороших, чтобы знали ремесло, кто какого достоин и какому ремеслу учен.

Ст. 27. Всякому человеку: богатому и бедному, большому и малому всё рассчитать и разметить, исходя из ремесла и из доходов... Если же кто, не рассчитав своего и не разместив житья своего и ремесла, и прибыли, начнет, на людей глядя, жить не по средствам, занимая или беря незаконным путем, такая честь его обернется великим бесчестьем со стыдом и позором, и в лихое время никто ему не поможет» [8, п. 4.4.].

Характеристики и качества «хорошего администратора», «хорошего управляющего», «хорошего предпринимателя» в последующем получили развитие в трактатах представителей разных стран, отражавших потребность и актуальность этих категорий людей в контексте соответствующих конкретно-исторических условий.

Приведем два примера.

Самуэль Ньюмен в работе «Элементы политической экономии» (1835 г.) писал: «Чтобы быть хорошим предпринимателем, надо обладать рядом качеств, редко сочетающихся в одном человеке:

- Он должен обладать необычайно сильным даром предвидения и одновременно практической расчетливостью, чтобы его хорошие планы свершались.
- Он должен проявлять упорство и постоянство намерений в процессе реализации планов.
- От него часто требуется властвовать над другими и направлять усилия других.
- А для того, чтобы всё это вместе работало, он должен быть и осмотрительным, и решительным.
- От него также требуется умение успешно управлять разными отраслями производства, обладать глубокими знаниями как об общем состоянии дел в мире, так и о деталях в области найма работников и получения прибыли» [9].

Завершим исторический экскурс по теме «роли менеджера» до 20 века словами Лоуренса Лафлина, сказанные им в 1896 году в трактате «Элементы политической экономии»: «Менеджер — это тот, кто выбирает место для фабрики, управляет финансами, покупает сырьё, продает продукт, кто имеет дела с рабочими, распределяя их задания и оценивая их труд, кто следит за рынком, зная, когда продавать, а когда придерживать товар, кто удачно узнает, что покупатели действительно хотят, и меняет характер своего товара в соответствии с этими желаниями..., в общем — это ...редкий зверь» [12].

Из наиболее ярких творцов перечня и содержания ролей и функций менеджеров первой половины 20 века следует отметить, конечно, Фредерика Тейлора [11], Анри Файоля [12] и Честера Барнарда [13].

Так, Ч. Барнард утверждает следующее: «Самым главным, что требуется от руководителя, и его наиболее универсальной чертой является лояльность; у него должна доминировать организационная личность... В светских организациях эта личная черта называется «ответственностью», в политических — «верностью», в государственных — преданностью или лояльностью, в религиозных — «покорностью» церковным догматам и иерархии объективной религиозной власти» [13, с. 218].

Современные исследования ролей менеджера. Всплеск в разработке темы «роли менеджера» был вызван Генри Минцбергом, опубликовавшим в 1973 году результаты специальных исследований, в которых ему и его коллегам удалось выявить следующие 10 ролей менеджеров высшего звена:

1. Главный руководитель
2. Лидер
3. Связующее звено
4. Приемник информации

5. Распространитель информации
6. Представитель
7. Предприниматель
8. Устраняющий нарушения
9. Распределитель ресурсов
10. Ведущий переговоры

Как пример, приведем характеристики роли менеджера «Ведущий переговоры» (Negotiator) по Генри Минцбергу. «Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся» [14].

А что «сегодня»? Вся страна руководствуется ФГОСтандартами «Менеджмент»-3+, базирующихся на 3 группах компетенций: общих (ОК), общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных компетенциях (ПК).

Введем термин: «Ключевые компетенции — это все то, что организация делает лучше других, точнее — это уникальные, неповторимые, трудновоспроизводимые компетенции, которые:

- базируются на превосходных знаниях, умениях и навыках членах организации,
- способствуют повышению ценности продукта чаще и результативнее, чем общие компетенции,
- обеспечивают конкурентное преимущество организации».

На основе ФГОС 3+ и интерпретации «ключевых компетенций» на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова (ЭФ МГУ) был сформирован «Образ выпускника направления «Менеджмент» ЭФ МГУ» (в триаде бакалавр-магистр-аспирант):

1. Фундаментальная теоретическая подготовка.
2. Универсальное общекультурное мышление и мировоззрение.
3. Аналитичность мышления.
4. Системность мышления и действий.
5. Ситуационность мышления и действий.
6. Комплексность представления явлений и процессов (как объектов управления).
7. Креативность мышления и действий.
8. Коммуникабельность (в том числе договороспособность) в отношениях с объектами управления.

9. Способность к саморазвитию (уметь «учиться» и «научаться»).

10. Конкурентоспособность.

Кратко изложим результаты *новейших исследований* по ролям и функциям менеджера.

Новые роли менеджеров в контексте «роли vs. отношения» выявлены и представлены в работе А. В. Кравченко и И. О. Тюриной [15]. По мнению авторов, каждая роль в Ролевом Наборе (РН) характеризуется совокупностью разных отношений. В итоге РН формирует набор социальных отношений, в том числе отношения «Руководитель — Подчиненный». Выявленные роли по существу отвечают на вопрос: «Что делает руководитель, исполняя роль организатора трудового процесса?». Таковых ролей три:

1. Роль «Руководитель — дисциплинатор» в двух формах проявления:

1.1. Дисциплинатор-формалист. Акцентирует только формальные моменты, прописанные в служебном уставе. Задания могут быть нечеткими, главным становится присутствие на работе, проявление послушания и усердия.

1.2. Дисциплинатор, нацеленный на результат (более демократический). Статус тот же самый — «руководитель», но модель поведения иная. Подчиненный ожидает от такого руководителя четких указаний, конкретной постановки задачи, определения требований, которым должен соответствовать конечный продукт, а также гибкого руководства, умения учитывать привходящие обстоятельства, ориентации на конечный результат, на инициативу и ответственность, а не на присутствие на рабочем месте.

2. Роль «Руководитель-кормилец». Эта роль совпадает с функцией кормильца в ролевой структуре семьи. Главе семейства приписывается роль «заботиться о пропитании семьи», начальник должен делать то же самое в отношении своих подчиненных. В организациях эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу неформальных.

3. Роль «Руководитель — сам подчиненный». Начальник отдела является руководителем по отношению к своим подчиненным и подчиненным — по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник цеха на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Не менее важная часть этой роли — налаживание отношений со своими подчиненными. Можно сказать, что руководитель — друг подчиненных, с которым они могут посоветоваться, «поплакаться в жилетку». Если начальник дистанцировался и держится с подчиненными формально,

увеличивается вероятность того, что они в удобный момент подставят его, выставить в невыгодном для него свете [15, 481].

Профессор О. С. Виханский разработал «Модель 7с» и предложил её использовать в подборе менеджеров и в бизнес-образовании, характеризуя требования и характеристики современного менеджера:

1. Creativity (креативность).
2. Confidence (уверенность в себе).
3. Commitment (приверженность компании).
4. Communication (коммуникативность).
5. Critical thinking (критическое мышление).
6. Customer oriented (ориентация на клиента).
7. Curiosity (любопытство) [16, с. 37].

Три-четыре года назад на престижной площадке TED появился Jacob Morgan — исследователь проблемы и автор трактата «The Future Manager» с сообщениями о принципах, ролях и компетенциях «Менеджера будущего». Вот, например, как представляет Jacob Morgan 10 принципов менеджера будущего:

1. Быть лидером.
2. Выступать передовым.
3. Понимать и воспринимать технологию.
4. Подавать пример.
5. Обнаруживать слабости и уязвимость коллег.
6. Верить в обмен и коллективный интеллект.
7. Поджигатель огня.
8. Осуществлять обратную связь.
9. Осознавать личные границы.
10. Адаптироваться под будущего сотрудника [17].

Кроме 10 принципов, Jacob Morgan сформулировал 12 навыков для успеха менеджеров в будущей работе:

1. Collaboration.
2. Communication.
3. Service Oriented.
4. Thinking Like an Entrepreneur.
5. Accountability and Speaking Up.
6. Being Friends with Technology.
7. Learning to Learn.
8. Having a Growth Mindset.
9. Disconnecting.
10. Learning to Say No.
11. Self-Awareness.
12. Empathy [18].

Легко заметить, что и принципы, и навыки, и требования к менеджерам, а значит и предлагаемые роли менеджеров не сильно отличились за прошедшие тысячелетия.

В заключение приведем информацию об оригинальной исследовательской задаче и результатах, полученных моим учеником — выпускником бакалавриата 2018 года экономического факультета МГУ Жамолом Отабоевым [19]. Ему была поставлена задача — оценить важность (рейтинг) ролей менеджеров и потребность в ролях менеджеров по Генри Минцбергу в зависимости от трех факторов:

- уровень менеджера,
- функционал компании,
- стадия жизненного цикла компании согласно модели Ицхака Адизеса.

Кроме известных ролей Г. Минцберга, респондентам-менеджерам предлагалось оценить и вышеупомянутые новые роли в контексте «отношений» [15]. В опросе приняли участие 50 респондентов. Все они занимали управляющие позиции в компаниях различных стран. Среди них менеджеры таких компаний, как Japan Tobacco International, Volvo, Deloitte, сеть салонов красоты «Персона», DHL, Новолипецкий металлургический комбинат и др. Респондентами являлись граждане РФ, а также русскоговорящие граждане Франции, Японии, Узбекистана.

Гипотеза о равнозначимости ролей Г. Минцберга и ролей в контексте «отношений» не подтвердилась ни по одному из факторов. Исследование находится на ранней стадии и продолжается [19].

Литература

1. *Лавров П. Л.* Государственный элемент в будущем обществе. Лондон, 1876.
2. Хрестоматия по истории Древнего Востока. Часть первая. М.: Высшая школа, 1980.
3. *Каутилья.* Архашастра, или Наука политики (перевод с санскрита). М., Л.: Изд-во Академии наук СССР, 1959. 802с.
4. Хрестоматия по истории Древнего Востока. Часть вторая. М.: Высшая школа, 1980.
5. *Переломов Л. С.* (ред.). Книга правителя области Шан (Шан Цзюнь Шу). 1993.
6. *Шэнь Бухай.* Политические фрагменты // Искусство управления / сост., пер., вступ. ст. и коммент. В. В. Малявина. М., 2003. 431с.
7. *Иванов А. И.* Материалы по китайской философии. Перевод Хан Фэя. СПб., 1912.
8. *Маршев В. И.* История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016.

9. *Samuel P. Newman*. Elements of Political Economy. New York. Andover, Mass.: Gould and Newman. 1835.
10. *Laughlin J. Laurence*. The elements of political economy, with some applications to questions of the day. New York, American Book Co. 1896.
11. *Taylor F. W.* The Principles of Scientific Management. New York: Harper, 1911.
12. *Файоль А.* Общее и промышленное управление (пер. с франц.). М.: Институт труда, 1923.
13. *Барнард Ч.* Функции руководителя (пер. с англ.). М., Челябинск: Социум, 2009.
14. *Henry Mintzberg*. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. P. 93–94.
15. *Кравченко А. И. и Тюрина И. О.* Социология управления. М.: Академический проект, 2005.
16. *Виханский О. С.* Концептуальное изменение бизнес-образования. Журнал «Проблемы теории и практики управления». 2014. № 10С. 33–40.
17. *Jacob Morgan*. 10 Principles of The Future Manager. November 20, 2014. Источник: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/>
18. *Jacob Morgan*. The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization. Wiley, August 25, 2014.
19. *Отабоев Жамол*. ВКР бакалавра ЭФ МГУ 2018 года на тему «Роли менеджера в управлении организацией». Доступ: <https://on.econ.msu.ru/course/index.php?categoryid=209>.

Миракян А. Г.

Роль лидерства: утратит ли оно свое значение в современном управлении?

Araksya Mirakyan

Leadership role: whether its meaning be dwindled in the contemporary management?

Задача лидера в том, чтобы было больше лидеров, а не в том, чтобы было больше тех, кто следует за лидером...

Р. Нейдер

Долгое время одним из самых эффективных стилей лидерства было принято считать именно директивный, при котором лидер занимает главенствующую позицию, пользуется своей властью и дает конкретные

указания или распоряжения своим сотрудникам. В настоящее время наступает закат авторитарного и директивного стилей управления в целом и лидерства в частности, к которым так привыкло наше общество. Пирамида, во главе которой стоит лидер, переворачивается — он более не самый главный. Старую модель руководства постепенно замещает «новая», характерными особенностями которой являются «партиципативное участие», «общественное служение», «ценностное управление» и др.

Стоит отметить, что сегодня в области лидерства активно процветает целая группа положительных, так называемых этических, концепций лидерства. Примерами таких концепций являются следующие модели лидерства: аутентичное, духовное, жертвенное, моральное, устойчивое, лидерство-служение, ценностное и многие другие. В современной отечественной академической литературе появляются эмпирические и теоретические исследования, описывающие отличительные особенности отдельных концепций лидерства, а также общие особенности развивающегося направления в лидерстве [см., напр., Замулин, 2012; Виханский, Миракян, 2018а; Виханский, Миракян, 2018b, Петровская, Бычкова, 2014 и др.]. В целом развитие данных концепций смещает основополагающие и привычные доминанты как в области самого лидерства, так и в управлении и в бизнесе.

Современное лидерство предполагает более демократический, коллегиальный и наставнический подход к управлению [Yammarino et al., 2012]. Это означает, что лидер утрачивает свою первоочередную роль, которая ему предписана в некотором смысле по определению. Так, если обратиться к значению двух понятий — «лидер» и «лидерство», то можно обнаружить следующие распространенные трактовки, существующие в российских и иностранных источниках:

- *Лидер*: глава / вождь / руководитель организации / начальник / человек, пользующийся авторитетом и влиянием и др. (*в отечественных словарях и литературе*);
- *Лидерство*: первенство / главенство / особое положение лидера и др. (*в отечественных словарях и литературе*);
- *Лидер*: индивид во главе организации / занимающий первую позицию / проводник и др. (*в зарубежных словарях и литературе*);
- *Лидерство*: фактическая или приобретенная в процессе особая позиция / качество или способность лидировать / качество, способствующее образованию команды и др. (*в зарубежных словарях и литературе*).

В целом можно заметить существование явных пересечений в отечественных и зарубежных толкованиях. Однако в последних также

встречаются интерпретации, близкие к современному пониманию лидерства (например, лидер — проводник, лидер как командный игрок).

Возникает принципиальный вопрос — утратит ли лидерство свое значение в контексте современного управления? Чтобы ответить на данный вопрос, автор обращается к положениям современных теоретических концепций, к реальным примерам из современной отечественной и зарубежной бизнес-практики, раскрывает влияние основных трендов (например, цифровизации), активно трансформирующих место и роль лидерства в рамках сегодняшнего управления и др.

Ниже представлены основные выводы, сформулированные по результатам исследования:

1. Хотя лидерство утратило свое классическое значение, по-прежнему остается потребность в лидерстве в целом и в лидерах в частности.
2. В изменяющихся условиях лидерство предстает в новом качестве (новые цели, задачи, субъекты).
3. Возрастает потребность в лидерстве и в лидерах нового формата.
4. Требуется активное развитие и внедрение новых подходов к лидерству.

Возвращаясь к эпиграфу данной статьи, хочется особо подчеркнуть то, что глубокий смысл лидерства в новом тысячелетии заключается не в единоличном первенстве отдельных бизнес-лидеров, компаний, систем, а скорее в совместном развитии, совершенствовании и преобразовании окружающей действительности.

Литература

1. *Yammarino F. J., Salas E., Serban A., Shirreffs K., Shuffler M. L.* Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice // *Industrial and Organizational Psychology*. 2012. Vol. 5 (4).
2. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // *Российский журнал менеджмента*. 2018а. № 16 (1).
3. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // *Управленческие науки*. 2018b. № 8 (1). 17.
4. *Замулин А. Л.* Духовность организационного лидерства: анализ зарубежных исследований // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия «Менеджмент». 2010. № 2.
5. *Петровская И. А., Бычкова А. В.* Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях // *Вестник Московского университета*. Серия 24: Менеджмент. 2014. № 1–2.

Неизвестный С. И.

Мифы о компетенции в менеджменте и эволюция компетентности специалистов управления социальными объектами

Sergey Neizvestny

Myths on competencies in management and the evolution of competence of specialists in the management of social objects

Введение

Область деятельности человека, которую можно обозначить как управленческая деятельность, уходит своими истоками к тому времени, когда человек как разумное существо начинает осознавать самого себя. Соответственно, возникает и управление в этом виде деятельности. Хотя некоторые специалисты считают, что, например, управление проектами возникло в начале 20 века. Если же разобраться с содержательной точки зрения, то становится очевидным, что в течение последнего тысячелетия и особенно в последнее столетие возникает и пополняется обширный терминологический корпус, который и отождествляется с «появлением новой науки — управление проектами». При тщательном изучении «новизны» процессов, ролей в управлении проектной деятельностью, выявляется, что содержание функций, этих процессов и методологий претерпевает незначительное изменение, тем более эти изменения не следует относить к появлению эвристически новой науки. Процессы эволюции управления проектной деятельности претерпевают изменения примерно в том же объеме, что и процессы эволюции способностей человеческого мозга¹. Глобальное заблуждение о прорыве в управлении проектами в последние годы подпитывается разного рода мифами менеджмента, в данной работе автор затронул лишь некоторую их часть, касающуюся компетентности управленцев.

¹ Ведущие современные специалисты в антропологии и когнитивистике приходят к выводу, что за последние 50–80 тысяч лет мыслительные способности человека в среднем уменьшились, в частности, способность запоминания, скорость принятия решения, способность использования коллективного бессознательного в измененном состоянии сознания значительно деградировали. Практически все приращение новых (эвристических) знаний в документированный исторический период происходит благодаря резкому росту численности населения и связанного с этим численным увеличением мутационных случайных отклонений в генеральной совокупности, проявляющихся в появлении отдельных «ненормальных» гениальных особей.

Устранение мифологизации компетентности специалистов, обретение компетенций будущего в основном зависит от совершенствования критической государственной инфраструктуры с отложенным результатом — системы образования.

В современном менеджменте наблюдается глобальная тенденция к утилитарному рационализму, направленному на получение максимума прибыли, что диктует жесткие требования к процессу управления: фиксированные ограничения по времени процесса, бюджету, материально-техническим и др. ресурсам. Управление находится под дамокловым мечом макропараметров: время возврата инвестиций, прибыль, показатель рентабельности. Перемены в управлении идут в сторону соблюдения этих параметров и определенных сценариев [1]. С другой стороны, в современном управлении наблюдается уклонение менеджеров от ответственности, применяя методы сценарного менеджмента [2], и стремление переложить ответственность на инструменты цифровизации [3].

Исторически к проблеме управления социальными объектами (обществом, сообществами, группами) исследователи подходили с разных сторон: социальной, антропоцентрической, производственной и т.д., вплоть до специфических подходов. Одним из основополагающих подходов в управлении является компетентностный подход. Набор компетенций и уровень компетентности управленцев во многом определяют вектор будущего развития менеджмента.

Мифы менеджмента и формирование компетентных специалистов в управлении

Современный менеджмент оброс мифами, которые в бизнесе зачастую воспринимаются как реалии. На практике менеджеры руководствуются этими мифами как методическими указаниями, что приводит во многих случаях к тупиковым ситуациям, усугублению проблем управления, подрыву самого менеджмента и как процесса управления, и как дисциплины. Многие методисты, преподаватели в области менеджмента, не утруждая себя в проверке достоверности той или иной информации, тех или иных «методик», «технологий», активно распространяют мифы менеджмента как неоспоримые факты, дискредитируя менеджмент. Приведем для примера несколько самых типичных мифов менеджмента.

Миф о профессиональных методологиях управления

Системный, методический миф менеджмента состоит в том, что менеджмент трактуется как система, требующая изучения ради себя самой. Многие методисты менеджмента, разработчики сводов знаний, учебных пособий, идя на поводу технологий декомпозиций, членения предметов обучения на более узкие составляющие, соревнуются в пред-

ставлении структуры дисциплины менеджмента и его поддисциплин: у кого 9, у кого 12, у кого 18 и т.д. «составных частей» менеджмента. Практически во всех таких подходах проявляется бессистемность, многие разделы менеджмента вообще не рассматриваются, либо рассматриваются фрагментарно, т.е. говорить о полноте охвата дисциплины как об одном из основополагающих параметров системного принципа не приходится. Как результат применения данного мифа мы можем наблюдать устойчивый процесс отторжения менеджерами-практиками предлагаемые учебники, курсы обучения, повышения квалификации и т.п. Одно из подтверждений тому типичная фраза работодателя при приеме на работу выпускника вуза: «А сейчас забудьте все, чему вас учили в вузе».

Миф о подготовке вузами управленцев для бизнеса

«Работодатели жалуются, что знания приходящих к ним выпускников даже лучших московских вузов не соответствуют требованиям рынка, и вынуждены создавать собственные корпоративные университеты. По разным данным, бизнес тратит сегодня на переобучение вчерашних выпускников 500 млрд рублей — вдвое больше, чем все расходы федерального бюджета на высшее образование» [4]. В эффективно работающих небюджетных (негосударственных) организациях в корпоративные университеты, как правило, не приглашаются преподаватели высшей школы. Такие учебные центры комплектуются наставниками, профессионалами-практиками, вышедшими (чаще работающими) из реального бизнеса. При этом основной акцент наставничества делается на развитии способности самообучаться. В условиях быстро пополняющихся объемов знаний, в условиях, когда способности эрудита уходят на второй план, замещаясь цифровизацией, на первое место выходит способность определять потребности в знаниях, добывать знания, понимать их, классифицировать, анализировать, управлять знаниями.

«Не знание, но упражнение составляет суть всякого обучения», — писал И. Кант.

Фактически профессионал высокого уровня в менеджменте — это всегда самоучка.

Миф об эффективности двухступенчатого высшего образования

«В России образование не является основным источником формирования профессиональной группы менеджеров» [5]. Попытки перевести российскую систему образования в области менеджмента на европейские рельсы (бакалавриат, магистратура) пока заканчиваются внушительными объемами освоенного госбюджета без ощутимого влияния на качество процесса обучения. При обсуждении проблемы трудоустройства выпускников вузов с работодателями последние приводят лишь один

аргумент: «С момента начала реформы системы образования в России в течение 20 лет я не встречал ни одного объявления «Нужен бакалавр». Бизнесу нужны специалисты».

Миф о важности ФГОСов и ОПОПов

Как показывают исторические исследования и изучение организации и управления в изолированных племенах, сохранивших тысячелетние традиции, основным методом обучения управлению на заре становления первобытного человека было наставничество. В современных условиях, особенно с экспансией цифровизации, роль наставничества сводится к нулю, а формы обучения в основном преобладают в виде дистанционных вариантов.

Если в первом варианте доминантом в обучении было воспитание, то в современных системах образования за редким исключением воспитание практически отсутствует. Обучающиеся «воспитываются» цифровой улицей: интернетом, соц сетями, явлениями типа «Синий кит», что приводит к формированию ущербной личности с неустойчивой психикой, людей не умеющих и не желающих брать на себя ответственность. Как правило, вся ответственность на предприятии переносится на гендиректора, а в масштабе государства — на главу государства. В результате высшее руководство, вместо стратегического целеполагания и целедостижения, занимается решением мелких сиюминутных задач. В планетарном масштабе, как утверждают специалисты по сценарному развитию человечества, крайне маловероятно, что человек в ближайшие 10 миллионов лет погибнет от планетарных катастроф; человек погубит сам себя на масштабе 20 тысяч лет. И фундамент этого печального сценария закладывает сейчас критическая государственная инфраструктура с отложенным результатом — система образования. Мало того, что современная система образования дает знания позавчерашнего дня (в лучшем случае сегодняшнего, а обязана давать знания завтрашнего дня), так она (система), подпадая под популистские влияния бессистемной цифровизации, стремится по факту полностью перейти на дистанционное, «цифровое» обучение, неосознанно уходя от основной задачи — воспитания. В современной системе образования РФ набирает распространение явления «одноразовый преподаватель»: руководство вузов стремится не брать на постоянную работу (в отличие от бухгалтеров, «методистов», клерков учебного процесса) преподавательский контингент, переводя их на временные контракты, в лучшем случае на пять лет, типично — на год, а в некоторых вузах — на семестр. Преподаватель, как основной носитель компетенции, увольняясь, уносит из вуза эту компетенцию. Основа накопления и передачи знания — Коллективная База Знаний — отсут-

ствуется. Расширяются и углубляются хаотические процессы в системе образования при внешнем «системно» выстроенном корпусе приказов, распоряжений, законов, учебных программ во ФГОСах. По поводу ФГОСов министр образования выразилась следующим образом: «Они сейчас пустые абсолютно» [6]. Вместо преподавания профессиональных дисциплин многие преподаватели опекают (от слова ОПОП — основная профессиональная образовательная программа) — разрабатывают объемные громоздкие документы, никому не нужные, за исключением клерков соответствующих заведений, использующих эти документы в качестве муляжа важной занятости. И этому, несмотря на многие положительные стороны, способствует в том числе непродуманный процесс цифровизации [3].

Миф об объеме знаний

Здесь интересно заметить, что в области банковского менеджмента, проектного менеджмента значительная часть высокопрофессиональных управляющих современной России не являются выпускниками финансово-экономических вузов или специализированных вузов в области менеджмента, но выпускниками, казалось бы, совсем далеких от этой сферы деятельности технических вузов. Одним из лидеров в этой области является, например, МФТИ. Система образования МФТИ, в основе которой лежат принципы, заложенные П. Л. Капицей, являлась по существу лучшей системой в СССР. «Воспитание творческих способностей в человеке основывается на развитии самостоятельного мышления... Присутствуя на аспирантских экзаменах, я обычно наблюдал, что вузовской профессурой наиболее ценится не тот студент, который более всего понимает, а тот студент, который больше всего знает. А для науки нужны люди, которые, прежде всего, понимают», — говорил П. Л. Капица [7].

Миф о профессиональных учебных центрах менеджмента

Одной из базовых причин поддержания процесса генерации и распространения мифов является экономическая экспансия некоторых типов предприятий и организаций, которая по форме выглядит как «методологическая»¹ экспансия. Зная нравственно-психологические свойства паствы, с которой эти идеологи работают, зная уровень «профессиональной подготовки» потребителей «методологических» услуг, такие «методологические» институты, учебно-образовательные центры весьма «успешно» осуществляют свою деятельность, быстро распространяя дилетантское отношение к менеджменту, дискредитируя самую его суть. Основная цель таких организаций и предприятий — получение

¹ В кавычках — поскольку методология как таковая в таких ситуациях отсутствует.

ние прибыли, причём большая часть подобных «профессиональных» организаций не заботится о последствиях процесса распространения таких услуг со стороны потребителя.

Миф о профессиональном соответствии формы и содержания управления

Часто мы ставим прожектоцентризм в угоду человекоцентризму. Слишком много внимания уделяем формам управления в противовес содержанию. Опыт, накопленный в дисциплинах естествознания, можно и должно использовать в управлении. Это прежде всего относится к синергетике, социологии, этнологии. Условия самоорганизации этнических и социальных систем приводят к фильтрации, просеиванию составляющих внешнего окружения таким образом, что обеспечивается устойчивость и равновесие в ответ на отвод излишков накапливающейся энтропии. Данные процессы характерны и для динамики методов управления в России. Элементы устойчивой системы находятся в гармонии между собой. И, как показывают естественные науки, величина дисгармонии в системе не может превышать 6% [8]. То есть, если предположить, что бизнес-системы и социальные системы в целом в России в данное время идут по пути стабилизации, то отклонения по внутреннему содержанию российских методов менеджмента не должны превышать 6% от общего состояния традиционных, национальных методов, обеспечивающих относительную гармонию этих подсистем. Поскольку социальные системы (бизнес-системы) не уникальны [9], а подчиняются общим системным закономерностям самоорганизации.

Миф о гарантии получения профессиональных компетенций и способности формирования объективного «зеркала»

Люди, не имеющие врожденной предрасположенности к проектной деятельности, будут себя вести так, как ведет себя типичный участник операционной/производственной деятельности: т.е. реактивно. Отсюда типичное поведение многих специалистов руководящего звена: они используют ситуационное управление. Более того, большинство специалистов, пришедших в руководство проектами из производства, принципиально путают две разные сущности — риски и проблемы. В принципе, понятен один из источников этой путаницы: если процессы производства качественно проработаны, имеют выверенные регламенты, то внутри производства риски практически исключены, а большая часть возникающих проблем производства связана с изменениями «входов» в производственный процесс.

Один из основных инструментов реализации корпоративной культуры — самоанализ, рефлексия — т.е. способность выстраивать «некривое» зеркало. Рефлексия и самоанализ напрямую связаны с самооценкой. Некачественная самооценка или заниженная самооценка часто при-

водят к порождению неуверенности, а порой неспособности принятия решения. Сотрудник в такой ситуации старается переложить подобные персональные проблемы на ближайшего руководителя — делегировать ответственность, точнее, уйти от ответственности.

Как утверждают специалисты по антропологии и когнитивистике, уровень IQ на 80% определяется генетической наследственностью [10], а многие предрасположенности человека к той или иной компетенции — до 75%. Это означает, что система образования может дать/развить человеку до 25% определенной способности. То есть если человек от природы не предрасположен к менеджменту, система образования может сформировать компетентность не более чем в 25%.

Одно из слабейших мест системы образования РФ — отсутствие формирования способности качественной самооценки (оценки компетентности), что особенно важно для школьников и студентов начальных курсов.

Миф о профессиональном управлении ситуацией менеджером и миф о MBA как о профессиональном руководителе

Как говорит один из мировых гуру в менеджменте Генри Минцберг: «MBA — это не менеджер» [11]. Обучение в MBA может дать знания в администрировании бизнеса, но не сформировать компетентность в менеджменте. Администратор — это не управляющий, даже если он мастер администрирования. MBA хорошо реализует тактическое управление ручного режима, т.е. управление в зависимости от ситуации. Это свойственно для административной деятельности, но не соответствует деятельности управляющего, у которого задача не управлять решением проблем¹, а управлять их упреждением, т.е. управлять рисками, управлять проактивно. К сожалению, методология MBA вводит практиков в заблуждение, подменяя понятие *риска* понятием *проблема*. MBA неосознанно зиждется на фундаменте реактивного управления, т.е. реализует философию «менеджер — это мальчик на побегушках у ситуации».

Некоторые тенденции менеджмента на примере динамики целеполагания в управлении проектной деятельностью

В проектной деятельности, пожалуй, как ни в одной из других областей управления социальными объектами, процессы управления занимают особое главенствующее место.

Представляет интерес рассмотрение исторического тренда одной из важнейших составляющих управления проектами (и, в частности, командой проекта как социальным объектом) — целеполаганием. Кратко рассмотрим некоторые вехи в этой области.

¹ Проблема — это реализовавшийся риск.

30–25 тысяч лет до Р. Х. — переход от стихийной деятельности человека к осознанному планированию, направленному на повышение выживаемости групп и общин, на рост качества жизни. Прообразы проектной деятельности имеют целеполагание управления как вынужденное обстоятельство выживания групп (команд). Целеполагание стимулирует формирование социальных субординационных отношений.

15 тысяч лет до Р. Х. — экспансия азиатско-монголоидных рас в Америку. Целеполагание закрепляет формирование социальных субординационных отношений. Целеполагание — как следствие врожденного стремления к экспансии.

8 тысяч лет до Р. Х. — проекты американских индейцев строительства пуэбло — небоскребов. Чичен Ица и др. — строительство мегаполисов Центральной и Южной Америки. Проявление целеполагания в управлении проектной деятельностью, близкое к методологическому пониманию в настоящее время.

7 тысяч лет до Р. Х. — поселение Тель-Хассуна, Тель-Сотто (террит. совр. Ирака). Проекты в культуре, искусстве, медицине и т.д.: создание музыкальных ударных инструментов, медицинские инструменты, трепанации черепа, ирригационные проекты (Чатал-Хююк, террит. совр. Турции) и др. Системное формирование методологий управления проектной деятельностью в разных сферах жизни.

5 тысяч лет до Р. Х. — проекты земледельческого освоения дельты Нила. Целеполагание управления в значительной степени направляется на улучшение качества жизни.

4 тысячи лет до Р. Х. — проект производства хлопковых тканей (территория современного Перу). Проекты ярусных террас, висячие сады (Телль-Халафский период, Месопотамия). Целеполагание управления берет вектор на повышение производительности труда и, как следствие, на развитие качества жизни.

3 тысячи лет до Р. Х. — Пирамиды. Пирамида Хеопса. Количество членов команды проекта достигает 100 тысяч человек и более. Целеполагание масштабируется на значительные по численности команды проектов.

2 тысячи лет до Р. Х. — Стоун Хендж, Великобритания. От культового целеполагания к проектам глобального познания места человека во Вселенной.

3-й век лет до Р. Х. — проекты римской экспансии. Целеполагание управления масштабируется на значительные по масштабу людские ресурсы. Целеполагание дивергирует от проектов географической экспансии к мегапроектам накопления человеческого опыта (впервые создается самая обширная база знаний человечества на основе Александрийской библиотеки).

1-й век от Р. Х. — «проекты» христианской и мусульманской экспансий. Целеполагание управления масштабируется на значительные по масштабу религиозные экспансии.

Последние 3 века — укрепление ключевой парадигмы целеполагания развития человечества: получение прибыли. Цель сметает «окружающую среду», уничтожает живую и неживую природу, базовые духовные и нравственные гуманистические ценности. Вектор целеполагания в управлении базируется на принципе «цель оправдывает средства».

1957 г. — проект начала освоения космоса. Целеполагание и целедостижение деятельности выходят на рамки Земли.

Конец 20 — начало 21 века — четвертая промышленная революция, глобальная цифровизация деятельности человека. Задача управления в цифровой экономике — повышение производительности труда и качества жизни. Холистическая цель — максимальное предоставление человеку свободного времени.

Проект «Глобальное состояние планеты Земля» (стартовал в 2003 г.) — БД проекта содержат 10^{15} байт = 1 Пб. Формирование генофонда живых организмов Земли (о. Шпицберген, Ковчег вечной мерзлоты) с целью регенерации жизни на случай преодоления последствий глобальных катастроф планетарного масштаба.

3000 г. (гипотетически) — проект строительства «Сфера Дайсона». Площадь сферы Дайсона, обращенная к Солнцу, в 10^9 раз больше, чем площадь Земли. В сфере могут жить 8×10^{12} человек. Целеполагание переходит в плоскость выживания всего человечества.

На масштабе в 50 тысяч лет наблюдается виток спирали целеполагания от выживания одного человека, отдельной группы до выживания всей биоты человека. Динамика многовекторной эволюции ноосферы к антропоцентрической.

Заключение

Если в процессе динамического развития менеджмента отойти от конкретной текущей утилитарной составляющей, то однозначно можно проследить корреляцию между уровнем социализации сообщества и значимостью роли менеджера в проектной деятельности. Однако в последнее время эта корреляция становится менее заметной, что, по-видимому, связано с новыми тенденциями в менеджменте, связанными с:

- ростом масштабов, комплексностью, сложностью проектов и конвергенцией методологий управления;
- необходимостью принятия управленческих решений в онлайн-режиме;
- оперированием большими объемами данных (big data);

— всеобъемлющим стремительным распространением цифровизации.

В данной ситуации управление начинает дивергировать в роли человека-менеджера и кибер-менеджера (искусственный интеллект). Это приводит к разделению ответственности за управленческие решения и в конечном итоге генерируется тенденция в управлении — уход от ответственности менеджера.

Анализ тенденций общего целеполагания в управлении показывает превалирование целей текущего порядка отдельных государств над целями общечеловеческого развития. Эта тенденция в управлении может привести к неминуемому самоуничтожению цивилизации.

В целом прослеживается вектор текущего масштаба четвертой промышленной революции в целеполагании управления — на высвобождение свободного времени у человека. В связи с чем актуализируется вопрос глобального масштаба: куда человек будет использовать свободное время? Не приведут ли достижения управленческой деятельности к дальнейшей деградации развития человека как вида биоты?

Литература

1. *Арпентьева М. Р.* Сценарный менеджмент и маркеры перемен. Материалы XVII конференции по истории управленческой мысли и бизнеса. 30 июня — 2 июля 2016, Москва, под ред. В. И. Маршева. — М.: МГУ, 2016. С. 72–78.
2. *Виханский О. С.* Магия сценарного подхода и стратегичность поведения. Сценарный менеджмент и маркеры перемен. Материалы XVII конференции по истории управленческой мысли и бизнеса. 30 июня — 2 июля 2016, Москва, под ред. В. И. Маршева. М.: МГУ, 2016. С. 96–97.
3. *Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И.* Трансформация управления проектами в цифровой экономике. Управление проектами и программами. 2018. № 2. С. 110–117.
4. *Гуриев С.* Мои друзья хоть не в Болонье.... Журнал «The New Times». 2008., № 22. С. 5.
5. *Абрамов Р. Н.* Проекты / Бизнес-образование в России и легитимация власти менеджеров: историко-теоретический анализ, 1998–1999. Центр Социологического образования. <http://www.sociology.ru/oprabr98.html>.
6. *Васильева О. Ю.* ФГОСы в настоящее время абсолютно пусты. Интервью РЕН ТВ, 30.10.2016. https://news.rambler.ru/education/35137330/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink.

7. *Губарев В. С.* Прощание с XX веком. Судьба науки и ученых в России. Наука / Интерпериодика. 1999. С. . 316.
8. *Гарднер М.* От мозаик Перноуза к надежным цифрам. М.: Мир, 1993.
9. *Давыдов А. А.* Законы социальных систем. Системный подход в социологии. М.: УРСС, 2004.
10. *Попова А.* Как интеллект передается по наследству. Atlas journal, 01.09.2017. <https://journal.atlas.ru/как-интеллект-передается-по-наследству-24f227c8f025>.
11. *Mintzberg H.* Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. Berrett-Koehler Publishers, 2004.

Платонов Д. Н.

Вначале было слово!? (тезисы)

История экономической науки показывает, что главный её предмет как раз тот, который анализирует исторический опыт развития экономики со всеми её сложностями и парадоксами.

Конкретная экономическая система (далее “КЭС”) не искусственно воссозданная экономика (как комплекс понятий), а постоянно усложняющаяся совокупность с разрастающейся неопределённостью в ходе эволюции.

Исторически любая КЭС — растущая многоукладность экономики, с меняющейся композицией укладов. Мы наблюдаем сложные корреляты взаимодействий элементов экономической системы.

Конкретные страны или группы стран имеют примерно одинаковый набор укладов и всё зависит от их места в государственной системе и характера взаимодействия. Поэтому роль государства (если это не стихийный процесс) очень важна при рассмотрении КЭС. Государство в таком случае и “дирижёр”, и “композитор”, а государственное управление и стратегическое регулирование — основы такого этатизма.

Но слово «власть» не может существовать без измерения хозяйственных дел — «цифровой экономики», и это известно с древности. Но всё же вначале была «экономика качества» принятия управленческих решений, а потом «цифровое» хозяйство.

Управление социальной жизнью — главное творчество человека, начиная с самоуправления. Нормы и принципы, то есть нормативность, были основой человеческой жизни до конца 20 века. Человечество либо соблюдало старые порядки, либо совершенствовала их, а потом появлялись новые нормы.

В ушедшем веке человечество пыталось выработать единый глобальный проект. Претендентов на эту роль было трое: социализм, фашизм и североамериканская демократия. Первые два рухнули соответственно в 1945 и 1991 гг., а последний американский проект встречает огромные трудности осуществления.

В заключение хотел бы обратить внимание на главные проблемы человеческой цивилизации — мы живём в условиях «кризиса нормативности» во всех социально-экономических сферах. «Почему это происходит?» — важная задача перед всем научным сообществом.

Разумова Т. О.

Роли менеджеров управления кадрами

Современная технологическая революция, осуществляющаяся в формате цифровых преобразований в экономике, оказывает существенное влияние на содержание и характер труда кадровых менеджеров. Однако остается вопросом, меняются ли по существу роли кадровых менеджеров, сложившиеся в последние десятилетия, или же цифровизация не затрагивает сущности, а лишь меняет формы работы? Поиску ответа на этот вопрос посвящена данная статья.

Развитие цифровой экономики, согласно Программе «Цифровая экономика в Российской Федерации», предполагает, что «данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности, что повышает конкурентоспособность страны, качество жизни граждан, обеспечивает экономический рост и национальный суверенитет» [1]. Происходящие при этом изменения в кадровой работе можно характеризовать по трем основным направлениям:

- кадровые технологии — то, что всегда делалось долго, сложно и дорого, может быть сделано быстро, просто и дешево, если HR-менеджеры обладают необходимыми компетенциями;
- собственно, кадры — новые типы работников, мотивации, моделей занятости, трудовой карьеры, трудовых отношений;
- функционал — точки роста кадровых работников, возможности их дальнейшего карьерного продвижения внутри компании.

Рассмотрим эти направления детальнее. Кадровые технологии в эпоху цифровизации подвержены радикальным преобразованиям. В настоящее время вся информация о работнике в крупных компаниях собирается и хранится на электронных носителях, внедряется электронный документооборот, применяется цифровая подпись. Широко об-

суждаются, прежде всего юристами по трудовому праву, вопросы, связанные с легитимностью электронных документов, включая цифровой аналог трудовых книжек. Обеспокоенность специалистов при этом связана с необходимостью внесения одномоментно существенных изменений в нормативно-правовые документы, с рисками недостаточной кибербезопасности, нарушения требований защиты персональных данных, а также с тем, что не для всех работников и работодателей в нашей стране электронный документооборот доступен, соответственно, сохраняется необходимость дублировать документы на традиционных носителях.

Создаются электронные информационные базы для работников и руководителей, позволяющие им быстро получить необходимые сведения в таких областях, как законодательство, возможности карьерного продвижения/увольнения, участие в проектах и пр. Таким образом, практически утрачивается роль менеджера по кадрам как консультанта сотрудников по различным вопросам, связанным с трудовым правом или карьерным продвижением. Если раньше работники и их руководители могли только при личной встрече выяснить, что и почему им надо делать для разрешения кадровых вопросов, то теперь все регламенты и обоснования есть в электронной форме, соответственно, и все запросы направляются в электронном виде, отпадает надобность в личных встречах и переговорах.

В сфере рекрутмента на протяжении минувших десятилетий основной проблемой был поиск работника, теперь же при наличии электронных баз данных, содержащих миллионы резюме, фокус работы смещается с поиска на отбор. Основная задача рекрутера заключается в том, чтобы правильно обозначить необходимые фильтры, которые отсеют все лишнее, но не потеряют подходящие кандидатуры. При этом, если 15 лет назад тезис «Современные HR-ы читают резюме за 10 секунд» казался большим преувеличением, то сегодня компьютеры за считанные доли секунды отбирают необходимые резюме по заданным параметрам. 48,2% безработных назвали среди способов поиска работы средства массовой информации и интернет [2]. Особую роль на российском рынке труда играет созданный и поддерживаемый Федеральным агентством по труду и занятости электронный портал «Работа в России», где всем желающим бесплатно (в отличие от коммерческих веб-сайтов) предоставляется только проверенная и актуальная информация о вакансиях. Портал помогает найти работу и способствует мобильности рабочей силы и служит в качестве инструмента мониторинга и сбора данных. Более того, возможности искусственного интеллекта заставляют говорить о том, что скоро специалисты по подбору персонала уступят

место «Роботу Вера», который не только проводит собеседование с кандидатом, но и дает вердикт о его пригодности или непригодности для имеющейся вакансии.

Альтернативный вариант представлен в виде нового кластера онлайн-платформ, где наиболее актуальными являются услуги настоящих профессионалов. Заказчик лишь ставит задачу, а специалист уже предлагает варианты ее исполнения и цену, в зависимости от собственной квалификации и уровня предоставленного им обслуживания. При этом сам заказчик легко может оценить исполнителя по нескольким параметрам: соотношение цены-качества, профессионализма и прочих, которые отражаются на маркетплейсах. Примечательно, что такие онлайн-платформы рассчитаны не только на самых лучших — сервисы помогают всем, кто в тяжелую минуту оказался без работы, найти себя и стать действительно настоящей экономической единицей [3]. У этого направления, безусловно, большие перспективы, если ориентироваться на то, какую роль играет самозанятость в современном мире, хотя пока даже в нашей стране масштабы фрилансерства весьма скромные.

Электронные возможности используются для автоматического составления специализированной программы адаптации, вхождения в должность, профессионального развития, карьерного продвижения. Наличие в доступе большого объема данных позволяет оценить результативность и эффективность программ адаптации или обучения, что раньше представляло собой очень сложную задачу. При этом процедуры адаптации и обучения становятся намного проще и дешевле благодаря возможностям цифровых технологий. Создаются электронные программы обучения, включая профессиональные тренажеры, позволяющие осваивать тонкости профессии в дистанционном режиме или, наоборот, в максимально приближенном к реальности, но учебном варианте.

Существенно расширяются возможности оценки персонала, так, например, традиционно считалось, что контроль за работником в условиях дистанционной занятости представляет собой крайне сложную задачу из-за отсутствия визуального контакта работника и руководителя. Сегодня работа на компьютере в электронных сетях может полностью контролироваться, хотя следует признать, что если дистанционный работник, например, ведет обзвон клиентов по телефону, то необходимость фиксирования не просто результатов рабочего дня, а результатов текущей работы в электронном виде может не столько упрощать, сколько усложнять его работу.

Сегодня широко применяются программы, позволяющие вести автоматический учет затрат рабочего времени, выполненной работы,

достигнутого результата, фиксирование состояния дел по каждому проекту/работнику/клиенту/объекту в режиме реального времени. Все эти возможности направлены на сокращение затрат рабочего времени, высвобождение работников от рутинных функций. При этом получается, что какая-то часть работы перекладывается на самого работника, а нормальное ведение электронного учета требует наличия соответствующих знаний и навыков не только у кадровиков, но и у рядовых работников.

Современные информационные системы активно применяются в сферах вознаграждения, продвижения и увольнения работников, причем, если решения применяются автоматически по заданным параметрам, то не остается пространства для субъективизма в оценках и трудовых споров. Автоматизированные системы производят расчет базовой и переменной части заработка, компенсационных и стимулирующих выплат, обеспечивая принципы равенства и справедливости при заданных показателях учета трудового вклада. Аналогичным образом может происходить формирование кадрового резерва, определение кандидатов на продвижение и увольнение на основе электронных баз данных.

Таким образом, как было уже сказано ранее, кадровый менеджмент перестает быть работой с людьми — это работа с информацией, которая предполагает: сбор информации, обработку информации, передачу информации. При этом, видимо, на новой технологической основе сохранится такая классическая функция менеджера по кадрам, как кадровое делопроизводство. Как будет выглядеть функционал менеджера по кадрам в будущем, зависит, вероятно, от динамики развития процессов цифровизации в компании. Т. Ю. Кожевникова [4], например, считает, что дальнейшее развитие специалистов по персоналу позволит включить в их сферу ответственности управление корпоративной культурой, управление организацией, управление талантами, управление производительностью, управление транзакциями, причем значительная часть этой деятельности будет опираться не столько на владение менеджерами компьютерными технологиями, сколько на знание ими особенностей компании и персонала, понимание стратегии развития, креативность и творческий подход.

Литература

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://static.government.ru/media/files/9g-FM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.

2. Труд и занятость в России. 2017. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766
3. Как цифровые технологии и новые платформы медленно, но уверенно меняют рынок труда? 27.08.2016. <https://careerist.ru/news/kak-cifrovye-texnologii-i-novye-platformy-medlenno-no-uverenno-menyayut-rynok-truda.html>.
4. *Кожевникова Т. Ю.* HR как он есть. М., 2017.

Савелёнок Е. А.

Менеджмент как образование: к вопросу о роли менеджера

Россией управлять совсем не сложно,
но совершенно бесполезно.

Александр П

Каждому из нас знакомы ситуации бесполезности управления¹: оно бывает невозможно (по принципу «что ни делай — будет то, что будет», изменить, во всяком случае к лучшему, уже ничего нельзя) и попросту не нужно (по принципу «и так само работает», управленческое вмешательство может только навредить). Но исследовательский парадокс заключается в том, что именно в таких случаях нам представляется уникальная возможность увидеть (на практике — даже почувствовать), в чем сила нашего управления, а в чем его бессилие. Понять, а чем же мы действительно управляем, чем мы хотим и способны управлять, другими словами, — какие цели мы ставим перед менеджментом и чего, собственно, от него ждем?

Это вопросы о смысле управления. До сих пор² речь шла о смыслах как объекте или инструменте управления, в данном случае речь идет о смысле самого управления. Вопрос о смысле управления означает переход к содержательной части того, что когда-то было названо нами «идеологией управления»³, а именно — непосредственно к идеологии управления. До сих пор говорилось о формах, подходах, методах и др. атрибутах этой идеологии, но не о ней самой.

¹ Для удобства изложения здесь и далее в работе термины «управление» и «менеджмент» употребляются как синонимы.

² Имеются в виду доклады автора на конференции с 2011 года.

³ *Савелёнок Е. А.* Идеология управления в организации: структура и процесс / диссертация на правах рукописи. 2000 г. (научный руководитель — д.э.н., профессор В. И. Маршев).

«Настоящая идеология является выражением того, ради чего человек живет» (Э. Шпрангер), и идеология управления здесь не исключение — вопрос о смысле управления это вопрос о его идеологии или о том, ради чего осуществляется управление.

Попытки найти универсальный ответ на вопрос о смысле управления приведут нас к бесконечному числу ответов на него, настолько же подходящих к любой ситуации, насколько общим будет их содержание. Очевидно, что самым подходящим (наиболее универсальным) ответом окажется самый бессодержательный из них.

Интуитивно мы все понимаем, в чем смысл управления, поскольку, опять же, интуитивно проглядывает самая непосредственная связь этого смысла со смыслом жизни конкретного человека: чем глубже управленческое воздействие, тем сильнее оно вторгается в область смыслов человека. Смыслы — это первое и главное, что меняется в человеке в процессе управления. Именно поэтому любое управление всегда начинается с управления самим собой, своими смыслами, и далее заключается ровно в том, чтобы эти смыслы передать тому, кем управляешь.

Но ловушка в том, что мы совсем не представляем себе, а зачем человек живет? Не вообще человек, на эту тему несложно привести множество красивых фраз и афоризмов, а конкретный человек, имеющий имя, фамилию, занимающий конкретную должность в организации.

Беда нашей культурологии и всех без исключения так называемых социальных/гуманитарных дисциплин, и даже всего искусства и литературы, состоит в первую очередь в том, что у нас нет внятной антропологии человека, нет, соответственно, и его телеологии. В науках есть модели человека, их немного, и они всякий раз критикуются и в связи с этим постоянно корректируются. В литературе и искусстве есть его образы, их, напротив, очень много, и они также критикуются. Но нет внятного, не говоря уже о том, что общепринятого, представления о том, как можно понимать конкретного человека, чтобы его смысл жизни мог стать составной частью смысла управления.

Современному менеджменту четко понятно одно: человек таит в себе бездну возможностей, и всё развитие теории управления так или иначе строится вокруг стремления а) выявить эти возможности, б) задействовать их в целях управления. Да, происходит определенный сдвиг от концепции «человеческого капитала» к концепции «человеческого потенциала» (А. Г. Асмолов), что, по замыслу, должно снижать степень утилитарности отношения менеджмента к конкретному человеку, но в целом подход остается прежним: научные дисциплины упражняются во вскрытии (выявлении) все новых и новых граней человеческого есте-

ства, скрытых возможностей человека, с тем, чтобы лучше (эффективнее) ими управлять. Но, управляя этими возможностями, управляем ли мы человеком?¹ Всё это не приближает менеджмент ни к какому внятному знанию о том, что есть в действительности конкретный человек и что с ним надо или можно делать. Теория не может дать *универсальный* ответ о том, что нужно или можно делать с *конкретным* человеком, и конкретный человек, как «частный» случай, остается за скобками внимания менеджмента. При том, что от управления конкретными людьми в конкретной ситуации зависит результат управления. Теория управления с помощью все новых инструментов и методик пласт за пластом «препарирует» человека, выявляя все новые и новые его способности и возможности, нимало не заботясь о его содержании, о том, что составляет для него наиважнейшие смыслы. Это бесконечный по своей сути процесс (что, впрочем, не противоречит принятой парадигме науки), и в погоне за контролем над формой и внешними проявлениями человека теория управления обречена выстраивать всякий раз временные управленческие конструкции.

В результате мы имеем «фасеточный» менеджмент, который применим каждый раз к чему-то одному, в определенное время и определенных условиях — или к процессам, или к проектам, или к отношениям, или к информации, или к таким людям, или к другим, и т.п. В случаях же, когда всё это вступает между собой в противоречие, привычно говорится, как о само собой разумеющемся, о различиях в подходах. Отсюда фасеточны и закономерности современного менеджмента как науки — они то есть, то их нет, то они одни, то другие, в одних условиях, в других и т.д. *«Не тот мне знаток в корабле, кто перечел и перемерял каюты и веревки, но кто познал силу и природу корабля: тот, разумея компас, разумеет путь его и все околичности»*².

Менеджмент комфортно существует в некоей зоне им же самим сформированных привычных представлений о жизни и человеке, но он беспомощен (именно — бесполезен) вне этой зоны. Вместо того чтобы попробовать ответить на вопрос, а что на самом деле движет людьми и в любой конкретной ситуации управлять этим.

Пример того, что на самом деле движет человеком, можно привести из области теологии: человеком в действительности движут страх

¹ В данном случае термин «управление человеком» не совсем точен, поскольку мы управляем непосредственно не самим человеком, а идеями, которые составляет его смыслы.оборот «управление человеком» скорее используется в значении изменения жизни человека и того, что принято называть его «судьбой» в результате направленного формирования у него определенных идей и ценностей.

² *Сковорода Григорий*. Сад божественных песней / Харьков: Фолио, 2009. С. 10.

Божий, совесть и стремление к Богу¹ (абсолюту, вечному, всеобъемлющему).

Менеджмент полностью освоил методiku управления на уровне страха — львиная доля мотивационных конструкций так или иначе задействует страх как мотив человеческой деятельности (страх быть уволенным, потерять в зарплате и т.д. практически до бесконечности). Последние примерно пятьдесят лет, с появлением культуры управления, а затем и идеологии управления, говорится о необходимости задействования элементов культуры в управлении, и это дает основания предположить, что речь может идти об управлении на уровне совести (человек сам для себя является как бы управляющим и контролером, что сильно облегчает менеджменту выполнение его задач). Но о том, как управлять человеком на основании его стремления к абсолюту, на основании высших устремлений человеческого естества, менеджменту ничего не известно. Более того, не осознана сама необходимость такого управления. Теории еще только предстоит (или не предстоит) выработать какие-то подходы на этот счет.

Предлагаемая здесь гипотеза состоит в том, что управлять человеком на основе его высших устремлений можно только в процессе их выстраивания. И заниматься этим можно только разделяя эти высшие устремления — не только соглашаясь, но и проводя постоянную регулярную работу с ними, содержательно выстраивая иерархию смыслов сначала у себя, а потом и у тех, кем управляешь. Только так можно сформировать единое для менеджера и сотрудника понимание смысла жизни и, отталкиваясь от этого понимания, уже выстраивать систему управления. Единое понимание — это и есть знание человека. *«... но увидевший внутри себе главный машины пункт — царствие Божие — сей узнал себе, нашед в мертвом живое, во тме свет ... Сей точно узнал человека и может похвалиться: «вем человека»².*

В данном случае роль менеджера фактически повторяет роль учителя. И то же, что сказано об образовании: *«Любое общее образование, лишенное ориентации на предельные смысловые проблемы, на высшие ценности и смысл бытия, — ущербно»* (А. А. Пинский), может быть сказано и относительно менеджмента — любой менеджмент, лишенный обращения к конкретным, определенным смыслам, лежащим в основе высших устремлений людей, ущербен. Его ущербность не в том, что он эффективен или не эффективен, хорош или плох, а в том, что он не учитывает действительных закономерностей из области того, что

¹ Три проявления Святого Духа в человеке, по православному учению.

² *Сковорода Григорий*, Сад божественных песней / Харьков: Фолио, 2009. С. 11.

на самом деле движет людьми, лишен связи с основополагающими мотивами жизнедеятельности людей и, следовательно, не способен формулировать устойчивых и универсальных, а значит, и научных, принципов и правил управления.

Смирнов С. Р.

Современные тренды в менеджменте и будущее управленческого образования

Stanislav Smirnov

Modern trends in the management and future of management education

В последние годы в профессиональной образовательной среде активно обсуждается вопрос о том, чему учить в школах бизнеса и менеджмента. Очевидно, что традиционный подход в современных условиях устарел и не отвечает текущим и, что самое главное, грядущим запросам бизнеса. Суть традиционного подхода заключалась в последовательном изучении различных аспектов менеджмента в рамках концепции подготовки ресурса, который в будущем будет выполнять определенную управленческую функцию. Сначала студенты школ менеджмента изучали так называемые «пререквизиты» — макро- и микроэкономику, статистику, количественные методы, историю менеджмента и управленческой мысли и прочее, затем наступал период изучения общей теории менеджмента по четырем основным направлениям: организационное поведение и организационное развитие, стратегический менеджмент и планирование. После этого студентам преподавался управленческий функционал: управление производством, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами, логистика и прочее. На стадии курсов по выбору студенты углубляли свои знания либо в области четырех основных аспектов общего менеджмента, либо более детально изучали управленческий функционал, делая особый упор на изучение инструментария. В ряде школ шли еще дальше, и студенты углублялись в отраслевую управленческую специфику. Не секрет, что подобный подход и сегодня реализуется во многих школах менеджмента и бизнеса. Они ««прикрываются»» тем, что все больше и больше дают студентам курсов по глобализации, лидерству, различным аспектам нейроэкономики и поведенческой экономики, прочим современным трендам. Однако суть при этом не меняется — готовится ресурс для выполнения определенной управленческой функции. Очевидно, что,

без учета специфики сегодняшнего дня, подобный подход неприемлем в современных условиях.

Каковы же современные тренды, которые предопределяют принципиально новый подход в управленческом образовании и которые ставят вопросы, на которые нет однозначного ответа?

Безусловно, это принципиально иной уровень глобализации экономических, политических и социальных процессов; повсеместный рост населения и экономик стран мира; неожиданный для многих рост влияния религиозного фактора на общечеловеческие, глобальные процессы.

При этом на все на это накладываются такие важнейшие для мировой цивилизации тренды, как: искусственный интеллект, цифровизация всего и вся, роботизация, биотехнологии, успехи в области изучения мозга и физиологии человека, 3D-печать, нанотехнологии, нейронауки, новая энергетика, тотальная компьютеризация и интернет вещей.

Новые задачи перед управленческим образованием ставит и сам бизнес. Появились компании, принципиально отличающиеся от тех, что мы знали раньше. Огромную роль в мировой экономике, в движении капитала, в предпочтениях и поведении потребителей стали играть так называемые компании-«единороги» (стартапы, которые в очень короткие сроки достигли капитализации в миллиард долларов). Ушло в прошлое время, когда был бизнес либо B to B, либо B to C. Экономика совместного потребления (sharing economy) это уже совсем другие отношения компании с ее партнерами, поставщиками и потребителями. Здесь не работают прежние приемы и инструменты, здесь отношения уже гораздо многограннее. Это может быть и B2B C2C или B2C2C2B2C или иные любые комбинации. А ведь именно так и происходит в известных компаниях, таких как ЯндексТакси, UBER, AirBnB и прочих. Кроме того, и рост подобных компаний происходит по-другому. Да, американская компания Walmart, возглавляющая список Fortune 500, имеет годовой оборот около 475 миллиардов долларов, но зато ее конкурент Amazon добился капитализации в триллион долларов, и он гораздо моложе Walmart. Или другой пример — рост номерного фонда, который крупнейшая мировая гостиничная сеть Marriott закладывает на ближайшие 4 года, ее конкурент AirBnB добивается за 4 дня. То есть мы являемся свидетелями появления нового типа компаний, название которых пришло к нам из математики — это так называемые экспоненциальные компании.

Экспоненциальный рост — это когда скорость роста пропорциональна значению самой величины. Именно так, а не плавно и динамично развиваются новые лидеры мирового бизнеса. И возглавляют их руководители-лидеры принципиально иного типа, с принципиально иным мышлением и видением. Ведь сегодня им приходится побеждать своих конкурентов за счет совершенно иных подходов. Если раньше

это было возможно за счет завоевания устойчивых (именно устойчивых) конкурентных преимуществ или ключевых компетенций, за счет таких подходов, как бенчмаркинг или голубой океан, или за счет простого усовершенствования бизнес-моделей, то сегодня уже требуются не только и не столько подобные практики, сколько иные подходы — компании побеждают за счет мгновенных, переходящих конкурентных преимуществ или за счет абсолютно новых, инновационных моделей.

Но ведь все это требует новых подходов в управленческом образовании. Вот что, например, говорил в своем выступлении на Всемирном экономическом форуме 2018 года в Давосе (<https://www.youtube.com/watch?v=7pBznhZD30g>) основатель компании Alibaba Джек Ма: «Бесполезно бороться с машинами — они умнее. Нельзя учить конкурировать с искусственным интеллектом (ИИ или AI-artificial intelligence)». К 2030 году высвободится 800 млн человек. А вот на вопрос ЧЕМУ? И КАК? учить Джек Ма ответил очень неожиданно. Учить, по его мнению, надо ценностям, вере, независимому мышлению, командной работе, заботе о других. И что совсем удивительно, оказывается, это надо делать через спорт, музыку и живопись. Как говорит китайский предприниматель-гуру, мы должны учить тому, что будет отличать учеников от машин, должны учить чему-то уникальному. То есть умения и навыки (skills) не нужны? Конечно, нужны, но какие? В этом главный, принципиальный вопрос. Вот, например, совершенно очевидные процессы, которые сейчас происходят на наших глазах:

Big Data — удвоение каждые два года в грядущем десятилетии.

Искусственный интеллект/Автоматизация — инвестиции в искусственный интеллект только в Великобритании возрастут на 300% в 2018 г.

Интернет вещей — в 2015 к интернету было подключено 15 млрд электронных устройств-девайсов, к 2020 их будет уже 200 млрд.

3D-печать — к 2020 году будет генерировать 21 млрд.

Вместе с тем 46% базирующихся на сегодняшних технологиях видов деятельности в Великобритании, Германии, Италии, Франции и Испании, по данным Глобального института МакКинзи (McKinsey Global Institute), подвержены автоматизации (www.mckinsey.com). По данным Всемирного экономического форума (ВЭФ), к 2020 году искусственный интеллект и автоматизация заменят 5 млн рабочих мест (www.weforum.org). Однако сегодня в мире, по данным того же ВЭФ, 6 млн незанятых рабочих мест (www.weforum.org). То есть умения и навыки (skills) все-таки нужны. Но какие? По мнению экспертов, с которыми согласен автор, разрыв в навыках будет усугубляться, поскольку деятельность с низким и средним уровнем квалификации становится «комодитизированной» и автоматизированной; а нехватка талантов с высоким уровнем квалификации будет только усугубляться. По данным Евростат (www.ec.europa.eu), в 2018–2025 году будет создано около 15 млн рабочих мест,

требующих не просто высшего образования, а значительных образовательных достижений.

Согласно опросу руководителей известных зарубежных компаний (<http://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2018—and-the-courses-to-get-t>), 57% лидеров сказали, что так называемые мягкие умения и навыки (soft skills) для них важнее, чем традиционные навыки (hard skills). При этом наиболее важными из них оказались:

- Лидерство
- Коммуникации
- Сотрудничество
- Тайм-менеджмент.

Но глобальные технологические изменения требуют и конкретных, традиционных умений и навыков. Вот, например, наиболее востребованные в ближайшем будущем hard skills и рабочие места, требующие их:

Облачные и распределенные сети (*инженеры платформ и облачные архитекторы*);

Статистический анализ и data майнинг (*бизнес-аналитики, статистики и Data-аналитики*);

Middleware и интеграционное ПО (*IT-менеджеры и инженеры системной интеграции*);

Web-архитектура и развитие фреймворк (*Web-разработчики*);

Дизайн пользовательского интерфейса (*UX-дизайнеры, Web-разработчики*);

ПО системы ревизионного контроля (*Web-разработчики и ПО-программисты*);

Презентация данных (*графические дизайнеры, бизнес-аналитики, исследователи данных*);

SEO/SEM маркетинг (*маркетологи, онлайн-маркетологи*);

Разработка мобильных технологий (*мобильные инженеры и разработчики Apps-приложений*);

Сетевая и информационная безопасность (*специалисты по информационной и кибербезопасности*).

При этом совершенно неоднозначно, что надо делать современной организации для того, чтобы стать конкурентоспособной или чтобы значительно поднять ее. Понятно, что надо адаптироваться. Но как? Ведь жизненный цикл skills сегодня менее 5 лет. Более того, 35% ключевых job skills изменятся к 2020 году. Но в то же время, что крайне важно, 65% профессий, которые будут привлекать и которые будут искать грядущие поколения, сегодня не существуют (www.weforum.org).

В этой связи можно выделить 4 сферы деятельности человека завтрашнего дня, в которых точно потребуются конкретные умения и навыки, нежели soft skills:

Индустрия коммерческих дронов:

- специалисты по дронам стандартам;
- инженеры и дизайнеры дронопортов;
- специалисты по минимизации последствий для окружающей среды.

3D-печать:

- контролеры автоматике;
- дизайн-инженеры;
- 3D-графики и чертежники.

Криптовалюты и альтернативные финансы:

- криптобанкиры и криптотеоретики;
- специалисты по конвертации новых валют.

Будущее сельское хозяйство:

- инженеры по производству биомасса;
- молекулярные продукты.

Таким образом, можно сказать, что в будущем точно не исчезнет потребность в высококвалифицированных специалистах и управленцах с умениями и навыками. Безусловно, побеждать будут те предприниматели и руководители, которых отличает неформальное мышление и неформальные подходы. Но в какой пропорции сегодня давать soft skills и hard skills будущим менеджерам — это вопрос, на наш взгляд, пока открытый.

Спирин И. В., Гришаева Ю. М.

Трансформация управления и менеджмента при реализации концепции устойчивого развития (тезисы)

1. Содержательная конкретизация и применение понятий «управление» и «менеджмент» должны рассматриваться с лексических позиций, с точки зрения практического использования в повседневной практике, кадрового обеспечения и актуализации методического арсенала для подготовки специалистов. Управление и менеджмент видоизменялись в различные периоды общественно-исторического развития, но всегда являлись и будут актуальны в будущем при осуществлении производственно-хозяйственной и социальной деятельности. Управление по охвату общественных отношений является более широким понятием, по сравнению с менеджментом. Последний используется в производственно-хозяйственной, в социальной деятельности. Методы и приемы управления производственно-хозяйственной и социальной деятельностью с течением времени менялись, однако основы управле-

ния коллективами людей и потребность в менеджменте инвариантны по отношению к содержанию регулируемых отношений.

2. Значительные изменения требований к содержанию процессов управления и квалификационной подготовленности менеджеров произошли в связи с развитием информационных технологий. Современная торговля, оказание различных услуг трансформируются в инновационную бизнес-среду IoT — интернет-вещей. Качественные изменения в управлении и менеджменте происходят в настоящее время в связи с международно признанной концепцией устойчивого развития — Sustainable Development. Это требует трансформации психологии менеджеров. Такая трансформация обеспечивается инновациями в образовательной деятельности. Устойчиво-ориентированные меры по подготовке будущих менеджеров в настоящее время разрабатываются научно-педагогической общественностью.

Толчеева А. А.

Анализ востребованности специалистов по управленческому учету на рынке труда

Alina Tolcheeva

Analysis of the demand of the labor market for management accountants

Сегодня на отечественном рынке труда большую значимость имеют высококвалифицированные специалисты, способные ответить на новые вызовы современной экономики. Основной задачей специалистов по управленческому учету является подготовка, группировка, обработка, анализ и интерпретация финансовых и нефинансовых учетных данных, позволяющих измерять, оценивать и сравнивать эффективность деятельности отдельных бизнес-сегментов, проводить план-фактный анализ результатов деятельности и вырабатывать меры по повышению результативности бизнес-процессов и развитию бизнес-модели организации. Востребованность этой профессии обусловлена постоянным развитием конкурентной среды, влиянием внешних факторов, изменением бизнес-процессов, совершенствованием форм внутренней отчетности.

Многие российские компании уже сегодня имеют штатные единицы и структурные подразделения, осуществляющие практическую деятельность в области управленческого учета.

Так, автором был проведен анализ потребностей современного рынка труда, который показал существующий спрос российских компаний на специалистов в области управленческого учета.

Например, на ведущем российском онлайн-ресурсе по поиску работы hh.ru за август 2018 года было размещено более 270 вакансий по запросу «Специалист по управленческому учету» для г. Москвы и Московской области. Среди видов деятельности предприятий, в которые требуются названные специалисты, наибольший удельный вес занимает сфера информационных технологий, системной интеграции, интернет (17%), далее — сфера строительства, недвижимости, эксплуатации и проектирования (10%), услуги для бизнеса (8%), сфера розничной торговли (7%), финансовый сектор (7%) и др. (рис. 1).



Рис. 1. Предприятия, предъявляющие спрос на специалистов по управленческому учету в г. Москве и Московской области, по отраслям экономики

Источник: составлено автором по данным hh.ru [2] по результатам анализа данных за август 2018 года.

Схожие результаты демонстрируют и другие сайты по трудоустройству и подбору персонала. Например, согласно поиску на сайте superjob.ru [3], предприятия, которые разместили объявления о поиске специалистов по управленческому учету в августе 2018 года, в основном представляют сферу бухгалтерии, финансов и аудита (22%); область ИТ, связи, телекоммуникаций (19%); область топ-персонала (19%) и отрасль продаж (16%).

Имеющийся спрос на специалистов в области управленческого учета подтверждает и подчеркивает особую актуальность и необходимость развития институционального контекста развития системы управленческого учета в России в части систематизации требований, предъявляемых к кандидатам на интересующую должность. По нашему мнению, требования, опубликованные в объявлениях на рекрутинговых онлайн-ресурсах, отражают ожидаемое представление работодателей о необходимых знаниях и навыках принимаемых специалистов по управленческому учету.

Вышеизложенное послужило основанием для проведения контент-анализа основных требований, предъявляемых предприятиями к кандидатам на должность «Специалист по управленческому учету», а также изучения ключевых обязанностей таких специалистов, опубликованные в объявлениях о найме. Следует отметить, что все полученные результаты актуальны для г. Москвы и Московской области.

Основным требованием к кандидатам на анализируемую должность является наличие высшего образования в сфере экономики, бухгалтерии, финансов (высшего экономического образования). Некоторые предприятия в данном пункте указывают конкретные вузы, которые считают желательными к окончанию принимаемыми сотрудниками. Среди наиболее популярных — МГУ имени М. В. Ломоносова, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Следующим по значимости критерием, предъявляемым к кандидатам на должность специалиста по управленческому учету, является наличие опыта работы в сфере экономики, финансов, управленческого учета. Так, наличие опыта от 3 до 6 лет требуют 52% предприятий, от 1 года до 3 лет — 36%, не предъявляют требования к наличию профессионального опыта 5% предприятий, и опыт более 6 лет указали только 7% компаний, разместивших объявления (рис. 2).

Среди необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, которыми должен обладать специалист по управленческому учету, в объявлениях особо отмечают:

- знание бухгалтерского учета, экономического анализа;
- умение проводить план-фактный анализ;
- знание принципов, методов и инструментов бюджетирования, методов анализа финансовой деятельности предприятия;
- расчета финансовых коэффициентов;
- знания методов обработки больших массивов данных.

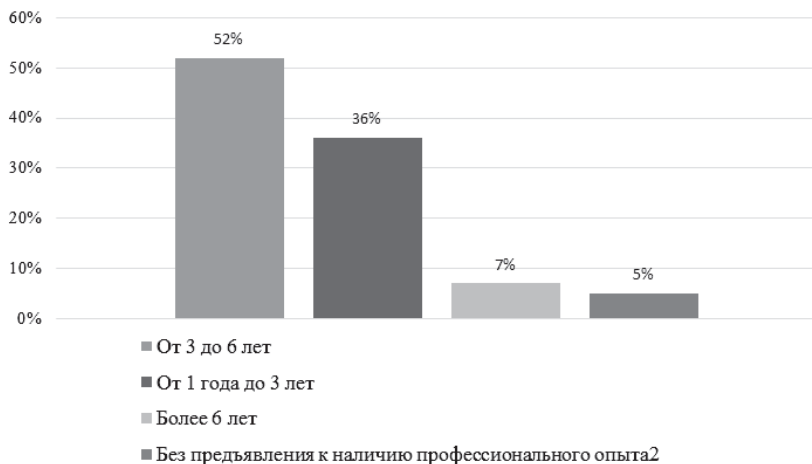


Рис. 2. Удельный вес предприятий, предъявляющих требования к наличию опыта работы в сфере экономики, финансов, управленческого учета к кандидатам на должность «Специалист по управленческому учету» в г. Москве и Московской области

Источник: составлено авторами по данным hh.ru [2] по результатам анализа данных за август 2018 года.

Кроме того, от кандидатов на должность специалиста по управленческому учету ожидается высокий уровень знания и опыта работы в программах Excel MS Office, 1С, программах по бюджетированию и других автоматизированных системах планирования, бюджетирования, финансового анализа.

Среди дополнительных критериев к должности специалиста по управленческому учету, наличие которых приветствуется работодателями, указываются: опыт работы с отчетностью по стандартам МСФО, наличие дополнительного образования по МСФО (Diploma in International Financial Reporting (DiplFR), the Association of Chartered Certified Accountants Qualification (ACCA), а также высокий уровень владения английским языком.

К личностным качествам, которыми, по мнению организаций-работодателей, должен обладать специалист в области управленческого учета, относятся: внимательность, ответственность, усидчивость, аккуратность, умение работать с большим объемом информации.

Проведенный анализ объявлений о найме позволил систематизировать основные обязанности специалиста по управленческому учету, к которым относятся:

Ведение управленческого учета предприятия в оперативном режиме (по статьям затрат или по проектам) или его внедрение; разработка

внутренних нормативных документов по управленческому учету и отчетности; выявление расхождений между данными бухгалтерского, налогового и управленческого учета и внесение необходимых корректировок.

Проверка и архивирование первичной документации: подготовка и оформление исходящих документов, проверка корректности оформления входящих документов, контроль наличия первичных документов.

Постановка целей и расчет оценки выполнения показателей (KPI); организация, сбор и консолидация плановых, прогнозных и фактических данных о KPI; построение прогнозов деятельности компании на краткосрочную, среднесрочную, долгосрочную перспективу.

Подготовка управленческой отчетности, формирование бюджетов для регламентированной управленческой отчетности (консолидированной и по секторам деятельности); детализация и анализ отчетности по запросу руководства организации.

Активное участие в автоматизации процессов выполнения KPI; написание технических заданий программистам ИС на внедрение утвержденных разработок, тестирование модулей, обучение пользователей.

Кроме того, по мнению отдельных организаций, специалист по управленческому учету также должен осуществлять контроль за работой группы менеджеров; а также оказывать методологическую поддержку и проводить экспертное консультирование по вопросам оценки и премирования сотрудников предприятия.

Систематизированные ключевые требования, предъявляемые со стороны отечественных организаций к специалистам по управленческому учету, представляют собой реальный интерес отечественного рынка труда и могут быть учтены при проведении дальнейших исследований, посвященных развитию институциональных основ управленческого учета в России и, в частности, профессии специалиста в данной области.

Таким образом, выявленный в рамках исследования высокий уровень востребованности специалистов по управленческому учету на российском рынке труда, а также систематизированные требования к кандидатам на данную должность и установленные работодателями обязанности свидетельствуют о назревшей необходимости в развитии институционального регулирования данной профессии, а именно в стандартизации профессиональной деятельности специалистов по управленческому учету.

Литература

1. *Вахрушина М. А., Демина И. Д., Толчеева А. А.* Разработка профессионального стандарта «Специалист по управленческому учету» в России: обоснование необходимости и анализ потребностей рынка труда // *Управленческий учет*. М., 2018. № 8 (39). С. 13–20.

2. Сайт IT-сервиса по поиску работы и подбору сотрудников Super-Job. 2018. Режим доступа: <https://www.superjob.ru> (дата обращения: 01.09.2018).
3. Сайт группы компаний HeadHunter.ru. 2018. Режим доступа: <https://hh.ru> (дата обращения: 01.09.2018).

Сорокина Н. Е., Хмелькова Н. В.

К вопросу об управлении цифровой трансформацией бизнеса в трансдисциплинарной методологии

N. E. Sorokina, N. V. Khmelkova

On the issue of managing the digital transformation of business in transdisciplinary methodology

Современное информационное общество предъявляет новые нестандартные требования к содержанию управленческого труда. Ответом на вызовы «цифровой» эпохи выступает необходимость использования инновационных подходов, одним из которых является внедрение концепции интеллектуализации управленческого труда. Ее использование предполагает, что на место «традиционных» менеджеров, подготовленных для работы в условиях индустриальной эпохи, ориентированных на решение простых, рутинных, повторяющихся задач, должны прийти менеджеры-интеллектуалы — управленцы, обладающие комплексом новых компетенций, дающих способность работать в условиях перманентного инновационного процесса, решать глобальные задачи, ориентироваться в многофакторной и многоаспектной экономике [1. С. 86].

Н. Р. Кельчевская определяет интеллектуализацию управления как концепцию, предусматривающую необходимость применения интеллектуальных инструментов, носящих ярко выраженный инновационный характер и направленных на достижение устойчивых долговременных конкурентных преимуществ, а также активное внедрение этих инструментов в систему оперативного и стратегического менеджмента [2. С. 23].

Одним из направлений практической реализации данной концепции, в нашем понимании, является перестройка управления современными организациями на базе трансдисциплинарной методологии.

Трансдисциплинарность — это принципиально новый взгляд на понимание предметной области науки вне дисциплинарных границ. Как отмечают Е. Г. Гребенщикова и Л. П. Киященко [3. С. 52–60], развитие трансдисциплинарных подходов рассматривается сегодня как способ адекватного ответа на глобальные цивилизационные вызовы,

порождающие кризисные явления, возникающие в различных областях жизнедеятельности.

Одной из таких областей, мы полагаем, выступает сфера управления, сталкивающаяся с целым комплексом новых проблем, обусловленных формированием цифровой экономики, решение которых требует иных, не характерных для «традиционного» менеджмента управленческих подходов.

Всемирный банк определяет цифровую экономику как систему экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий. Неотъемлемым элементом процессов перехода к цифровой экономике выступает цифровая трансформация организаций. Исследователи из Массачусетского технологического института определяют данный термин как «использование современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий» [4.С. 6].

Полагаем, что всеобщая и повсеместная цифровизация породит новый виток **кризиса менеджмента**, который В. И. Маршев определяет как кризис некомпетентности управленцев — лиц, принимающих решения и делающих **выбор** относительно стратегий развития организации [5.С. 174].

Задачи цифрового перехода как глобальной трансформации организации должны решаться под руководством менеджеров, обладающих широким кругом компетенций. В этом смысле как никогда актуализируется мысль о необходимости «отношения к управлению не только (и не столько) как к общечеловеческой деятельности, но как к системной, комплексной и архисложной, архиважной *профессиональной деятельности*, требующей от менеджера, как представителя этой профессии, не столько узкой специализации в области финансов, маркетинга, производства, учета и других функционалов организации, сколько высокого уровня компетентности в области **управления** финансами, **управления** маркетингом, **управления** учетом, **управления** производством, **управления** людьми и в целом — **управления организацией**». Добавим, что управление «цифровыми организациями» дополняет этот список необходимостью обладания компетентностью в области управления информационными технологиями и пониманием того, как их использование трансформирует бизнес-процессы, бизнес-модель, структуру и другие компоненты организации. Перефразируя слова В. И. Маршева, отметим, что в условиях цифрового перехода победят компании, менеджеры которых будут обладать способностью **предвидеть** последствия «слабых шумов» бизнес-среды и предлагать альтернативные сценарии и соответствующие потенциалы для развития кадровой, финансовой

и других систем в кризисных и (или) непредсказуемых условиях [5. С. 180]. В данном случае предлагаемые стратегии должны основываться на применении информационных технологий.

Каким образом в трансдисциплинарной методологии может быть решена проблема управления бизнесом, находящимся в состоянии преобразования из «традиционной аналоговой формы» в формат «цифровой организации»?

На правительственном уровне предложена концепция Chief Digital Officer (в другой версии Chief Data Office) — руководителя по цифровой трансформации (CDO) — топ-менеджера, в зону ответственности которого входит цифровое преобразование всех подразделений компании от производства и научных разработок до маркетинга и HR. Министерство экономического развития РФ опубликовало на своем сайте проект рекомендаций, раскрывающих функции и полномочия руководителей компаний по цифровой трансформации¹. Документ разработан Минэкономразвития в рамках плана мероприятий по направлению «Формирование исследовательских компетенций и технологических заделов» программы «Цифровая экономика РФ».

Согласно данному документу, для руководителя цифровой трансформации рекомендован ряд базовых компетенций. В их числе: знание технологий и навыков работы с данными; базовые знания предметной области и наличие отраслевой экспертизы, профильной для компании; знание основных трендов развития технологий; знание основных математических методов анализа данных; навыки стратегического управления людьми в организации; навыки проектирования, внедрения и эксплуатации ИТ-решений; базовые навыки программирования для работы с продуктами, предназначенными для работы с данными. В обязанности данного топ-менеджера входит управление данными при организации производственно-технологических и бизнес-процессов в компании; разработка и обеспечение реализации проектов по внедрению цифровых технологий во всех сферах деятельности компании; разработка и обеспечение реализации документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании; осуществление полномочий руководителя (куратора) проектного офиса (или иного структурного подразделения) по разработке и обеспечению реализации проектов или документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации; формирование центра компетенций в сфере цифровой трансформации компании.

Как видно, функционал рассматриваемого специалиста весьма обширен. Отметим, что в настоящее время в экспертном сообществе

¹ <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depino/201805046>.

идет активная дискуссия, касающаяся понимания роли и полномочий CDO в организации. Судить об этом можно по числу публикаций, посвященных данной тематике в сети Интернет. В ближайшем будущем, полагаем, возникнет необходимость осмысления данной проблемы с более глубоких научных позиций. Стоит отметить, что введение управленческой позиции CDO не рассматривается как временная мера, реализуемая лишь на момент осуществления цифрового перехода. В рекомендациях Минэкономразвития отмечается, что руководитель по цифровой трансформации должен сформировать «цифровую культуру» компании и создать систему мотивации сотрудников к осуществлению цифровой трансформации, а далее **регулярно** обновлять пул проектов по совершенствованию деятельности компании за счёт внедрения тех или иных цифровых технологий.

В апреле 2018 года в бизнес-школе «Сколково» прошла панельная дискуссия «Chief Digital Officer (CDO): компетенции, ценность и роль в организации». Многие из приглашенных экспертов делали акцент на принципиально межфункциональном характере роли руководителя цифровой трансформации¹. Так, Е. Каганер, профессор по digital технологиям, цифровому бизнесу и IT-стратегии из IESE Business School, отметил, что CDO — это не профессия, это роль человека, который совмещает в себе множество компетенций и навыков. CDO выступает фасилитатором, находит людей и структуры внутри компании, которые хотят заниматься трансформацией, и создает для них необходимые условия.

По данным глобального исследования, в котором приняло участие более 200 ведущих компаний, одним из наиболее значимых факторов успешной цифровизации выступает практика многофункционального сотрудничества подразделений². При этом, согласно выводам авторов опроса, межфункциональное сотрудничество — это не только один из наиболее важных аспектов цифровой трансформации, но и один из самых сложных, поскольку требует от ИТ-директоров **нехарактерных** для них управленческих навыков

CDO компании Lincoln Financial Group Трисия Блэр отмечает, что руководитель по цифровой трансформации — это человек, очень хорошо подготовленный в техническом плане, понимающий тонкости бизнеса и видящий цели, которые организация ставит перед собой». При этом CDO нужен не для того, чтобы принимать технические решения или управлять инфраструктурой компании. Его преобразующая роль со-

¹ <http://trends.skolkovo.ru/2018/04/chief-digital-officer-kompetentsii-tsennost-i-rol-v-organizatsii/>

² <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=201557>.

стоит в том, чтобы объединить разрозненные функции организации. Он в большей степени должен заниматься анализом данных и тем, как они соотносятся с бизнесом, оценивая все это с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов. CDO — это некая связующая сила, объединяющая различные дисциплины и подразделения¹.

В рассуждениях экспертов, в том числе, прослеживалась мысль о том, что на сегодняшний момент времени функционал, а значит и набор требуемых компетенций CDO, остается не в полной мере очерченным. Е. Солнцева, директор по цифровизации компании РОСАТОМ, отмечает, что «самая главная компетенция CDO — умение осваивать новые компетенции». Поэтому, мы полагаем, что приоритетом для данного специалиста должны стать постоянное обучение, способность действовать в трансдисциплинарном поле и готовность к решению широкого круга динамично меняющихся задач. В этой связи крайне важной является позиция, высказанная В. Княгининым, научным директором Центра цифровой трансформации Московской школы управления СКОЛКОВО, подчеркивающим, что CDO — это новая профессия со своей этикой, компетенциями и задачами.

Согласно международному исследованию Gartner, в 2013 году лишь у 6% компаний в структуре управления была предусмотрена должность CDO². К 2015 году прогнозировалось, что CDO появится в 25% компаний. В России программа «Цифровая экономика» предполагает, что госкорпорации обяжут вводить должность руководителя цифровой трансформации. Аналогичная позиция должна в ближайшем будущем появиться в ключевых российских министерствах. По данным, которые приводит А. К. Коптелов, позиция CDO существует в компаниях «Билайн», «Макдоналдс», «Уральский банк реконструкции и развития», «Сбербанк Страхование», L'Oréal и ряде других³. В 2018 году дирекции (управления) по цифровой трансформации были созданы в корпорации «Росатом», ПАО «Газпром нефть», группе ВТБ.

Учитывая динамичный характер развертывания процессов цифровизации, данный список будет только расширяться. В этой связи, на фоне существования широкого спектра экспертных мнений и активной дискуссии, посвященной тематике управления цифровой трансформацией бизнеса, возникает задача накопления эмпирических данных, касающихся оценки компетенций CDO, в том числе определения значимости трансдисциплинарной компетентности для обеспечения

¹ <https://www.osp.ru/cio/2013/12/13039115>.

² <https://www.cio.ru/articles/030518-Kto-takoy-CDO-Lider-sozdayuschiy-iz-dannyh-tsennosti-dlya-biznesa>.

³ <http://www.docflow.ru/docflowpro2016/materials/Koptelov.pdf>.

эффективности его деятельности. На решение данной задачи было нацелено авторское исследование. Форма проведения — онлайн-опрос.

В структуре выборки преобладали менеджеры — 71,8%. Руководители среднего звена составили 15,4%, руководители высшего звена — 12,8%. По размеру предприятий: 56,4% респондентов — представители малого бизнеса, 30,8% — представители средних предприятий, 12,8% — крупного бизнеса. Отраслевая принадлежность: промышленность — 7,7%, сфера услуг — 56,4%, сельское хозяйство — 25,6%, государственный сектор — 10,3%.

51,3% респондентов не знают, кто такой CDO. 38,5% респондентов сомневаются в том, что понимают суть данного понятия. Лишь 10,2% респондентов дали следующие трактовки деятельности CDO: «определить новые бизнес-возможности компании, обеспечить выход на новые сегменты рынка за счет трансформации бизнес-модели, вывести принципиально новые продукты, сервисы и услуги на рынок; изменить конфигурацию производственных систем, перестроить традиционную организационную структуру компании, определить технологическую архитектуру»; «директор по цифровым технологиям, помогающий организации развиваться, преобразуя традиционные «аналоговые» предприятия в «цифровую» форму»; «тот, кто развивает компанию».

По мнению 56,4% респондентов, CDO должен обладать знаниями, умениями и навыками в сфере информационных технологий. По мнению 10,3% респондентов, CDO должен обладать знаниями, умениями и навыками в сфере управления бизнесом. 12,8% респондентов полагают, что CDO должен обладать междисциплинарными знаниями. 20,5% респондентов отметили, что CDO должен обладать всеми вышеуказанными компетенциями.

Большинство респондентов — 58,9% считают, что CDO должен быть профессионалом с отличными знаниями информационных технологий. По мнению 10,3% респондентов, CDO должен быть профессионалом в сфере «маркетинга». 10,3% респондентов считают, что в сфере «менеджмента». 2,6% респондентов ответили, что CDO — это специалист в сфере инжиниринга бизнес-процессов. 17,9% респондентов отмечают, что CDO — это профессионал с особыми компетенциями, которым нужно специально обучаться.

CDO есть лишь в 15,4% компаний, принявших участие в опросе. В остальных 84,6% он отсутствует. При этом 5,1% респондентов ответили, что у них уже есть на примете работник на данную должность. 25,6% респондентов будут искать CDO со стороны. 53,9% респондентов не считают, что на данный момент им нужен CDO. Одновременно с этим лишь 17,9% участников опроса считают, что цифровые технологии им не нужны. Меняться со своей компанией в соответствии с требованиями

«цифрового века» готовы 25,6% респондентов. Главные изменения они видят в том, что следует принять на работу CDO.

Подведем итог. В структуре выборки преобладают малые предприятия сферы услуг. Это, с одной стороны, объясняет полученные результаты, а с другой стороны, выступает ограничением проведенного исследования. Как видно, для большинства респондентов на сегодняшний день CDO не является специалистом, присутствие которого необходимо для успешной деятельности компании. Для большинства респондентов руководитель цифровой трансформации — это человек, обладающий высокими компетенциями в сфере информационных технологий. Это еще раз иллюстрирует одно из распространенных заблуждений о том, что функционал данного специалиста должен брать на себя профессионал из сферы ИТ. Вместе с тем, как отмечают эксперты, существует принципиальная разница между зонами ответственности CDO и CIO. Если директор по информационным технологиям (CIO — Chief Information Officer), как правило, ориентирован на информационную поддержку существующих бизнес-процессов с помощью типовых ИТ-решений, задача CDO намного шире и предполагает революционное преобразование всей компании на основе «цифры»¹. С этой точки зрения в качестве позитивного момента отметим, что порядка трети опрошенных выразили понимание того, что компетенции CDO должны носить междисциплинарный характер (12,8%) либо наряду с информационными технологиями включать знания в сфере управления бизнесом (20,5%). Также 17,9% респондентов полагают, что компетенции CDO имеют специфический характер и требуют специального обучения.

В целом, несмотря на ограниченный размер выборки (39 компаний), мы отмечаем интерес со стороны предпринимательского сообщества к обсуждению вопросов цифровизации, тематики CDO, его компетенций и роли в организации. Полагаем, что данные исследования имеют хорошие перспективы и должны быть продолжены. В свою очередь, трансдисциплинарная методология может стать хорошим теоретическим базисом для научных исследований и теоретических обобщений по вопросам цифровой трансформации бизнеса и управления данным процессом.

Литература

1. Хмелькова Н. В. Трансдисциплинарная модель современного эффективного менеджера // *Управленческие науки*. 2015. № 4. С. 82–89.
2. Кильчевская Н. Р. Интеллектуализация управления как основа эффективного развития предприятия. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2002. 146 с.

¹ <http://koptelov.info/publikatsii/cdo-chef-digital-officer/>

3. *Гребенищикова Е. Г., Киященко Л. П.* Трансдисциплинарная парадигма образования в «обществе знания» — позитивная утопичность проблематизации // Утопия и образование: сборник трудов Международной научно-практической конференции (26–28 октября 2011 года, Москва). Томск: Издательство Томского государственного педагогического университета, 2011. 234 с. С. 52–60.
4. *Бойцов И. В.* Процессный подход как необходимое условие для цифровой трансформации предприятий // Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике [Электронный ресурс]: материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (г. Пермь, ПГНИУ, 07.12.2017.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. Пермь, 2017. 6 Мб. С. 6–8.
5. *Маршев В. И.* О кризисе менеджмента и подготовке менеджеров // История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: материалы конференции / под ред. В. И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. 320 с. С. 173–183.

Хорошильцева Н. А.

Организационные аспекты оценки руководителей

Nataly Khoroshiltseva

Organizational aspects of evaluation managers

Процедура оценки руководителей носит, как правило, комплексный характер, проводится периодически и включает в себя оценку по результатам деятельности (чаще всего на основе системы ключевых показателей эффективности), оценку уровня профессиональных и общих знаний (например, методом компьютерного тестирования), а также оценку профессиональных и личностных качеств руководителя вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными сотрудниками (на основе профиля компетенций, путем составления профессиограмм или другим способом).

Основной целью оценки руководителей является повышение эффективности управленческого труда, направленной на:

- совершенствование системы подбора, расстановки и ротации руководителей;
- проверку соответствия руководителей занимаемой должности;
- рост мотивации, личной заинтересованности, инициативы и ответственности руководителей за достижение результатов деятельности;

- повышение квалификации и развитие ключевых компетенций руководителей;
- оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий;
- формирование условий для личностного развития руководителей;
- выработку и принятие кадровых решений.

В оценке принимают участие руководители, трудовые отношения с которыми определены на основе трудового договора. Оценка производится на основе требований должности, занимаемой работником в соответствии со штатным расписанием компании. Только в случае проведения оценки руководителей, включенных в кадровый резерв, в основе лежат требования должности, которую руководитель потенциально может занять.

Оценка руководителей проводится в соответствии со следующими принципами:

- соответствие стратегическим целям и задачам компании;
- открытость и объективность результатов оценки;
- системность и последовательность методов оценивания;
- использование стандартизированных процедур и критериев оценки.

Оценка руководителей проводится в следующих случаях:

- при принятии решения о назначении на должность руководителя нового сотрудника;
- по окончании испытательного срока при принятии решения об успешности его прохождения;
- при принятии решения о переводе руководителя на другую работу (оценка соответствия сотрудника предполагаемой должности);
- при принятии решения о размере стимулирующих выплат на основе оценки результатов деятельности;
- если в период между плановыми оценками возникла необходимость оценки деятельности и качеств руководителя при увеличении оплаты труда, установлении надбавок и доплат и иных подобных случаях;
- если необходимо выявить причины неудовлетворительной работы подразделения или отдельного руководителя (снижение качества, производительности труда, при неблагоприятном социально-психологическом климате и т.п.) и др.

Для проведения процедуры оценки руководителей формируется Оценочная комиссия, в состав которой, как правило, входят генеральный директор или его заместитель (в зависимости от должностного уровня руководителя, проходящего оценку), директор по персоналу,

Классификация качеств	Качества	Оценки								
		плохо			средне			хорошо		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управленческие	12. Авторитетность внутри компании 13. Авторитетность вне компании 14. Умение повести за собой людей									
Личные	15. Доступность 16. Справедливость 17. Преданность компании 18. Обязательность, верность слову 19. Честность 20. Порядочность во всем									
Интеллектуальные	21. Общая культура, воспитанность 22. Стремление к обучению, знаниям 23. Новаторство, инициатива, креативность 24. Стремление готовить себе смену 25. Рассудительность 26. Владение иностранными языками 27. Общая грамотность									
Моральные	28. Морально-нравственные качества 29. Репутация									
Психо-физические	30. Уравновешенность 31. Работоспособность, выносливость 32. Коммуникабельность									

Оценка руководителей проводится в несколько этапов:

Прежде всего происходит предварительный сбор необходимой информации о руководителе, участвующем в оценке (кадровая справка, характеристика, результаты предшествующих оценок и т.п.).

Комплексная оценка руководителя с использованием нескольких методов:

- проведение оценки профессиональных знаний и навыков (например, на основе компьютерного тестирования);
- оценка управленческих и личностных качеств на основе оценки компетенций или заполнения профессиограмм;

- оценка результатов деятельности (например, на основе оценки достижения ключевых показателей деятельности).

Рассмотрение материалов оценки на заседании Оценочной комиссии и заслушивание участников (при необходимости).

Формирование Оценочной комиссией итоговой оценки руководителя и формирование рекомендаций о направлении руководителя на обучение, дополнительном поощрении, включении его в кадровый резерв, о переводе на другую должность или увольнении и других.

Рассмотрение материалов оценки руководителя генеральным директором и принятие кадровых решений.

Доведение результатов оценки и решения генерального директора по результатам проведенной оценки до руководителя, прошедшего процедуру оценки.

Реализация принятых генеральным директором кадровых решений (выплата премии, надбавки или доплаты, перевод на другую должность, направление на обучение, включение в кадровый резерв, расторжение трудового договора и т.п.) и в случае возникновения разрешение трудовых споров и конфликтов.

Если руководитель не согласен с итогами оценки его профессиональных знаний, управленческих и общих компетенций, оценкой достижения ключевых показателей деятельности или рекомендации Оценочной комиссии, то он может быть повторно заслушан на заседании Оценочной комиссии или на заседании комиссии по трудовым спорам.

Если члены Оценочной комиссии не могут принять согласованное решение по итоговой оценке руководителя и (или) финальным рекомендациям, то руководитель также может быть повторно заслушан Оценочной комиссией для уточнения спорных вопросов и повышения точности оценки.

На основе материалов, предоставленных в Оценочную комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личностных качеств руководителя, Оценочная комиссия дает заключение, т.е. оценивает его. При этом обсуждение деятельности и формирование заключения производятся в отсутствие оцениваемого руководителя. Результаты оценки заносятся в оценочный лист, подшиваются к личному делу и сообщаются руководителю не позднее, чем через неделю после голосования.

Заседание Оценочной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии, которые избираются из членов Оценочной комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех оцениваемых руководителей.

Оценочная комиссия формирует заключение по результатам оценки с учетом:

- выводов и предложений, изложенных непосредственным руководителем оцениваемого руководителя и самим оцениваемым ру-

ководителем в оценочном листе, содержащем результаты оценки компетенций и (или) составленной профиограммы;

- результатов оценки профессиональных и общих знаний;
- сводной оценки результатов деятельности;
- мнений каждого члена Оценочной комиссии, высказанных при обсуждении деятельности оцениваемого руководителя;
- сравнения материалов предыдущей оценки с данными на момент текущей оценки и анализа характера изменений данных (улучшение, ухудшение и т.д.).

Особое внимание Оценочная комиссия обращает на проявление оцениваемым руководителем самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, результативность деятельности.

На основе анализа и обсуждения всех данных оцениваемого руководителя Оценочная комиссия путем открытого голосования простым большинством голосов дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- успешно прошел оценку и достоин поощрения;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций Оценочной комиссии с повторной оценкой через 1 год;
- рекомендуется к переводу на другую должность;
- включен в кадровый резерв на другую должность;
- рекомендован к повышению на вышестоящую должность;
- рекомендовано повышение квалификации;
- не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

Оценочная комиссия может давать дополнительные поощрительные рекомендации:

- о повышении стимулирующих выплат;
- о повышении заработной платы;
- 0 о выплате разовой премии по итогам оценки;
- о моральном поощрении (объявление благодарности приказом генерального директора, благодарственное письмо Оценочной комиссии и т.д.);
- о вручении ценного подарка;
- о материальном поощрении руководителя (расширенная программа дополнительного медицинского страхования, оплата затрат на отпуск руководителя и челнов его семьи и т.д.).

В необходимых случаях Оценочная комиссия может давать отрицательные рекомендации:

- о переводе руководителя на низшую должность, в том числе рядового исполнителя;

- о переводе руководителя внутри компании по «горизонтали» с обучением за счет сотрудника;
- об освобождении от занимаемой должности;
- о необходимости повышения квалификации за счет руководителя.

Дополнительно по итогам оценки может быть принято решение о корректировке трудовых функций руководителя и (или) передаче ему права осуществлять те или иные функции тех или иных сотрудников.

Выводы и рекомендации оценочной комиссии используются в дальнейшем для корректировки кадровой политики, повышения эффективности использования трудовых ресурсов компании и результативности управленческого труда.

Чернов С. Е.

Стратегия подготовки менеджеров: история и современность

Массовая подготовка профессионалов общего менеджмента и специалистов по функционалам организации ведется только с середины XX века, хотя отдельные примеры и довольно успешные, можно черпать начиная с античных времен¹. В то же время история управленческой мысли (ИУМ) изучает множество направлений, школ и концепций, каждая из которых отстаивает свои взгляды и принципы менеджмента, считая, что только на основе ее идей можно подготовить эффективных профессионалов менеджмента.

На наш взгляд, можно представить следующую трактовку истории управленческой мысли модернистских направлений и школ управления, используемых для подготовки менеджеров в XX и XXI веке. Нами выдвигается гипотеза, что в рамках этих тенденций развития управленческой мысли формируется современная постмодернистская парадигма сценарного менеджмента, на основе которой необходимо вести подготовку профессиональных менеджеров².

Мы используем концепции исторического обзора ИУМ XX и XXI веков В. И. Маршева³ и Р. Дафта⁴. На этом основании мы предлагаем выделить следующие направления и школы в развитии ИУМ:

¹ *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. М.: Инфра-М, 2005. 730 с.

² *Каммингс С.* Реконструкция стратегии / пер. с англ. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. 560 с.

³ *Маршев В. И.* Там же.

⁴ *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2012.

- **классическое:** с выделением школ научного менеджмента, школы бюрократической организации, административной школы;
- **гуманитарное:** школа человеческих отношений, школа человеческих ресурсов, школа поведенческих наук;
- **наука управления:** школа экономико-математического моделирования, школа социальных систем, эмпирическая школа.

Все эти концепции выросли из **модернизма**.

Течения современной управленческой мысли, включающие системный и ситуационный подходы, TQM и школу цифровых управленческих систем на базе интернета называют **постмодернистским направлением**, так как эти направления управленческой мысли позволяют управлять организациями в условиях хаоса и гиперконкуренции.

Парадокс заключается в том, что разработка сегодняшних сценариев происходит в условиях среды, в которой можно применять любую парадигму в зависимости от характеристик домена среды, в которой организация осуществляет свою деятельность. Важен также вопрос об организационном дизайне (конфигурация), который необходимо анализировать в процессе разработки и реализации стратегического сценария управления изменениями (трансформация организации) для достижения долгосрочных целей¹. Причем организационный дизайн связан не только с проектированием организационной структуры, но и с изменениями в процессах координации работ и подразделений; а также затрагивает изменения в организационной культуре, соответствующие реализуемой стратегии.

Учение И. Адизеса² придает динамику и альтернативность в управлении на разных стадиях развития организации, что делает необходимым наличие сценариев при выборе методов и принципов управления, описывая жизненный цикл организации (ЖЦО) и разрабатывая принципы поведения управленцев организации в зависимости от этапа ЖЦО.

Важно, что в постмодернистский период в подготовке менеджмента усиливается фактор разработки стратегических сценариев и прогнозирования поведения людей в организациях. Появляются концепции «позитивного организационного поведения»³ и «позитивной организации»⁴,

¹ Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.

² Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями новых стилей / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016; Адизес И. Управление жизненным циклом организации / пер. с англ. Под науч. ред. А. Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2008.

³ Luthans Fred. Organizational behavior: an evidence-based approach / Fred Luthans. 12th edPublished by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill, 2011.

⁴ Куинн Р. Позитивная организация: освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма [перевод с английского]. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. 208 с.

которые сами по себе превращают современное управление в «сценарный менеджмент», основанный на формировании сценариев стратегического и операционного менеджмента. Учет человеческого фактора при подготовке сценариев отвечает на вопрос: будут ли наши усилия эффективны и достигнем ли мы цели в зависимости от **позитивности индивидуального поведения сотрудников или организации в целом**. Эти факторы изменяют и определение менеджмента. «Менеджмент (управление, «менеджирование») в условиях постмодернизма — это **стратегическая деятельность на основе разработки сценариев**, в основе которой преследуется единственно объективная цель — формирование потребителей, **а персонал рассматривается одновременно в качестве ресурса и клиента позитивной организации**».

Важнейшим субъектом управленческой деятельности является профессиональный управляющий или практикующий менеджер.

Предметом разработки программ подготовки профессиональных менеджеров является **воспитание компетентного практикующего менеджера, обладающего стратегическим мышлением**. В данном докладе мы исходим из концепции, что в основе научения управлению (основам стратегического мышления) необходимо использовать следующий тезис: **позитивное поведение людей является основой эффективности управления организацией**.

Важной стороной подготовки менеджера является *социальная компетентность* или способность эффективно участвовать в решении профессиональных и личных проблем и конфликтов, возникающих в управлении изменениями в организации, когда происходит реструктуризация формальных и неформальных групп и других проблем формирования позитивного организационного поведения. Важной стороной социальной компетентности менеджера является способность реализовывать долгосрочные цели и стратегии в условиях социального взаимодействия¹. Р. Куинн пишет, что в основе успеха организаций лежит подготовка лидеров, умеющих формировать позитивную корпоративную культуру, способных понимать «комплексную природу позитивной и негативной организационной деятельности»².

Традиционно социальная компетентность основывалась на лидерских качествах менеджера. Предполагалось, что для менеджмента характерны иерархичность, равновесие и контроль. А лидерству же должны быть свойственны динамизм, энергия, харизма, эмоциональный интеллект, лежащие в основе социальной компетентности.

¹ Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. С. XVI–XVII.

² Куинн Р. Позитивная организация: освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма [перевод с английского]. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. С. 37.

Практика доказала, что такое разделение при формировании стратегии подготовки менеджеров непродуктивно. Нельзя подготовить эффективного менеджера из человека, не имеющего качеств лидера, и хорошего лидера — без обучения и тренинга навыков менеджмента.

Навыки, требующиеся для менеджмента, необходимы и для лидера — эффективный менеджмент и лидерство составляют единое целое как на уровне личности, так и организации в целом.



Рис. 2. Взаимодействие различных компетенций в формировании профессионального управляющего

Важно отметить, что диалектика навыков менеджмента и лидерства современного управляющего должны отвечать двум противоположным требованиям:

- организация должна быть стабильна — обладать устойчивым конкурентным преимуществом;
- организация ищет пути и ресурсы эффективности, изменяясь, отвечая на вызовы домена среды, в котором она находится.

Диалектика двух крайностей в навыках менеджмента и лидерства — постоянная стабильность и постоянное изменение. Требование достижения целей в условиях хаоса и гиперконкуренции в эпоху постмодернизма во многих отраслях и на рынках — парадоксальны, требуют от управляющего эффективного лидерства и качественного менеджирования:

необходим эмоциональный интеллект и четкая координация действий часто одновременно и в реальном производстве, и в виртуальном пространстве; создание видения и логичность задач операционного менеджмента.

Решить эти проблемы в обучении менеджеров можно лишь ориентацией программ обучения на формирование сценариев деятельности любого функционала:

- во-первых, во взаимодействии с HR и корпоративной культурой;
- во-вторых, с планами практик и стажировок;
- в-третьих, важно также при разработке программ подготовки и переподготовки практикующих менеджеров включать выработку управленческих навыков, имеющих позитивный поведенческий характер.

Определим особенности выработки управленческих навыков как элементов организационного поведения по Вэттену Д. А. и Камерону К. С.¹: «во-первых, **управленческие навыки являются поведенческими**. Их нельзя отнести ни к индивидуальным атрибутам, ни к стилистическим тенденциям. Управленческие навыки представляют собой определенные наборы действий, осуществляемых индивидом, стремящимся к достижению определенных целей». Эти же авторы выделяют 10 наиболее часто упоминаемых навыков эффективных менеджеров:

- «1. Вербальная коммуникация (включая умение слушать).
2. Умение управлять временем и стрессом.
3. Способность принимать решения.
4. Выявление, определение и разрешение проблем.
5. Стимулирование и влияние на других лиц.
6. Делегирование полномочий.
7. Постановка целей и формулировка видения будущего организации.
8. Самоанализ.
9. Создание команды
10. Управление конфликтами»².

Определение навыков — это тактическая задача подготовки профессионального менеджера.

Однако мы ставим задачу подготовить профессионального менеджера, обладающего стратегическим мышлением. Стратегия поведенческого подхода требует при подготовке управляющего опираться на его компетенцию — **«базовое качество индивидуума**, имеющее причинное отношение к эффективному и (или) наилучшему на основе критериев исполнению в работе

¹ Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 32.

² Там же.

или в других ситуациях»¹. *Базовое качество* означает, что компетенция отражает сущность личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и реализации задач. *Причинное отношение предопределяет* определенное поведение и исполнение работ. *На основе критериев* — значит, что компетенция действительно прогнозирует качество исполнения, которое измеряется при помощи *конкретного критерия*, или стандарта. Примером критерия может служить объем продаж.

Методика Л. и С. Спенсеров предусматривает пять базовых качеств.

Первое — мотивы. Мотивы делают поведение целенаправленным, ответственным и результативным.

Второе — психофизиологические качества. Пример, скорость реакции, эмоциональный самоконтроль и инициативность.

Третье — Я-концепция: установки, ценности и образ человека. Ценности определяют стратегическое поведение человека, его встроенность в корпоративную культуру и иерархию управления.

Четвертое — знания, объем информации человека в определенной области. Это самая сложная компетенция, прогнозирующая, что человек может сделать.

Навыки находятся на пятом месте.

Именно компетенции определяют стратегию подготовки профессиональных менеджеров, лежат в основе научения практикующего менеджера в контакте с компаниями и госорганизациями. Важным атрибутом компетенции являются **намерения управляющего** и его поведение в организации. Они четко проявляют компетенцию менеджера, его стремление реализовать свои знания и навыки.

Данная модель компетенции может быть положена в основу стратегии подготовки менеджеров на основе исследовательских проектов и включает следующие этапы:

1 этап. Собеседование, анкетирование позволяет изучить намерения, личные качества (мотивы, характеристики личности, ценности), знания, которые учитываются при проведении занятий, практик, стажировок.

2 этап. Обучение, ориентированное на позитивное организационное поведение в группе (обучение действием, ориентированное на выработку управленческих навыков).

3 этап. Результат. Защита проекта. Практика. Проект и практика определяют компетенцию в процессе обучения.

Рассмотрим пример структуры исследовательского проекта для студентов магистратуры: «Организационный дизайн: стратегическое направление».

¹ Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе.. Модели максимальной эффективности работы. Пер. с англ. М.: НИРО, 2005., с. С.

Шаг 1. Анализ среды и определение концепции организации.

Шаг 2. Разработка проекта стратегического направления: видение, миссия и цели организации.

Шаг 3. Бенчмаркинг организации: рыночная ориентация (потребитель, конкуренты).

Шаг 3.1. SWOT-анализ: разработка стратегических альтернатив.

Шаг 3.2. Формулирование стратегии: принятие стратегического решения о выборе стратегии.

Шаг 4. Реализация стратегии: разработка политики управления изменениями, проектирование организационной структуры и культуры.

Шаг 5. Оценка результатов и стратегический контроль.

К сожалению, *компетентностный подход* не получил широкого распространения в практике разработки профессиональных стандартов для управленческого персонала. Они построены на изучении должностей, а не людей.

Возьмем для примера профессиональные стандарты для функционала «управление маркетингом». В профессиональном стандарте «Маркетолог» приведены обобщенные трудовые функции для специалистов по управлению маркетингом, сгруппированные по имеющимся профессиональным навыкам и уровню полученного образования.

Кроме того, профессиональные стандарты, как правило, становятся обязательными для применения работодателями. Данная обязанность для работодателей будет возникать, если для исполнения трудовых функций на определенной должности сотруднику будет необходимо соответствовать законодательно установленным квалификационным требованиям к должности.

Важно, что для преподавателей управленческих и маркетинговых дисциплин важен также учет этих стандартов в учебном процессе, а следовательно, далеки наши управленческие программы от современной сценарной парадигмы современного менеджмента, в которой важнейшей компонентой являются не только альтернативные действия, направленные на достижение долгосрочных целей, но и прогнозирование организационного поведения людей.

Остается надеяться на природную способность российского менеджмента к профессионализму и выживанию, а, соответственно, и компаний, им возглавляемым. Как писал А. Платонов в Чевенгуре: «Русский — это человек двухстороннего действия: он может жить и так, и обратно и в обоих случаях остается цел»¹.

Литература

1. *Адизес И.* Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями новых стилей / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. п 7-е изд. *и М.*: Альпина Паблишер, 2016. п 259 с.
2. *Адизес И.* Управление жизненным циклом организации / пер. с англ. Под науч. ред. А. Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2008. 384 с.: ил. (серия «Теория менеджмента»).
3. *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. 5-е издание. / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. 672 с.
4. *Каммингс С.* Реконструкция стратегии / пер.с англ. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. 560 с.
5. *Куинн Р.* Позитивная организация: освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма / Роберт Куинн: [перевод с английского]. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. 208 с.
6. *Лайл М.* Спенсер-мл. и *Сайн М.* Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. Пер. с англ. М.: НИРО, 2005.
7. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. М.: Инфра-М, 2005. 730 с
8. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
9. Luthans Fred. Organizational behavior: an evidence-based approach / Fred Luthans. 12th ed. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill, 2011.

Яценко О. Ю.

Информационная глобализация и процессы цифровизации управления

Oksana Iatsenko

Information globalization and digitalization of management

Состояние современного общества (и российское здесь не является исключением) характеризуется многоплановостью, многовекторностью процессов как экономических, так и политических, правовых, социальных. Пересечение направлений развития, дополнение, автономность, конфликт составляющих социальной жизни дают огромное, слабо просчитываемое поле возможностей, часть потенциала которых

реализуется в новых общественных, законодательных, экономических и прочих проектах.

В обозначенном нами обширном социальном пространстве необходима специальная (и специализированная) управленческая деятельность, чьей целью является координация социальных действий для оптимального (в интересах определенной социальной группы или общества в целом). Чем же отличается управление в XXI веке?

Прежде всего управление как социальное действие воспринимается в современных реалиях как необходимая функционально значимая деятельность, способствующая сохранению структуры общественной организации, её системному воспроизводству и качественным изменениям общества, как революционным, так и при помощи реформ.

Процессы изменения качественного уровня социальной жизни в большинстве своем не связаны с социальными потрясениями. Начинаясь как латентные процессы в рамках экономической, политической, научной сфер жизни общества, они постепенно аккумулируются в сложные структурно взаимосвязанные социальные системы, которые приводят к необходимому (и логичному) качественному скачку в общественной жизни.

В 70–80-е годы XX века таким скачком в развитии стали процессы глобализации, которые стали объективно оцениваться как неизбежный этап материального развития общества. Проблемы, именуемые в современной науке глобальными, исследуются полномасштабно блоком гуманитарных дисциплин: экономикой, социологией, политологией, политической экономикой, социальной психологией, философией и другими дисциплинами. Первые научные результаты позволили принять ряд важных экономических и политических решений, которые реализуются международными, региональными и государственными организациями в большинстве стран, чьи интересы напрямую связаны с решением демографических, экологических, технологических и других проблем.

С 90-х годов XX века и по настоящее время происходит резкое увеличение рынка цифровых технологий, которые, наряду с возможностью практически неограниченной коммуникации и передачи данных, ставят целый ряд проблем, которые принято называть информационными. Этот период истории человечества часто называют «информационной революцией», так как за относительно короткий промежуток времени произошло стремительное изменение объема, способа и формы коммуникации как на межличностном уровне, так и на уровне социально значимых связей в межгрупповом масштабе, в рамках гражданского общества и государства.

Как отражается цифровизация в экономике? Что меняет в межличностном общении? Как воздействует на сферу управления? Эти вопросы на сегодняшний день имеют несколько уровней решений. Первый уровень — индивиды и социальные общности механически воспринимают инновации, приспособлявая их преимущества под собственные цели и задачи, которые не претерпевают значительных качественных изменений. Смена средства коммуникации не меняет ее содержание. Внедрение цифровых систем в производство не оказывает существенного воздействия на производимый конечный продукт (товар, услугу). Потребление инновационной цифровой техники и технологий без изменения самого потребителя, но при этом лишаящее индивида способности самостоятельно и творчески решить простейшую задачу. Второй уровень — информационные технологии используются для организации нового вида экономической деятельности. Здесь можно видеть, как появляются принципиально иные виды бизнеса, применяющие инновационные средства для получения экономического результата. Основная часть таких видов бизнеса создает новые рынки товаров и услуг, способствующие технологическим прорывам. Но в целом целевое применение цифровых технологий опять же ориентировано на экономическую эффективность.

И следующий, третий уровень — инновационные технологии работают на весь социальный спектр — не только на экономику, но и политику, культуру, образование. На этом уровне можно рассматривать влияние информационных технологий в широком смысле: как инструмента совершенствования коммуникаций, как источник, формирующий новую, цифровую реальность: экономическую, социальную, культурную. Например, это возможность качественного скачка в сфере государственного управления (введение систем онлайн-услуг, многофункциональных центров и пр.); весь спектр образовательных программ: начиная от начальной и средней и заканчивая высшей школой и профессиональным образованием, социальных взаимодействий. Именно в этом социальном контексте необходимо ориентироваться не только на появление новых информационных и цифровых технологий, но иметь продуманные программы, способствующие качественному улучшению социальной деятельности в области государственного управления, культуры, образования. Если новая цифровая экономика производит технологически прорывной продукт или услугу, она должна быть объективно оценена и оперативно применена для улучшения качества жизни общества. Для усиления вектора социальной динамики необходимо не только проводить регулярный анализ значимости вновь появляющихся цифровых технологий, но и программы, которые способствуют их внедрению: управленческие, экономические, образовательные.

Причины изменений и собственно изменения в содержании и формах управленческого труда и в перечне и содержании ролей менеджера

Если раньше управление предполагало наличие специальных знаний, которыми не обладал объект управления — индивид, группа, общество, то современные цифровые технологии дают возможность знать кто, чем, как и с какой целью осуществляет управление. Поэтому уровень компетенций менеджера должен быть значительно повышен и не только в области профессионального образования, но и за счет общекультурных компетенций.

Причинами изменений в управлении цифровые и передовые технологии становятся лишь отчасти. Главным и значительным фактором становится глобальная демографическая проблема. Поясню: численность населения планеты скоро преодолеет отметку 8 млрд. Эти люди являются объектом управления, но это должно быть управление «нового типа» — его формат обязательно должен включать в себя не только декларации и права, провозглашаемые международным и национальным законодательствами относительно равенства людей. Это управление должно иметь четкий, согласованный и последовательно проводимый в жизнь план по обеспечению людей равными возможностями не на уровне социал-дарвинизма, а с позиции прав каждого человека на жизнь, здоровье, образование, возможность трудовой деятельности. Именно такая плановая стратегия глобального развития общества способствовала бы снижению социальной, демографической и экологической напряженности.

Задачи менеджмента на современном этапе развития человечества должны коррелировать с изменениями, которые происходят в экономике, политике, обществе, культуре, образовании. Поэтому, с одной стороны, современное общество как никогда прежде считает востребованной работу менеджеров как в деле организации и упорядочения практически всех областей социальной деятельности, так и в продвижении инновационных форм такой деятельности, выстраивание новых типов выгодных экономически и социально способов организации социума как отвечающих на современные глобальные вызовы.

Исследуя проблематику становления новых социальных институтов в условиях цифровизации экономики, необходимо осознавать, что все инновационные процессы будут происходить не объективно, сами по себе, а при активном участии социальных субъектов, в интересах определенных социальных групп. При этом решающую роль в успешной реализации цифровых технологий будет играть государство. От того, на чьих ресурсах — только государственных, только частных или смешанных произойдет переход общества на экономический уклад XXI века, будет зависеть не только прорыв на новый уровень в экономической сфере, но и появление качественно новых социальных связей и социальных институтов. Важно и нужно также учитывать варианты использования цифровых

технологий не в интересах общества, а напротив, для его дестабилизации, разрушения традиционных связей. Внешнее влияние на гражданские процессы в отдельной стране вполне успешно может осуществляться извне и приводить к чувствительному ухудшению качества социальной коммуникации, вплоть до протестной активности наиболее мобильной части общества. Необходимо уделять внимание и такому важному элементу социальной практики, как общественный контроль за менеджментом в социально значимых проектах. Такой контроль нивелирует отрицательное отношение к прогрессивному процессу перехода на цифровые технологии и помогает контролировать те социальные группы, которые захотят получить больше преференций от этого процесса. Глобальным процесс цифровизации еще не стал, но он уже оказывает влияние на целевые установки в области развития экономики, государственной политики, социальных проектов, информационной безопасности и формирования новых разделов правовой науки. Комплексность реализации перехода на новые, цифровые технологии уже оказывает мультипликативный эффект, воздействуя не только на подлежащие цифровизации процессы, но и на изменение структурно и функционально целых социальных систем, а с ними — качества жизни граждан.

Для получения положительного результата от процесса цифровизации необходимо качественно менять принцип управления социальной жизнью, делая его более осозанным. Точнее, осозанность, включенность управленца в систему цифрового общества должна увеличиваться пропорционально степени перехода на цифру сегментов экономической, социальной, политической и правовой сфер общественной жизни. При полном переходе общества на новый, цифровой уклад будет меняться и сама структура управленческой деятельности — качественные трансформации с необходимостью будут сокращать время на рутинные, алгоритмизированные функции управления, давая возможность к большему применению творческих, инновационных инструментов менеджмента.

СОДЕРЖАНИЕ

Организаторы конференции	3
Оргкомитет конференции	3
Список участников	4
От научного редактора	8
<i>Аксенов В. А.</i> Основные проблемы развития управленческой мысли в России в первой половине 20-х годов XX века.....	11
<i>Алтухов С. В.</i> Противоборство идей постмодернизма и практической мудрости в управлении спортивной реформой Китая.....	19
<i>Арпентьева М. Р.</i> Динамические способности (компетенции) менеджера	28
<i>Артамонова М. В.</i> Подготовка менеджеров в условиях цифровой экономики в России	39
<i>Баев Г. О., Кузьмичев А. Д.</i> Управленческий труд и владельцы бизнеса: к исследованию вопроса	48
<i>Батаева Б. С.</i> Формирование информационной этики и ее значение в обучении менеджеров	55
<i>Бекоева Д. Д., Тихенький В. Г.</i> Управленческий труд как профессиональная деятельность	62
<i>Богачев В. Ф.</i> Структура и содержание знаний профессионального менеджера	69

Воробьев А. И., Алтухов С. В.

Габитус и модусы спортивного менеджмента:
как не заблудиться в лабиринтах профессии 74

Гаибназарова З. Т.

Модернизация: управление инновациями и управленческие
инновации 79

Герасимов Б. Н.

Реализация основных атрибутов деятельности в рамках уровней
профессионализма управленцев 88

Давыдова А. А., Любимова М. В., Попов С. В.

Фестивали, иницилируемые общественниками:
управленческие успехи и промахи 98

Ильин А. Б.

Управление гоночным бизнесом: прошлое,
настоящее, будущее 108

Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И.

Роль менеджера и его труд в цифровой экономике 120

Козлов М. Р.

Применимость исторического опыта исследований
стратегических преобразований для анализа
организационных инноваций в условиях цифровизации 130

Крючков В. Н.

ДНК цивилизации: культурологические основания
новой парадигмы стратегического менеджмента 139

Кудайбергенова Н. С.

Формирование организационной структуры подразделений
как технология внедрения цифровизации 145

Кудрявцева Е. И.

Кто является субъектом управленческого труда? 156

Лаптев Г. Д., Шайтан Д. К.

Продакт-менеджмент: управление созданием продуктов
в эпоху цифровой трансформации 163

Лизунова Л. А.

Аудиторская деятельность: прошлое, настоящее, будущее 173

<i>Маршев В. И.</i> Роли менеджеров: от Ахтоя до Минцберга и далее.....	182
<i>Миракян А. Г.</i> Роль лидерства: утратит ли оно свое значение в современном управлении?	196
<i>Неизвестный С. И.</i> Мифы о компетенции в менеджменте и эволюция компетентности специалистов управления социальными объектами	199
<i>Платонов Д. Н.</i> Вначале было слово!? (тезисы)	209
<i>Разумова Т. О.</i> Роли менеджеров управления кадрами	210
<i>Савелёнок Е. А.</i> Менеджмент как образование: к вопросу о роли менеджера	214
<i>Смирнов С. Р.</i> Современные тренды в менеджменте и будущее управленческого образования	218
<i>Спирин И. В., Гришаева Ю. М.</i> Трансформация управления и менеджмента при реализации концепции устойчивого развития (тезисы)	222
<i>Толчеева А. А.</i> Анализ востребованности специалистов по управленческому учету на рынке труда	223
<i>Сорокина Н. Е., Хмелькова Н. В.</i> К вопросу об управлении цифровой трансформацией бизнеса в трансдисциплинарной методологии	228
<i>Хорошильцева Н. А.</i> Организационные аспекты оценки руководителей.....	235
<i>Чернов С. Е.</i> Стратегия подготовки менеджеров: история и современность.....	241
<i>Яценко О. Ю.</i> Информационная глобализация и процессы цифровизации управления	248

ISBN 978-5-906932-12-9



9 785906 932129



Начиная с 1996 г. стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. За эти годы были проведены 18 конференций по различным темам управления (менеджмента).

На последней конференции (июнь 2017 г.) участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось обратить внимание на возрастающий (иногда пугающий) интерес к феномену цифровой экономики и на возможные последствия и последействия влияния этого феномена на содержание управленческого труда, на менеджеров и их роли в надвигающихся новых условиях.

Именно поэтому оргкомитет конференций принял решение провести в 2018 г. очередную конференцию по истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее».

Цели и задачи конференции – выявить причины возникновения и формы проявления управленческого труда в прошлом и настоящем, оценить инвариантность атрибутов управления (менеджмента) и управленческой деятельности, обобщить результаты новейших исследований по влиянию феномена цифровой экономики на менеджмент, управленческий труд и роли менеджеров в будущем.

В данном сборнике представлены доклады участников XIX Международной конференции, прошедшей в стенах экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 21 и 22 сентября 2018 г.