

XXI Международная
конференция
История управленческой
мысли и бизнеса

Проблемы измерений
в управлении
социальными объектами:
вчера, сегодня, завтра

Под редакцией
В.И. Маршева



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



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

**«Проблемы измерений
в управлении социальными объектами:
вчера, сегодня, завтра»**

г. Москва, 1–3 июля 2021 г.

Москва
2021

УДК 65.012.23
ББК 65.02
Д25

Д25 **XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра»:** Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 284 с.

ISBN 978-5-906932-86-0

Начиная с 1996 г. стало традицией у российских и зарубежных специалистов в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления.

На последней конференции (июнь 2019 г.) участниками была предложена тема, которая уже дважды обсуждалась — в 2002 и 2003 гг. Речь идет о теме «Проблемы измерений в управлении организацией». При этом «измерение» понималось и сегодня понимается в широком смысле слова, включая понятия меры и измеримости, совокупность технологий и методов измерения управления организациями и управленческих отношений в организациях (как явлений и процессов).

Тема конференции ИУМиБ-2021 является актуальной по крайней мере по двум причинам. Первая — это практическая причина, порождаемая многочисленными примерами несвершения принимаемых оперативных и стратегических управленческих решений. Вторая причина — научная, порождаемая неудовлетворительными оценками состояния и результатов исследований по управлению как науке. Несмотря на то что управленческая деятельность насчитывает несколько тысячелетий, мы не можем сегодня похвастаться выявленными закономерностями в управлении социальными объектами, что подтверждает идеографичность науки управления, предметом которой являются «управленческие отношения».

Цели и задачи конференции ИУМиБ-2021 — это обмен опытом и новыми знаниями в части выявленных факторов и причин успехов и неудач в обосновании измеримости и измерения управления, в попытках квантифицировать управленческие отношения с иллюстрациями экспериментов, имевших место в *истории управления*, и с результатами и оценками аналогичных исследований по *истории управленческой мысли*.

В данном сборнике представлены доклады и тезисы участников 21-й международной конференции по ИУМиБ, прошедшей в стенах экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова 1–3 июля 2021 г.

ISBN 978-5-906932-86-0

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Организаторы конференции	6
Оргкомитет конференции	7
Список участников	8
От научного редактора	14
<i>Аксенов В. А., Кирюхина Е. М., Хмелев И. Б.</i>	
Проблема измерения результатов деятельности социальных объектов на примере телевизионных эфирных каналов Российской Федерации	17
<i>Алтухов С. В., Сулейменов Е. М.</i>	
Менеджмент в спорте или в спортивной индустрии?	45
<i>Артюхов А. В., Лаптев Г. Д.</i>	
Оценка эффективности работы продуктовых команд	57
<i>Бекоева Д. Д.</i>	
Индивидуальные параметры измерения социальных объектов	64
<i>Богачев В. Ф., Ветрова Е. Н., Котов А. И.</i>	
Цифровизация процессов управления в России: вчера, сегодня, завтра	68
<i>Борейшо А. А.</i>	
Методические подходы к измерению качества менеджмента	73
<i>Виханский О. С.</i>	
Менеджмент в мире VUCA	81
<i>Гараев М. М.</i>	
Роль организационных провалов в развитии сложных систем	83
<i>Герасимов Б. Н.</i>	
Применение методологических инструментов для измерения атрибутов реализации стратегии организаций	85
<i>Дорофеев М. Л.</i>	
Эволюция финансового регулирования экономики в условиях финансовых кризисов	99

<i>Йович С., Батаева Б. С.</i> Инструменты оценки деятельности спортивных организаций.....	105
<i>Казанцева Е. Г.</i> Трансформации управления ТНК под влиянием внешних условий	109
<i>Крючков В. Н., Чуб А. А.</i> Принцип неопределенности в исследованиях социальных объектов	114
<i>Кудрявцева Е. И.</i> Системный подход к управлению: меры и веса	123
<i>Кузин Д. В.</i> Эффективность менеджмента — измеримое и неизмеримое: вопросы методологии.....	130
<i>Кузьмичев А. Д.</i> Научные школы управленческой мысли: к исследованию вопроса	141
<i>Лашманова Ю. Ю.</i> Оценка управления эффективностью маркетинговой деятельности	145
<i>Лизунова Л. А.</i> Эффективность и результативность управления аудиторской деятельностью: специфика 2020 г.	161
<i>Любимова М. В.</i> Эффекты фестиваля восстановления исторической среды «Том Соьер фест» на примере «Том Соьер фест — Нижний Новгород»	164
<i>Маркасова Э. В.</i> Проблемы развития онлайн-образования в эпоху цифровизации ...	172
<i>Маршев В. И.</i> К вопросу об измеримости управленческих отношений, или WHY and HOW?	180
<i>Миракян А. Г.</i> Развитие социально ориентированного бизнеса, предпринимательства, управления и лидерства.....	183
<i>Молчанова О. П., Щелокова С. В.</i> Проблемы измеримости качества онлайн бизнес-образования.....	187

<i>Неизвестный С. И.</i>	
Тенденции развития подготовки специалистов в области управления проектами в цифровом обществе	190
<i>Неизвестный С. И.</i>	
Тенденции развития стандартов управления проектами	200
<i>Отелли Жан-Мишель</i>	
Конфликт экономически оправданных мер управления социальными группами и индивидами с необходимостью свободного развития человеческого капитала на примере цифрового тоталитаризма КНР.....	210
<i>Платонов Д. Н.</i>	
Об измеримости богатств в сочинениях первого русского экономиста Ивана Посошкова	218
<i>Радаев А. О.</i>	
Какова взаимосвязь категорий «измеримость в управлении», «эффективность управления», «результативность управления»?.....	222
<i>Савеленок Е. А., Алипа М. В., Беляев И. И., Ильина О. А., Мирзануров Д. Х.</i>	
Управление на основе высших смыслов в организации.....	226
<i>Спирин И. В., Матанцева О. Ю., Гришаева Ю. М., Савосина М. И.</i>	
Качество управления социальными объектами как метрика их эффективности	253
<i>Старшинова Т. А., Антоновский А. В., Харитonenкова Е. И.</i>	
Тенденции развития рынка труда в Тверской области: анализ государственной статистики, 2020–2021 гг.	261
<i>Чернов С. Е.</i>	
О роли качественных исследований в теории управления	268
<i>Чхутиашвили Л. В., Чхутиашвили Н. В.</i>	
История и современность: от М. Вебера до электронного правительства	272
<i>Яндиев М. И.</i>	
Реализация управленческих решений в сфере ЖКХ на примере пересмотра нормативов потребления холодной и горячей воды для квартир без приборов учета.....	277
<i>Ismatilla Mardanov</i>	
Measuring Intermediate Managerial Effectiveness in Business Organizations.....	280

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова.

Экономический факультет (ЭФ) МГУ имени М. В. Ломоносова.

Ассоциация выпускников ЭФ МГУ.

Некоммерческое партнерство «НКЦ Обучение в течение всей жизни».

Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».

Журнал «Управленческие науки».

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

- А. А. Аузан** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета МГУ;
- В. П. Колесов** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор, президент экономического факультета МГУ;
- В. И. Маршев** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ;
- А. А. Курдин** (зам. председателя) — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, зам. декана по науке ЭФ МГУ;
- О. С. Виханский** — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры управления организацией ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ;
- Н. П. Иващенко** — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики инноваций, зам. декана ЭФ МГУ;
- В. В. Красков** — зам. декана по учебной работе ЭФ МГУ;
- М. И. Лугачев** — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры экономической информатики ЭФ МГУ;
- Ф. С. Картаев** — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой математических методов анализа экономики ЭФ МГУ;
- С. В. Щелокова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления организацией ЭФ МГУ;
- И. В. Дволучанский** — младший научный сотрудник кафедры управления организацией ЭФ МГУ;
- Н. И. Розенберг** — младший научный сотрудник кафедры управления организацией ЭФ МГУ;
- Г. К. Раевский** — инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ;
- К. Б. Ткаченко** — лаборант кафедры управления организацией ЭФ МГУ.

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

- Аксенов Виктор Алексеевич** — Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, кандидат исторических наук, доцент кафедры сервиса и туризма Института экономики и предпринимательства; aksv5@rambler.ru
- Алипа Мария Владимировна** — магистр инноватики, ФГБУ «ЦСП» ФМБА России, начальник отделения обеспечения качества.
- Алтухов Сергей Витальевич** — кандидат экономических наук, профессор НИУ ВШЭ, директор Института спортивного менеджмента и права; altukhov22@gmail.com
- Антоновский А. В.** — Научно-исследовательский институт информационных технологий Федеральной службы исполнения наказаний.
- Артюхов Антон Витальевич** — магистр, РМІ, менеджер клиентского опыта; antonsky.art@gmail.com
- Аузан Александр Александрович** — доктор экономических наук, профессор, декан ЭФ МГУ; dean@econ.msu.ru
- Батаева Бэла Саидовна** — доктор экономических наук, доцент, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве РФ; b.bataeva@gmail.com
- Бекоева Диана Дмитриевна** — доктор психологических наук, доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ; bekoeva@mail.ru
- Беляев Илья Игоревич** — магистр инноватики, независимый исследователь и бизнес-консультант, трекер платформы «Профессионалы 4.0 Газпром Нефть».
- Богачев Виктор Фомич** — доктор экономических наук, главный научный сотрудник, Институт экономических проблем КО РАН; vic-bogachev@mail.ru

-
- Борейшо Алексей Анатольевич** — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Санкт-Петербургский государственный экономический университет.
- Ветрова Елена Николаевна** — доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский экономический университет; vetrovaelnik@gmail.com
- Виханский Олег Самуилович** — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры управления организацией ЭФ МГУ, декан Высшей школы бизнеса МГУ; mail@mgubs.ru
- Гараев Марат Минагарифович** — г. Ижевск; ms4g@mail.ru
- Герасимов Борис Никифорович** — доктор экономических наук, профессор Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка»; boris0945@mail.ru
- Гришаева Юлия Михайловна** — доктор педагогических наук, доцент, заведующая отделом аспирантуры ОАО «НИИАТ»; m.g@mail.ru
- Дволучанский Иван Владимирович** — младший научный сотрудник кафедры управления организацией ЭФ МГУ; dvoluchansky@gmail.com
- Дорофеев Михаил Львович** — кандидат экономических наук, доцент Департамента общественных финансов Финансового университета при Правительстве РФ; dorofeevml@yandex.ru
- Ивашенко Наталья Павловна** — доктор экономических наук, профессор, зам. декана по межфакультетскому взаимодействию и инновационной деятельности ЭФ МГУ, заведующая кафедрой экономики инноваций ЭФ МГУ; nivashenko@mail.ru
- Ильина О. А.** — магистр инноватики, директор по науке ООО «Компания Бентонит».
- Йович Саня** — аспирант / экономист, Финансовый университет при Правительстве РФ / АНО «Инновационный центр Олимпийского комитета России»; ms.yovich@mail.ru
- Казанцева Елена Геннадьевна** — доктор экономических наук, Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени

- Г. В. Плеханова», первый заместитель директора; 9059655017@mail.ru
- Картаев Филипп Сергеевич** — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой математических методов анализа экономики ЭФ МГУ; kartaev@gmail.com
- Касацкий Александр Александрович** — выпускник ЭФ МГУ 2021 г., ООО «Онко Генотест», основатель; al.kasatskiy@yandex.ru
- Кирюхина Елена Михайловна** — доктор культурологии, профессор кафедры иностранных языков, Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия; elenakiruhina@gmail.com
- Колесов Василий Петрович** — доктор экономических наук, профессор, президент ЭФ МГУ; kolesov@econ.msu.ru
- Котов Анатолий Иванович** — кандидат экономических наук, спецпредставитель Губернатора СПб по экономическим вопросам, Правительство Санкт-Петербурга; Kotov@vg.gov.spb.ru
- Красков Вадим Васильевич** — зам. декана по учебе ЭФ МГУ; kraskovvv@yandex.ru
- Крючков Владимир Николаевич** — доктор экономических наук, профессор Российского государственного гуманитарного университета (Москва); kriuchk@rambler.ru
- Кудрявцева Елена Игоревна** — кандидат психологических наук, доцент департамента менеджмента НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург).
- Кузин Дмитрий Владимирович** — доктор экономических наук, зав. кафедрой управления организацией ЭФ МГУ; dvkuzin@inbox.ru
- Кузьмичев Андрей Дмитриевич** — доктор исторических наук, профессор МГТУ им. Н. Э. Баумана; kuzmichoff@bmstu.ru
- Курдин Александр Александрович** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, зам. декана по науке ЭФ МГУ; kurdin@econ.msu.ru
- Лаптев Георгий Дмитриевич** — кандидат физико-математических наук, зав. лабораторией ЭФ МГУ; glaptev@econ.msu.ru
- Лашманова Юлия Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Оренбургского государственного университета; yyl21@mail.ru
- Лизунова Лариса Альбертовна** — аудитор, ООО «Корсаков и партнеры»; LisunovaLA@rambler.ru

-
- Лугачев Михаил Иванович** — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры экономической информатики ЭФ МГУ; mil@econ.msu.ru
- Любимова Марианна Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела ННГУ им. Н. И. Лобачевского, председатель НРОО «Институт изучения города»; lbmv73@gmail.com
- Манюшис Альгирдас Юозович** — доктор экономических наук, профессор, ректор Московского международного университета.
- Маркасова Элеонора Владимировна** — кандидат экономических наук, продюсер, Продюсерский центр образовательных программ; emarkasova.eleonora@gmail.com
- Маршев Вадим Иванович** — доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; vmarshev@mail.ru
- Матанцева Ольга Юрьевна** — доктор экономических наук, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», заместитель генерального директора по научной работе; omat@niiat.ru
- Миракян Аракся Григорьевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; araks-m@yandex.ru
- Мирзануров Дамир Халилович** — магистр инноватики, главный инженер ПАО Сбербанк.
- Молчанова Ольга Петровна** — доктор экономических наук, профессор, зам. декана экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; molchanovaor@gmail.com
- Неизвестный Сергей Иванович** — доктор технических наук, профессор Департамента бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ; sergey@neizvestny.com
- Осипов Юрий Михайлович** — доктор экономических наук, профессор, зав. лабораторией «Философия хозяйства», ЭФ МГУ; lab.phil.ec@mail.ru
- Отелли Жан-Мишель** — студент бакалавриата, факультет политологии МГУ; jeanmishel02@gmail.com

-
- Платонов Дмитрий Николаевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ; dnpdnp21@gmail.com
- Радаев Александр Олегович** — студент, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова.
- Раевский Георгий Константинович** — инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ; raevskiygk@gmail.com
- Розенберг Наталия Игоревна** — младший научный сотрудник кафедры управления организацией, ЭФ МГУ; rozennat@gmail.com
- Савеленок Евгений Алексеевич** — кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», кафедра менеджмента инноваций; savelyonok@yandex.ru
- Савосина Мария Иосифовна** — ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», аспирант; ivspirin@yandex.ru
- Сараев Владимир Васильевич** — кандидат юридических наук, директор ООО «Право Бизнес Суд», председатель совета директоров ПАО «ОНХП», преподаватель дисциплин «Право», «Правовая среда инновационного бизнеса» ЭФ МГУ; vladimir_saraev@bk.ru
- Симонян Райса Ясовиевна** — кандидат педагогических наук, ГБОУ Школа № 498, педагог дополнительного образования; simonyan.61@mail.ru
- Спирин Иосиф Васильевич** — доктор технических наук, профессор, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Москва; ivspirin@yandex.ru
- Старшинова Т. А.** — Тверской государственный университет.
- Сулейменов Ерлан Муратович** — генеральный секретарь Национального паралимпийского комитета Республики Казахстан, докторант ДВА УО «Алмаата менеджмент университета».
- Ткаченко Кирилл Борисович** — лаборант кафедры управления организацией ЭФ МГУ; kirill855@gmail.com

-
- Харитonenкова Е.И.** — Тверской государственный университет.
- Хмелев Игорь Борисович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса и таможенного дела, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова; ibchmelev_hs1957@rambler.ru
- Хмелькова Наталья Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, АНО ВО «Гуманитарный университет» (Екатеринбург); umnichka-72@mail.ru
- Чернов Сергей Елифанович** — кандидат экономических наук, профессор Московского международного университета; sergchernov@mail.ru
- Чуб Анна Александровна** — доктор экономических наук, профессор Департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве РФ; aachub@fa.ru
- Чхутиашвили Лела Васильевна** — доктор экономических наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)», профессор кафедры управления и экономики; multistar@yandex.ru
- Чхутиашвили Нана Васильевна** — кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)», доцент кафедры управления и экономики; multistar@yandex.ru
- Щелокова Светлана Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления организацией ЭФ МГУ; shcholokova@gmail.com
- Яндиев Магомет Исаевич** — кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Финансы и кредит» ЭФ МГУ; mag2097@mail.ru
- Ismatilla Mardanov** — Ph.D., professor, Department of Management, Harrison College of Business and Computing, Southeast Missouri State University (USA); imardanov@semo.edu

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления вообще и в историко-управленческих исследованиях в частности собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления.

За 25 прошедших лет 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 и 2003 гг.);

«Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 и 2005 гг.);

«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.);

«Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее» (2018 г.);

«Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра» (2019 г.).

В 2020 г. из-за пандемии конференция не проводилась, хотя участниками конференции 2019 г. была предложена тема, которая уже дважды обсуждалась — в 2002 и в 2003 гг. Речь идет о теме «Проблемы измерений в управлении организацией». При этом «измерение» понималось и сегодня понимается в широком смысле слова, включая понятия меры и измеримости, совокупность технологий и методов измерения управления

организациями и управленческих отношений в организациях (как явлений и процессов).

Тема конференции ИУМиБ-2021 является актуальной по крайней мере по двум причинам. Первая — это практическая причина, порождаемая многочисленными примерами не-свершения принимаемых оперативных и стратегических управленческих решений. Вторая причина — научная, порождаемая неудовлетворительными оценками состояния и результатов исследований по управлению как науке. Даже признавая управление идеографической наукой, предметом которой являются «управленческие отношения», мы не можем сегодня похвастаться выявленными закономерностями в управлении социальными объектами.

Как и в прошлые годы, мы ожидали тезисы и доклады и ожидаем дискуссии на конференции о развитии взглядов на измеримость и измерения на различных уровнях управления организациями конкретных регионов, отраслей, на разных стадиях жизненного цикла организаций в различных конкретно-исторических условиях в контексте изменений в бизнес-среде организаций.

Принятые для публикации (в данных Трудах конференции) тексты тезисов и докладов в большинстве случаев носят исторический характер, поскольку речь в них идет о событиях, имевших место в прошлом. В одном случае это XVII в. (в тезисах о гениальном русском экономисте И. Т. Посошкове), в других приводятся ситуации более поздних периодов истории России, КНР и других стран, есть сообщения о текущих процессах управления социальными процессами и организациями (в докладах об измеримости качества онлайн бизнес-образования, об эффективности организации фестиваля в Нижнем Новгороде, об эффективности управления деятельностью телеканалов России).

Но есть и методологические тезисы/доклады, посвященные управлению в целом (в терминах высших смыслов в организации), его специфике в постмодернистской идеологии, измеримости реализации стратегий в условиях неопределенности, качественным метрикам измерения управления, измерению эффективности менеджмента и менеджеров, эффективности моделей государственного управления.

Есть доклады, в которых отражена специфика проблем измеримости в управлении объектами различных отраслей (в спорте, ЖКХ и др.), в управлении проектами и функционалами организаций (marketing, sales, production, accounting).

Следует отметить, что не так много докладов, соответствующих нашей формулировке предметов истории управления и истории управленческой мысли, демонстрирующих *научные знания* о процессах зарождения и последующих этапах жизненного цикла систем управления либо управленческих идей в контексте темы конференции.

Придерживаясь, как всегда, нашей формулы: «Новое — это новая комбинация старого в новых условиях!», мы призываем коллег принять участие в конференции ИУМиБ-2021 в пленарных выступлениях и дискуссиях с целью обмена новыми знаниями в области измерений организационных изменений и опытом, особенно в части выявленных факторов и причин успехов и неудач в попытках квантифицировать *управленческие отношения* с иллюстрациями экспериментов, имевших место в истории управления, и с результатами и оценками аналогичных исследований по истории управленческой мысли.

*Аксенов В. А.,
Кiryухина Е. М.,
Хмелев И. Б.*

ПРОБЛЕМА ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫХ ЭФИРНЫХ КАНАЛОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

***Аннотация.** Авторы статьи рассматривают проблемы измерения деятельности социальных объектов на примере эфирных телевизионных каналов России. Исходя из форм медиапотребления, в статье анализируется практика измерения, приводятся различные варианты оценки достоверности результатов измерения, показатели, рассчитываемые на их основе, и возможность принятия качественных решений на основе полученных показателей.*

Авторы приходят к выводу о том, что программы социального управления медиаиндустрией в России носят достаточно произвольный характер и вызывают ряд проблем, требующих решения, чтобы в конечном итоге способствовать восстановлению экономики регионов и страны. Вывод о доминировании атрибутивного подхода к эфирным каналам говорит, на взгляд авторов, о недостаточно целенаправленном социальном управлении обществом со стороны государства, о недостатках политики в этой области.

Ключевые слова: медиаиндустрия; эфирный телеканал; нишевый эфирный канал; неэфирный канал; мультиплекс; медиапотребление; формы измерения социальных объектов; верификация; достоверность результатов измерения социальных объектов; пилпметр; прямые показатели; косвенные показатели

*Viktor Aksenov,
Elena Kiryukhina,
Igor Khmelev*

THE PROBLEM OF MEASURING THE RESULTS OF THE ACTIVITIES OF SOCIAL OBJECTS ON THE EXAMPLE OF TELEVISION BROADCAST CHANNELS OF THE RUSSIAN FEDERATION

***Abstract.** The authors of the article consider the problems of measuring the activity of social objects on the example of terrestrial television channels in Russia. Based*

on the forms of media consumption, the article analyzes the practice of measurement, provides various options for assessing the reliability of measurement results, indicators calculated on their basis and the possibility of making quality decisions based on the obtained indicators.

The authors come to the conclusion that the programs of social management of the media industry in Russia are quite arbitrary and cause a number of problems that need to be solved in order to ultimately contribute to the economic recovery of the regions and the country. The conclusion about the dominance of the attributive approach to the air channels speaks, in the authors' opinion, about the insufficiently purposeful social management of society on the part of the state, about the shortcomings of the policy in this area.

Key words: media industry; on-air TV channel; niche on-air channel; non-on-air channel; multiplex; media consumption; forms of measurement of social objects; verification; reliability of results of measurement of social objects; piplmeter; direct indicators; indirect indicators

Объекты как совокупности элементов окружающего нас мира можно разделить на естественные, возникшие без воздействия человека, и социальные, созданные в результате или в процессе такого воздействия. К **социальным объектам**, как правило, относят людей с их потребностями, интересами, ценностными ориентациями, субъективными установками, социальным статусом, ролями в системе отношений, социальные группы, трудовые коллективы, объединения, а также разнообразные общественные отношения (нравственные, управленческие, межличностные и т.п.). **Социальными объектами** могут быть как явления (социальная среда, институты, отношения), так и процессы. К социальным процессам относят ощущения (отдельные черты, характеристики человека, группы) и восприятие (целостного образа человека, группы и т.п.), интерпретации, оценки, измерения.

Управление социальными объектами предусматривает учет и контроль их структуры и динамики. И тут встает проблема измерения этих параметров. Цель, задачи и результаты должны быть соотносимы. В противном случае управление ведет к непредсказуемым результатам, которые могут грозить распадом социального объекта (прекращение его бытия, превращение в нечто иное).

Рассмотрим в качестве примера такой социальный объект, как **телевизионные эфирные каналы** России. Атрибутивный подход говорит о том, что их должно иметь любое суверенное государство. Функциональный подход указывает, что они являются элементом так называемой четвертой власти (СМИ). Без них невозможно реальное социальное управление обществом.

Медиаиндустрия сегодня — это элемент глобальной экономики и национальных экономик большинства стран мира. Она аккумулирует значительные ресурсы, производя материальные (газеты, журналы, телепрограммы, кинофильмы) и нематериальные продукты. Это цифровой медиаконтент, новости, аналитика, комментарии, мнения, запрос на которые формируют и индивидуальные потребители, и общество в целом. К содержанию, контенту медиа относятся смыслы, мифы, образы и идеология. Как правило, они производятся посредством редакционной деятельности в редакциях СМИ, которые их транслируют, интерпретируют, распространяют [13]. Медиаиндустрия — это аудитория СМИ, «конструируемая» ими для последующего предложения рекламодателям, которые в обмен на оказание этой «услуги» обеспечивают доход от рекламы — основного источника финансирования медиакомпаний [11]. С распространением интернета и развитием рынка цифровых устройств меняются формы индивидуального медиапотребления, структура национальных медиасистем, бизнес-модели медиакомпаний. Рынки СМИ и развлечений взаимно проникают, расширяются, а сами медиа интегрируются с телекоммуникационными сетями, индустрией информационных технологий и компьютерной отраслью [12]. При этом экономические законы медиабизнеса в теории мало отличаются от экономических законов, управляющих другими отраслями. Однако общеэкономическая теория не только применима к медиаотрасли, объясняет ее функционирование, но и особым образом преломляется в деятельности отдельных медиаорганизаций и отрасли в целом [10].

В России сложилась своя система **телевизионных эфирных каналов** [8]. Рассмотрим, что ожидает от них государство и общество, что и как измеряется в их деятельности.

Телевидение занимает ведущее положение в структуре медиаиндустрии. Население от государства ожидает прежде всего доступа к качественному телевидению. Правительство РФ приняло решение о создании системы доступа к цифровому телевидению. Для этого создаются пункты вещания (телевышки в формате DVB-T2) во всех регионах. Сегодня, по планам РФ, **покрытие цифровым телевидением** всей территории страны уже должно быть реализовано в полном объеме во всех регионах Российской Федерации [16]. 20 каналов, объединенных в два мультиплекса, включающие в себя два пакета каналов, которые должны быть доступны на всей территории РФ, транслируются бесплатно, не подлежат шифрованию (табл. 1).

Таблица 1

Распределение эфирных каналов по мультиплексам в России¹

РТРС-1 [17]	РТРС-2 [18]
1. НТВ	1. РЕН ТВ
2. Первый канал	2. Спас
3. Матч ТВ	3. СТС
4. Россия 1	4. Домашний
5. Пятый канал	5. ТВ-3
6. Россия 24	6. Пятница!
7. Россия Культура	7. Звезда
8. ТВЦ	8. Мир
9. ОТР	9. ТНТ
10. Карусель	10. Муз-ТВ

То есть физически практически все население РФ имеет доступ к цифровому телевидению. Отсутствие доступа, вероятно, имеется, но оно находится в рамках статистической погрешности, которую выявить сложно в силу того, что часть телезрителей сознательно отказываются от просмотра программ эфирного телевидения (отдают предпочтение неэфирным каналам, интернету и т.п.). В тех населенных пунктах, где доступа нет, по решению президента РФ доступ к каналам мультиплекса обязаны бесплатно предоставлять кабельные каналы. В данном случае имеют место прямые измерения. Косвенные показатели (через измерение другой величины, функционально связанной с измеряемой), звонки, например, на горячую телефонную линию Роскомнадзора, позволяют измерить и контролировать отклонения от эталона (100%), но фактически учитывают лишь погрешности, которые носят случайный характер.

Второй показатель, требующий измерения, — динамика телеаудитории России и ее распределение по конкретным каналам, по предпочтениям, потребностям, интересам людей, выбирающих канал (рис. 1). Наиболее популярным каналам государство вынуждено оказывать поддержку. В России большая часть этих каналов являются государственными.

К эфирным обычно относят те телеканалы, в доставке которых в масштабах страны эфирное вещание играло и играет существенную роль. Как правило, эти телеканалы вещают уже в течение многих лет и обеспечили свое присутствие в эфире во многих городах и регионах страны. Неэфирными принято называть телеканалы, не имеющие возможности эфирного вещания и распространяемые исключительно или преимущественно в кабельных или спутниковых сетях операторов платного телеви-

¹ В первый мультиплекс входят также три радиостанции: Вести FM, Маяк, Радио России.

дения. Вследствие специфики распространения неэфирные каналы имеют значительно меньший уровень проникновения, чем эфирные. Важно отметить, что термин «эфирный телеканал» становится все более условным, потому что возрастает значение кабельных, спутниковых и интернет-технологий в обеспечении доставки даже тех каналов, которые всегда причислялись к «эфирным». Все больше домохозяйств получают «эфирные» Первый канал, телеканалы «Россия», НТВ, «Культура» и другие не из эфира, а через кабель, спутник или сеть Интернет.

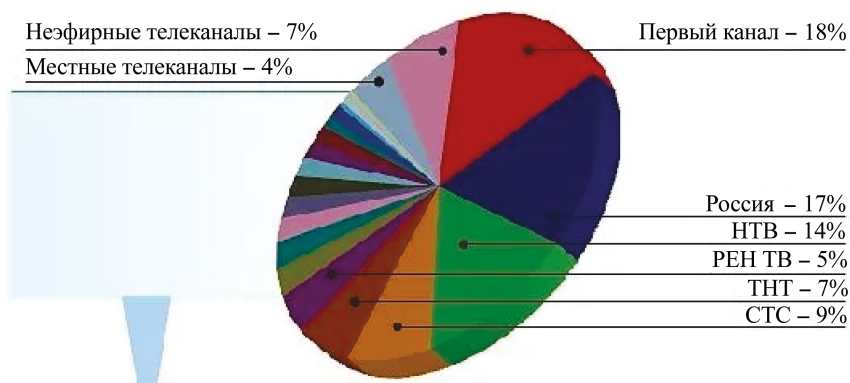


Рис. 1. Распределение аудитории между телеканалами в 2019 г., в % от общей аудитории телевидения¹

Еще около 20% аудитории приходится на нишевые эфирные телеканалы.

Измерение аудитории телевидения проводится в разных странах профессиональными исследовательскими компаниями. Наиболее известны крупнейшие из них *Nielsen Media Research*, *Taylor Nelson Sofres (TNS)*. Есть международные стандарты, изложенные в специальном документе — *Toward Global Guidelines for Television Audience Measurement (GGTAM)* [6]. Как правило, используют аппаратные способы регистрации телесмотрения с помощью специальных приборов пиплметров (*peoplemeter*).

В России измерения аудитории телевидения начались в начале 90-х гг. XX в. Сначала использовались наиболее простые методы — опросы по телефону по методике *Day-after-Recall* (воспоминание о вчерашнем телепросмотре) и дневниковые панельные исследования. С 1996 г. стали внедряться аппаратные методики регистрации (с пиплметрами). Их ввела компания *Gallup Media* с финскими корнями и в 1996 г. начала проводить

¹ Подготовлено на основе материалов Mediascope, TV Index, TV Index Plus, «Россия 100+» Курдогян Лусине [33].

в России измерения телесмотрения с помощью пиплметров. В 2001 г. *Gallup Media* стала частью международной исследовательской сети *TNS*.

Измерения аудитории, которые проводит *TNS*, в России идут в рамках проекта *TV Index* (который часто в индустрии называют «телевизионной панелью» или «пиплметровой панелью»). Они имеют *определенную методику*. В выборку входит лишь население городов с численностью более 100 тыс. жителей, в возрасте от четырех лет и старше. Методика позволяет статистически достаточно верно отражать картину просмотра ТВ во всей стране. С помощью специального алгоритма формируется панельная выборка — группа участников исследования (домохозяйства), благодаря которым происходит сбор информации. Эти характеристики называются «контрольными параметрами» панели. Информация о них может быть получена из двух источников — Росстат и специальное Установочное исследование проекта *TNS*. На 2017 г. устройства стояли в 6000 домохозяйств в России, где проживало 12 тыс. человек (одна из крупнейших панелей в Европе, третья панель в мире — после США и Китая).

Домохозяйство на телевизор устанавливает записывающее устройство (**пиплметр**), а специалисты могут смотреть все необходимые данные. **Пиплметры** устанавливают на все работающие в домохозяйстве телевизоры. К прибору выдается пульт. У каждого члена семьи на нем есть своя кнопка. И всякий раз, когда человек входит в комнату с работающим телевизором, он должен зарегистрироваться, а когда выходит из комнаты — тоже нажать на кнопку. Прибор фиксирует информацию о просмотренных телепередачах конкретным человеком в семье, времени, в течение которого осуществлялся просмотр. Важно не то, что телевизор работал на таком-то канале, а то, что конкретный человек некоторое время смотрел определенную передачу. Если есть совместное смотрение, то регистрироваться должны несколько человек. После этого со всех телевизоров информация снимается в автоматическом режиме. В основе работы пиплметра нового поколения TV-5000 лежит система Audio Matching System (AMS). Система Audio Matching System распознает контент по аудиосигналу, сопоставляя специальные эталонные звуковые метки из базы *TNS* со звуковыми метками, полученными с ТВ-метров. Каждую ночь информация со всех пиплметров поступает в московский офис «MS Россия». Для этого компьютер автоматически связывается с каждым домохозяйством, участвующим в исследовании, по телефонной или сотовой линии [34]. Для повышения достоверности используются две дополняющие друг друга методики сбора данных — личные интервью на дому у респондента и пиплметровые измерения. Общероссийское измерение методом **личных интервью** проводится два раза в год — весной и осенью (отчеты предоставляются соответственно в мае и ноябре). Формат предоставления — базы данных под программным обеспечением *Galileo* и/или отчеты.

Проект получил поддержку со стороны потребителей услуг, и данные его остаются «валютой» российского телевизионного рынка уже 15 лет (с 1999 г.). На сайте Mediascope [14] на этой основе формируются отчеты о телеаудитории России. При формировании отчета рассчитываются также следующие показатели (табл. 2).

Таблица 2

Расчетные показатели, характеризующие телевизионную аудиторию

1	TVR – рейтинг конкретной телепередачи
2	TVT – рейтинг телеканала, вещателя
3	Доля – определение соотношения охвата аудитории к потенциальной аудитории
4	Охват аудитории – сколько человек смотрят канал одновременно
5	Целевая аудитория – определяется средний возраст и пол целевой аудитории

Основными показателями объемов телевизионной аудитории обычно считаются **рейтинг и доля**. Рейтинг (*TVR*) — это аудитория программы, выраженная в процентном отношении к размеру всей целевой группы, для которой рассчитывается рейтинг. *Доля аудитории (Share)* — это аудитория программы, выраженная в процентном отношении к общей аудитории телевидения в данный момент времени (т.е. ко всем тем, кто смотрел телевизор в это время). Существует еще несколько десятков показателей¹, которые могут быть рассчитаны на основе данных телевизионных измерений в программах *Palomars* или *InfoSys* (их называют «статистиками»). Кроме аудиторных, рассчитываются рекламные статистики (контакты, охваты и др.) и индексы. Самый известный и широко применяемый в индустрии индекс — *аффинити (Affinity)*. Он показывает, насколько представители целевой группы смотрят телепередачу больше (или меньше) по сравнению с населением в целом. Поэтому аффинити-индекс называют также индексом предпочтений целевой аудитории [6]. Эти и другие показатели могут быть рассчитаны для любой телепередачи, рекламного блока или произвольного временного интервала (минимальный интер-

¹ **Рейтинг** (в случае ТВ — **TVR**, в случае радио — **AQH**, в случае наружной рекламы — **GRP**) — процент людей, имевших контакт с рекламным сообщением. Рейтинг — основной медиапоказатель. От уровня набранных рейтингов рассчитываются показатели эффективности кампании. Стоимостью пункта рейтинга определяется целесообразность рекламных вложений. **GRP** — сумма рейтингов (для единичного события **GRP = TVR**).

TRP — аналог GRP, рассчитанный на целевую группу. Иногда термином TRP пренебрегают и целевой рейтинг обозначают как GRP с указанием целевой аудитории, например: GRP (Ж20-40).

вал — 1 минута), на любом из 20 общедоступных каналов, за любой день, для любой произвольно заданной целевой группы.

Согласно последним исследованиям, опубликованным Mediascope в 2021 г. [13], наблюдается серьезный прирост общей аудитории возрастом от 49 лет и старше. Больше всего склонны к просмотру телевизора россияне старше 56 лет, которые проводят до 7 часов за экраном. Молодое поколение реже подвержено воздействию телевидения, так как молодежь предпочитает онлайн-сервисы и медиа. Лишь 17% респондентов от 10 до 25 лет ежедневно включают телевизор, а среднее время просмотра редко превышает 1 час. Женщины смотрят телевизор значительно чаще, чем мужчины. Более того, женщины склонны к более длительным сеансам просмотра кино или телепередач, в среднем представительницы прекрасного пола России ежедневно уделяют телеэкрану более 3 часов.

Лидером среди отечественных телегигантов остается канал «**Россия 1**». Ежедневно эфир канала смотрит более 1 300 000 россиян. Таким образом, канал отвоевал долю на рынке в 12,4%. Основная аудитория канала — люди старше 50 лет, а самый популярный контент с высоким TVR — это телесериалы в вечернее время, новостные передачи и политические ток-шоу.

Первый канал. Еще один федеральный телеканал, который за 2020 г. установил показатель среднесуточного просмотра на уровне 1 200 000 человек. За последний год канал стал укрепляться на медиарынке и активно завоевывать онлайн-пространство. Трансляции на YouTube, выдержки из эфиров на интернет-ресурсах понемногу привлекают молодую аудиторию. При этом средний возрастной ценз зрителей также остается довольно высоким — от 48 лет и старше.

НТВ. Федеральный канал, учредителем которого является «Газпром Медиа-Холдинг». Это один из немногих каналов, где преобладает мужская аудитория. Среднесуточный просмотр на 2020 г. составил 900 000 зрителей в день. Рейтинговым канал делает уникальный контент и сериалы, снятые по заказу канала. Средний возраст аудитории — 43 года.

Пятый канал. Канал также федерального значения, который ведет вещание при поддержке правительства Санкт-Петербурга. Покрытие телеканала — более 800 000 зрителей ежедневно, особенно популярен в северных регионах страны. Основной контент: политические шоу, сериалы, новостные программы. Возрастная категория зрителей — 46+.

ТНТ. Один из телеканалов, который развивается без поддержки правительственных институтов и имеет самую молодую аудиторию на российском медиарынке. Телеаудитория — свыше 300 000 зрителей ежедневно, а средний возраст аудитории — 27 лет. Канал привлекает россиян интересным авторским контентом развлекательного характера: юмористические шоу, молодежные сериалы и ситкомы. ТНТ активно захватывает он-

лайн-пространство, охватывая YouTube-аудиторию во всем пространстве СНГ. Но даже зрители ТНТ все чаще уходят в интернет. Многие представители молодежной аудитории предпочитают оформлять платные подписки, чтобы смотреть интересующие передачи и сериалы в удобное время, а не по расписанию или внутреннему режиму телеканала.

По прогнозам, в будущем телевидение скоро уйдет на второй план, а ведущим средством информирования и цифрового развлечения останется интернет. Средний возраст телезрителей все время увеличивается, молодежь уже отдает предпочтение онлайн-просмотрам, а уровень доверия к телевещанию стремительно падает. Если раньше телевизору доверяло около 65% россиян, то сегодня эта цифра снизилась до 55%. При этом молодая аудитория демонстрирует еще меньший уровень лояльности — менее 45%. С развитием технологического прогресса, появлением технологии Smart TV и крайне активным развитием онлайн-сервисов интернет должен стать лидером вещания уже к 2030 г.

Однако сегодня телевизор хотя бы раз в месяц, но смотрят 98–99% россиян. В молодежных группах есть некоторое снижение. А в старших возрастных группах снижения нет. Более того, в целом даже увеличивается объем потребления телевизионного контента. Стоит также сказать, что в разных регионах разные факторы влияния на телесмотрение. Поэтому при планировании региональной РК правильно делать выбор каналов с учетом особенностей регионального телесмотрения (для этого есть специальные «инструменты» и софт). По количеству людей объем потребления интернета сравнялся с объемом просмотра телевизора. Но по продолжительности просмотра телевизор впереди. Если телевизор смотрят порядка 4,5 часа в день, то в интернете проводят в два раза меньше времени. А главная тенденция последнего времени — растет популярность видео в интернете [19; 34].

Вместе с тем надо отметить, что, несмотря на авторитет международного бренда компании Gallup и TNS, есть множество мнений о некорректности оценок, выводов, представляемых на основании данных измерений. Способ измерения телерейтинга с помощью пиплметров считается неудачным и неточным. Участниками, установившими пиплметры, являются семьи с достатком менее среднего. Основной их мотив — материальная выгода. Большая часть отказывается, аргументируя это вторжением в их личную жизнь. В итоге на самом деле людей заставляют смотреть то, что нравится не им, а той самой выборке. Телеканалы вынуждены подстраиваться под участников исследования, попадая под критику большинства тех, кто в эту выборку не входит. К тому же сам метод измерения не соответствует современному типу просмотра телепрограмм. Пиплметры установлены дома, а люди смотрят телевизор на работе, в гостях, в дороге через интернет.

Наиболее известен конфликт между *Первым каналом* и *TNS* (Gallup, *MS*). Он стал публичным в 2008 г., когда К. Эрнст назвал недостоверными рейтинги телесериала «Апостол», опубликованные компанией *TNS*. Первый канал вышел из подписчиков *TNS* и создал собственную Службу телевизионных измерений (СТИ). По заявлению представителей «Первого», результаты их опросов и доли, вычисленные *TNS*, расходятся систематически. За усовершенствование системы выступает и программный директор НТВ Александр Нечаев, на сайте NTV.RU он признал, что технологическое развитие измерений в России значительно запаздывает по сравнению с самим телевидением. Интересный продукт предлагает Лаборатория А. Р. Е. С. (Автоматические радиоэлектронные системы). Она использует майнинг больших данных для высокоточной медиааналитики, телеизмерений и прогнозирования спроса на телевизионный контент. Данные о телесмотрении абонентов более чем 200 операторов цифрового интерактивного телевидения собираются и структурируются для получения большого объема информации об обезличенном поведении зрителя, смотрящего телевизионный контент на различных экранах (телевизорах, персональных компьютерах, мобильных устройствах). Полученные статистические данные позволяют строить очень точные отчеты с *небольшой доверительной вероятностью*, а биржевые и финансовые методы аналитики телесмотрения позволяют дать высокоточный прогноз по ожидаемому количеству смотрящих для каждого целевого сегмента аудитории и адекватную оценку истинному рейтингу телеканалов и контента [15].

Однако, несмотря на недостатки проекта *TNS*, в отрасли менять измерителя индустрии пока не хотят. Представители крупнейших каналов опираются исключительно на данные *TNS*, а исследования Первого канала считают скорее дополнительной информацией. Отказаться старой системы и перейти на более точную сложно. Дело в том, что рейтинг — это «телевизионная валюта». От него зависит, сколько будет стоить рекламное время на телеканале во время той или иной телепередачи. Пиплметр — единственный прибор, который дает возможность получить подтвержденные независимые цифры о рейтинге и доле, на которые могут смотреть рекламодатели перед заключением договора с телеканалом [34]. А рекламодатели сегодня очень важны телеканалам. Государство финансирует их по иным принципам.

Третьим показателем, точнее, группой показателей, требующей изменения, являются **доходы телеканалов, прибыль (убытки)**. Они иногда носят косвенный характер и не всегда прямо отражают результаты измерений. **Во-первых**, измеряется объем рынка услуг, которые представляют каналы. Прежде всего, это рынок коммерческой рекламы, маркетинговых коммуникаций (PR и продвижение). В Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) считают, что за 2020 г. суммарный объем

рекламы в средствах ее распространения составил 473,4 млрд руб., на 4% меньше, чем в 2019 г. (рис. 2). Падение сравнивают с результатами по мировому рекламному рынку, где среднее падение составляет порядка 7,5% (многие ведущие зарубежные рынки сократились на 10–20%). Падение на 4% объема рекламы на основных каналах шло на фоне роста рынка в интернете (+4%).

Сегмент <small>* средство распространения</small>	Объем <small>в млрд руб.</small>	Динамика <small>в %, YoY</small>
ТВ	169	-3%
• в т.ч. основные каналы	161,4	-4%
• тематические каналы	7,6	+5%
Радио	11,2	-30%
Пресса	8,0	-47%
• в т.ч. газеты	2,8	-50%
• журналы	5,1	-45%
Out of Home	32,2	-27%
• в т.ч. наружная реклама	27,1	-22%
• транзитная реклама	3,4	-38%
• indoor-реклама	1,4	-50%
• реклама в кинотеатрах	0,3	-75%
Интернет	253,0	+4%
• в т.ч. search	104,5	+1%
• видео (instream)	20,8	+5%
• прочее	127,7	+6%

Рис. 2. Объемы рекламы в средствах ее распространения, 2020 г. [21]

По подсчетам АКАР, единственным сегментом, показавшим положительную динамику в 2020 г., стали интернет-сервисы. Объем вырос на 4% и составил 253 млрд руб. Телереклама упала на 3%, до 169 млрд руб. Сократилась реклама на основных каналах (на 4%, до 161,4 млрд руб.), а вот на кабельных и спутниковых выросла (на 5%, до 7,6 млрд руб.). «Единственную позитивную динамику по году показал digital. Локально ее связывают с продолжающимся перетоком бюджетов из классических медиа и ростом сегмента электронной коммерции», — считает управляющий директор Media Direction Group Денис Максимов [1].

В начале 2021 г. для всех типов контента наибольший объем рекламной «монетизации» приходится на видео во всех средах (более **190 млрд руб.**). Самую высокую динамику продемонстрировала реклама в онлайн-видеосреде (**5% роста**). По издательскому контенту рекламные доходы от digital-составляющей почти в два раза превысили доходы от традиционной печатной прессы (**15,9 млрд руб.** против **8,0 млрд руб.**). Рост также продемонстрировала реклама в digital-audio (табл. 3).

Таблица 3

Распределение выручки от рекламы в зависимости от контента, 2020 г.

сегменты	2020 г., млрд руб.	динамика, %
Видеоконтент	190,1	-3%
<i>в том числе: традиционное телевидение</i>	<i>169,0</i>	<i>-3%</i>
<i>кинотеатры (так называемые «экранная рек. ж/ш»)</i>	<i>0,3</i>	<i>-75%</i>
<i>онлайн-видео (stream+VOD)</i>	<i>20,8</i>	<i>5%</i>
Аудиоконтент	11,9	-29%
<i>в том числе: эфирное радио (FM/AM)</i>	<i>11,2</i>	<i>-30%</i>
<i>digital-audio</i>	<i>0,7</i>	<i>3%</i>
Издательский контент	23,9	-22%
<i>в том числе: принт</i>	<i>8,0</i>	<i>-47%</i>
<i>digital</i>	<i>15,9</i>	<i>3%</i>
Out of Home	31,9	-25%
Интернет-сервисы	215,6	4%
ИТОГО	473,4	-4%

Комиссия экспертов Ассоциации коммуникационных агентств России подвела итоги развития рекламного рынка России за I квартал 2021 г. Суммарный объем рекламных бюджетов в средствах распространения рекламы за вычетом НДС составил **123 млрд руб.**, что **на 6% больше**, чем за аналогичный период предыдущего года (табл. 4).

Таблица 4

Объем рекламы в средствах ее распространения в январе—марте 2021 г. [22]

Сегменты	Январь—март 2021 г., млрд руб.	Динамика, %
Телевидение	44,5–45,0	5
<i>В том числе</i>		
<i>Основные каналы</i>	<i>42,4–42,9</i>	<i>4</i>
<i>Тематические каналы</i>	<i>2,1</i>	<i>10</i>
Радио	2,5–2,6	-9
Пресса	1,9–2,0	-30
<i>В том числе</i>		
<i>Газеты</i>	<i>0,7–0,8</i>	<i>-25</i>
<i>Журналы</i>	<i>1,1–1,2</i>	<i>-33</i>

Окончание табл. 4

Сегменты	Январь—март 2021 г., млрд руб.	Динамика, %
Out of Home	9,4–9,6	–13
<i>В том числе</i> <i>Наружная реклама</i>	<i>8,2–8,4</i>	<i>–8</i>
Интернет	64,0–65,0	14
ИТОГО	122,0–124,0	6%

Суммарный объем региональной рекламы (без учета московского регионального рынка) в средствах ее распространения по четырем медиа-сегментам — телевидению, радио, прессе и наружной рекламе — в I квартале 2021 г., по оценке экспертов АКАР, равен **8,5 млрд руб.**, что ниже аналогичного показателя прошлого года на **14%**. **Сергей Веселов, вице-президент АКАР, сопредседатель Комитета исследований, аудита и рекламных технологий и Комиссии экспертов АКАР, директор по маркетинговым исследованиям Аналитического центра НСК, считает, что российская рекламная индустрия после тяжелейшего «ковидного» кризиса 2020 г. прошла I квартал 2021 г. в целом достаточно успешно, показав рост на 6%.** При этом отдельные сегменты по-разному чувствовали себя, в значительной степени повторив основные тренды предыдущего года: интернет и телевидение наращивали привлекаемые рекламные бюджеты, а все остальные сегменты, напротив, теряли их, как, впрочем, было и год назад. При этом внутри данных сегментов зачастую наблюдаются самые разнонаправленные тренды. Наиболее динамичным, и это полностью соответствует развитию мирового рынка, остается интернет, на который сегодня приходится фактически половина всего российского рекламного рынка. В рамках интернета наиболее высокую динамику демонстрирует подсегмент видео. Телевидение уверенно прошло первый квартал, нарастив свои бюджеты на 5% к показателям еще докризисного (т.е. достаточно успешного) I квартала 2020 г., при этом динамика подсегмента тематического ТВ вышла на двузначный уровень.

Надо добавить, что, по данным Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ), объем сегмента маркетинговых услуг составил **90,9 млрд руб.** Комитет по промоиндустрии АКАР представил объем сегмента промо. По итогам 2020 г. он составил **24,8 млрд руб.** С учетом рекламных бюджетов на создание креативных решений, производство рекламной продукции, оплату услуг рекламных агентств и технологических посредников суммарный объем российского рынка маркетинговых коммуникаций составил примерно **810–830 млрд руб.** (Trade Marketing, Consumer Promo, Event Marketing, Digital Marketing, Field Services, Direct and CRM Marketing, POSM, Public Relations) [22].

Информацию о **финансовых результатах** деятельности телевизионных каналов можно найти в базе данных системы **СПАРК**, созданной АО «Интерфакс» в 2004 г. Она изменила рынок информации о компаниях и стала отраслевым стандартом. **База СПАРК** формируется по многим источникам (ФНС РФ, Высший арбитражный суд, Росстатом реестр государственных и коммерческих контрактов, Вестник ЕГРЮЛ и др.). Это профессиональное решение для проверки контрагентов, управления кредитными и налоговыми рисками, маркетинга, инвестиционного анализа, поиска аффилированности. **СПАРК** — одна из первых российских справочно-информационных систем [23]. Однако данные в СПАРК не всегда удобны для оценки и анализа телевещания. Так, специалисты РБК проанализировали отчетность федеральных телеканалов по РСБУ за 2018 г. из базы СПАРК. Доступная финансовая информация о вещателях в открытых источниках есть лишь по МСФО всего холдинга «Газпром-Медиа» без детализации по отдельным каналам («Газпром-Медиа» управляет не только телеканалами, но и радиостанциями, кинокомпанией «Централ Партнершип», ИД «7 дней» и т.д.). Общая выручка составила 95,5 млрд руб., операционная прибыль — 1,3 млрд руб., чистая прибыль — 2,2 млрд руб. По РСБУ также можно получить результаты лишь о деятельности отдельного юрлица. Если вещатель представляет собой группу компаний, то информация получается неполной. Так, выручка основного юрлица РЕН ТВ — ООО «Акцепт (Телевизионный канал РЕН ТВ)» оказалась относительно небольшой, всего 7,6 млрд руб. Хотя этот вещатель по итогам года вошел в первую пятерку самых популярных федеральных телеканалов. Надо иметь в виду, что на одно юрлицо могут быть оформлены сразу несколько каналов. Например, АО «Сеть телевизионных станций» управляет не только СТС, флагманским каналом «СТС Медиа», но и входящими в этот холдинг и распространяющимися преимущественно в кабельных сетях СТС Love и СТС Kids. Таким образом, отчетность этого АО отражает результаты сразу трех вещателей. База СПАРК не дает данных и о финансовых результатах самого популярного в стране канала «Россия 1». Доступна лишь информация по всему ФГУП ВГТРК, в который входят также другие телеканалы, радиостанции, интернет-ресурсы и другие активы. Нет в базе отчетности за 2018 г. и основной для ТНТ компании — АО «ТНТ-Телесеть», а также юрлица телерадиокомпании «Мир».

Тем не менее некоторые материалы по базе СПАРК можно прямо использовать для анализа и принятия управленческих решений. По доступной отчетности федеральный телеканал «Первый» три года подряд уступает лидерство «России 1» по популярности, но по-прежнему зарабатывает больше всех на телевизионном рынке. Выручка всей ВГТРК по РСБУ в прошлом году не превысила 32,4 млрд руб. У ВГТРК самый большой среди вещателей разрыв между расходами и доходами. При выручке 32,4 млрд руб.

расходы достигают 57,2 млрд руб., что дает 24,8 млрд руб. убытка от основной деятельности. Для сравнения: у Первого канала этот разрыв в прошлом году равнялся всего 13,1 млрд руб. Но за счет 27 млрд руб. «прочих доходов», в которые входят субсидии из бюджета, ВГТРК зафиксировала по итогам года 850 млн чистой прибыли. У Первого канала «прочие доходы» составили лишь 7,6 млрд руб., что дало 6,8 млрд чистого убытка. Это самый высокий показатель среди федеральных каналов. По сравнению с 2017 г. чистый убыток Первого канала вырос в четыре раза. Наибольший рост выручки по РСБУ — на 45%, до 25,6 млрд руб. — в 2018 г. показало АО «Сеть телевизионных станций», управляющее СТС, СТС Love и запущенным в прошлом году СТС Kids. У этого юрлица также самая большая среди телеканалов прибыль от основной деятельности (почти 7,1 млрд руб.) и чистая прибыль (5,3 млрд руб.). Вдвое, до 670 млн руб., выросла в 2018 г. прибыль от основной деятельности и ключевого юрлица РЕН ТВ. Чистая прибыль ООО «Акцент (Телевизионный канал РЕН ТВ)» увеличилась и вовсе почти в 57 раз, до 746 млн руб. (рис. 3).

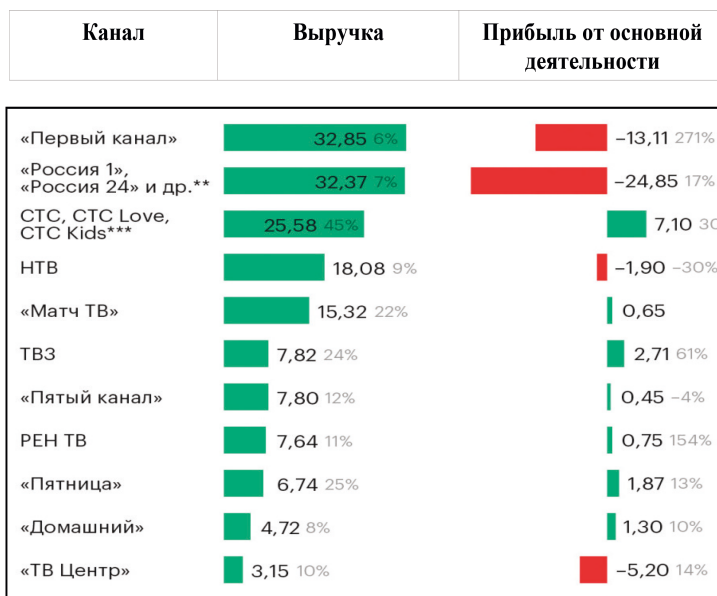


Рис. 3. Финансовые результаты федеральных российских каналов по РСБУ, млрд руб., 2018 г., % — изменение к 2017 г. (информация по основному юрлицу канала) [9]

По данным, которые приводит РБК со ссылкой на отчетность вещателей, по РСБУ за 2019 г. все крупнейшие информационные телеканалы, принадлежащие государству, оказались убыточными и потратили на 50

млрд руб. больше, чем заработали [24]. ВГТРК, управляющая каналами «Россия 1» и «Россия 24», потратила на создание контента вдвое больше, чем получила в виде выручки. Убыток компании от основной деятельности вырос на 9% и достиг 27,1 млрд руб. На его покрытие ушла вся субсидия из федерального бюджета в размере около 26 млрд руб. С учетом прочих неосновных доходов чистый убыток холдинга составил 553 млн руб. Первый канал получил 12,5 млрд руб. убытка от основной деятельности, который лишь наполовину удалось покрыть деньгами из бюджета. Чистый убыток канала составил 4,7 млрд руб. К концу 2019 г. он задолжал 1,3 млрд руб. телецентру «Останкино», из-за чего тот столкнулся с невозможностью своевременного исполнения обязательств. «ТВ-Центр» потратил на создание контента почти вчетверо больше, чем заработал в виде выручки, и завершил год с убытком от основной деятельности на 7,4 млрд руб. У принадлежащего Минобороны телеканала «Звезда» разрыв оказался более чем двукратным, а убыток составил 2,9 млрд руб. «Газпром-Медиа», владеющая НТВ, финансовые результаты каждого из своих каналов не сообщает. 2020 г. холдинг завершил с операционным убытком на 4,8 млрд руб. и чистым убытком в 4,7 млрд [25]. Приводятся данные, что расходы бюджета на финансирование СМИ растут и составляют: 88,3 млрд руб. в 2018 г., 88,4 млрд руб. — в 2019 г., 92,5 млрд руб. — в 2020 г. Однако сложно найти данные, на какие цели расходуются эти средства. Неясны цели и условия поддержки, структура того, на что могут расходоваться эти средства.

Уровень доверия россиян к телевидению рухнул до десятилетнего минимума, что показал проведенный в августе 2020 г. опрос «Левада-центра». С 2009 г. аудитория доверяющих новостям по ТВ сжалась втрое — с 80 до 55% населения — и состоит преимущественно из пенсионеров, среди которых телевизор смотрят 93%. Доля доверяющих телевидению молодых людей (до 25 лет) упала до 45% [26]. Надо, правда, сказать, что к результатам, приводимым РБК, есть вопросы. Сайт «Левада-центра» приводит и другие данные, не соответствующие этим показателям. Уровень доверия трем основным новостным источникам — телевидению, интернет-изданиям и социальным сетям — практически не изменился за год. Телевидение сохраняет лидерство среди всех основных источников информации с самым высоким доверием: ему доверяют половина россиян [2]. Надо отметить, что ВЦИОМ, который принадлежит государству, предлагает цифры, отличающиеся в ряде случаев на 10% и более [27]. Этот «эффект интервьюера» вызывает недоверие к самому измерителю.

В 2016 г. на рынке измерений появился еще один заметный игрок — Национальный рекламный альянс (НРА), который одновременно помогает в размещении рекламы на телеканалах. Он является так называ-

емым мегаселлером и во многом влияет на состояние рынка. Он предоставляет информацию вполне профессионально, базируясь на бюджетах рекламодателей и каналов, которые носят часто конфиденциальный характер. По данным НРА, бюджеты рекламодателей на ТВ выросли в годовом выражении на 5% в октябре–декабре 2020 г. Эти данные на сайте AdIndex представлены как интервью представителей Национального рекламного альянса [36]. Обзор НРА за 2020 г. в телерекламе говорит, что больше всего рекламодатели наращивали затраты на продвижение в тематическом ТВ, где бюджеты год к году выросли на 3% после падения на 2% по итогам 2019 г. Performance-бюджеты на ТВ выросли за год на 9%, а их доля во всех телерекламных затратах увеличилась с 19 до 22%. В 2020 г. 40% выходов пришлось на креативы хронометражем 20 секунд и выше. Доля продукта QRTV по итогам года составила 1,5% от всех федеральных бюджетов. Топ-100 рекламодателей потратили на федеральное ТВ на 3% больше, чем годом ранее. Среди новых рекламодателей, пришедших на телевидение в 2020 г., — Spotify и TikTok. Бюджеты отечественных рекламодателей выросли на 4% в абсолютном выражении. Доля затрат этой категории в 2020 г. составила 54%. По их данным, драйверами роста сегмента стали такие категории рекламодателей, как «Корма для животных» (рост бюджетов на треть), «E-commerce и интернет-сервисы» (+25%), «Бытовая химия» (22%), «Бытовая техника» (20%), «Продукты питания» (кроме шоколада и напитков) (+17%), «Финансовые услуги и банки» (+9%). *НРА пытается использовать рекламные продукты с новыми технологичными форматами. Например, продукт «А-бюджет» позволяет крупным рекламодателям использовать размещение сразу в двух средах, ТВ и digital, получая качественные контакты.*

Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) представила свои цифры по рекламному рынку. В третьем квартале 2020 г. общие затраты рекламодателей упали год к году на 3%, до 110 млрд руб., телереклама просела на 3,5%, до 37,6 млрд руб. Эксперты рекламной группы GroupM в 2020 г. ожидали, что российская телереклама в 2020 г. просядет на 5%, по прогнозам dentsu Russia, падение должно было составить 10,2% при позитивном развитии сценария, консалтинговая компания PwC заявляла о возможном сокращении выручки в сегменте на 10,9%. Ошибки экспертов говорят о несовершенстве методики, недостатках квалификации экспертов, интервьюеров, неполной достоверности самой информации, сложности ее верификации. В случае с онлайн-сегментом объем рекламных бюджетов в поисковых системах возрос на 1% и составил 104,5 млрд руб., реклама в видеоконтенте увеличилась на 5% и привлекла 20,8 млрд руб. По данным АКАР, общий объем составил **более 473 млрд руб.** Объем рекламных бюджетов по отраслям отражен в табл. 5.

Таблица 5

**Объем рекламных бюджетов по сферам деятельности рекламодателей,
2020 г.¹ %**

ТОП-10 по объемам рекламы на ТВ	ТОП-10 по объемам рекламы в интернете
1. Лекарственные препараты, БАДы — 25%	1. Услуги в области торговли — 22%
2. Услуги в области торговли — 16%	2. Транспорт и сопутствующие товары — 14%
3. Продукты питания — 13%	3. Финансовые услуги — 13%
4. Финансовые услуги — 8%	4. Лекарственные препараты и БАДы — 7%
5. Товары для красоты и здоровья — 8%	5. Услуги связи — 6%
6. Безалкогольные напитки — 7%	6. Компьютерная техника и ПО — 5%
7. Кондитерские изделия — 5%	7. Продукты питания — 5%
8. Услуги общественного питания — 5%	8. Услуги операции с недвижимостью — 4%
9. Товары для животных — 4%	9. Товары для красоты и здоровья — 4%
10. Услуги связи — 4%	10. Безалкогольные напитки — 3%

Наиболее заметным изменением стало попадание в список лидеров таких категорий, как «Недвижимость» (4% в сфере медийной интернет-рекламы), а также «Образование» и «Трудоустройство» — 5% от общего объема рекламы в онлайн-видео. Несмотря на то что в течение года наблюдалось снижение объема инвестиций в рекламу, крупнейшие товарные категории не претерпели существенных изменений.

8 марта 2021 г. на пресс-конференции АКАР компания **Mediascope** представила результаты исследования по ключевым рекламодателям и наиболее рекламируемым товарным категориям в различных медиа (табл. 6) [29].

Таблица 6

**ТОП-30 крупнейших рекламодателей России, 2020 г.,
млн руб. без НДС**

	Рекламодатель	ВСЕГО	ТВ	Интернет
1	PEPSI CO	4 973	4 171	703
2	NESTLE	4 678	3 924	663
3	RECKITT BENCKISER	4 454	3 922	532
4	MTC	4 268	2 914	659
5	МЕГАФОН	4 068	2 684	619

¹ По количеству рекламных показов медийной рекламы.

Окончание табл. 6

Рекламодатель		ВСЕГО	ТВ	Интернет
6	М.ВИДЕО - ЭЛЬДОРАДО	3 835	1 777	806
7	БИЛАЙН	3 543	2 373	547
8	PROCTER & GAMBLE	3 307	2 769	523
9	FERRERO	3 290	2 778	465
10	MCDONALD'S	3 245	2 083	462
11	TELE2	3 181	1 789	447
12	ОТИСИФАРМ	3 085	2 681	372
13	L'OREAL	2 949	2 267	502
14	ЯНДЕКС	2 882	2 223	393

Пятерка крупнейших рекламодателей на ТВ среди ТОП-30 сильно изменилась. Прежним остался лишь лидер рейтинга — Pepsi Co. В 2019 г. компания вложила в телевизионную рекламу 4,17 млрд руб. С третьего на второе место передвинулась Nestle (3,924 млрд руб.), подвинув Reckitt Benckiser (3,922 млрд руб.) на третью строчку. Четвертую позицию занял сотовый оператор МТС с бюджетом 2,91 млрд руб. В пятерку также впервые вошла компания Ferrero — 2,78 млрд руб. (табл. 7).

Таблица 7

ТОП-5 крупнейших рекламодателей России, 2020 г., млн руб. без НДС

Рекламодатель	Бюджет телевидение
PEPSI CO	4 171
NESTLE	3 924
RECKITT BENCKISER	3 922
MTS	2 914
FERRERO	2 778

По данным Mediascope, совокупная доля бюджетов в классических медиа (*не включая digital*), приходящаяся на ТОП-10 рекламодателей, выросла на 20%. Из них по сравнению с 2019 г. выбыла фармацевтическая компания GSK Consumer Healthcare и мобильный оператор МегаФон. При этом в тройку лидеров вошла экосистема СБЕР [37].

Общий объем рекламного рынка за 2020 г. представлен в табл. 8.

Таблица 8

Объем рекламного рынка за 2020 г. в основных медиа

Медиа	Доход, млрд руб.	Отклонение от 2019 г., %
1. Интернет	253	+4
2. Реклама на ТВ	169	-3
3. Наружная реклама	27,1	-22
4. Реклама на радио	11,2	-30
5. Реклама в прессе	8	-47
6. Транзитная реклама	3,4	-38
7. Indoor-реклама	1,4	-50
8. Реклама в кинотеатрах	0,3	-75

В случае с онлайн-сегментом объем рекламных бюджетов в поисковых системах возрос на 1% и составил 104,5 млрд руб., реклама в видеоконтенте увеличилась на 5% и привлекла 20,8 млрд руб. Общий объем составил **более 473 млрд руб.**, по данным АКАР (табл. 9).

Таблица 9

Объем рекламных бюджетов в онлайн-сегменте с видеоконтентом¹, %

ТОП-10 категорий по объемам рекламы на ТВ	ТОП-10 категорий по объемам рекламы в интернете
1. Лекарственные препараты, БАДы — 25%	1. Услуги в области торговли — 22%
2. Услуги в области торговли — 16%	2. Транспорт и сопутствующие товары — 14%
3. Продукты питания — 13%	3. Финансовые услуги — 13%
4. Финансовые услуги — 8%	4. Лекарственные препараты и БАДы — 7%
5. Товары для красоты и здоровья — 8%	5. Услуги связи — 6%
6. Безалкогольные напитки — 7%	6. Компьютерная техника и ПО — 5%
7. Кондитерские изделия — 5%	7. Продукты питания — 5%
8. Услуги общественного питания — 5%	8. Услуги операции с недвижимостью — 4%
9. Товары для животных — 4%	9. Товары для красоты и здоровья — 4%
10. Услуги связи — 4%	10. Безалкогольные напитки — 3%

Наиболее заметным изменением стало попадание в список лидеров таких категорий, как «Недвижимость» (4% в сфере медийной интернет-рекламы), а также «Образование» и «Трудоустройство» — 5% от общего объема рекламы в онлайн-видео.

¹ По количеству рекламных показов медийной рекламы.

В последние годы происходит перераспределение внимания аудитории. К телевизору как традиционному средству потребления медиаконтента и персональному компьютеру прибавился смартфон, который позволяет пользователю находиться онлайн 24 часа в сутки. Телевидение как крупнейший на рынке производитель контента должно уметь доставлять этот контент в средах, где аудитория этот контент потребляет. Теряющие аудиторию телеканалы ищут способы найти и удержать зрителя в интернете. «Газпром-Медиа» (НТВ, ТНТ, ТВ-3, Матч ТВ, «Пятница!», 2x2 и другие активы) создает платформу Premier, на которой показывает свои лучшие проекты до того, как они пойдут в эфир. Еще одна видная площадка с участием холдинга — онлайн-кинотеатр Start, четверть которого принадлежит «Газпром-Медиа». Уже по итогу 2019 г. обе новые платформы, наряду с Okko и Ivi, вошли в число лидеров по росту выручки среди онлайн-кинотеатров страны, выручка Premier выросла на 86,7%, Start — в 3,5 раза. Телевизор хочет попасть в онлайн и создать общее пространство, когда уже не важно, где телевидение, а где интернет. Каналы запускают онлайн-платформы, производители создают для них телесериалы, а затем показывают их на том же ТВ. Происходит формирование третьей реальности, в которой интересен контент, реализуемый на любой платформе. В этой борьбе за зрителя способны выиграть только крупные игроки, которые могут себе позволить делать собственный контент («Россия-1», Первый канал, НТВ, СТС, ТНТ и каналы, входящие в их холдинги). К 2020 г. телеканалы перестали бояться интернета как конкурента и научились использовать синергию двух сред. «Пятница», привлекает к работе Instagram-инфлюэнсеров с многомиллионной аудиторией или создает их самостоятельно. Инфлюэнсером пришлось становиться даже 56-летнему Владимиру Соловьеву, который зарегистрировался в Instagram и Telegram, где теперь постит бэкстейджи, делится своим мнением под специальной плашкой «Соловьев» или «Соловьев Live» и публикует затравки для зрителей его токшоу. Интернет с маркетинговой точки зрения — полезный для телевидения инструмент, однако его значение переоценено. Охваты каналов действительно падают, но основную часть дохода продолжает приносить им именно телевизионная реклама.

По данным Национального рекламного альянса (НРА), российский рынок ТВ-рекламы в IV квартале 2020 г. продолжил восстановление и вышел в положительную зону: динамика относительно аналогичного периода 2019 г. составила +5%. Наиболее значимый рост произошел в декабре, когда ТВ-бюджеты выросли на 9%, но в целом по итогам 2020 г. рынок все равно упал на 3%. Продажи в абсолютных цифрах НРА не раскрывает. Динамика рынка в январе 2021 г., по предварительной оценке НРА, будет лучше, чем в IV квартале 2020 г., рост может составить 6–7%. По оценке селлера динамика ТВ-рекламного рынка 2020 г. к 2019 г. составит –3%.

Продолжается рост доли ТВ в общем медиасплите. В IV квартале 2020 г. она увеличилась на 1,7 п.п. По году ожидаемый рост составит 0,7 п.п. Наилучшую динамику рекламных бюджетов по итогам года показал сегмент тематического ТВ: +3% к показателям 2019 г. Рекламодатели размещают все больше ТВ-роликов, направленных на стимуляцию покупки. В 2020 г. performance-бюджеты выросли на 9%, а их доля во всех телерекламных инвестициях за год увеличилась с 19 до 22%. Наиболее интенсивный рост наблюдается в федеральном размещении: с 16 до 20% за последние два года. Доля продукта QRTV (запущен в конце 2019 г.) по итогам 2020 г. составила 1,5% от всех федеральных бюджетов. Растет интерес рекламодателей к длинным копиям роликов. В 2020 г. 40% выходов пришлось на креативы хронометражем 20 секунд и выше. Это свидетельствует о том, что рекламодатели находятся в поиске оптимального соотношения между branding и performance. В 2021 г. НРА планировал совершенствовать текущие рекламные продукты и новые технологичные форматы. Премьерой будет продукт А-бюджет, который позволит крупным рекламодателям использовать размещение сразу в двух средах (ТВ и digital), получая качественно новые контакты [31].

Важным индикатором рынка являются цены на рекламу. Национальный рекламный альянс выпустил **калькулятор стоимости рекламных кампаний на телевидении в 2021 г.** Этот инструмент позволяет медиаагентствам определить базовую цену кампании на основе размера бюджета, сроков проведения и особенностей размещения рекламных материалов. Представители рекламных холдингов OMD Optimum Media, Media Direction Group, АДВ и Media Instinct Group оценили **рост цен на телевизионную рекламу** в 2021 г., исходя из данных, обнародованных НРА. В калькуляторе альянса представлены расценки по 25 каналам. В 2021 г. у большинства из них базовая стоимость пункта рейтинга (GRP, условная единица при продаже телерекламы) вырастет, снижение произойдет только на «России 1». Наименьший рост цен ждет тройку лидеров телеэфира. GRP в 2021 г. на «Первом» поднимется до 154 000 руб. (+0,77%), на НТВ — до 53 500 руб. (+1,49%), на «России 1» снизится до 68 000 руб. (–1,76%). В рекламных группах оценивают фактическую медиаинфляцию на этих каналах примерно в 3% с учетом скидок, наценок и сезонных коэффициентов. Более заметным станет повышение цен у телеканалов второго эшелона. Так, базовая стоимость пункта рейтинга в эфире СТС вырастет на 4,22%, ТНТ — на 2,84%, Пятого канала — на 5,45%, РЕН ТВ — на 5,08%. Фактическую медиаинфляцию в сегменте рекламные группы оценивают в 5–7%. Самое значительное повышение цен произойдет на ряде нишевых и малых телеканалов. Лидерами роста станут нишевые «Муз-ТВ» (+12,01%), «Мир» (+9,11%), СТС Love (+8,37%), ТНТ 4 (+8,4%). В 2021 г. в НРА решили подороже продать рекламу на наиболее востребованных у рекламодателей

каналах. Динамика цен коррелирует с динамикой доли аудитории и рейтингов (табл. 10).

Таблица 10

Рост базовой стоимости пункта рейтинга (GRP) в 2021 г., %

Канал	Базовая стоимость пункта рейтинга
Первый канал	0,776
Россия 1	–1,765
НТВ	1,495
ТНТ	2,846
СТС	4,323
Пятый канал	5,457
РЕН ТВ	5,081
ДОМАШНИЙ	5,379
ТВ-3	3,510
ПЯТНИЦА	5,365
ЧЕ	7,200
Ю	6,374
ТВЦ	4,938
КАРУСЕЛЬ	2,281
DISNEY	4,857
СТС LOVE	8,373
ТНТ 4	8,403
МУЗ-ТВ	12,011
2X2	6,23
СУББОТА	0,110
МИР	9,110
СПАС	5,341

Источник: OMD OPTIMUM MEDIA И MEDIA DIRECTION GROUP на основе данных НРА. Размещено в федеральном эфире [30; 32].

Особое значение имеют и показатели среднерыночной инфляции для рекламы, размещаемой в федеральном эфире. Базовая инфляция, заложенная в калькулятор для федерального ТВ, составляет около 5%, для регионального — 15–20% в зависимости от канала и региона. Однако эти цифры — лишь отправная точка, **конечная инфляция** будет формироваться в процессе переговоров с НРА. Итоговая стоимость пункта рейтинга для бренда будет зависеть от динамики его расходов на телевизионную ре-

кламу: при растущем бюджете инфляция будет ниже, при падающем может быть значительно выше, при стабильном останется в средних значениях. В НРА традиционно не комментируют показатели медиаинфляции. Представители альянса говорят прямо, что представленные в калькуляторе базовые цены не в полной мере отражают динамику бюджетов и медиаинфляцию: не учитываются скидки, наценки, сезонные коэффициенты и другие факторы, влияющие на формирование итоговой цены. Но о самой проблеме инфляции представители НРА предпочитают не говорить.

Заключение. Измерение в социологическом исследовании эфирных каналов. В российской социологии сегодня доминирует классический подход. Суть его заключается в том, что вне измерения невозможно эмпирическое знание. Лишь измеренные социальные признаки, представленные в числовом виде, могут быть обработаны методами математической статистики и служить доказательством выдвинутой гипотезы в социальном управлении. Классическая социология на своем эмпирическом уровне — всегда «измеряющая» социология, в отличие от качественной — «неизмеряющей». Подробно об этом пишет А. С. Готлиб в своей монографии «Качественное социологическое исследование...» [3].

Измерение социальных признаков — основа методологии количественного подхода в социологии. Социологи пытаются *абсолютно все* социальные признаки, даже такие, как любовь, дружба, патриотизм, измерять. Разрабатываются методики, программы, техники измерения. Квалификация социолога связывается с умением «мыслить» измерительными конструкциями, художественными образами, способностью мысленно представить любое социологическое понятие в измерительных координатах. Это признак качественного специалиста социолога-эмпирика. *Измерением* сегодня называется «процедура, с помощью которой объекты измерения, рассматриваемые как носители определенных отношений, отображаются в некую математическую систему с соответствующими отношениями между элементами этой системы» [7].

Концепция соответствия эмпирических объектов математическим объектам, которые представлены *не только числами*, но и *нечисловыми конструктами*: графами, оригинальным нематематическим аппаратом, сегодня представлена слабо.

Следует сказать, что сциентистский посыл классической методологии — измерять социальные признаки *так же, как измеряются признаки в естественных науках*, все же дает сбой. В мировой современной социологии существует понимание того, что измерение *социальных признаков* достаточно специфично, имеет свои особенности.

Прежде всего *измерение социальных признаков в значительной степени опосредовано*, в отличие от измерения в естественных науках (исключая измерение явлений микромира), где используется только *непосредственное*

измерение. Конечно, в социологическом исследовании также осуществляется непосредственное измерение социальных признаков, но преобладающим является все же другое — *косвенное (опосредованное)* измерение, которое предполагает использование промежуточных звеньев (индикаторов). При этом *главная проблема* косвенного (опосредованного) измерения состоит в *обеспечении обоснованности его*, т.е. в его способности измерить именно то социальное свойство, которое необходимо.

Измерение социальных признаков в отличие от измерения в естественных науках содержит в самом себе возможность влияния интервьюера на получаемый результат. Дело в том, что измерение социальных признаков происходит в процедуре опроса. А он представляет собой навязанное произвольное (имеется в виду произвол исследователя) общение. Любая же ситуация общения, пусть даже и неполноценного, межличностного, но скорее ролевого, как в нашем случае, по сути своей «обременена» взаимовлиянием субъектов общения. Возникновение «эффекта интервьюера», смещение информации, а значит, и возможность получения недостоверного знания не соответствуют задачам измерения и управления социальным объектом.

Сегодня в России доминирует так называемый атрибутивный подход к телевизионным эфирным каналам. Они обеспечивают определенный суверенитет государства. Функциональный же подход проявляется в том, что каналы предоставляют свой продукт в соответствии с текущими предпочтениями большинства своей аудитории. В качестве элемента так называемой четвертой власти они выглядят слабо. Слабо представлены культурные и образовательные продукты. Низкий рейтинг канала «Культура» — это не столько следствие определенной культуры общества, но и слабый маркетинг руководства канала. Без этого ни о каком социальном управлении обществом невозможно говорить как и о реальной «мягкой силе» и формировании «русского мира».

Таким образом, в современной исторической мысли сложилась критическая ситуация, когда научное сообщество практически отказывается от глубокого анализа системы измерения ключевых показателей, стихийно сложившихся в отрасли. В этих условиях попытки наиболее квалифицированных практиков внести изменения в систему управления не приводят к росту эффективности. Отрасль утрачивает свои позиции в экономике государства и мешает ему осуществлять свои основные функции в очень чувствительных областях деятельности.

Список литературы

1. *Боброва Т. АКАР: российский рекламный рынок упал на 4% по итогам 2020 года — до 473,4 млрд рублей // VC.RU Маркетинг. URL: <https://vc.ru/>*

- marketing/222034-akar-rossiyskiy-reklamnyu-rynok-upal-na-4-po-itogam-2020-goda-do-473-4-mlrd-rublej
2. *Волков Д., Гончаров С.* Российский медиаландшафт-2020 // ЛЕВАДА-ЦЕНТР. URL: <https://www.levada.ru/2020/04/28/rossijskij-medialandshaft-2020/>
 3. *Готлиб А. С.* Качественное социологическое исследование: познавательные и экзистенциальные горизонты: монография. М.: Флинта, 2014. — 353 с.
 4. *Коломиец В. П.* Измерение и валюта в телевизионной среде // Российский рекламный ежегодник — 2011. М., 2012. С. 180—192.
 5. *Курдоглян Л.* Обзор показателей телепросмотра в 2019 году // Кабельщик. Статьи о рынке ТВ и телекоммуникаций. URL: <https://www.cableman.ru/article/obzor-pokazatelei-teleprosмотра-v-2019-godu>
 6. Основы медиабизнеса / под ред. Е. Л. Варганова. М.: Аспект Пресс, 2014. — 400 с. ISBN:978-5-7567-0724-3
 7. Рабочая книга социолога / под общ. ред. и с предисл. Г. В. Осипова. Изд. 5-е. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 480 с.
 8. *Раззаков Ф.* Блеск и нищета российского ТВ. Книга 2. Тайны телевидения. От Ельцина до Медведева. 1992—2008. М.: Эксмо, 2009. — 592 с.
 9. *Соболев С.* Чистый убыток «Первого канала» за 2018 год достиг 6,8 млрд руб. СПАРК // РБК. Компании. Технологии и медиа. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2019/5d4374ef9a7947bc2b5a14a5
 10. *Огнева О. К.* Анализ социологических и экономических проблем современного телевизионного рынка // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. М., 2016. С. 101—108.
 11. *Хорольский В. В.* Аудитория как товар «Больших данных» в медиаиндустрии // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. 2019. № 2. С. 143—148.
 12. *Lotz A. D.* The Television Will Be Revolutionized. New York University Press, 2011. Retrieved April 16.

Интернет-источники

13. Ozlib. Журналистика. Основы медиабизнеса // Измерение телевизионных рейтингов. URL: https://ozlib.com/807864/zhurnalistika/izmerenie-televizionnyh_reytingov (дата обращения: 30.05.2021).
14. Исследовательская компания Mediascope. URL: <https://mediascope.net/>
15. IPTV PORTAL INDEX. URL: <https://iptvportal.ru/about/>
16. ТВЦифровое.ру. Информационный проект о цифровом телевидении // Карта покрытия цифровым ТВ. URL: <https://tvcifrovoe.ru/cifrovoe-televidenie/karta-pokrytiya-cifrovogo-tv.html> (дата обращения: 09.06.2021).
17. ТВЦифровое.ру. Информационный проект о цифровом телевидении // Карта покрытия цифровым ТВ. URL: <https://tvcifrovoe.ru/cifrovoe-televidenie/besplatnye-kanaly-cifrovogo-televideniya.html> (дата обращения: 09.06.2021).
18. ТВЦифровое.ру. Информационный проект о цифровом телевидении // Карта покрытия цифровым ТВ. URL: <https://tvcifrovoe.ru/multipleksy/vtoroy-multipleks-cifrovogo-tv.html> (дата обращения: 09.06.2021).

19. TV-Выбор. Сколько людей смотрят телевизор: статистика каналов. URL: <https://tv-vybor.ru/stati/1996-skolko-ljudej-smotrtjat-televizor-statistika-kanalov.html> (дата обращения: 10.06.2021).
20. ПИКАБУ. Об измерениях ТВ-аудитории и немного о Медиапланировании. URL: https://pikabu.ru/story/komu_ob_izmereniyakh_tv_auditorii_i_nemnogo_o_mediaplanirovani_4788828 (дата обращения: 10.06.2021).
21. ADPASS Объемы рекламного рынка 2020. URL: https://adpass.ru/obemy-reklamnogo-rynka-2020/#Obemi_reklami_vsredstvakh_yeerasprostraneniya_2020 (дата обращения: 18.03.2021).
22. АКАР. Новости АКАР. Объем рекламы в средствах ее распространения в январе—марте 2021 года. URL: https://www.akarussia.ru/press_centre/news/id9664 (дата обращения: 31.05.2021).
23. ИНТЕРФАКС. Международная информационная группа. СПАРК. URL: <https://www.spark-interfax.ru/moskva-danilovski/ooo-aktsept-televizionny-kanal-ren-tv-inn-7704241848-ogrn-1027700418811-c5deeeefd2b546d985131f8611ee58b2> (дата обращения: 07.06.2021).
24. Finanz.ru. Убытки государственных телеканалов превысили 50 млрд рублей. URL: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/ubytki-gosudarstvennykh-telekanalov-prevysili-50-mlrd-rublej-1029301553> (дата обращения: 11.06.2020).
25. РБК. Компании. Технологии и медиа. Власти отказались от снижения господдержки СМИ на фоне пандемии. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/17/09/2020/5f61f7899a7947687f22edc1 (дата обращения: 07.06.2021).
26. NEWSLAND / Убытки государственных телеканалов превысили 50 млрд рублей. URL: <https://newsland.com/community/4765/content/ubytki-gosudarstvennykh-telekanalov-prevysili-50-mlrd-rublei/7147428> (дата обращения: 07.06.2021).
27. ВЦИОМ-Новости. Медиапотребление россиян: мониторинг. URL: <https://wciom.ru/ratings/deyatelnost-obshchestvennykh-institutov/> (дата обращения: 03.04.2021).
28. Расходы на телерекламу в России выросли на 5% в конце 2020 года. 26 Января 2021 / Adindex. Большие перемены digital-маркетинга. Бесплатная онлайн-конференция 16 сентября 2021 г. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2021/01/26/290330.phtml> (дата обращения: 26.01.2021).
29. Sostav. TOP-30 крупнейших рекламодателей России. 2020. Sostav. 1998—2021. Независимый проект брендингового агентства Depot. URL: <https://www.sostav.ru/publication/top-30-advertizers-2020-43324.html> (дата обращения: 07.06.2021).
30. Итоги 2020 года: крупнейшие рекламодатели и основные категории / All Advertising.ru. Весь рекламный рынок России. Новости участников рейтинга. 20.03.2021. Mediascope. Медиаисследования. URL: https://alladvertising.ru/pr/adv_market_2020.html
31. Telesputnik.ru Рынок ТВ-рекламы в России в 2020 году упал на 3%. URL: <https://telesputnik.ru/materials/trends/news/rynok-tv-reklamy-v-rossii-v-2020-godu-upal-na-3/>
32. Ведомости СПб. Рекламодатели заплатят больше за малые телеканалы / Рекламные холдинги оценили рост цен на телерекламу в 2021 году. URL: <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2020/10/29/845208-reklamodатели-zaplatyat>

33. Обзор показателей телепросмотра в 2019 году // Кабельщик. Статьи о рынке ТВ и телекоммуникаций. URL: <https://www.cableman.ru/article/obzor-pokazatelei-teleprosмотра-v-2019-godu> (дата обращения: 05.06.2021).
34. Кому? Об измерениях ТВ-аудитории и немного о Медиапланировании / PICABU. URL: https://pikabu.ru/story/komu_ob_izmereniyakh_tv_auditorii_i_nemnogo_o_mediaplanirovanii_4788828
35. ВЦИОМ-Новости. Медиапотребление россиян: мониторинг. URL: <https://wciom.ru/ratings/deyatelnost-obshchestvennykh-institutov/> (дата обращения: 03.04.2021).
36. Adindex. Расходы на телерекламу в России выросли на 5% в конце 2020 года. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2021/01/26/290330.phtml> (дата обращения: 26.01.2021).
37. AllAdvertising.ru / Новости / Mediascope / Медиаисследования / Итоги 2020 года: крупнейшие рекламодатели и основные категории. URL: https://alladvertising.ru/pr/adv_market_2020.html (дата обращения: 07.06.2021).

Алтухов С. В.,
Сулейменов Е. М.

МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ ИЛИ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ?

Аннотация. Спорт как часть государственной политики, сферы услуг и бизнеса очень остро переживает кризисные явления, связанные с последствиями пандемии. Отдельные организации обращаются к государству за помощью, другие пересматривают взаимные обязательства с контрагентами, третьи пытаются встроить олимпийские традиции в изменившуюся структуру отношений и новой реальности, четвертые активно осваивают виртуальное пространство для возможного продолжения проектов. Сложившееся в последнюю четверть века господство управления и экономики во всех сферах общественной жизни заставило нас обратить внимание на природу складывающихся отношений в спорте и в спортивной индустрии вследствие наступления пандемии. Предполагаем, что дисбаланс в категориях «объект» и «предмет» (спорта и спортивной индустрии) связан с тем, что появление в большом количестве бизнес-решений и практик резко снизило значимость самого спорта вместе с сообществами людей, формирующих и развивающих ценности и традиции различных спортивных дисциплин и форматов соревнований. Экономика спорта и спортивной индустрии пока не институционализирована и не имеет собственной системы учета.

Ключевые слова: спорт, спортивная индустрия, спортивный менеджмент, экономика спорта, коронавирус COVID-19, модели управления спортом

Введение

Одним из поводов для данной статьи стали события лета 2020 г., происходившие в глобальном спорте. Правообладатели спортивных мега-проектов (Олимпийских игр, чемпионатов мира или чемпионатов континентов, профессиональных спортивных лиг), которые на протяжении последнего столетия создали свою монополию, иерархию и централизованную систему управления, в один момент оказались недоступны для потребителей и объявили либо о приостановке турниров, либо об отмене соревнований.

Экономика устойчивого развития рухнула, бизнес-модели оказались неэффективными и потребовали срочных решений по локализации в одном-двух местах (пузырях) участников серий плей-офф для исполнения контрактных обязательств перед коммерческими партнерами. В этой ситуации особенно остро стали видна неготовность к подобным явлениям

структур управления спортом и спортивной индустрии, фабрики и заводы которой не могли функционировать в прежнем режиме и были вынуждены перейти к процессам оптимизации или уходить с рынка. Сложилась ситуация, когда все подсистемы спорта от любительских сообществ до олимпийского движения, а также связи между ними оказались под ударом. В такой ситуации неизбежно включается теория систем, которая утверждает, что система, достигшая и переросшая предел своей сложности, либо погибает, либо должна упроститься, т.е. развалиться на подсистемы и перестроиться в некую новую конфигурацию. Участники событий вдруг с изумлением обнаружили, что стремление к росту эффективности результатов деятельности спортивной индустрии в тесном альянсе с монополией международных спортивных федераций или другими правообладателями как главной цели поставило под угрозу цельность системы спорта и значимость менеджмента в спорте как самостоятельной дисциплины и основы системы управления спортом.

Постановка вопроса

Как спортивный менеджмент влияет на спортивную индустрию и как индустрия изменяет спортивный менеджмент? Так в теории могут звучать два актуальных управленческих вопроса, по сути своей дублирующие два других — «кто виноват?» и «что делать?», — ответы на которые искали интеллектуалы XIX в. с подачи А. И. Герцена и Н. Г. Чернышевского.

Проблемы отраслевого менеджмента в спорте начались задолго до пандемии. Они накапливались в научно-образовательной и профессиональной среде параллельно росту коммерциализации спорта и сделали спортивный менеджмент жертвой спортивной индустрии, прекрасно адаптированной к глобальной экономике. И это вполне логично. Спортивная индустрия — это предприятия и организации, технически и технологически обеспечивающие сервис спортивных организаций и мероприятий для огромного количества видов спорта. Эти компании переживают период экспоненциального роста спроса на сервисные предложения для спорта и его потребителей в эпоху новых технологий, не имея стратегии развития и полагая, что рынок все отрегулирует. Свободное употребление терминов «спортивная индустрия», «спортивная область», «спортивная сфера», «спортивный кластер», «спортивный бизнес» наряду со «спортивной отраслью» и собственно «спортом» в научных исследованиях и публичной политике, а также склонность к изучению трансферных рынков, прикладных исследований в маркетинге, коммерческой эффективности проектов, а не влияние менеджмента на людей, занимающихся спортом и связанных со спортом, прямо указывают на признаки приоритета финансово-экономических отношений и роста эффективности экономики спортивной

индустрии перед спортом на глобальном уровне. Но рамки экономических отношений в спорте пока четко не определены.

Спорт — это особый вид социальной деятельности, эмоционального интеллекта и взаимопонимания, в основе которого находятся организованные формы соревновательных практик. Уровень развития спорта в государстве зависит от политической системы, экономической ситуации, системы образования и науки, социальной структуры, демографии, религии, статуса армии и флота, развития телекоммуникаций и др.

Человечество говорит на языке музыки, математики и спорта, как считает профессор Вадим Маршев, автор «Истории управленческой мысли» [14]. И этот язык спорта становится все менее понятным для членов спортивного сообщества, поскольку идеология индустрии спорта «деньги — победы — деньги» продолжает доминировать, с одной стороны, и, с другой стороны, также стремительно создавать благоприятные условия для всех человеческих пороков именно в спорте (допинг, беттинг, мошенничество в достижении результата, договорные матчи, коррупция и т.д.). А форма современной работорговли, когда спортсмен переходит с одной «плантации» на другую «в обмен на денежную компенсацию», становится обычной практикой трудовых отношений и не запрещается законом.

Спортивный менеджмент и спортивная индустрия

С недавних пор в своей практической деятельности руководители международных спортивных федераций и менеджеры спортивных организаций с удивлением стали обнаруживать свою все более растущую зависимость от предприятий спортивной индустрии, которые, по своей сути, обеспечивали сервисы спортивных проектов. Телевизионные трансляции, информационное сопровождение в СМИ, медицинское обеспечение, техническая поддержка системы результата, маркетинг и др. стали трансформироваться в самостоятельные структуры с соответствующими правами. На первых порах становления отношений и роста доходов это даже нравилось обеим сторонам. Но компании, привлекающие в спорт новые финансовые ресурсы, стали естественным образом влиять не только на процессы привлечения ресурсов, но и на управленческие процессы в структуре спорта, делая ее все более лояльной для индустрии. При этом организации, создающие «голы, очки, секунды», были вынуждены искать своих покровителей и партнеров на экономических рынках для сохранения собственной конкурентоспособности. В России, Китае и некоторых странах бывшего СССР большинство ресурсов для спорта обеспечивало государство, но это не решало проблему, а во многом только усиливало административную вертикаль управления государственным спортом, оставляя деятельность спортивных менеджеров на вторых ролях.

Пандемия обострила противоречия этих отношений. Оказалось, что глобальная спортивная индустрия и спортивные бизнесы оказались беспомощны и разобщены в этой ситуации, несмотря на колоссальные финансовые обороты и доходы. Пирамида долгов оказалась неспособной к преодолению кризиса без политического вмешательства, а «черный лебедь» Нассима Талеба [5], по определению, прилетел внезапно. Мировая спортивная индустрия потеряла главное — отношения. Не отношения со спонсорами и партнерами различных групп, а отношения с создателями продукта. Без спортсменов, тренеров, болельщиков, календаря соревнований оказался утраченным смысл производства и оказания услуг и всей экономической деятельности, связанной со спортом. Многие специалисты отметили в качестве примера и сигнала раннего предупреждения решение Криштиану Роналду убрать со стола бутылки кока-колы на послематчевой пресс-конференции одного из матчей ЕВРО-2020. Действительно, поступок оценен как покушение на все «договорные обязательства». Но может быть и иная точка зрения. Один из главных героев и кумиров современной молодежи предложил вместо колы бутылку с чистой водой. И, как представляется, нападающий национальной команды Португалии имел для этого достаточно оснований. И скорее всего организаторы и маркетологи не согласовывали набор рекламных продуктов с участниками турнира, многие из которых сами стали медиаперсонами.

В состоянии неопределенности обострилась необходимость обратиться к спортивному менеджменту и возможным сценариям выхода из сложившейся ситуации. Сценарный менеджмент пока имеет к спорту самое отдаленное отношение. И разработка планов (А, В, С) для действий в различных ситуациях рассматривалась организаторами спортивных событий в редких случаях, как, например, при угрозе военного конфликта, природных аномалий или эпидемиологической опасности. Планы роста доходов и маркетинговые стратегии, по понятным причинам, обсуждать гораздо интереснее. Но экономика спорта — это пока еще зарождающийся институт, в котором не сбалансированы интересы государства, общества и бизнеса. Соответственно, принципы управления в этих секторах спорта далеки от единообразия. Показательным примером надвигающегося сепаратизма стал проект футбольной Суперлиги, возвестившей о том, что спорт уже не будет прежним.

Халлгейл Гаммелсетер в своей статье «Спорт — это не индустрия: возвращение спорта в спортивный менеджмент» констатирует: «Утверждения в адрес спортивного менеджмента о том, что он производит знания «для» [11] менеджмента, а не «о нем» [7], могут быть неточными. Тем не менее эта область должна противостоять вызову, поставленному CMS (critical management system), заключающемуся в том, что она является

идеологией всего менеджмента. Младенчество спортивного менеджмента как дисциплины совпало с эпохой, отмеченной крахом коммунистических режимов и командной экономики в Восточной Европе и чувством оправдания американского капитализма, а вместе с ним и менеджментом, который, как выяснилось, не был исчерпан [13]» [10].

Спортивный менеджмент — это взаимодействие и координация ресурсов, технологий, процессов, кадров, ситуационного подхода для эффективного производства и обмена спортивными услугами [9]. С точки зрения спортивного менеджмента спортивная организация и менеджмент влияют на то, что происходит в спортивной сфере и вокруг нее. Смысл существования данной дисциплины состоит в том, что руководство людьми и организация деятельности оказывают влияние на саму деятельность. Хотя разнообразие и гибридные формы управления неизбежны в разных секторах и странах, реформы управления в спорте тем не менее вращаются вокруг набора бизнес-концепций и практик. Возможно, из-за этой и подобных взаимосвязей процветают утверждения, что «спорт — это индустрия, спортсмен — это предмет потребления, а руководитель спортивного объекта — это «менеджер», и объектом нужно руководить».

Тем не менее убытки, банкротства, дисквалификации в спорте дают понять, что спорт уже не будет прежним. Хотя бы потому, что экономические показатели учета деятельности спортивной индустрии измеряются только в 15 странах мира. По данным профессора Д. Л. Андреффа, к началу 2019 г. только девять стран ЕС (Австрия, Германия, Великобритания, Кипр, Литва, Нидерланды, Польша, Португалия, Чехия) и Швейцария разработали свои европейские вспомогательные счета спорта для оценки эффективности деятельности спортивной индустрии. Кроме того, некоторые другие страны собирают данные о своей спортивной индустрии с использованием различных методологий учета, как Канада [12] и Франция. Методология, аналогичная французской, была применена в Словении, Фиджи и Самоа [7].

Таблица 1

**Национальные вспомогательные счета спорта,
публикуемые в европейских странах**

Страна	Отчет	Опублик.	Валовая добавленная стоимость		Потребление домашних хозяйств		Занятость,	
	год	Год	EUR млрд	%	EUR млрд	%	тыс. чел.	%
Австрия	2005	2010	10,7	4,9	4,9	3,6	242	6,4
Кипр	2004	2010	0,3	2,4	0,3	3,7	7.6	2,2

Окончание табл. 1

Страна	Отчет	Опублик.	Валовая добавленная стоимость		Потребление домашних хозяйств		Занятость,	
	год	Год	EUR млрд	%	EUR млрд	%	тыс. чел.	%
Германия	2008	2013	73,1	3,3	89,1	6,6	1,766	4,4
Литва	2008	2014	865 ^μ ¹	0,8	—	1,2	18	1,2
Нидерланды	2006	2012	4,7	1,0	6,8	2,7	130	1,5
Польша	2006	2011	5,3	2,0	3,5	1,2	225	1,5
Великобритания ²	2006	2010	36,6	2,3	32,0	3,0	630	2,5
Португалия	2010–2012	2016	1,8	1,1	1,9	1,7	63	1,4
Чехия ³	2010	2012	10,0	0,3	—	1,1	25	0,5
Швейцария	2008	2011	9,1	1,7	—	—	89	2,5

Источник: составлено В. Андреевым.

Глобализация стала важнейшим фактором современной жизни. Сергей Дерлугьян отмечает, что «впервые это модное слово возникло в 1984 г. в редакционном комментарии в *Wall Street Journal* по поводу решения кабинета Маргарет Тэтчер, открывавшего иностранным банкам прямой доступ на финансовый рынок лондонского Сити. Показательно, что до 1989 г. неологизм «глобализация» употреблялся только с прилагательным «финансовая» [3, с. 21]. Глобализация спортивной индустрии развивается во многом хаотично, без какого-либо плана. Но есть некоторые закономерности трансформации отношений в спорте и спортивной индустрии, среди которых выделяются три фактора:

1. Финансовые потоки, связанные со спортом, могут беспрепятственно перемещаться по всем странам мира (за некоторым исключением санкционных условий). В качестве примера приведем интернет-торговлю спортивными товарами или онлайн-ставки на спортивные соревнования за рубежом.

2. Продукция и услуги спортивной индустрии доступны во всех странах мира. Большинство производителей спортивных товаров, спортивных агентов, телеканалов спортивного вещания, букмекеров, спонсоров и владельцев спортивных клубов имеют свои интересы в разных странах мира.

¹ μ — млн литов.

² Данные для обновления 2008 г.

³ Предварительные результаты за 2004–2010 гг., методология отсутствует.

3. Отсутствие международного отраслевого контроля за деятельностью в спортивной индустрии и наличие интереса к ней у локальных государственных и финансовых элит делают возможным развитие обратной стороны спорта, связанной с коррупцией, договорными матчами, сфальсифицированными ставками, уклонением от уплаты налогов и др. К примеру, все острее звучит вопрос «Спорт управляет допингом или допинг управляет спортом?».

Владимир Андреев, руководитель Лаборатории экономики спорта Министерства спорта Франции, приходит к заключению, что «мировая спортивная индустрия, похоже, является частью нынешней глобальной экономической системы, основанной на жадности» [6].

Как строить экономику спорта?

Все, что создано человеком, нуждается во внимании и рациональном управлении. Поиск точки равновесия интересов государства, бизнеса и спорта может быть направлен на проведение инвентаризации спортивного хозяйства и уровня отношений в спорте. Наряду с этим положения закона предельной полезности обращают нас к измерениям показателей деятельности видов спорта для баланса спроса и предложения на каждый вид спорта в процессе их дальнейшей дифференциации.

В данном разделе наше внимание будет сосредоточено на российской практике управленческих отношений в спорте, основанных на отраслевой специфике и пересекающемся взаимодействии субъектов государственного сектора, некоммерческого сектора и бизнес-сектора, представленных в спорте. Изучать их мы будем через призму экономики спорта, поскольку экономика и управление проникли во все сферы нашей жизни. Как выяснилось, в этом есть практическая необходимость для многих специалистов, работающих в спорте.

Все современные люди имеют юридическую принадлежность к какому-либо государству (иногда даже к нескольким государствам). Уровень жизни людей в государствах определяется уровнем экономического развития и ежегодными измеряемыми доходами на душу населения такого государства. Экономика любого государства, в свою очередь, зависит от факторов его географического положения, климатических условий, природных ресурсов, политического устройства, состава населения, национальных и культурных традиций, религии и т.п.

Экономика каждой страны — это сложный и динамичный организм, фиксирующий изменения в ходе хозяйственной деятельности на основе измерений результатов и сравнения их с результатами прошлых периодов с целью управления изменениями. Экономика представлена разными ин-

ститутами, отраслями, комплексами в зависимости от требований и задач, представленных перед ней правительством.

На международном уровне показатели деятельности российской национальной экономики синхронизируются по разделам с моделями учета и статистики экономик стран Европы. Поэтому изначально деление статистики на отрасли и названия отраслей стали обязательным условием интеграции новой России в международную экономику.

Существует множество определений термина «отрасль». Мы обратимся к академической трактовке этой области экономической деятельности.

Отрасль экономики — это совокупность предприятий (возможно, на определенной географической территории), добывающих, производящих или поставляющих однородную (с близкими свойствами) или специфическую продукцию по однотипным технологиям [4].

В многообразии спортивной деятельности нетрудно обнаружить все признаки данного определения:

1. Однородные предприятия и организации. К этим организациям могут быть отнесены спортивные федерации, ассоциации, клубы, академии, школы и др.

2. Однородность продукции и услуг. Оказание потребителям спортивных услуг, оздоровительных услуг, организация спортивных и развлекательных мероприятий могут быть представлены как однородные услуги.

3. Однотипные технологии. Бизнес-процессы, происходящие в спорте, непременно будут основываться на технических стандартах и регламентах, работе со спортивной медициной, спортивных правилах и законах и т.п.

В Российской Федерации в настоящее время спорт не представлен отдельной отраслью экономики. В Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) в редакции от 2020 г. спорт представлен в разделе R «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений».

Обращает на себя некорректность употребления в некоторых случаях терминов «спортивная отрасль» и «спортивная индустрия». В основном это связано с переводными материалами зарубежных авторов, в которых имеется вариативность в английском языке.

Branch of economy — это отрасль экономики, а *Industry* — это промышленность или отрасль промышленности.

Здесь и далее мы будем различать спортивную отрасль как объединение организаций разного рода собственности для производства организованных спортивных практик и более широкое понятие, а спортивную индустрию — как межотраслевой комплекс предприятий спорта и промышленности, производящих промышленные товары и сервисы для спорта.

В зависимости от уровня ресурсной базы, организационно-правовой формы и поставленных целей и задач спорт и спортивные организации классифицируются в одном из трех секторов (рис. 1):

- государственный сектор (спорт высших достижений);
- некоммерческий сектор (любительский спорт);
- коммерческий сектор (профессиональный спорт).

Сектор пересечения всех трех кругов можно определить как олимпийский спорт.

Такая классификация может определять рамки структуры спортивной отрасли для разработки соответствующей модели управления секторами спорта в частности и стратегии развития спортивной отрасли в целом. Кроме того, в зависимости от уровня развития политической системы и уровня развития экономики такая структура будет способствовать поиску точки равновесия спроса и предложения на спорт, а также интересов государства, общества и бизнеса в спорте в каждом отдельном государстве.

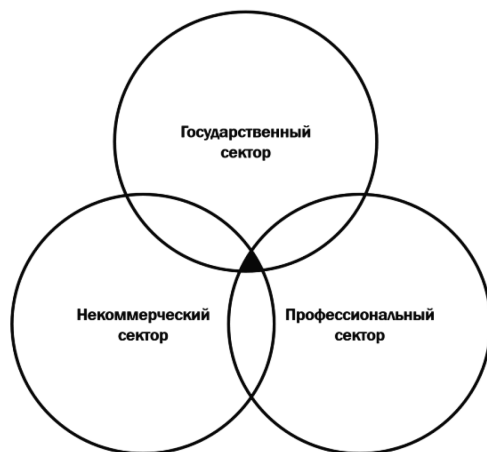


Рис. 1. Классификация спорта

Для эффективного воспроизводства в спортивной отрасли, измерения показателей эффективности в экономике спорта и совершенствования технического, технологического и социального потенциала спорта необходимо измерять показатели деятельности организаций из других отраслей экономики, связанных процессно или технологически со спортом. Это будет способствовать формированию реальной картины ресурсной базы и измерению показателей эффективности деятельности организаций, принимающих участие в производстве товаров и услуг. Для этого созрели все предпосылки и уже сформированы производственные отношения в межотраслевой конфигурации субъектов на условиях взаимовыгодных отношений и комплексного развития (рис. 2).

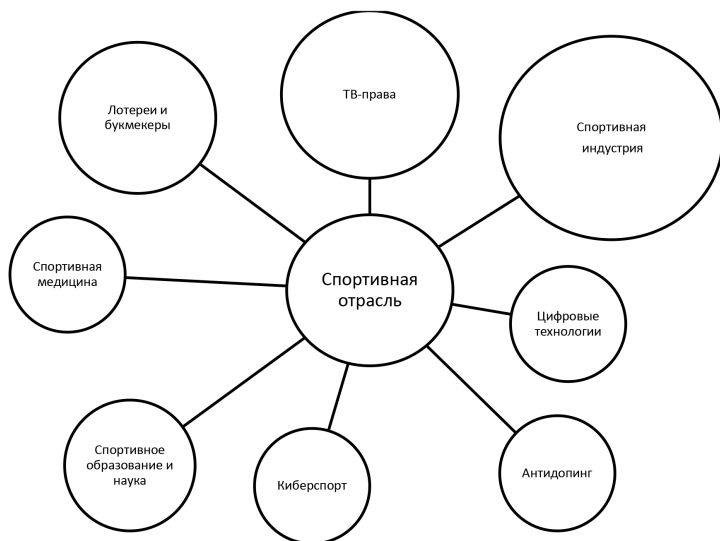


Рис. 2. Спортивная отрасль и межотраслевые комплексы предприятий

В качестве примера межотраслевых комплексов, связанных со спортом, необходимо выделить следующие структуры.

Спортивная индустрия [1] — это предприятия спорт-инжиниринга, проектирования и строительства, предприятия промышленности, производящие спортивное оборудование, инвентарь, экипировку, технику, спортивные покрытия, снаряжение и др.

Когда спортивные специалисты говорят о спортивной индустрии, они должны иметь в виду, что именно вопросы инженерно-технического содержания, технические и технологические процессы являются кругом интересов и предметом этого рода деятельности. Спортивная индустрия предполагает реализацию технических, технологических и организационно-экономических процессов и является одним из важнейших драйверов развития спорта.

Спортивная наука и образование — организации системы начального, среднего и высшего образования в спортивно-образовательных учреждениях, научно-исследовательские институты и центры, образовательные центры спортивной направленности и др.

В число образовательных учреждений этого комплекса могут входить не только организации государственной системы Министерства спорта, но и другие общеобразовательные учреждения, связанные с научно-исследовательскими работами в спортивной отрасли или получившие образовательную лицензию на обучение специалистов определенных специ-

альностей, учреждения дополнительного образования детей и взрослого населения страны.

Спортивная медицина — медицинские учреждения, работающие по заказу и в тесном контакте со спортивными организациями. Предприятия спортивной медицины — Федеральное медико-биологическое агентство, медицинские центры, физкультурно-спортивные диспансеры, центры спортивной психологии, антидопинговые лаборатории, предприятия спортивного питания и др.

Спортивные средства массовой информации — периодические печатные спортивные издания, электронные спортивные СМИ, клубные телекомпании, информационные спортивные агентства и др.

Институционально уже готовы к автономной экономической деятельности комплексы предприятий спортивного туризма, компании лотерей и букмекерства, клубы и ассоциации киберспорта и др. Важно понимать, что взаимные связи будут укрепляться в условиях рынка.

Заключение

Продолжающееся развитие пандемии на всех континентах будет вынуждать правообладателей спортивных проектов и их стейкхолдеров искать новые решения, безопасные формы для спортивных мероприятий и новые локации. Для дальнейшего развития спорта как отрасли экономики потребуются новые альянсы участников и децентрализация. В условиях неизбежного ограничения ресурсов представляется целесообразной перезагрузка модели управления спортом на международном уровне на основании моделей учета показателей экономической деятельности на уровне государств. Первая попытка объединения клубов для выхода из системы соревнований УЕФА была предпринята организаторами футбольной Суперлиги на транснациональном уровне, но сепаратисты не учли политическую основу современных суверенитетов. В современном мире около 70 государств способны соответствовать заявочным финансовым требованиям Международного олимпийского комитета. У остальных стран годовой ВВП ниже, чем эти требования [2]. Таковы экономические реалии.

Изменение условий технического характера и требования к безопасности спортсменов и зрителей заставляют пересматривать основные стандарты организации спортивных проектов. Определяющую роль при этом играли и будут играть государственные институты с гарантиями финансирования, безопасности, экологии и т.п. и уровень экономического развития стран. Международные спортивные федерации и Международный олимпийский комитет вынуждены рассматривать возможные коллаборации политического характера для восстановления своего доминирования в мировом спорте.

Список литературы

1. *Алтухов С. В.* Спорт в национальной системе квалификаций // III Московский юридический форум. X Международная научно-практическая конференция «Спортивное право: перспективы развития». М.: Изд-во МГЮА имени О. Е. Кутафина, 2016. С. 12–21.
2. *Андрефф В.* Основные современные проблемы экономики спорта // Спортивная энциклопедия систем жизнеобеспечения. Наука о спорте. ЮНЕСКО, 2011.
3. *Дердугьян Г.* Как устроен этот мир. наброски на макросоциологические темы. М.: Изд-во Института Гайдара, 2013.
4. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
5. *Талеб Нассим Николас.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Азбука-Аттикус: Колибри, 2016. — 230 с.
6. *Andreff W.* Crisis as Unexpected Transition... to a Greed-Based Economic System // P. Zarembka, ed., Contradictions: Finance, Greed, Labor Unequally Paid. Research in Political Economy. 2013. Vol. 28. Emerald. P. 1–48.
7. *Andreff W.* EU action on sports statistics // J. Anderson, R. Parrish, B. Garcia, eds. Research Handbook on EU Sports Law and Policy. Cheltenham: Edward Elgar, 2018. P. 175–196.
8. *Andrews D. L., Silk M. L.* Sport and neoliberalism: An affective-ideological articulation // The Journal of Popular Culture. 2018. No. 51(2). P. 511–533.
9. *Chelladurai P.* Sport Management: Defining the Field // European Journal for Sport Management. 1994. No. 1 (1). P. 7–21.
10. *Gammelsaeter H.* Sport is not industry: bringing sport back to sport management // European Sport Management Quarterly. Vol. 21. Issue 2.
11. *Klikauer T.* Critical management as critique of management // Critical Sociology. 2018. No. 44(4–5). P. 753–762.
12. *Saint-Germain M., Harvey J.* Caractéristiques de la grappe industrielle canadienne du sport à partir de simulations // Revue Juridique et Economique du Sport. 1998. No. 46. P. 81–105.
13. *Scott W. G., Hart D. K.* The exhaustion of managerialism // Society. 1991. No. 28(3). P. 39–48.
14. URL: <http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/muzyka-sport-i-matematika-eto-tri-yazyka-na-kotoryh-govorit-chelovechestvo-sb>

Артюхов А. В.,
Лантев Г. Д.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД

Аннотация. Эффективное использование продуктового подхода к управлению позволяет компаниям существенно экономить ресурсы на разработке и создавать востребованные продукты. Оценка эффективности продуктовых команд и последующее их развитие являются актуальными исследовательскими задачами. В ходе проведенного исследования были выделены ключевые показатели эффективности продуктовых команд на разных этапах жизненного цикла продукта. Выявлена проблема недостаточного внимания к развитию продуктовых команд, и продемонстрированы три сценария, через которые прошли команды при переходе на удаленную работу в период ограничения из-за пандемии коронавируса.

Ключевые слова: эффективность продуктовых команд, продакт-менеджмент, влияние пандемии, ключевые параметры эффективности

Anton Artyukhov,
Georgy Laptev

ASSESSMENT OF PRODUCT TEAMS PERFORMANCE

Abstract. Effective use of the product management approach allows companies to significantly save development resources and create demanded products. Evaluating the effectiveness of product teams and their subsequent development are urgent research tasks. During the study, key performance indicators of product teams were identified at different stages of the product life cycle. The problem of insufficient attention to the development of product teams was identified and three scenarios were demonstrated that teams went through when switching to remote work during the restriction period due to the coronavirus pandemic.

Key words: effectiveness of product teams, product management, impact of the pandemic, key performance metrics

Введение

С увеличением доли цифровых продуктов в мировой экономике потребность в оценке и повышении эффективности работы продуктовых команд заметно возрастает. Развивающаяся практика применения гибких подходов управления созданием новых продуктов [5] стимулирует исследователей к изучению эффективности работы продуктовых команд с целью постоянного улучшения ключевых показателей их работы.

Настоящая работа посвящена поиску ответов на следующие вопросы: 1) Какие ключевые показатели эффективности продуктовых команд на разных этапах жизненного цикла продукта? 2) Как формируется процесс постоянного развития продуктовых команд? 3) Как переход на удаленную работу, связанный с ограничениями пандемии, повлиял на эффективность продуктовых команд?

В начале работы кратко излагается метод исследования, а далее, в последующих трех частях приводятся ответы на поставленные исследовательские вопросы. В заключении кратко суммируются основные результаты и выводы исследования.

Метод исследования

В основу исследования было положено глубинное интервьюирование продакт-менеджеров и контент-анализ материала, собранного посредством интервьюирования, а также литературных источников по теме исследований. Исследование проводилось на протяжении четырех месяцев (июнь—ноябрь 2020 г.) и состояло из трех этапов: 1) подготовка (разработка опросника и скриптера) к проведению интервью; 2) отбор респондентов и проведение структурированных глубинных интервью с продакт-менеджерами; 3) обработка и анализ полученной информации.

В исследовании приняли участие 56 продакт-менеджеров компаний, размер которых варьировался от 50 до более чем 10 000 сотрудников, из России, США, Германии, Японии, Нидерландов, Таиланда, Сингапура, Черногории, Украины.

Оценка эффективности работы продуктовых команд для разных стадий жизненного цикла продукта

Продуктовые команды работают с различными продуктами, поэтому каждая компания имеет индивидуальный подход к оценке эффективности продуктовых команд. Эффективность работы команды может включать такие единицы измерения, как количество выполненных задач за единицу времени, достижение требуемого показателя, отсутствие ошибок в коде,

сокращение времени разработки/тестирования и т.д. Авторы работы провели серии глубинных интервью с продакт-менеджерами для выявления ключевых показателей эффективности работы продуктовых команд на разных стадиях жизненного цикла создаваемого продукта. Продуктовые команды были распределены по стадиям жизненного цикла продукта, с которым они работают. Для распределения была выбрана модель жизненного цикла продукта Фокса, так как она включает в себя стадию «Исследование и разработка» (исследование и разработка, выведение продукта на рынок, рост, зрелость и насыщение, упадок) [2].

В ходе анализа мы сопоставили ответы респондентов и выявили ключевые показатели эффективности, которые продакт-менеджеры отметили как наиболее важные (табл. 1). Так, например, 13 из 16 продакт-менеджеров (т.е. 81%), находящихся на стадии «Исследование и разработка», выделили «скорость и стоимость тестирования гипотез» как самый важный показатель эффективности для продуктовой команды. При приближении к стадии «Зрелость и насыщение» акцент работы продуктовой команды смещается на привлечение большого количества новых клиентов и удержание существующих, т.е. был связан с оценкой эффективностью маркетинговых активностей, проводимых командой (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности продуктовых команд на разных стадиях жизненного цикла продукта

	Исследование и разработка	Выведение на рынок	Рост	Зрелость и насыщение	Упадок
Количество респондентов (продакт-менеджеров)	16	11	14	11	4
Ключевые показатели эффективности продуктовых команд	Скорость и стоимость тестирования гипотез — 81%	Скорость привлечения первых последователей и масштабируемость подхода к реализации продукта — 82%	Количество новых клиентов — 92%. Маржинальность продукта — 85%	Количество клиентов — 91%. Количество оттока клиентов — 73%	Стоимость сохранения продукта на рынке — 75%

Источник: составлено автором.

Формирование процесса постоянного развития продуктовых команд

В ходе исследования было выявлено, что несмотря на то, что продакт-менеджеры достаточно успешно оценивают эффективность продуктовых команд, 80% из проинтервьюированных продакт-менеджеров

не имеют плана развития продуктовых команд по причине незнания того, что необходимо предпринять, чтобы команда стала более эффективной. Под постоянным развитием команд авторы понимают процесс, при котором команды регулярно получают оценку своей эффективности в разрезе ключевых показателей для команды, получают план и инструменты для улучшения этих показателей.

В некоторых компаниях из списка опрошенных присутствуют сотрудники, отвечающие за оценки эффективности продуктовых команд и построение плана повышения этой эффективности. 84% таких команд оказались отнесены к стадии «Исследование и разработка», в связи с чем анализ их эффективности рассматривался через призму *discovery* (исследование) и *delivery* (разработка). В основе блока «Исследование» лежит совершенствование процесса тестирования гипотез через сокращение времени и бюджета. Внутри блока «Разработка» уместаются процессы взаимодействия между членами продуктовой команды, между продуктовыми командами, а также набор компетенций, необходимых для решения поставленных задач.

В ходе исследований было выявлено, что ряд компаний выделяют отдельных сотрудников, а иногда и целую команду для централизации процессов обмена знаниями между продуктовыми командами и оптимизации работы продуктовых команд. Такая команда может состоять из трех-пяти человек и выполняет следующие роли:

- процессный инженер — помогает командам учиться друг у друга, собирает информацию о процессах внутри команд и делится успешными результатами;
- дизайнер — занимается дизайном прототипов и обменом знаниями;
- технический инженер — предлагает идеи по техническим улучшениям внутри команды;
- *idea Lead* — *idea to WOW* (необычные идеи), смотрит на новые технологии на рынке и разрабатывает план по их внедрению в компанию.

Как удаленная работа повлияла на эффективность продуктовых команд

В ходе исследования мы выяснили, как удаленная работа повлияла на эффективность работы команд. Под эффективностью здесь понимается количество задач, которые команда успевает завершить за день. Большая часть респондентов (62% проинтервьюированных продакт-менеджеров) утверждают, что их эффективность выросла. В качестве аргумента они приводят следующие факторы, способствующие увеличению эффективности: экономия времени за счет уменьшения времени на «болтовню»

с коллегами; экономия времени за счет отсутствия перемещения из дома до офиса и обратно; большее количество часов на сон; более комфортное рабочее место дома. Однако 28% респондентов ответили, что их эффективность снизилась. Самая распространенная причина — это необходимость тратить время на выстраивание новых процессов. 10% респондентов уже работали удаленно последние два-семь лет и сообщили, что для них ничего не поменялось с точки зрения эффективности. На основании ответов продакт-менеджеров все рабочие команды можно разделить на три группы, основным критерием деления является изменение эффективности при переходе на удаленную работу (рис. 1).

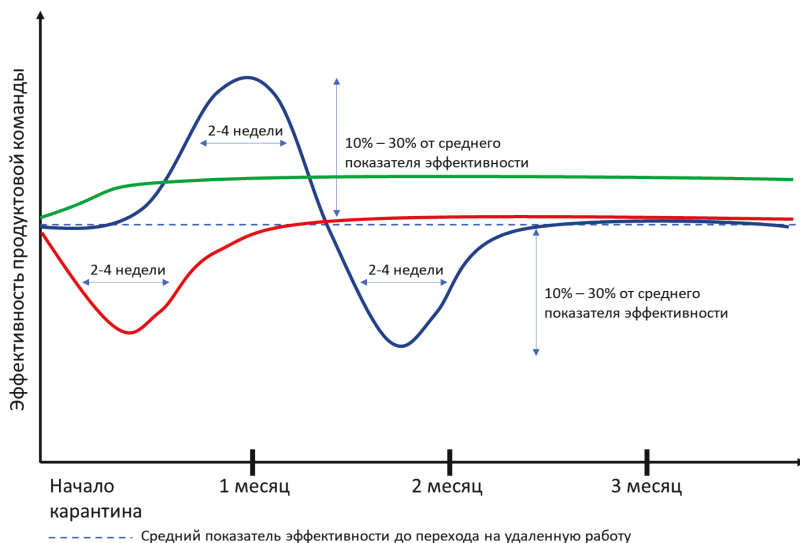


Рис. 1. Динамика эффективности работы продакт-менеджеров после перехода на удаленную работу

Источник: составлено авторами.

1. Команды, эффективность которых немного выросла после перехода на удаленную работу и не изменилась с течением времени. Как правило, это команды, которые ранее уже имели опыт удаленной работы.

2. Команды, эффективность которых сначала выросла (в среднем на две-четыре недели, на 10–30%), как правило, за счет сокращения времени, требуемого для поездки на работу и обратно, после чего упала (в среднем на две-четыре недели, на 10–30%) из-за выгорания и отсутствия физических нагрузок. В период от двух до четырех месяцев эффективность восстановилась до обычного (до перехода на удаленную работу) уровня.

3. Команды, эффективность которых упала сразу после перехода на удаленный режим работы (как правило, в компаниях, где такая практика отсутствовала), но после выстраивания процессов работы вернулась к прежнему уровню. Данный процесс занял у команд от двух до пяти недель.

В ходе исследования респонденты разделились на три группы: 1-я группа включает тех, кому комфортнее работать из офиса; 2-я группа состоит из тех, кто больше не хочет возвращаться к работе в офис и готовы работать только из дома; и 3-я группа охватывает тех, кому комфортно работать из дома и из офиса. Причем все три группы отмечают необходимость иметь возможность собираться с некоторой периодичностью с командой физически, в одном пространстве. Все респонденты также отметили, что «как раньше уже не будет» и после отмены карантина они либо останутся на удаленной работе, либо будут совмещать работу из офиса с удаленной работой.

Заключение

Оценка эффективности остается важным вопросом для менеджеров продуктовых компаний. В ходе исследования мы смогли определить ключевые показатели эффективности для продуктовых команд на разных этапах жизненного цикла продукта, а также выделили различия между ними. Выявили, что многие компании не уделяют внимания развитию продуктовых команд и построению плана повышения их эффективности, что в итоге негативно сказывается на результатах деятельности команд. В проведенном исследовании 29% респондентов (продукт-менеджеров) и их команды работают с продуктом, который находится на стадии «Исследование и разработка», что требует от команды большего фокусирования на развитии исследовательских навыков и смещает эффективность команд в сторону скорости и дешевизны тестирования гипотез, построения прототипов и тесного общения с пользователями. Удаленная работа в связи с пандемией коронавируса не вызвала значимого снижения эффективности продуктовых команд на интервале одного года. Для оценки долгосрочного влияния требуются более детальные и тщательные исследования факторов внешней и внутренней среды.

Список литературы

1. *Austin J.* What It Takes to Become a Great Product Manager. HBR. URL: <https://hbr.org/2017/12/what-it-takes-to-become-a-great-product-manager> (дата обращения: 24.02.2021).

2. *Fox H. W.* Systematic Companywide Adaptations to Changing Conditions // *Management International review*. 1975. Vol. 15. No. 6. P. 83–94.
3. *Singer-Velush N., Sherman K., Anderson E.* Microsoft Analyzed Data on Its Newly Remote Workforce. HBR. URL: <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce> (дата обращения: 25.07.2020).
4. *Wind J.* Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue // *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34. P. 1–12. DOI: 10.2307/3152060.
5. *Кон М.* Agile: оценка и планирование проектов. М.: Альпина Паблишер, 2018.
6. *Лантев Г. Д.* Продакт-менеджмент: управление созданием продуктов в эпоху цифровой трансформации // *Управленческие науки*. 2018. № 8(4). С. 67–76. URL: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-4-67-76>
7. *Рус Э.* Бизнес с нуля: Method Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2016.
8. *Широкова Г. В., Клемина Т. Н., Козырева Т. П.* Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2007. № 2.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

Аннотация. В статье рассматривается управление личностными индикаторами как наиболее важными среди индивидуальных параметров измерения социальных объектов. Можно предположить, что индивидуальные параметры отражают ценностно-ориентационную зрелость социальных субъектов и проявляются отношением субъектов ко времени, к самой деятельности, к особенностям системы взаимоотношений с другими, с окружающей средой, в стремлении к достижениям в текущей деятельности, потребностью в саморазвитии. Управление личностными индикаторами поведения социальных субъектов связано с воздействием на индивидуальные параметры измерения и последующего изменения значений уровня ценностно-ориентационной зрелости социальных объектов.

D. Bekoeva

INDIVIDUAL PARAMETERS FOR MEASURING SOCIAL OBJECTS

Abstract. The article discusses the management of personality indicators as the most important among the individual parameters for measuring social objects. It can be assumed that individual indicators reflect the value-orientational maturity of social subjects and are manifested by the attitude of subjects to time, to the activity itself, to the peculiarities of the system of relationships with others, with the environment, in striving for achievements in current activities, the need for self-development. The management of personal indicators of the behavior of social subjects is associated with the impact on each individual parameter of measurement, which changes the value of the level of value-orientational maturity of social objects.

Среди многообразия различных типов социальных объектов личность как объект социального проектирования и управления занимает особое место, выступая социальной силой во всех сферах и на всех уровнях жизнедеятельности социума, в целом во взаимодействии с окружающей средой. Именно поэтому индивидуальные параметры измерения такого социального объекта, как личность, проявляются в личностных индикаторах оценки времени, отношении к себе, к деятельности, к окружающей среде, в системе взаимоотношений с другими.

В оценке времени важна ориентация личности на настоящее, прошлое или будущее. Для тех, кто ориентирован на настоящее и прошлое, свойственны уважение к обрядам и традициям прошлого, уважение к старшим, к социальным и статусным обязательствам, отношение к детям, потребностям клиентов, к нравственным и политическим отношениям и краткосрочная стратегия. Краткосрочная стратегия ведет к низкому уровню сбережений, малым инвестициям в саморазвитие и ожиданию быстрых результатов, поиску справедливости и правды, тенденции к сохранению лица, своего и другого, низкому уровню социальной конкуренции.

Для тех, кто ориентирован на будущее, характерна долгосрочная стратегия, которая ведет к потребности восприятия и управления всем современным, включает интерес к технологиям, гаджетам, экономии ресурсов, высокий уровень сбережений, развитие своих талантов и способностей других, потребность во власти и достижениях, развитие эмоционального интеллекта, инвестиционные вложения, новые формы адаптации к социальной реальности.

Очевидно, можно выделить и третью группу, которая склонна к оценке настоящего через связь прошлого и будущего соответственно афоризмам: «Настоящее наше в тених прошлого, будущее на солнечной стороне настоящего» и «Одно сегодня лучше двух завтра». Это люди с деятельным характером, творящие новые продукты, активные, инициативные, с исполнительным типом поведения, потребностью в обучении и самосовершенствовании. Это может отражаться в разных социальных явлениях — как социальности, так и стремлении к маргинальному поведению. В управленческой деятельности это может проявиться в конкретных действиях должностных лиц, их ответственности, в достижениях, том или ином исполнении своих обязанностей социальной группой или функционировании организации.

Во взаимоотношениях с другими важно усвоение технологий коммуникаций, установление приоритета индивидуальных предпочтений или коллективной ориентации. При приоритете индивидуальной системы отношений явными становятся персональная ответственность, конкурентные взаимоотношения с другими и ориентация на личные достижения. При индивидуалистской ориентации каждый несет ответственность за свою жизнь, улучшает собственное благосостояние. Она проявляется в конкуренции, персональной ответственности, в работе для сотрудников такой ориентации главным становятся реализация персональных достижений и стремление к власти и статусно-ролевой позиции. Отношения с коллегами имеют контрактную основу и строятся на взаимозависимости и взаимодействии, где каждый сам за себя. Целеполагание носит краткосрочный характер, и цели устанавливаются самой личностью, которая

через обратную коммуникативную связь с другими реализует себя. Получение знаний и умений используется как параметр увеличения уважения к себе и собственного персонального благосостояния.

При коллективистской ориентации основной интерес связан с формированием психологического климата, установлением гармоничной системы отношений с другими, основанной на взаимных компромиссах и взаимоуважении, и это отражает ментальность русского народа. С другой стороны, утверждение, что основная особенность русского характера состоит в противоречивости, загадочности, трудной предсказуемости, позволяет предположить наличие «маятникового характера», или характера, который по закону маятника может стремиться к резкому переходу из одной крайности в другую. Русские — это «поляризованный народ», он есть «совмещение противоположностей». Русский часто не «знал меры» и «легко попадал в крайности». Он несет в себе: «индивидуализм, обостренное сознание личности» или «безличный коллективизм, мягкий коллективизм» (Н. Бердяев).

В системе отношений со средой возможны различные типы ориентации.

Первый тип ориентации предполагает рассмотрение среды как подчиненного объекта, подконтрольного личности источника удовлетворения потребностей, независимо от последствий. Личность стремится использовать организационную или ландшафтную среду и уровень ее обустройства для получения внешних и внутренних ресурсов по возможности безвозмездно. Такое отношение характерно для большинства людей как в России, так и в зарубежных странах. Зависимость от организационной или ландшафтной среды проявляется в традициях обретения статусной силы или продвижения карьеры при почтительной субординации и уважении со стороны окружающих других.

Второй тип ориентации проявляется в стремлении добиться гармонии со средой. Этот подход характерен больше для восточной культуры, в которой трудолюбие, искренность и доверительные отношения личности поощряются.

Третий тип ориентации личности проявляется в стремлении защититься от угрожающего, опасного влияния организационной или ландшафтной среды, которая порождает чувство незащищенности перед проявлением организационных конфликтов или неблагоприятных воздействий природных стихий или пандемий. Такой подход характерен для обществ с развивающейся экономикой, главным образом традиционных обществ.

Наконец, четвертый тип связан с яркой ориентацией на отношения со средой проективного характера, проектирование и дизайн организационной и ландшафтной среды, создание гармоничной и контролируемой среды.

Таким образом, управление личностными индикаторами как наиболее важными среди индивидуальных параметров измерения социальных объектов повысит ценностно-ориентационную зрелость социальных субъектов, ориентированную на стремление к саморазвитию, оценку времени, достижение высоких результатов в деятельности, на достижение общественных и личных целей. Уровень ценностно-ориентационной зрелости можно определить значениями параметров поведения социальных субъектов и повысить стремление к достижениям в текущей деятельности, потребностью развития и самоактуализации.

Богачев В. Ф.,
Ветрова Е. Н.,
Котов А. И.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Аннотация. В статье исследуется история развития теории и практики автоматизации процессов в области технологии производства, а также в сфере управления в России. Анализируются особенности содержания различных этапов этих работ в России, первый из которых относится к 50-м гг. XX столетия; качественно новый этап, связанный с использованием принципов и методов автоматизации в управленческой деятельности и появлением термина «цифровизация». Достаточно сложно прогнозировать перспективы дальнейшего развития этого процесса, что обусловлено серьезным отставанием научных разработок в современной России и ограниченными возможностями использования достижений мировой науки.

Ключевые слова: цифровизация, автоматизация, автоматизированная система управления, цифровые технологии, «умный город», цифровая трансформация

V. Bogachev,
E. Vetrova,
A. Kotov

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN RUSSIA: YESTERDAY, TODAY, TOMORROW

Abstract. The article explores the history of the automation theory and practice development in the area of production technology and management in Russia. The features of the content in various stages of these works are analysed, where the first of which relates to the 50s of the XX century. This is a qualitatively new stage related to the use of principles and methods of automation in management operations and the emergence of the “digitalization”. An attempt is made to forecast the prospects for the further development of this process, which is rather difficult to do because of the serious lag of scientific developments in this field in modern Russia and limited capabilities to use the achievements of world science.

Key words: digitalization, automation, automated management system, digital technologies, “smart city”, digital transformation

Проблема цифровизации экономики в качестве национальной идеи начала обсуждаться в специальной литературе и в широкой печати сравнительно недавно, хотя попытки создания автоматизированных систем управления предпринимались уже в середине прошлого века.

Вчера. Зарождение идеи автоматизации процессов производства и управления относится к 1950–1960 гг., когда группа ученых (В. М. Глушков, А. И. Китов, А. А. Ляпунов, А. И. Берг и др.) впервые заговорили о возможности использования принципов кибернетики и возможностей ЭВМ в целях автоматизации производственно-технологических процессов. В условиях резкой критики, которой подвергалась в тот период сама наука кибернетика, это было можно расценивать как смелый вызов консервативной позиции властей и большинству представителей научного сообщества. Ученые предложили объединить вычислительные машины в единую систему, способную собирать, анализировать и интегрировать различную экономическую информацию на конкретных предприятиях, чтобы в дальнейшем готовить сводные отчеты по отраслям, что позволило бы проводить качественный анализ этих показателей и принимать научно обоснованные решения по повышению эффективности производства и управления.

В 1967 г. была утверждена «Типовая отраслевая автоматизированная система управления — ОАСУ», главным конструктором которой стал А. И. Китов, а научным руководителем — В. М. Глушков и которая рассматривалась в правительстве как основа нового постиндустриального общества. В период 1971–1975 гг. предполагалось увеличить выпуск ЭВМ в 2 раза, ввести в эксплуатацию 1600 АСУ предприятиями и около 700 — технологическим процессами.

В 1960-е гг. реализовывался первый проект в области автоматизации управления: АСУ «Львов», разработка которой проводилась в 1965–1969 гг. Технической базой для этой системы послужили две модифицированные универсальные ЭВМ «Минск-22». Для Кунцевского радиозавода была разработана АСУ «Кунцево», которая позволяла решать более объемные задачи. Одним из самых крупных и успешных проектов АСУ, безусловно, следует считать проект, внедренный на автозаводе ВАЗ на базе девяти ЭВМ General Electric, который позволил полностью исключить операции ручного учета.

Одним из важных этапов в процессе автоматизации производства следует считать создание и широкое использование гибких производственных систем (ГПС), которые представляли собой совокупность функционально взаимосвязанных по времени и в пространстве ресурсов, процессов производства и управления, объединенных конечными результатами. Предполагалось, что функционирование ГПС будет происходить практически

без участия человека и может перенастраиваться в соответствии с заданной программой.

Отдельно следует отметить попытку создания общегосударственной автоматизированной системы сбора и анализа информации (ОГАС), проектирование и внедрение которой авторами В. М. Глушковым и А. И. Китовым заняло около 20 лет и потребовало вложения огромных финансовых средств. Этот проект был реализован в задуманном объеме лишь частично, но в различных вариантах был доведен до рабочего состояния на ряде отраслевых предприятий и объединений. В результате за период 1966–1984 гг. было создано около 7000 АСУ, в том числе более 3500 АСУ на предприятиях и около 3200 — в различных ведомствах; были введены в строй 20 опорных вычислительных центров, обслуживающих более 2000 предприятий.

Эти разработки ознаменовали собой новый этап развития автоматизированных систем управления, когда начали создаваться комплексные АСУП, в которых объединились функции автоматического проектирования (САПР), технологической подготовки производства (АСПП), организационного управления предприятием (АСУП). Эти системы строились на более современных импортных ЭВМ и являлись предшественниками современных ERP-систем, пришедших на российский рынок в 1990–2000-е гг.¹

Сегодня. Эти системы дали возможность в рамках организации координировать деятельность руководителей, интересы которых не всегда совпадают: финансового директора (функция снижения уровня запасов), директора по производству (функция загрузки мощностей), директора по продажам (функция снижения объема невыполненных заказов). В качестве примеров можно привести две из самых востребованных систем. Так, система РМ (Project Management) ориентирована на проектное управление и дает возможность расставить приоритеты и координировать деятельность различных служб для повышения эффективности организации. В качестве примера универсальной системы управления организацией можно привести ВРMS (Business Process Management Systems), позволяющую строить бизнес-процесс как автоматизированную последовательность действий участников проекта. Следует отметить и впервые представленный в Германии в 2011 г. новый технологический уклад Industry 4.0, который обеспечивает взаимодействие виртуальных и физических производственных систем с самим продуктом. Он обладает потенциальными преимуществами с точки зрения гибкости, производительности, снижения затрат и улучшения качества, что обусловило его применение при реализации проектов «Фабрика будущего» во Франции и «Умное производство» в США.

¹ URL: habr.com/ru/company/iladaruli24/blog/273593/

Одним из вариантов реализации идеи цифровизации крупного мегаполиса является проект «Умный город» в Санкт-Петербурге, для чего был создан специальный Проектный офис, в задачу которого входит экспертиза проектов, реализуемых лицами, заинтересованными в их продвижении на рынок. По результатам экспертизы проектов проводятся их ранжирование и отбор с целью включения в специальную программу с учетом количественной оценки по каждому критерию, а также их суммарного значения. Реализация такой системы обеспечивается на основе создания единой информационной платформы, которая представляет собой совокупность специальных модулей, обеспечивающих возможность сбора, хранения, передачи и обработки самой разнообразной информации, в том числе геоинформационного характера. В состав программ, формирующих указанную платформу, должны входить и программные продукты, которые обеспечивают решение аналитических и прогнозных задач, связанных, в частности, с возможностью моделирования поведения социально-экономических систем вообще и отдельных показателей, характеризующих их, в частности. В общем случае указанная платформа позволяет сформировать не только банк данных, характеризующих социально-экономическое развитие административных районов города и Санкт-Петербурга, но и обеспечить их актуализацию, верификацию и визуализацию, в том числе в формате 3D, на текущий, плановый и прогнозный периоды времени. При этом вся полученная информация привязывается в режиме онлайн через геопространственные координаты к геоинформационной системе, что позволяет синхронизировать систему стратегического и территориального планирования и увязать ее с решением задач управления стратегическим развитием Санкт-Петербурга. Отдельные этапы этого проекта реализуются в г. Кронштадте, представляющем в силу географического положения идеальную экспериментальную площадку.

Если оценивать общее состояние цифровой экономики в России сегодня, то следует сопоставить расходы госбюджета с практическими результатами в этой области. В настоящее время удельный вес расходов на все проекты составляет 2,8% от ВВП, или 75 млрд долл. (по данным VCG). Подавляющая часть этих расходов приходится главным образом на интернет-торговлю, причем за период с 2010 по 2016 г. она выросла до 43 млрд долл. Если к 2016 г. по уровню цифровизации Россия отставала от ведущих в этой области стран на пять-десять лет, сегодня это отставание уже составляет 15–20 лет.

Завтра. Оценивать перспективы цифровизации в России — задача весьма сложная, что обусловлено ситуацией, в которой страна оказалась в связи с серьезными международными санкциями. Мировые темпы развития этой отрасли растут в первую очередь за счет интеграции научных усилий участников и обмена опытом, которого мы лишены. Возможности

разрешить проблему своими силами малоперспективны, так как ситуация с научным потенциалом критическая из-за последовательного разрушения Российской академии наук и отраслевой науки; промышленность находится в состоянии стагнации, а доступ к передовым современным технологиям закрыт.

Опросы специалистов свидетельствуют о том, что результаты цифровизации отдельных компаний, бизнеса в целом и в государственных структурах сильно отличаются от тех победных реляций, которыми заполнены публикации и выступления на конференциях. Реальных примеров практического внедрения передовых методик цифровой трансформации мало, так как это многофакторный процесс и он требует значительно больше ресурсов и времени. Следует учитывать и тот факт, что темпы цифровизации напрямую зависят от качества подготовки специалистов, способных разрабатывать и реализовывать стратегию цифровой трансформации в организации и обладающих соответствующими компетенциями в сфере цифровых технологий и ченч-менеджмента. К сожалению, в настоящее время такие специалисты присутствуют лишь в крупных компаниях: «Росатом», «Газпром нефть», «Сибур», «Норникель», «Ростелеком» и нескольких других. В той цифровой экономике, которую прогнозируют в перспективных программах, сегодняшние специалисты-выпускники не будут востребованы, так как возникнут профессии, которых нет в сегодняшнем перечне.

Борейшо А. А.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Дается авторское определение качества менеджмента. Сформулированы методические подходы к оценке качества менеджмента: результатный подход на основе оценки уровня достигнутых организацией под руководством менеджмента результатов, стандартизационный подход на основе оценки степени использования в организации стандартов систем менеджмента (ISO), функциональный подход на базе оценки качества выполнения функций «планирование — организация — мотивирование — контроль», патологичностный подход на основе оценки уровня патологичности менеджмента организации, инверсионный подход на основе наличия в организациях нарушений установленной иерархии. Приводятся модели шкал для экспертной оценки показателей качества менеджмента.

Ключевые слова: качество менеджмента, стандарты систем менеджмента, функции менеджмента, патологии менеджмента, инверсии иерархий

A. A. Boreicho

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MEASURING THE QUALITY OF MANAGEMENT

Abstract. The author's definition of quality is given. Methodological approaches to assessing the quality of management are formulated: an effective approach based on assessing the level of an organization achieved under the guidance of management results, a standard approach based on assessing the use of management system standards (ISO) in an organization, a functional approach based on assessing the quality of performance of the functions "planning — organization — motivation — control", pathological approach based on assessing the level of pathological management of the organization, inverse approach based on the presence of violations of the established hierarchy in organizations. Models of scales for expert assessment of management quality indicators are presented.

Key words: management quality, management system standards, management functions, management pathologies, inversion of hierarchies

В научной литературе пока не встречается в достаточной мере комплексного подхода к количественной оценке качества менеджмента (управления) социально-экономической системы (организации, про-

екта). Даже попытки определить само понятие «качество менеджмента» показывают, что разные исследователи понимают его по-разному.

Понятие «качество менеджмента» («качество управления») определяется современными специалистами с различных точек зрения и с различной степенью теоретической проработки. «Сходимость» представлений о качестве менеджмента (управления) у различных исследователей просматривается слабо.

Прежде всего это объясняется чрезвычайной сложностью и многоаспектностью самого понятия «качество управления». Именно поэтому при измерении качества менеджмента необходимо использовать несколько методических подходов, что дает возможность обеспечить комплексность такой оценки.

Менеджмент как деятельность направлен, с одной стороны, на формирование **целей**, а с другой — создает **условия**, обеспечивающие достижение этих целей. Качество менеджмента и должно определяться этими двумя моментами: целеполаганием и формированием условий для целедостижения. Такой дуализм представляется достаточно оправданным, поскольку все многообразие действий менеджера в принципе можно свести к этим двум направлениям, если понимать работу менеджера по целеполаганию и его деятельность по созданию условий для достижения сформулированных целей достаточно широко. При этом представляется, что доминировать в деятельности менеджера должно именно создание условий. И тогда качество менеджмента можно сформулировать следующим образом.

Качество менеджмента социально-экономической системы представляет собой **уровень** созданных ее менеджерами **условий**, обеспечивающих достижение сформулированных **целей** и получение запланированных **результатов**.

Если рассуждать об оценке качества менеджмента, то основная задача будет заключаться в создании инструментария для оценки **уровня** тех самых условий.

Такое определение, несмотря на свою лапидарность, является достаточно емким. Для формирования целей, для правильного целеполагания необходимо глубокое понимание тенденций развития той сферы деятельности, в которой работает менеджер, рыночных трендов, ожидаемых изменений во внешней и внутренней среде организации. Для создания условий необходимы обширные знания, глубокое понимание человеческой природы и поведения человека как социального существа, навыки выстраивания отношений между подчиненными, корректные и адекватные организационные построения. Условия достижения целей следует понимать достаточно широко: это и возможность достичь результата, и возможность добиться эффективности и устойчивости процесса, и механизмы, обеспечивающие взаимодействие.

Если обратиться к бытовому уровню восприятия качества менеджмента, то чаще всего оно оценивается фактом **достижения** сформулированной менеджером **цели**: если цель достигнута, получен запланированный **результат**, то качество менеджмента высокое, если же цель не достигнута, то менеджер оценивается как «человек не на своем месте». Такое восприятие качества менеджмента характерно для участников скалярной цепи в принципе любой социальной системы: менеджеры всех уровней в реальных организациях оценивают друг друга именно с таких позиций, а собственные успехи или неудачи коллег становятся аргументами в статусных войнах.

Если посмотреть на деятельность менеджера несколько пристальнее, то можно заметить, что он руководствуется в своей деятельности некоторыми **стандартами и эталонами**. Если поведение и деятельность менеджера соотносятся с этими стандартами и эталонами, то качество менеджмента следует признать высоким, если менеджер игнорирует стандарты и эталоны, то качество менеджмента оставляет желать лучшего.

Менеджер в соответствии с процессным подходом в менеджменте выполняет ряд **функций** (планирование, организация, мотивация, контроль), качество выполнения которых характеризует качество менеджмента. Поэтому для адекватной оценки качества менеджмента необходимо оценить уровень выполнения указанных функций.

Менеджер, осуществляя управление коллективом, демонстрирует определенное организационное поведение, которое может характеризоваться как позитивными, так и негативными чертами. Существует определенное представление об организационных патологиях, или **патологиях менеджмента**, которые являются причинами устойчивого «целенедостижения» [3], т.е. чем-то, что кажется менеджеру привычным и правильным, а фактически отодвигает достижение цели. Такие патологии могут быть вызваны как неправильным поведением самого менеджера, так и следованием привычным стереотипам устаревшей, но повсеместно преобладающей классической модели менеджмента. Чем больше таких патологий наблюдается в организации, тем качество менеджмента ниже [5].

И наконец, в организации могут существовать всевозможные иерархические несоответствия, инверсии иерархий [4], которые возникают при попустительстве менеджера и негативно характеризуют качество менеджмента.

Таким образом, можно обозначить **пять** методических подходов к оценке качества менеджмента.

- **Результатный** («целенедостижительный») подход. Как известно, цель и результат соотносятся как желаемое и действительное. Цель формируется до начала процесса ее достижения. Процесс достижения

цели рано или поздно заканчивается, получается некий результат, чаще всего отличающийся от первоначально сформулированной цели. Для оценки качества менеджмента необходимо оценить степень достижения целей (результат), сформулированных для организации менеджментом. Если полученный результат позволяет считать цель достигнутой, значит, качество менеджмента высокое. Цели можно трактовать по-разному, от достижения определенного уровня рентабельности организации до выполнения организацией каких-либо социальных функций [6].

В этот континуум укладываются сколь угодно изощренные методы оценки экономических результатов деятельности, экономической и любой другой эффективности. Но для практической оценки необходимо определить состав показателей, которые адекватно охарактеризовали бы результаты деятельности организации. Предполагается использовать для этой цели систему сбалансированных показателей (BSC).

В целом этот подход можно обозначить как подход ТОО: Target Oriented Approach.

- «Стандартизационный» подход. Заключается в исследовании соответствия менеджмента конкретной организации неким стандартам систем менеджмента, разработанным и принятым международным сообществом или национальными социальными институтами. В настоящее время таких стандартов зафиксировано 108 [2]. Международный стандарт принимается как эталон, и усилия менеджеров организаций сводятся к тому, чтобы их менеджмент соответствовал этим стандартам. В случае соответствия можно считать качество менеджмента адекватным мировому уровню. Для практической реализации оценки качества менеджмента по стандартному подходу необходимо в каждом конкретном случае определить состав стандартов, соответствие которым будет оцениваться в рамках стандартного подхода [8]. Этот подход можно обозначить как SOA: Standard Oriented Approach.
- «Функционный» подход. Оценивается уровень выполнения отдельных функций менеджмента: целеполагания, планирования, организации, контроля, мотивирования, разработки и принятия решений, установления коммуникаций [7]. Качество менеджмента в рамках «функционального» подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации перечисленные функции, насколько их выполнение методически обеспечено [1]. Этот подход может быть обозначен как FOA: Functions Oriented Approach.
- «Патологичностный» подход. Качество менеджмента идентифицируется путем оценки уровня **патологичности** менеджмента (отсюда

такое странное, не вполне благозвучное название; но действительно, необходимо оценить патологичность). В настоящее время методика исчисления уровня патологичности менеджмента существует и практически используется [9; 10]. Этот подход можно обозначить как подход РОА: Pathology Oriented Approach.

- «Инверсионный» подход основан на измерении **инверсии** менеджмента. Инверсии в менеджменте — это такие изменения в иерархической системе или состоянии в иерархии, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции [4]. Инверсии в менеджменте нарушают один из основополагающих принципов управления — принцип иерархии. Менеджмент может характеризоваться бóльшим или меньшим уровнем инверсии, соответственно менее и более высоким качеством. Чем меньше степень инверсии, исчисленная с помощью определенного инструментария, тем выше уровень управляемости и качество управления. Методик измерения уровня инверсии пока не разработано, но исследования в этом направлении ведутся. Данный подход предполагает аналитическое проникновение в самую «сердцевину» менеджмента: в отношения между людьми в процессе реализации их организационных взаимодействий. Это подход ИОА: Inversions Oriented Approach.

В настоящее время имеются достаточные практические наработки по результатному, стандартному, функциональному и патологичностному подходам, позволяющие оценивать соответствующие уровни качества менеджмента.

Для получения количественных характеристик используются экспертные оценки показателей по шкалам, разработанным с использованием методологии семантического дифференциала. Вид шкалы показан в табл. 1.

Таблица 1

**Пример шкалы для оценки качества менеджмента
по каждому из методических подходов**

Показатель	Состояние показателя (качеств. или колич. описание)			
	Минимальное (худшее)	Промежуточное 1	Промежуточное 2	Максимальное (лучшее)
Оценка качества менеджмента в баллах	1	2	3	4

В табл. 1 показан принцип построения шкал для экспертной оценки показателей по всем рассмотренным выше методическим подходам. Каж-

дый подход для каждого конкретного случая оценки качества менеджмента (организация, проект) характеризуется количеством показателей и формулировками состояния показателей. Формулировки и шкалы существуют, они составлены, но пользователи методических подходов могут внести в них свои коррективы. Например, по результатному подходу используется 12 показателей, по стандартному — 10 (оценивается степень использования 10 стандартов, наиболее адекватных для данной конкретной организации), по функциональному — 40 (по несколько показателей на каждую из функций менеджмента), по патологичностному — 24 (по количеству патологий менеджмента). Но шкалы для оценки каждого показателя должны быть одинаковой размерности (четыре состояния). Тогда появляется возможность корректного интегрирования всех показателей в единый показатель качества менеджмента.

Состояние того или иного показателя оценивается экспертно и получает однозначную количественную оценку в баллах. Из табл. 1 видно, что состояние показателя «Промежуточное 1» оценивает качество менеджмента в 2 балла. По следующему показателю, например, выявлено лучшее (максимальное) состояние, и качество менеджмента оценивается в 4 балла. Сумма баллов по всем показателям дает уровень качества менеджмента в целом, который может интерпретироваться чисто математически путем сравнения со средним уровнем. Например, по функциональному подходу сумма баллов — 92. Минимальное значение по результатам экспертной оценки (для приведенного выше примера) — 40 баллов, максимальное — 160 баллов. Среднее значение: $(160 - 40) : 2 + 40 = 100$. Это значит, что качество менеджмента ниже среднего значения и менеджменту организации надо задуматься об исправлении сложившегося положения.

Может быть разработана таблица, где устанавливаются интервалы для интерпретации полученных оценочных значений (табл. 2).

Таблица 2

Интервалы для интерпретации уровня качества менеджмента по функциональному подходу

	Интервал ¹			
Баллы	40–60	61–99	100–130	131–160
Уровень качества менеджмента	Недопустимо низкий	Допустимый	Средний	Высокий

На базе всех рассмотренных подходов в организации можно создавать систему мониторинга качества менеджмента и регулярно проводить

¹ Конкретные значения условны.

оценку и самооценку, фиксируя результаты и используя их в качестве базы для сравнения с результатами будущих периодов.

При внедрении такой системы мониторинга в организациях, входящих в сеть, в холдинг и везде, где есть единое руководство, способное заставить выполнять такой мониторинг, появляется возможность сравнивать их друг с другом по качеству менеджмента. Но при этом следует помнить о существовании закона Гудхарта, действие которого сводит на нет эффективность любой самой совершенной системы оценочных показателей, поскольку отчитывающиеся по ней люди перестают задумываться о целях, а ориентируются в своей деятельности только на контролируемые показатели.

Перечисленные подходы могут использоваться для достаточно глубокой оценки качества менеджмента, а их совместное использование обеспечивает комплексность подхода к измерению качества менеджмента. Если у руководителей организации есть желание действительно повышать качество **своего** менеджмента, а не просто отчитываться перед кем бы то ни было, то надо применять именно такой комплексный подход, который позволяет сориентироваться в направлениях самосовершенствования.

Список литературы

1. *Борейшо А. А., Цветков А. Н.* Инструментарий оценки качества менеджмента по функциям управления // Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). 2018. Вып. 4. С. 4–17. URL: <http://vf.u.unecon.ru/vipusk4.html>
2. Перечень стандартов систем менеджмента ИСО. URL: <https://www.iso.org/ru/management-system-standards-list.html> (дата обращения 11.06.2021).
3. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.
4. *Севостьянов Д. А.* Инверсивный анализ в управлении: монография. Новосибир. гос. аграр. ун-т. Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. — 287 с.
5. *Цветков А. Н.* Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А. Н. Цветков, Е. Ю. Плешакова, Е. А. Азимица, И. Г. Голоцова. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. — 155 с.
6. *Цветков А. Н., Борейшо А. А.* Оценка качества менеджмента: комплексность подхода // Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). 2018. Вып. 3 (ч. 1). С. 17–23.
7. *Цветков А. Н.* Теория менеджмента: учебник. СПб.: Лань, 2019. — 343 с.
8. *Цветков А. Н., Борейшо А. А.* Стандартный подход к оценке качества управления проектом // Современные технологии управления проектами в строительстве: сб. науч. тр.; под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора А. А. Петрова. Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет. СПб., 2020. С. 270–281.

9. *Цветков А. Н., Плевакова Е. Ю.* Field studies pathology of management (Полевые исследования патологичности менеджмента) // Международная конференция «Право, экономика и менеджмент в современных условиях — LEMiMA 2017». Университет Николы Тесла. Белград (Сербия), 2017.
10. *Шилова Е. В., Распутина Е. А.* Исследование и анализ системы управления ОУ ФМС России по Пермскому краю в г. Добрянка // Актуальные вопросы современной науки. 2015. № 1(4). С. 114–122.

МЕНЕДЖМЕНТ В МИРЕ VUCA

1. В логической цепочке «вчера — сегодня — завтра» произошел разрыв в силу того, что все более явно проявляется обратная логическая связка «в глубоком тумане послезавтра — слабо видимое завтра — сегодня». «Сегодня» оказывается зажатым, или точнее сказать, оказывается под прессом «вчера» и «завтра». При этом сила воздействия «завтра» становится все более преобладающей над силой влияния «вчера». Более того, промышленная революция 4.0 все больше обретает характер цунами, накатывающегося из будущего и сметающего следы прошлого. В этой ситуации условием выживания фирмы становится не создание и удержание **конкурентного преимущества**, что является ключевой характеристикой стратегического менеджмента, а выработка и сохранение **стратегического превосходства**.

2. Мир VUCA¹, который усугубила пандемии коронавируса и в который погрузился бизнес, сделал многие основополагающие принципы ведения бизнеса нерелевантными среде обитания. Фактически целевой подход в силу специфических особенностей мира VUCA уступил место реактивному подходу, который принято называть «ответом на вызовы». Экстрополяционное рассмотрение будущего, причем даже ближайшего, утратило свою значимость в силу того, что в мире VUCA неопределенность обрела совершенную форму. То есть неопределенность как неуверенность, имеющая вероятностный характер, так как в принципе нет смысла рассматривать вероятность наступления события, не имея представления о том, какое событие произойдет. Это абсолютно новое состояние среды, и в этом случае планирование как основополагающий инструмент менеджмента становится инструментом формирования иллюзий. Фактически планирование заменяется логистикой информационных и материальных ресурсов.

3. Хаос — наиболее обобщенное определение среды — становится источником возможностей для выживания бизнеса. Поэтому важнейшей особенностью менеджмента мира VUCA становится способность улавливать в среде слабые сигналы, которые, как цепная ядерная реакция, могут развиваться с огромной скоростью. То есть менеджмент стано-

¹ Аббревиатура из английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Мир VUCA — это мир четвертой промышленной революции, и чтобы выжить в этом мире, нужно быть быстрым, динамичным, способным постоянно меняться.

вится визионерством, а руководитель — визионером. Одним из заметных проявлений визионерства является создание экосистем бизнеса. В связи с этим важно подчеркнуть, что экосистема бизнеса — отнюдь не попытка устранить хаос, как часто представляется. Экосистема бизнеса — это как раз способ улавливания слабых сигналов, которые могут свидетельствовать о нарождающихся в хаосе процессах, которые могут таить в себе возможности для бизнеса. Хаос не устраняется, но визионерство позволяет увидеть то, что невидимо.

4. Одной из составляющих мира VUCA является неоднозначность, или, по-другому двойственность. Это в принципе меняет модель принятия решения. Осуществлять выбор, соответственно принимать решение надо тогда, когда правильно и то, и другое. Или, наоборот, когда неприемлемо ни то, ни другое. Отсутствует, если так можно выразиться, шкала измерения, а единица измерения плавающая. Скорость изменений очень высока, надо решать, делать выбор сейчас, так как большей ясности не предвидится. Для этого нужна воля. Решения в менеджменте все больше обретают волевой характер. И это не воля как реакция на риск, а воля как реакция на неоднозначность.

Гараев М. М.

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОВАЛОВ В РАЗВИТИИ СЛОЖНЫХ СИСТЕМ

Аннотация. Важной задачей изучения сложной системы является определение условий и возможных механизмов развития организационных провалов в различных ситуациях.

Ключевые слова: система, функционирование, провал

Marat Garaev

ROLE OF PERFORMANCE FAILURES FOR COMPLEX SYSTEM DEVELOPMENT

Abstract. The important task of complex system research is to determinate conditions and possible mechanisms of performance failures development in different situations.

Key words: system, performance, failure

Изучение реальных объектов направлено на поиск новых научных знаний. Новые знания позволяют не только улучшить понимание изучаемых предметов, процессов и явлений, но также пересмотреть существующие или предложить новые направления исследования актуальных проблем. Выбор таких направлений зависит не только от доступных методов изучения строения, функционирования и развития объекта исследования, но и от способа реализации принципа сохранения его восприятия как единого целого для обеспечения взаимосвязи накопленного потенциала различных отраслей науки.

Особое значение в такой ситуации приобретает решением проблем комплексного исследования объекта. Методологической основой такого анализа может выступать рассмотрение объекта как сложной системы или совокупности некоторых элементов и связей между ними. Критическая оценка данного подхода основана на понимании проблем ее применения для изучения конкретных механизмов эмпирических закономерностей в различных предметных областях. Высокая степень теоретических обобщений позволяет формулировать наиболее важные принципы функционирования системы, но затрудняет прогнозирование изменения

фактического состояния изучаемого объекта в результате влияния внешних и внутренних факторов.

Теория систем может быть рассмотрена как инструмент обоснования программы исследования основных механизмов функционирования объекта на основе имеющихся данных о его структуре. К таким механизмам могут быть отнесены механизмы организации составляющих систему элементов в единое целое, механизмы функционирования отдельных подсистем, механизмы изменения общего состояния системы.

В последнем случае особое значение имеет понимание возможных причин возникновения провалов функционирования системы. Под провалом функционирования системы можно понимать неспособность системы обеспечить сохранение своего исходного состояния в новых условиях, что определяет возможность поиска возможных вариантов изменения ее состояния. В этом случае основной задачей сценарного исследования может быть не разработка возможных прогнозов, а понимание предпосылок возникновения провала функционирования системы.

Более подробно это может быть рассмотрено на примере простой системы управления. Ее неспособность решать текущие задачи может быть обусловлена ухудшением состояния субъекта управления, усилением противоречий развития объекта управления, уменьшением эффективности воздействия субъекта на объект, проблемами в осуществлении обратной связи между объектом и субъектом. Сложность проведения сценарного исследования в рамках данной концепции может быть обусловлена частичным знанием о существующих провалах функционирования сложной системы, что затрудняет оценку возможных последствий или приводит к обоснованию заранее недостижимых целей. В этих условиях особого внимания заслуживает поиск методов изучения возможного разнообразия организационных провалов изучаемых объектов в рамках отдельной предметной области для понимания причин их возникновения и особенностей влияния на общее состояние объекта.

Герасимов Б. Н.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ АТТРИБУТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. *Методы управленческого контроля используются в качестве основного инструмента для исследования и измерения состояния атрибутов экономических систем типа «организация». Разработана методология измерения состояния важнейших атрибутов реализации стратегии организаций на основе десятибалльных нормативных шкал. Реализация представленной методологии на примере нескольких организаций одной отрасли позволила провести сравнение уровня реализации нескольких атрибутов стратегии, выделить наиболее слабые из них, а также определить инновационные предложения по улучшению значений некоторых атрибутов стратегии организаций.*

Ключевые слова: организация, атрибуты стратегии, шкалы измерения, экспертиза, проблемы, предложения, отклонения

B. Gerasimov

APPLICATION OF METHODOLOGICAL TOOLS FOR MEASUREMENT ATTRIBUTES OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF ORGANIZATIONS

Abstract. *Management control methods are used as the main tool for studying and measuring the state of attributes of economic systems of the “organization” type. A methodology for measuring the state of the most important attributes of the implementation of the strategy of organizations based on ten-point regulatory scales has been developed. The implementation of the presented methodology on the example of several organizations in the same industry allowed us to compare the level of implementation of several attributes of the strategy, identify the weakest of them, and identify innovative proposals to improve the values of some attributes of the strategy of organizations.*

Keywords: organization, strategy attributes, measurement scales, expertise, problems, proposals, deviations

Успешное управление экономическими системами типа «организация», как правило, осуществляется на основе формирования, поддержания и развития стратегии, а также ее постоянной адаптации к вызовам внешней среды. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех существующих направлений деятельности и заключается в выборе новых точек развития, в том числе осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей развития бизнеса.

Стратегия — это долгосрочное *направление* функционирования и/или развития деятельности экономической системы типа «организация», а также формирование ее положения в окружающей среде. Стратегия организации включает совокупность атрибутов, определяющих направления и содержание ее основной деятельности и показывающих уровень востребованности ее продукции в рыночной среде на основе достижений собственных целей и задач [1; 17].

Политика — это основные *положения* (постулаты, приоритеты), предназначенные для формирования *ориентиров* при разработке и принятии управленческих решений и реализации стратегии экономической системы типа «организация».

Тактика — это совокупность *путей* (вариантов решений) и *инструментов*, предназначенных для реализации политики экономической системы типа «организация» при решении профессиональных задач.

Одной из ключевых функций управления, ориентированной на реализацию стратегии и ее атрибутов, является управленческий контроль, без которого не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления: планирование, организация, учет, анализ, регулирование, нормирование, координация [2; 14].

При этом планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организаций. Контроль призван обеспечивать исследование измерение реальных ситуаций, состояние процессов и их составных частей, тем самым создавая предпосылки для внесения изменений в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организаций и достижение ими намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Функция управленческого контроля осуществляется руководителями организации с того самого момента, когда ими сформулированы цели и задачи, создана организация [12; 13]. Данная функция крайне важна для успешной жизнедеятельности организации, так как без нее может начаться хаос и объединить деятельность различных групп организации

для реализации стратегии будет чрезвычайно сложно [16]. Ключевыми задачами управленческого контроля являются количественная и качественная оценки и учет результатов деятельности процессов и подпроцессов организации.

Одним из наиболее важных видов контроля является процесс управления качеством всех видов деятельности организации, включая все атрибуты реализации стратегии, так как этот процесс отвечает за уровень их реализации [3]. Современная рыночная экономика предъявляет принципиально иные требования к качеству выпускаемой продукции и реализуемых процессов [9]. В настоящее время выживаемость любой организации, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг также определяются уровнем методологических и технологических инструментов, используемых в управлении процессами организации.

Управленческий контроль реализации политики в процессах управления организациями выполняет функции взаимодействия с внешней средой, использования инструментов тактики и процедур, атрибутов менеджмента во всех сферах деятельности, а также разработки и внедрения инноваций для повышения эффективности операционной деятельности организации [11].

Основные задачи, решаемые в процессе исследования состояния реализации стратегии в работе [4]:

- составление шкалы состояний ее атрибутов;
- выбор и описание однотипных организаций;
- выбор атрибутов реализации стратегии;
- проведение экспертизы атрибутов стратегии;
- оценивание состояния атрибутов стратегии;
- формирование предложений по развитию атрибутов реализации стратегии.

Для установления значений различных состояний атрибутов реализации стратегии организаций выбрана 10-балльная шкала.

Основными атрибутами реализации стратегии организации являются [8]:

- издержки производства (оказания услуг);
- качество продукции (оказания услуг);
- надежность поставок продукции (услуг);
- срок выполнения заказа;
- удобство в эксплуатации;
- способность реагировать на изменение спроса;
- гибкость и скорость освоения новой продукции (оказания услуг);
- ассортимент продукции (оказания услуг);
- техническая поддержка;
- послепродажное обслуживание.

Для выполнения исследования атрибутов стратегии в экономических системах типа «организация» были выбраны следующие атрибуты: срок выполнения заказа; удобство в эксплуатации; качество оказываемых услуг.

На основе методологии определения шкал измерений были составлены 10-балльные шкалы для каждого из выбранных выше атрибутов, которые будут играть нормативную роль для последующего использования при установлении значений их состояния в конкретных организациях [6].

Нормативная шкала оценки атрибута реализации стратегии «срок выполнения заказа»:

0 — сроки выполнения заказов не оговариваются, сроки растягиваются, организация не несет ответственности за их перенос, совершенно отсутствует контроль за соблюдением сроков;

1 — сроки выполнения ориентировочно оговариваются в устной форме, организация не несет ответственности за их нарушение, выполнение заказов растягивается на неопределенный срок;

2 — сроки выполнения заказов оговариваются с клиентом, ставится дедлайн передачи работы клиенту, отсутствует какая-либо ответственность за несоблюдение сроков;

3 — сроки выполнения заказов прописываются в контрактах, однако отсутствует раздел «форс-мажоры», на которые организация всегда может рассчитывать, передвигая сроки сдачи работы, сроки контролируются руководителем, но не на постоянной основе;

4 — сроки выполнения прописываются в контрактах, в них также присутствует раздел «форс-мажоры», где прописаны причины переноса сроков «по не зависящим от исполнителя причинам», что дает возможность организации бесконечно переносить сдачу работы без штрафных санкций со стороны заказчика, сроки иногда фиксируются в CRM-системе, но редко соблюдаются, руководитель контролирует процесс выполнения и сдачи работы, но отсутствуют штрафные санкции за нарушение сроков для сотрудников;

5 — сроки прописаны в контрактах, указано множество возможных причин для переноса сроков, сроки контролируются руководителем, введены санкции для сотрудников, несвоевременно выполняющих работу, однако размер слишком незначительный;

6 — сроки выполнения работы прописаны в контрактах, их перенос осуществляется по согласованию с заказчиком, установлены возможные причины переноса сроков по вине сторон контракта, руководителем ведется контроль исполнения сроков, в случае нарушения на сотрудников накладываются штрафные санкции, организация несет незначительную материальную ответственность за нарушение сроков;

7 — сроки прописаны в контрактах, отслеживаются руководителем в CRM-системе и контролируются, также в контрактах указаны причины

переноса сроков, обязанность исполнителя согласовывать перенос сроков с заказчиком, форс-мажорные обстоятельства переноса, не зависящие от сторон, материальная ответственность организации за нарушение сроков отсутствует;

8 — прописанные сроки фиксируются и контролируются в CRM-системе, руководитель осуществляет строгий контроль за соблюдением сроков, на сотрудниках лежит ответственность за несвоевременную сдачу работы, в контрактах прописаны сроки и причины их переноса, установлена ответственность организации за их нарушение;

9 — сроки выполнения заказов прописаны в контрактах, указаны условия их переноса по вине как заказчика, так и исполнителя, сроки отслеживаются и соблюдаются руководителем, их фиксация ведется в CRM-системе, в случае невыполнения устанавливаются причины для устранения в будущем, организация несет значительную материальную ответственность за несоблюдение сроков;

10 — гарантия выполнения сроков заказа, сроки выполнения заказов строго прописаны в контрактах, прописаны условия их нарушения как по вине исполнителя, так и по вине заказчика, перенос сроков возможен только при согласовании с заказчиком, введены штрафные санкции за нарушение сроков, руководителем ведется жесткий контроль.

Аналогично были определены нормативные шкалы оценки атрибутов реализации стратегии «удобство в эксплуатации» и «качество оказываемых услуг».

Для проведения экспертизы был осуществлен подбор четырех организаций одной отрасли для последующего исследования состояния атрибутов реализации стратегии организаций. Организации должны иметь примерно одинаковую отраслевую принадлежность или специализацию, масштаб деятельности, ассортимент продукции и численность персонала [15].

Для выполнения научного исследования нами были выбраны следующие организации из IT-сферы: ООО «СимбирСофт»; «Меркурий Бизнес-решения»; ООО «МКГД»; ООО «СКЭНД».

ООО «СимбирСофт» — организация по разработке программного обеспечения. Численность сотрудников составляет около 900 человек, офисы организации находятся в Ульяновске, Самаре, Димитровграде, Краснодаре, Саранске, Москве, открыт филиал в Бостоне. «СимбирСофт» ведет проекты на передовых языках программирования по обеспечению качества для финансовых организаций, ретейла, здравоохранения и сервисных организаций. Высокая технологичность и наличие уникальной экспертизы — сильнейшие стороны «СимбирСофт».

ООО «Меркурий Бизнес-решения» является правопреемником нескольких небольших организаций и индивидуальных предпринимателей, больше десять лет работающих на рынке консалтинга, бухгалтерских услуг,

интернет-маркетинга, автоматизации технологических процессов и информационных технологий. Численность сотрудников составляет около 900 человек. Основным направлением работы данной организации является оказание организациям малого и среднего бизнеса услуг по автоматизации бухгалтерского, управленческого и складского учета и ведению информационной и технической поддержки в области ИТ и маркетинга.

ООО «МКГД» создает эксклюзивные решения в сфере информационных технологий, включая автоматизацию по полному циклу, кроме того, разрабатывает уникальное программное обеспечение для каждого клиента. В организации работает около 1000 сотрудников. Основным направлением деятельности «МКГД» является разработка программного обеспечения, в том числе разработка CRM-систем и ERP-систем, а также систем автоматизации процессов и объектов, в том числе таких как документооборот, товародвижение, склад, торговля, производство.

ООО «СКЭНД» — организация — разработчик программного обеспечения и услуг ИТ-аутсорсинга. Организация специализируется на разработке приложений и программных продуктов с использованием технологий .NET, Java, PHP, C++ и др. Численность сотрудников составляет около 500 человек.

Необходимость измерения на уровне экспертных оценок для выявления состояния атрибутов стратегии организаций определяется значимостью данного этапа для последующего выявления причин их такого уровня и разработки инновационных предложений [5].

Экспертиза значений состояния трех выбранных, обеспечивающих реализацию стратегии организации атрибутов производится по выбранным организациям пятью экспертами в процессе исследования материалов организаций.

Оценка атрибутов стратегии была выполнена в формах, в которых зафиксированы значения экспертных оценок состояния четырех организаций. Оценки представляют собой цифровые значения состояния атрибутов стратегии организации от 0 до 10 с точностью до 0,1. В табл. 1 и 2 приведены экспертные листы двух участников экспертизы.

Таблица 1

Экспертный лист оценки состояния атрибутов реализации стратегии организаций (эксперт Денисов)

№ п/п	Наименование атрибутов	Организации			
		ООО «СимбирСофт»	ООО «Меркурий Бизнес-решения»	ООО «МКГД»	ООО «СКЭНД»
1	Срок выполнения заказа	5,7	6,5	5,3	7,9

Окончание табл. 1

№ п/п	Наименование атрибутов	Организации			
		ООО «СимбирСофт»	ООО «Меркурий Бизнес- решения»	ООО «МКГД»	ООО «СКЭНД»
2	Удобство в эксплуатации	6,7	4,9	7,1	8,4
3	Качество оказываемых услуг	8,3	6,4	6,9	6,3

Таблица 2

Экспертный лист оценки состояния атрибутов реализации стратегии организаций (эксперт Ежов)

№ п/п	Наименование атрибутов	Организации			
		ООО «СимбирСофт»	ООО «Меркурий Бизнес- решения»	ООО «МКГД»	ООО «СКЭНД»
1	Срок выполнения заказа	6,1	6,6	6,4	7,4
2	Удобство в эксплуатации	5,0	3,8	7,5	5,0
3	Качество оказываемых услуг	7,6	5,0	5,9	6,5

На следующем этапе было произведено вычисление средних значений оценок состояния трех выбранных атрибутов стратегии по четырем организациям. Значения оценок для ООО «СимбирСофт» представлены в табл. 3.

Таблица 3

Оценочный лист значений состояния атрибутов реализации стратегии ООО «СимбирСофт»

№ п/п	Наименование атрибутов	Эксперты					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
1	Срок выполнения заказа	5,7	6,1	5,8	6,3	5,6	5,9
2	Удобство в эксплуатации	6,7	5,0	6,1	6,0	6,9	6,14
3	Качество оказываемых услуг	8,3	7,6	8,1	8,5	8,3	8,16

Оценочный лист для ООО «Меркурий Бизнес-решения» представлен в табл. 4.

Таблица 4

Оценочный лист значений состояния атрибутов реализации стратегии ООО «Меркурий Бизнес-решения»

№ п/п	Наименование атрибутов	Эксперты					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
1	Срок выполнения заказа	6,5	6,6	6,7	5,8	5,5	6,22
2	Удобство в эксплуатации	4,9	3,8	4,8	5,9	4,5	4,78
3	Качество оказываемых услуг	6,4	5,0	6,0	5,7	5,4	5,7

Оценочный лист для ООО «МКГД» представлен в табл. 5.

Таблица 5

Оценочный лист значений состояния атрибутов реализации стратегии ООО «МКГД»

№ п/п	Наименование атрибутов	Эксперты					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
1	Срок выполнения заказа	5,3	6,4	6,2	8,1	7,8	6,76
2	Удобство в эксплуатации	7,1	7,5	7,7	7,6	8,0	7,58
3	Качество оказываемых услуг	6,9	5,9	5,8	6,7	7,1	6,48

Оценочный лист для организации ООО «СКЭНД» представлен в табл. 6.

Таблица 6

Оценочный лист значений состояния атрибутов реализации стратегии ООО «СКЭНД»

№ п/п	Наименование атрибутов	Эксперты					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
1	Срок выполнения заказа	7,9	7,4	7,9	7,0	6,2	7,28
2	Удобство в эксплуатации	8,4	5,0	7,3	7,9	7,8	7,28
3	Качество оказываемых услуг	6,3	6,5	6,2	4,8	5,1	5,78

На основе данных оценочных листов было выполнено сведение средних значений оценок состояния для трех атрибутов реализации стратегии всех четырех организаций в одну форму (табл. 7).

Таблица 7

Итоговые данные оценки состояния атрибутов стратегии организаций

№ п/п	Наименование атрибутов	Организации				Средняя оценка
		ООО «СимбирСофт»	ООО «Меркурий Бизнес-решения»	ООО «МКГД»	ООО «СКЭНД»	
1	Срок выполнения заказа	5,9	6,22	6,76	7,28	6,54
2	Удобство в эксплуатации	6,14	4,78	7,58	7,28	6,45
3	Качество оказываемых услуг	8,16	5,7	6,48	5,78	6,53

На основании полученных данных были определены результаты рассмотрения результатов экспертизы выделенных атрибутов стратегии для всех исследуемых организаций для разработки инновационных предложений для них [10].

На следующем этапе было проведено сравнение значений состояния организации подпроцессов каждой организации со средним значением этих же процессов всех исследуемых организаций. При этом были определены отклонения и даны качественные характеристики количественных значений в соответствии с 10-балльными нормативными шкалами состояния атрибутов стратегии организации.

Например, для значения оценки атрибута стратегии 8.2 надо взять качественную характеристику этого же атрибута стратегии для значения 8,0 в нормативной шкале состояния выделенных атрибутов стратегии организации. Если значение оценки атрибута стратегии — 8,5 или около этого значения, то следует сформулировать качественную оценку для шкалы состояния данного атрибута стратегии, взяв нечто среднее между качественными оценками 8,0 и 9,0 из нормативной шкалы.

Фрагмент отклонений от значений от нормативной шкалы и характеристика оценки состояния атрибутов реализации стратегии ООО «СимбирСофт» представлены в табл. 8.

Таблица 8

Отклонения и характеристики оценки состояния атрибутов реализации стратегии ООО «СимбирСофт» (фрагмент)

№ п/п	Наименование атрибутов	Оценки			
		Количественные			качественная
		средняя оценка	факт	отклонение	
1	Срок выполнения заказа	6,54	5,9	-0,64	Сроки выполнения работы прописаны в контрактах, их перенос осуществляется по согласованию с заказчиком, при работе применяется отчетность в CRM-системе, руководителем ведется контроль исполнения сроков, в случае нарушения на сотрудников накладываются штрафные санкции
2	Удобство в эксплуатации	6,45	6,14	-0,31	Услуга легко устанавливается, но занимает достаточно времени, пользование доступно, при помощи технической поддержки проводится обучение по эксплуатации услуги, при поступлении обновлений требуется помощь техподдержки и обучение
3	Качество оказываемых услуг	6,53	8,16	+1,63	Высокое качество услуги, сроки соблюдаются, высокая цена услуг соответствует качеству, услуги оказываются в оптимальные сроки

На основе представленных данных проводится анализ только отрицательных значений отклонений состояния выбранных выделенных атрибутов стратегии в рамках одной организации с указанием их качественной оценки и определением причин каждого отклонения (два-три для каждого параметра) [7]. Фрагмент исследования отрицательных значений отклонений оценок выделенных атрибутов стратегии от средних значений этих атрибутов для ООО «СимбирСофт» показан в табл. 9.

Таблица 9

**Исследование значений оценки атрибутов стратегии ООО «СимбирСофт»
(фрагмент)**

№ п/п	Наименование атрибутов	Отклонение	Оценка качественная	Причина отклонения значения оценки атрибута
1	Срок выполнения заказа	-0,64	Сроки выполнения работы прописаны в контрактах, их перенос осуществляется по согласованию с заказчиком, при работе применяется отчетность в CRM системе, руководителем ведется контроль исполнения сроков, в случае нарушения на сотрудников накладываются штрафные санкции	1.1. Большой поток заказов 1.2. Отсутствие поощрений при досрочном выполнении работы 1.3. Отсутствие дифференциации сроков выполнения заказов по сложности
2	Удобство в эксплуатации	-0,36	Продукт легко устанавливается, но установка занимает достаточно много времени, пользование доступно, при помощи технической поддержки проводится обучение по эксплуатации продукта, при поступлении обновлений требуется помощь техподдержки и обучение	1.1. Большой поток заказов, ввиду чего у сотрудников не хватает времени доводить все проекты до идеала 1.2. Частично используются устаревшие методики, что усложняет пользование продуктом 1.3. Отсутствие и повышения квалификации сотрудников техподдержки

Для устранения выявленных отклонений значений атрибутов стратегии был определен комплекс предложений по улучшению их состояния для ООО «СимбирСофт». Выбираются три причины отклонений состояния атрибутов стратегии организации. Для каждой причины отклонения

определяются предложения по улучшению ее состояния, средства реализации и ожидаемые результаты. Фрагмент предложений по улучшению состояния атрибутов стратегии ООО «Симбир Софт» представлен в табл. 10.

Таблица 10

**Предложения по улучшению состояния атрибутов
реализации стратегии организации ООО «СимбирСофт» (фрагмент)**

Причина отклонения значения атрибутов	Предложения по улучшению атрибута	Средства реализации	Ожидаемые результаты
1.1. Большой поток заказов	1.1. Наем новых сотрудников, делая акцент на их квалификацию	1.1. Размещение объявлений о поиске сотрудников, при приеме на работу проводится тестирование	1.1. Полный штат сотрудников, позволяющий выполнять все заказы без задержек
1.2. Отсутствие дифференциации сроков выполнения заказов по сложности	1.2. Проведение расчета временных затрат	1.2. Сбор информации по временным затратам на проекты и составление системы для их дальнейшего использования	1.2. Точное указание сроков выполнения заказов уменьшает процент нарушений
1.3. Отсутствие повышения квалификации сотрудников техподдержки	1.3. Организация курсов повышения квалификации сотрудников техподдержки	1.3. Сбор данных о знаниях, необходимых для работы сотрудников, систематизация их и внедрение в организацию курсов повышения квалификации	1.3. Обученные сотрудники оказывают более квалифицированную поддержку, что повышает удобство при использовании услуг

Важность выработки инновационных предложений по устранению отклонений состояния атрибутов стратегии одной организации от средних значений всех организаций определяется необходимостью их внедрения для повышения значений состояния этих атрибутов в ООО «СимбирСофт».

Приведем основные выводы по материалам проведенного исследования.

Составлены нормативные шкалы состояний атрибутов реализации стратегии, где по 10-балльной шкале даны качественные характеристики каждому целому значению оценки. На данном этапе были выбраны такие

атрибуты стратегии организаций, как срок выполнения заказов, удобство пользования и качество оказываемых услуг.

Дана характеристика выбранных организаций, представлены их численность и основные особенности деятельности. Также были выделены основные услуги или инструменты, с помощью которых организации ведут свою деятельность.

Представлены результаты проведенной экспертизы атрибутов реализации стратегии. Пять экспертов дали свою оценку атрибутам, после чего результаты были представлены в виде таблиц, на основе которых определены средние значения характеристик атрибутов стратегии.

Для более глубокого исследования было выбрано ООО «СимбирСофт», где были выявлены отрицательные отклонения по двум атрибутам реализации стратегии с указанием причин их возникновения.

Были предложены способы улучшения состояний атрибутов стратегии, по которым выявлены отрицательные отклонения. После были определены инструменты реализации улучшения атрибута и ожидаемые результаты.

По выявленным отклонениям произведен анализ и даны предложения по повышению эффективности реализации стратегии, которые способствуют повышению лояльности среди потребителей, снижению издержек, а также повышению мотивации персонала. Кроме того, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как грядущее еще большее усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем измерения деятельности, способных удержать порядок в сложнейших системах хозяйствования.

Политика в области формирования управленческого контроля — важная составляющая создания, поддержания и развития состояния атрибутов стратегии организации в рамках выбранной концепции управления. При помощи политики обеспечивается устойчивое функционирование, выявление и мобилизация имеющихся резервов во всех процессах и объектах деятельности, формируются условия для повышения качества и эффективности управления организацией.

Список литературы

1. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность и становление. М.: ЛМА, 1996. — 353 с.
2. *Гейн К., Сарсон Т.* Структурный системный анализ: средства и методы. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. — 186 с.; Ч. 2. — 214 с.
3. *Герасимов Б. Н.* Исследование и определение направления развития стратегии деятельности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 1. С. 81–95.

4. *Герасимов Б. Н.* Исследование и развитие функционального подхода в процессах управления экономическими системами // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 4. С. 4–14.
5. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Методологические атрибуты управления // Онтология проектирования. 2020. Т. 10. № 3(37). С. 296–306.
6. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Технология управления: онтология, структура, содержание // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 3. С. 23–33.
7. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Методология управления: онтология, структура, содержание // Управление. 2020. Т. 8. № 3 (37). С. 5–15.
8. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Теория управления: онтология, структура, содержание // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 5. С. 130–144.
9. *Герасимов Б., Герасимов К.* Построение систем управления: теория, методология, технологии. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. — 298 с.
10. *Герасимов К. Б.* Формирование структуры процессов в системе управления организациями: дис. ... докт. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ, 2019. — 315 с.
11. *Жигун Л. А.* Менеджмент: современные основы организации контроля на организации. Феникс, 2007. — 469 с.
12. *Иванов В. В., Хан О. К.* Управленческий учет для эффективного менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
13. *Колпаков В. М.* Методы управления. К.: МАУП, 2003. — 268 с.
14. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
15. *Синицкая Н. Я.* Управленческий учет в схемах и определениях. М.: Проспект, 2015. — 144 с.
16. *Турищева Т. Б.* Внутренний контроль и управленческий учет в автономных учреждениях. Механизм взаимосвязи. М.: КноРус, 2018. — 128 с.
17. *Bin A., Salles-Filho S.* Science, technology and innovation management: Contributions to a methodological framework // Journal of Technology Management and Innovation. 2012. No. 2. P. 73–86.

Дорофеев М. Л.

ЭВОЛЮЦИЯ ФИНАНСОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ

Аннотация. Современная экономическая политика, построенная на принципах новой монетарной теории, создает много дисбалансов в мировой экономике: рост социально-экономического неравенства, обострение долговой проблемы; надувание финансовых пузырей. Кредитные циклы являются причиной финансовых кризисов, вынуждающих регуляторов больше занимать в долг для их преодоления. Таким образом, долговая проблема стала самоусиливающимся процессом. Регуляторы стремятся сгладить негативные последствия финансовых кризисов, однако мировая экономика до сих пор так и не смогла выйти на траекторию устойчивого развития. Актуальность темы исследования обусловлена острой необходимостью поиска эффективных стратегий для решения осложняющейся долговой проблемы на фоне замедления темпов роста мировой экономики.

Целью работы является анализ влияния финансовых кризисов на эволюцию финансового регулирования экономики в исторической ретроспективе и в современных условиях.

В данном исследовании используются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, графического анализа статистических данных, метода исторических аналогий. Основой исследования стали труды российских и зарубежных ученых в области экономической теории, истории экономических учений, финансового регулирования экономики. Кроме того, были использованы статистические данные о динамике государственного долга, инфляции и темпах роста глобальной экономики, полученные в открытых источниках.

Основными результатами является разработка эволюционной матрицы изменения режимов финансового регулирования экономики и подробной характеристики ее основных этапов. Полученные данные указывают на циклическое спиралевидное развитие этой динамики, в которой периоды финансового дерегулирования сменяются периодами регуляторных ужесточений и увеличения степени государственного вмешательства в экономику. В соответствии с этой концепцией в среднесрочной перспективе мировая экономика будет вынуждена двигаться по направлению введения более жестких регуляторных требований для борьбы с актуальными проблемами и вызовами, требующими срочного решения.

Ключевые слова: финансовое регулирование экономики, кризис, долговая проблема, экономическая политика

Mikhail Dorofeev

EVOLUTION OF FINANCIAL REGULATION OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF FINANCIAL CRISES

Abstract. *Modern economic policy, built on the principles of the modern monetary theory, creates many imbalances in the world economy: growth of socio-economic inequality, an aggravation of the debt problem; inflating financial bubbles. Credit cycles are causing financial crises, forcing regulators to borrow even more to overcome them. The debt problem has thus become a self-reinforcing process. Regulators are trying to smooth out the negative consequences of financial crises, but the world economy has still not been able to enter the trajectory of sustainable development. The relevance of the research is connected with the urgent need to find effective strategies of solving global debt problem amid the slowdown in the world economy.*

The purpose of the work is to analyze the impact of financial crises on the evolution of financial regulation of the economy in historical retrospect and in modern conditions. The purpose of the work is to analyze the impact of financial crises on the evolution of financial regulation of the economy in historical retrospect and in modern conditions.

This study was done with the use of such methods as: analysis and synthesis, induction and deduction, graphical analysis of statistical data, the method of historical analogies, etc. The research was based on the scientific literature in the field of economic theory, the history of economics, and the theory of financial regulation. In addition, we used statistics on the dynamics of public debt, inflation and growth rates of the global economy, obtained in open sources.

The main results are the development of an evolutionary matrix of changes in the regimes of financial regulation of the economy and the detailed characteristics of its main stages. Our findings point to a cyclical spiral manner of the evolution development, in which periods of financial deregulation were changed by periods of regulatory tightening and increased government intervention in the economy. In accordance with this concept, in the medium term, the world economy will be forced to move towards to another period of regulatory tightening in order to resolve current global financial problems.

Key words: financial regulation of the economy, crisis, debt problem, economic policy

Основная часть

Анализ и систематизация материалов [6; 9; 10; 5; 7; 2; 8; 12; 1; 17; 11], описывающих развитие экономической теории и финансового регулирования, позволили сформировать матрицу эволюции финансового регулирования (рис. 1).

Типичный эволюционный цикл финансового регулирования можно описать в виде повторяющихся событий. Медленные темпы экономического роста, технологический застой, а также умеренное экономическое

неравенство создают предпосылки для проведения финансового дерегулирования, интенсификации внешней торговли и поиска иных путей по ускорению экономического роста. Ускорение экономического роста и технологического прогресса на начальных этапах освоения технологического уклада положительно влияют на динамику социально-экономического развития [4]. На средних и поздних стадиях освоения технологического цикла темпы роста экономики начинают замедляться, заметно увеличивается уровень экономического неравенства по доходам и особенно по богатству, что вызывает общественное недовольство и вынуждает регуляторов к действиям. Для сохранения текущей динамики экономики на данном этапе, как правило, активно используются кредит и монетарное

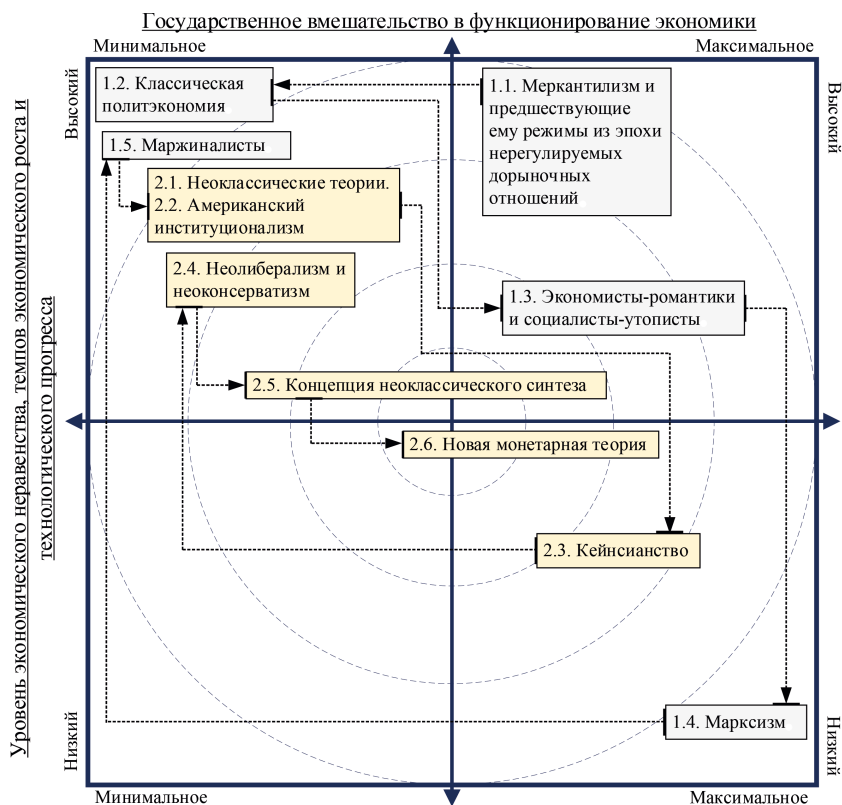


Рис. 1. Матрица эволюции подходов к государственному регулированию экономики: от нерегулируемых рыночных отношений (серые прямоугольники) до эпохи государственного регулирования рынка (желтые прямоугольники)

Источник: составлено автором.

стимулирование. Кредиты являются причиной цикличности экономики, а также того, что в ней постоянно происходят финансовые и экономические кризисы. Ускорение развития технологического прогресса, в том числе финтеха, создает новые возможности для экономического роста, но вместе с тем ослабляет контроль финансового регулятора и создает слепые зоны на финансовых рынках. Возникновение очередного финансового кризиса приводит к переходу экономики в новое качество и показывает регуляторам, что ситуация в целом вышла из-под контроля, поэтому они вмешиваются, вводя новые правила для балансировки параметров социально-экономического развития.

Почему сегодня регуляторы не только отказываются повышать налоги для решения долговых проблем, но также идут по пути дальнейшего роста глобального долга при замедляющейся глобальной экономике? Отказ от радикального повышения налогов и сокращения государственных расходов для решения долговой проблемы в новой монетарной теории обоснован тем, что в научной литературе нет подтверждений явного превосходства экономических выгод от бюджетной консолидации над издержками в виде вероятного замедления экономического роста. Более того, нет полного понимания, каким образом радикальное ужесточение фискальной политики может повлиять на прочие социально-экономические процессы [13]. В связи с этим финансовые регуляторы развитых стран для преодоления финансовых трудностей в XXI в. выбирают более мягкую экономическую политику. Опыт прохождения кризиса 2008 г. и 2019–2020 гг. показывает, что все экономические проблемы в развитых странах решаются за счет денежной и долговой эмиссии. Двигаться по такой траектории регуляторов вынудил «регуляторный цугцванг», в который они сами себя завели.

Каких действий требуют современные вызовы мировой экономики от регуляторов сегодня? Ответ будет во многом зависеть от уровня экономического развития страны, ее роли в системе международного разделения труда и страновых особенностей, таких как уровень коррупции и качество государственного менеджмента. По логике истории эволюции финансового регулирования в перспективе следует ожидать движения по матрице финансового регулирования к большему вмешательству государства в работу экономики, сдерживанию надувания финансовых пузырей, препятствованию созданию финансовых пирамид и ускорению процесса догоняющего регулирования экспоненциального роста финтеха.

Экономическая политика растягивания долговой проблемы во времени скорее всего приведет к переносу финансовых трудностей в будущее, и очевидно, что с такой динамикой ее решение в будущем маловероятно. В связи с этим ожидается, что при прочих равных условиях будущим поколениям придется жить либо при более высоких налогах на доходы, на-

следство, богатство и потребление, расплачиваясь за долги текущего поколения, либо платить высокий избыточный инфляционный налог.

После мирового финансового кризиса 2008 г. многие ученые в своих трудах по проблемам финансового регулирования рекомендуют вернуться к практике более жесткого регулирования финансовых рынков на основе методов активного вмешательства и прямого контроля работы финансового сектора, а также ввести жесткие правила для финансовых организаций [15; 16]. Обоснованием необходимости таких мер является существенное усложнение современной системы финансовых рынков, институтов и инструментов после завершения либерализации финансового сектора в 1990-х гг. [14; 18]. Экономический кризис 2020 г., связанный с пандемией COVID-19, подтверждает и усиливает эту идею.

В связи с этим к основным рекомендациям можно отнести следующее:

- 1) финансовым регуляторам необходимо отнестись серьезнее к среднесрочным и долгосрочным финансовым рискам, создаваемым политикой перманентного масштабного экономического стимулирования;
- 2) следует принять меры по ужесточению регулирования финансовых рынков и сокращению слепых зон, являющихся источниками надувания пузырей;
- 3) необходимо как можно скорее переходить к нормализации монетарной политики для предотвращения инфляционных рисков;
- 4) провести налоговые реформы: начать проведение бюджетной консолидации, пересмотр прогрессивных систем налогообложения в сторону повышения предельных налоговых ставок, проведение реформ налогообложения доходов от операций на финансовых рынках;
- 5) провести реформу долговой политики и сократить долговую нагрузку для постепенного сдувания долговых пузырей на рынках и приложить усилия по недопущению ситуации, в которой долги растут быстрее экономики.

Список литературы

1. *Абрамова М. А.* Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики: учебник / под ред. проф. М. А. Абрамовой, проф. Л. И. Гончаренко, проф. Е. В. Маркиной. М.: Юрайт, 2014. — 550 с.
2. *Гэлбрейт Дж. К.* Капитализм, социализм, сосуществование // Новое индустриальное общество. Избранное. М.: Эксмо, 2008. — 1200 с.
3. *Дорофеев М. Л.* Анализ причин долгосрочных изменений экономического неравенства в мировой экономике // Финансы: теория и практика / Finance: Theory and Practice. 2020. № 24(6). С. 174–186. URL: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-6-174-186>

4. *Дорофеев М. Л.* Влияние монетарной политики на уровень экономического неравенства в США // Вестник МГИМО-Университета. 2020. № 13 (5). С. 97–114. DOI 10.24833/2071-8160-2020-5-74-97-114
5. *Кейнс Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
6. *Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии: в 2 т. М.: Политиздат, 1978.
7. *Милль Дж. С.* Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. М.: Эксмо, 2007. — 1040 с.
8. *Осадчая И. М.* Эволюция современной макроэкономической теории // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 2.
9. *Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д.* Экономика. М.: Бином, 1997. — 800 с.
10. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
11. *Холопов А. В.* История экономических учений: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2020. — 384 с.
12. *Ядгаров Я. С.* История экономических учений: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. — 480 с.
13. *Blanchard O., Summers L.* Rethinking Stabilization Policy: Evolution or Revolution? // NBER working paper series. 2017. Working Paper 24179. doi:10.3386/w24179
14. *Bordo M. D.* A historical perspective on the crisis of 2007–2008 // National Bureau of Economic Research. Working Paper Series. 2008. No. 14569. December.
15. *De Haan J., Oosterloo S. and Schoenmaker D.* European Financial Markets and Institutions. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
16. *Moshirian F.* The Global Financial Crisis and the Evolution of Markets, Institutions and Regulation // SSRN Electronic Journal. 2015. doi:10.2139/ssrn.2628528
17. *Palley T. I.* Money, Fiscal Policy, and Interest Rates: A Critique of Modern Monetary Theory // Review of Political Economy. 2014. No. 27(1). P. 1–23. doi:10.1080/09538259.2014.957466
18. *Toniolo G., White E.* The Evolution of the Financial Stability Mandate: From Its Origins to the Present Day // M. Bordo, Ø Eitheim, M. Flandreau, & J. Qvigstad (Eds.). Central Banks at a Crossroads: What Can We Learn from History? (Studies in Macroeconomic History. P. 424–492). Cambridge: Cambridge University Press, 2016. doi:10.1017/CBO9781316570401.012

Йович С.,
Батаева Б. С.

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В статье приводится краткий обзор инструментов оценки деятельности спортивных организаций, используемых в зарубежной практике. Раскрывается специфика данных инструментов с целью их возможной адаптации в рамках разработки методики оценки эффективности деятельности общероссийских и региональных спортивных федераций по видам спорта.

Ключевые слова: спорт высших достижений, инструменты оценки, спортивные федерации

Sanya Yovich,
Bella Bataeva

ASSESSMENT TOOLS FOR PERFORMANCE MEASUREMENT WITHIN NON-PROFIT SPORT ORGANISATIONS

Abstract. The article provides a brief overview of the Assessment tools for performance measurement within non-profit sport organisations used in foreign practice. The specificity of these tools is revealed with the aim of their possible adaptation within the framework of the development of a methodology for assessing the effectiveness of the activities of all-Russian and regional sports federations.

Key words: elite sport, assessment tools, sport federations

Одной из целей в рамках приоритетного направления по совершенствованию системы управления отраслью и взаимодействия между субъектами физической культуры и спорта в Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 г. считается «установление критериев и методики оценки эффективности деятельности общероссийских и региональных спортивных федераций по видам спорта» [2]. Данная цель была вызвана тем, что «сегодняшняя практика не предполагает оценки эффективности деятельности федераций, а это уравнивает их независимо от результатов деятельности» [4].

Учитывая то, что в российской практике инструменты оценки деятельности спортивных организаций разрабатывались достаточно точно — на данный момент есть наработки в первую очередь в части оценки работы футбольных организаций [3] и региональных спортивных федераций [1], будет целесообразно обратиться к зарубежному опыту.

Одно из первых исследований на тему организационной эффективности некоммерческих спортивных организаций в 2000 г. провели Пападимитриу и Тейлор [6] с целью измерения результатов деятельности греческих некоммерческих спортивных организаций. Данное исследование указывает на важность многомерного подхода к оценке деятельности некоммерческих спортивных организаций, который, учитывая возникающий разнообразный диапазон давления на них, тем не менее может быть подходящим методом проведения такой оценки. В исследовании утверждается, что эффективность организации может определяться уровнем удовлетворенности заинтересованных сторон организации. Авторы отмечают, что по мере роста организации и увеличения сети заинтересованных сторон удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон представляет собой очень сложную задачу для менеджмента, поэтому организациям рекомендуется придать особое значение удовлетворению потребностей одной или ограниченного числа заинтересованных сторон — в зависимости от уровня финансирования или поддержки, которые они получают от них.

На данный момент самыми развитыми являются инструменты оценки работы международных спортивных федераций. В результате участвовавших случаев ненадлежащего управления крупными спортивными организациями Ассоциация летних олимпийских международных федераций (англ. Association of Summer Olympic International Federations, ASOIF) в 2016 г. разработала методiku самооценки для своих организаций-членов. Анкета состоит из 50 измеримых показателей, охватывающих пять принципов или разделов: прозрачность, честность, демократия, развитие и механизмы контроля. Данный инструмент является полезным с точки зрения того, что позволяет определить проблемные вопросы в управлении, а также собрать примеры лучшей практики с последующим обменом между федерациями.

Еще одним популярным инструментом оценки деятельности международных спортивных федераций является Sports Governance Observer («Наблюдатель за управлением в спорте»), который был разработан группой ученых Датского института спортивных исследований Play the Game. Данный инструмент позволяет провести сравнительный анализ практики управления 35 международных спортивных федераций по олимпийским видам спорта и включает в себя четыре принципа: прозрачность, демократизм, система сдержек и противовесов и солидарность. За каждым принципом закреплена комбинация отдельных индикаторов. Оценка каждого

из 36 индикаторов проводится с использованием заранее установленной системы баллов (от 1 для «совсем не выполнено» до 5 для «безупречно»). Это один из редких инструментов, который кроме предполагаемых ответов на вопросы содержит и четкие (детализированные) критерии оценки.

В зарубежной литературе все чаще встречается мнение о том, что для успеха спортивных команд на Олимпийских играх главную роль играет не только наличие финансовых ресурсов, но и организационное развитие субъектов управления в данной сфере [5]. Организация «Национальные олимпийские комитеты Океании» (англ. Oceania National Olympic Committees, ONOC) начиная с середины 1990-х гг. была озадачена вопросом, зависит ли степень успеха реализации программ развития спорта от выделенных на них ресурсов и применяемого подхода в управлении. Таким образом был создан инструмент оценки уровня развития спортивных организаций (англ. Readiness Assessment Tool, RAT), который определяет четыре уровня: базовый, средний, высокий и профессиональный. В процессе создания данного инструмента была собрана информация, которая может быть использована для оценки текущего уровня развития национальной спортивной федерации в контексте тихоокеанских островов по восьми направлениям развития, которые иногда упоминаются в документах планирования как ключевые показатели эффективности (KPI) [7]:

1. Руководство: правила и положения, политика и стратегическое планирование.
2. Управление: организационная структура и процессы.
3. Физические ресурсы: спортивное оборудование, доступ к спортивным объектам и их наличие.
4. Человеческие ресурсы: методы планирования и управления, разнообразие.
5. Финансы: ведение бухгалтерского учета, планирование, подотчетность.
6. Коммуникация: используемые методы, скорость реагирования и доступные технологии.
7. Спортивная деятельность: соревнования, спортивная подготовка, программы развития и тренировочный процесс.
8. Ценности: культурного, установочного и поведенческого характера.

На основании оценок выполнения контрольных показателей в виде 450 критериев проводится GAP-анализ, определяющий состояние готовности организации к работе и рекомендуемые элементы, которые необходимо внедрить для того, чтобы организация могла подготовиться к реализации желаемого проекта или изменений. Конечным положительным результатом использования данного инструмента является оценка изменений, что позволяет организации провести надлежащую оценку воздействия для определения эффективности выбранных ею стратегий развития. Од-

нако данный инструмент не предназначен для определения уровней финансирования, которые будут применяться к национальным федерациям. Скорее это инструмент для определения приоритетов развития, необходимых для того, чтобы национальная федерация эффективно справлялась со стратегическим управлением, и как таковой позволяет организациям лучше определять свои приоритеты финансирования.

Список литературы

1. Приказ Министерства физической культуры и спорта Республики Коми от 24 августа 2018 г. № 01-12/250 «Об утверждении порядка определения эффективности работы региональной спортивной федерации Республики Коми».
2. Михаил Мишустин утвердил стратегию развития физкультуры и спорта до 2030 года. Официальный сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/docs/40966/> (дата обращения: 11.01.2021).
3. Солнцев И. В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 5 (428). С. 177–187.
4. Спорт высоких KPI: для олимпийцев введут показатели эффективности. URL: <https://iz.ru/878872/pavel-panov-aleksei-fomin/sport-vysokikh-kpi-dlia-olimpiitcev-vvedut-pokazateli-effektivnosti> (дата обращения: 15.06.2021).
5. *Managing Elite Sport Systems: Research and Practice*. Edited by Svein S. Andersen, et al., Taylor & Francis Group, 2015.
6. O'Boyle I., and Hassan, D Applying Performance Management Practices within Non-Profit Sport Organisations: A Case Study of New Zealand. *International Journal of Sport Management*. 2015. Vol. 16. P. 1–24.
7. Robinson L., Minikin B. Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees // *Managing Leisure*. 2012. No. 17 (2-3). P. 139–154. doi:10.1080/13606719.2012.674391.

Казанцева Е. Г.

ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТНК ПОД ВЛИЯНИЕМ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Аннотация. Рассматриваются основные контуры изменения внешних условий функционирования ТНК. Трансформация подходов к управлению обусловливается усилением непредсказуемости внешнеполитических и экономических решений на уровне государств; возрастанием роли государств в функционировании крупнейших компаний; масштабной цифровизацией; модификацией каналов сбыта и пр.

Ключевые слова: трансформация управления компаниями, ТНК, внешняя среда, цифровизация

Elena Kazantseva

MANAGEMENT TRANSFORMATION IN TNCs UNDER THE INFLUENCE OF EXTERNAL CONDITIONS

Abstract. The main contours of changes in the external conditions of TNC functioning are considered. The transformation of approaches to management is due to the increasing unpredictability of foreign policy decisions at the state level; the growing role of states in the functioning of the largest companies; large-scale digitalization; modification of distribution channels, etc.

Key words: management transformation, TNCs, external environment, digitalization

Управление социально-экономическими объектами формируется под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. В современных условиях происходит существенное изменение условий внешней среды, требующих особого внимания при принятии управленческих решений. Это в полной мере относится и к ТНК. Остановимся на основных контурах изменения внешних условий функционирования крупнейших транснациональных компаний.

1. Усиление непредсказуемости внешнеполитических и экономических решений на уровне государств и их объединений. Обострение миро-системных противоречий между блоками мир-системы, а также усиление разногласий между ведущими государствами приводят к необходимости

принятия оперативных управленческих решений в ответ на спонтанное изменение международного законодательства, состава международных организаций и соглашений; введение санкций и контрсанкций, системы неформальных запретов и пр. Примером могут служить введение санкций со стороны США и их союзников в отношении российских и китайских компаний и принятие со стороны России и Китая ответных мер, что стало причиной пересмотра деловых контактов с поставщиками и покупателями. Кроме того, правительства преимущественно развитых стран стал ужесточаться контроль за инвестициями в стратегических отраслях в целях обеспечения национальной безопасности, усиление протекционистских мер, что также требует принятия соответствующих управленческих решений.

В Докладе о мировых инвестициях «Международное производство после пандемии» (2020 г.) отмечается, что политические меры, принятые правительствами во время кризиса, включают новые инвестиционные ограничения, а инвестиционные потоки будут постепенно восстанавливаться только с 2022 г. благодаря реорганизации глобальных цепочек стоимости, пополнению основного капитала и оживлению мировой экономики [1]. В результате для высшего менеджмента повышается значимость проработки альтернативных сценариев развития как компании, так и глобальных цепочек добавленной стоимости, в которые компания включена или владельцем которых она является (например, путем решоринга, диверсификации, регионализации, сокращения длины глобальных цепочек создания стоимости и пр.).

2. Возрастание роли государств в функционировании крупнейших компаний. Принятие неблагоприятных решений в отношении компаний со стороны зарубежных государств, обострение глобального экономического кризиса, увеличение масштабов компаний-конкурентов приводят к необходимости обращения за поддержкой к государству. Государственная поддержка традиционно является значимой для компаний и при их выходе на внешний рынок. Для развивающихся стран характерно повышение роли государства в капитале крупнейших компаний.

В период усиления глобальной нестабильности возрастает значимость государственной поддержки. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, привел к ухудшению деятельности крупнейших компаний (у 5000 крупнейших мировых компаний ожидаемая прибыль за 2020 г. была пересмотрена в сторону понижения в среднем на 40%, а в ряде отраслей оказалась в отрицательной зоне [1]) и масштабной поддержке компаний со стороны государств большинства стран. Это приводит к тому, что при принятии управленческих решений компаниям приходится в большей степени учитывать позицию государства по экономическим и политическим вопросам.

3. Возрастание значимости позиций компаний в международных рейтингах при принятии управленческих решений. Деловая репутация компаний и их рыночная стоимость во многом зависят от позиций в ведущих специализированных международных рейтингах, например, The 50 most Innovative Companies (Boston Consulting Group), QS World University Rankings (Quacquarelli Symonds), Global Top 100 companies (Pricewaterhouse Coopers) и др. Исходя из этого, руководители компании часто принимают решения с учетом возможности достижения лидирующих позиций в рейтингах.

4. Рост информационной составляющей деятельности компании. Стремительное изменение законодательства, повышение уровня информированности органов власти и потребителей о деятельности компаний приводят к необходимости мониторинга деятельности компаний «глазами потребителя и органов власти». Например, в России информация о деятельности компаний отражается на сайте Федеральной налоговой службы (раздел «Прозрачный бизнес»), портале «За честный бизнес», информационно-аналитической системе «СПАРК Интерфакс», Dun & Bradstreet, программных продуктах для проверки контрагентов «ЛИК», «Контур. Фокус» и др., системе «Электронное правосудие», базе данных исполнительных производств (ФССП России) и пр. Учитывая, что ряд сервисов присваивают компаниям соответствующие рейтинги, влияющие на деловую репутацию, актуализируется необходимость мониторинга отражения позиций компании в соответствующих информационных базах и принятия управленческих решений по доведению показателей до пороговых значений и представления компаний в лучшем свете.

Повышается значимость оценки компаний в социальных сетях и сетевых профессиональных сообществах. Лидеры мнений могут привлечь внимание к позитивным и особенно к негативным оценкам деятельности компании. Осознавая это, крупные компании вводят такие должности, как менеджер по работе с блогерами и лидерами мнений, Influencer-маркетолог и пр. с целью формирования положительного восприятия у интернет-пользователей. Возникает необходимость управления контентом в социальных сетях компаний и выстраивания партнерских отношений с лидерами мнений.

5. Масштабная цифровизация приводит к трансформации информационной базы для принятия управленческих решений. Промышленными и другими процессами вскоре можно будет управлять на расстоянии с помощью автономных полностью автоматизированных и не связанных между собой производственных платформ, расположенных в тысячах километрах от их баз [2, с. 123].

Необходимость сбора и обработки гигантских объемов информации актуализирует потребность внедрения технологий искусственного интел-

лекта, big-data и др. либо передачи данных функций специализированным компаниям. Принятие управленческих решений в области маркетинга все чаще основывается на формировании на основе цифровых следов потребителей их цифровых образов и двойников. Используя подробную информацию о потребителях, компании могут реализовать схемы психологического воздействия на них с целью максимизации сбыта. Значимым источником получения информации становится интернет вещей, который позволяет оперативно получать информацию и усиливать кастомизацию производства и предоставления услуг.

6. Модификация каналов сбыта. Стремительное развитие цифровой инфраструктуры и цифровых платформ электронной коммерции вызывает необходимость выстраивания каналов сбыта и логистических схем с учетом перспектив интернет-торговли. Аналитики глобального института McKinsey оценили потенциал для мировой экономики от внедрения цифровых продуктов в 13 трлн долл. США до 2030 г. [3]. Крупнейшими глобальными платформами электронной коммерции являются Amazon, Alibaba, eBay и т.п. Развитые страны часто выступают владельцами таких платформ, развивающиеся страны (исключение — Китай) выступают в основном рынками для глобальных цифровых платформ, а их пользователи вносят значительный вклад в формирование стоимости и прибыли [4]. В связи с этим основными направлениями включения в цифровые каналы сбыта для компаний являются создание собственных платформ или включение в отечественные платформы либо включение в ведущие мировые платформы.

7. Трансформация форм занятости. Развитие удаленной занятости, фриланса, более частая смена мест работы сотрудниками, автоматизация производственных процессов, вымывание ряда профессий и появление новых приводят к необходимости внедрения новых форм и методов управления персоналом, оценки эффективности деятельности, мотивации и стимулирования сотрудников.

Таким образом, масштабные изменения внешней среды, рост ее сложности и изменчивости требуют принятия оперативных управленческих решений. С позиций национальных интересов это тем более важно для базирующихся в стране транснациональных компаний, поскольку опора на их ресурсы и компетенции позволяет продвигать экономические интересы страны на национальном и глобальном рынках.

Список литературы

1. Доклад о мировых инвестициях, 2020 год. Международное производство после пандемии. Обзор. ООН, Женева, 2020. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_overview_ru.pdf (дата обращения: 26.04.2021).

2. Освоение новых технологий: последствия для производства (Сводный реферат) // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2. Экономика: РЖ/РАН, ИНИОН, Центр социальн. научн.-информ. исслед., отд. экономики. М., 2016. № 2. С. 119–125.
3. Цифровые платформы и новые компетенции: что спасает мировую и российскую экономику. URL: <https://roscongress.org/news/tsifrovye-platformy-i-novye-kompetentsii-chto-spasaet-mirovuyu-i-rossijskuju-ekonomiku/> (дата обращения: 27.04.2021).
4. Доклад о цифровой экономике, 2019 год. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения: 27.04.2021).

Крючков В. Н.,
Чуб А. А.

ПРИНЦИП НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ИССЛЕДОВАНИЯХ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ¹

Аннотация. *Практика и методики проведения исследований социальных объектов складывались десятилетиями. И когда, казалось бы, сложились их основные принципы, появился интернет и властно заявил свои права на эту деятельность. Кажущееся упрощение сложной организации исследований, заметное сокращение сроков их проведения и значительное удешевление вследствие этого сместили центр тяжести в этой сфере в пользу интернет-опросов. Этому немало способствовало быстрое появление различных программных инструментов и платформ для их проведения. Однако эта победа над длительностью и дороговизной исследований оказалась пирровой и неизбежно привела к падению точности и достоверности результатов, полученных с помощью интернет-опросов. В статье анализируются причины этого и предлагаются некоторые пути решения возникшей проблемы с помощью принципа неопределенности Гейзенберга.*

Ключевые слова: принцип неопределенности, исследования, социальные объекты, Гейзенберг

V. Kryuchkov,
A. Chub

THE PRINCIPLE OF UNCERTAINTY IN RESEARCH OF SOCIAL OBJECTS²

Abstract. *The practice and methods of conducting research on social objects have developed for decades. And when, it would seem, their basic principles developed, the Internet appeared and powerfully declared its rights to this activity. The seeming simplification of the complex organization of research, a noticeable reduction in the timing of its implementation and a noticeable cheaper cost consequently shifted the center of gravity in this area in favor*

¹ Сразу оговоримся — статья посвящена маркетинговым исследованиям, но желание расширить значение обсуждаемых аспектов на практически идентичную сферу социологических исследований подвигло авторов на расширение названия. Допускаем, что недостаточно оправданное.

² Let's make a reservation right away — the article is devoted to marketing research, but the desire to expand the meaning of the discussed aspects to an almost identical sphere of sociological research prompted the authors to expand the name. We admit that not sufficiently justified.

of online surveys. This was greatly facilitated by the rapid emergence of various software tools and platforms for their implementation. However, this victory over the duration and high cost of research turned out to be “pyrrhic” and inevitably led to a drop in the accuracy and reliability of the results obtained using Internet surveys. The article analyzes the reasons for this and suggests some ways to solve the problem using the Heisenberg uncertainty principle.

Key words: uncertainty principle, research, social objects, Heisenberg

Начнем с того, что в современных исследованиях социальных объектов наблюдается явный сдвиг в сторону увеличения скорости проведения опросов в ущерб их точности. Это вполне объяснимо увлечением интернет-опросами, которые обманчиво легко решают проблемы дороговизны и сложности организации, свойственные полевым опросам.

Впервые один из авторов столкнулся с этим, когда обсуждал в Сиэтле с разработчиками одной из программ маркетинговых интернет-опросов ее возможности. Когда им был задан вопрос о том, как они обеспечивают репрезентативность выборки опроса, разработчики не сразу поняли, о чем речь. И только после переговоров выяснилось, что они этим вопросом даже не занимались, поскольку все было направлено на быстроту получения результатов и формулирования гипотез на их основе. Роль же получения количественных оценок и проверки гипотез отводилась классическим видам опросов, спроектированным по результатам интернет-опроса.

То есть организаторы интернет-опросов жертвовали точностью в пользу скорости. Но это же знаменитое «золотое правило механики» — проигрывая в силе, выигрываешь в расстоянии.

Тот же смысл был и в сформулированном Вернером Гейзенбергом принципе неопределенности — чем точнее можно измерить скорость (импульс) частицы, тем расплывчатее будет определение ее координат в пространстве. Особенность принципа Гейзенберга в том, что произведение погрешностей в измерении скорости и доли пространства локализации частицы привязано к постоянной Планка. И теперь, определяя степень допустимой погрешности в измерении скорости, исследователь точно может определить, на какую точность в измерении координат частицы он вправе рассчитывать. Это позволяет исследователям планировать допуски и погрешности приборов «зряче», делая обоснованный выбор в пользу либо точности, либо скорости.

С точностью же и скоростью измерений параметров социальных объектов с помощью опросов пока есть количественная неопределенность. Например, в продолжение описанных выше переговоров с разработчиками программы для интернет-опросов автор был свидетелем пробной дегустации новой версии кока-колы со вкусом ванили в Сиэтле в июне 2002 г. Практически на всех перекрестках Сиэтла стояли огромные корзины

со льдом и банками напитка, который бесплатно раздавался прохожим. Вечером того же дня был проведен интернет-опрос мнений потребителей о новом вкусе. И уже утром следующего дня были готовы результаты, на основе которых были сформулированы гипотезы и спланированы последующие исследования для их проверки и выдвижения новых гипотез. Скорость получения результатов потрясающая — классический опрос дал бы результаты через две-три недели. Но вот можно ли доверять таким результатам даже для формулировки гипотез?

И тут мы возвращаемся к квантовой механике, в которой был сформулирован принцип Гейзенберга, и астрофизике, в которой позже были описаны явление сингулярности и образование «черных дыр». Именно принцип неопределенности позволил объяснить природу их возникновения. Сначала «черные дыры» были предсказаны теоретически. Дело в том, что связь между погрешностями скорости и локализации частицы нелинейна и при приближении одного из параметров к малой величине вторая возрастает практически по экспоненте и может «быстро» уйти в бесконечность. Именно так были открыты «черные дыры» с бесконечной массой и малыми размерами. Потом были найдены и экспериментальные подтверждения этих расчетов, и теперь физика Вселенной оперирует «черными дырами» как доказанными объектами, реально существующими в природе.

Можем ли мы столкнуться с подобной ситуацией в опросах, когда скорость получения результатов достигнет столь большой величины, что их неточность просто обесценит их с точки зрения полезности выводов, полученных на их основе? Теоретически — возможно. Дело в значении константы, которая будет найдена как связующая величина в новом принципе неопределенности для гуманитарной сферы (пока речь идет только об интернет-опросах).

Таким образом, есть смысл рассмотреть расширение сферы применения принципа неопределенности Гейзенберга на интернет-опросы, чтобы установить разумное сочетание скорости и точности, иначе можно легко получить эффект типа «черных дыр».

Для этого потребуются определить, в чем именно измерять погрешность точности полученной в результате опроса информации, а в чем — скорость проведения опроса. Затем нужно будет вывести константу «гуманитарного Планка», которая позволит «зряче» планировать опросы и не попадать в ловушки типа «черных дыр».

Итак, рассмотрим подробнее, в чем суть принципа неопределенности. В статье «О квантово-теоретическом истолковании кинематических и механических соотношений», опубликованной в 1927 г., Вернер Гейзенберг предположил, что «согласно принципу неопределенности, одновременное измерение двух так называемых сопряженных переменных, таких как по-

ложение (координата) и импульс движущейся частицы, неизбежно приводит к ограничению точности. Чем более точно измерено положение частицы, тем с меньшей точностью можно измерить ее импульс, и наоборот. В предельном случае абсолютно точное определение одной из переменных ведет к полному отсутствию точности при измерении другой» [2].

Принцип неопределенности более точно выражается формулой так называемого соотношения неопределенностей Гейзенберга:

$$\Delta x \cdot \Delta v > h/m,$$

где Δx — неопределенность (погрешность измерения) пространственной координаты микрочастицы;

Δv — неопределенность скорости частицы;

m — масса частицы;

h — постоянная Планка, которая равняется примерно $6,626 \cdot 10^{-34}$ Дж·с, т.е. содержит 33 нуля до первой значимой цифры после запятой. Δ означает взятие среднеквадратичного отклонения величин x и v от их средних значений.

Здесь мы должны отметить, что принцип Гейзенберга, так же как и остальные принципы квантовой механики, сформулирован для микромира, законы которого несколько отличаются от мира, наблюдаемого нами. Дело в том, что в обычном мире, измеряя координаты и скорость, мы на них не воздействуем (точнее, это воздействие исчезающе мало и им можно пренебречь). В микромире же сам факт измерения воздействует на систему.

И тут мы подходим к самому принципиальному отличию микромира от нашего повседневного физического мира. В обычном мире, измеряя положение и скорость тела в пространстве, мы на него практически не воздействуем. Таким образом, в идеале мы можем *одновременно* измерить и скорость, и координаты объекта абсолютно точно (иными словами, с нулевой неопределенностью). Изменяя координаты местоположения частицы, мы тем самым вызываем изменение ее скорости. Чем меньше неопределенность в отношении одной переменной (например, Δx), тем более неопределенной становится другая переменная (Δv), поскольку произведение двух погрешностей в левой части соотношения не может быть меньше константы в правой его части. На самом деле, если нам удастся с нулевой погрешностью (абсолютно точно) определить одну из измеряемых величин, неопределенность другой величины будет равняться бесконечности, и о ней мы не будем знать вообще ничего.

Важно понять, что принцип неопределенности не мешает нам с любой желаемой точностью измерить каждую из этих величин. Он утверждает лишь, что **«мы не в состоянии достоверно узнать и то, и другое одновременно** (выделено нами. — *Авт.*)».

Принцип неопределенности в гуманитарных науках

Начнем с весьма интересного замечания Н. Н. Моисеева, посетившего в молодости семинар И. Е. Тамма по теоретической физике: «На что нам указала физика XX в., имеет место и в гуманитарных науках. Новые знания, усвоенная догма — все это меняет сознание, а следовательно, действия людей. Что, в свою очередь, означает и изменение хода исторического процесса. Человек, изучающий историю, делающий какие-то выводы, неизбежно вмешивается в саму историю. Этот факт нельзя игнорировать, фраза Гейзенберга превращается в принцип — принцип неразделимости исследователя и объекта исследования. **И надо учиться жить в этом странном относительном мире и извлекать из него ту информацию, которая помогает людям в нем существовать.** Без чего они просто не смогут выжить (выделено нами. — *Авт.*)» [6, с. 222–224].

Гейзенберг говорил о том, что физик знает только то, что может измерить [7, с. 96]. В еще большей степени это можно отнести к исследователю социальных объектов. Пока доля выводов, базирующихся на строгих измерениях, в гуманитарных науках ничтожна — преобладают шаблоны, мнения авторитетных специалистов и выводы, опирающиеся на эти мнения, как на аксиомы. Да и сфера исследований с измерениями в основном сводится к опросам, т.е. к фиксации мнений, высказанных респондентами по неизвестным исследователю мотивам. Несколько достовернее методы наблюдений, но при их применении возникает проблема интерпретации полученных результатов. Конечно, среди исследований социальных объектов значатся и эксперименты, но их доля исчезающе мала.

Нередко, достигнув определенного статуса в социальных науках (либо благодаря ученой степени доктора наук, либо званию профессора, либо занимаемой должности в научном учреждении), специалист уступает соблазну соответствовать ему и превращается в «гуру». Теперь он не мотивирует свои мысли, а изрекает истины, относящиеся уже не к сфере науки, а к области веры. И это тоже вносит определенную долю в неопределенность результатов в исследованиях социальных объектов, поскольку вместо поиска истины исследователь ищет соответствия объективных результатов изреченной истине. И эти соответствия, как то ни печально, обязательно находятся. Несоответствия же, по умолчанию, выводятся на периферию отчетов либо просто не достаиваются упоминания.

Весьма показательное выступление Дэна Кобли выложено на канале YouTube [1]. Там Дэн, физик по первому образованию и директор по маркетингу в Google в настоящем, рассказывает о том, как емугодились знания по физике в практическом маркетинге. Среди физических принципов и концепций, полезных для маркетолога, он упоминает и принцип неопределенности — правда, вскользь.

Приведем несколько пространную цитату из его выступления, которая показывает, что он достаточно конкретно рассматривает применение этого принципа в маркетинге: «Во время измерения само измерение меняет положение объекта. Акт наблюдения вызывает изменения. То же происходит и в маркетинге. Сам факт наблюдения за поведением покупателей меняет их поведение.

Представьте себе группу мамочек, которые говорят о своих чудесных детях на фокус-группе: они не покупают кучу фастфуда! В то же время McDonald's ежегодно продает сотни миллионов бургеров. Представьте себе людей, которых сопровождают при покупке в супермаркете: они наполняют свои тележки свежими зелеными овощами и фруктами, но они же не покупают это каждый день! А если вспомнить, сколько людей признаются в опросах, что регулярно ищут порнографию в интернете, — таких очень мало. А притом в Google, как мы знаем, это первая по популярности категория поиска. Так что, к счастью, наука, нет, извиняюсь, маркетинг становится проще. Сейчас есть хорошие системы подсчета покупателей в точках продаж, более развито потребление электронных СМИ, поэтому можно лучше измерить, что именно потребители делают, а не что они говорят.

Так что физика процесса такова: вы никогда не сможете точно измерить свойства частицы, потому что само наблюдение меняет их. Смысл с точки зрения маркетинга следующий — надо стараться измерять, что потребители делают на самом деле, а не то, что они говорят или предполагают о своем потреблении» [1].

Достаточно подробный обзор попыток применения принципа неопределенности в психологии представлен в статье Т. В. Корниловой. Там же есть и размышления о перспективах такого применения, но, к сожалению, они носят исключительно качественный характер и сосредоточены на категории «неопределенность» [4].

В диссертации на соискание степени доктора философии (PhD) Б. Ж. Жусупова отмечает, что «особый интерес к принципу неопределенности обусловлен появлением в 1980–1990-е гг. комплексной научной дисциплины — виртуалистики. Она занимается изучением виртуальных феноменов, которые оказались универсальными, нетривиальными, неопределенными, актуализированными частично» [3]. К сожалению, далее автора поглощает привычная атмосфера расхожих терминов «дискурс», «постмодернистский», «синергетика», она погружается в глубины «Тибетской книги мертвых», «Дао дэцзин», труды Платона и Аристотеля, что несколько уводит от первоначально заявленных попыток рационального рассмотрения принципа неопределенности в социальных науках.

Есть и попытка осветить роль принципа неопределенности в юридических науках, но здесь тоже наблюдается упор на качественный аспект проблемы, что делает ее малопривлекательной для нас [8].

О попытках философов обсудить принцип неопределенности в разных аспектах даже упоминать не будем, ибо «им несть числа».

И главное для нас: принцип неопределенности неразрывно связан с принципом дополнительности Н. Бора. Академик А. Б. Мигдал отмечает: «В физике идея Бора приводит к **количественным соотношениям** (выделено нами. — *Авт.*), что и доказывает ее важность» [5, с. 17]. Это значит, что в физической теории используется принцип Гейзенберга, а не принцип дополнительности Бора. Примем это следствие за основу и далее сосредоточимся только на принципе неопределенности и его количественных аспектах.

Количественные аспекты применения принципа неопределенности в маркетинговых и социологических исследованиях

Вернемся к приведенному ранее соотношению неопределенностей Гейзенберга:

$$\Delta x \cdot \Delta v > h/m.$$

Последовательно проинтерпретируем переменные Δx , Δv и m . Весьма важно определить, что мы будем подразумевать под пространственной координатой и пространственно-временной переменной скорости (или импульса) — в физике такие переменные называются **канонически сопряженными** — изменение одной из них неизбежно ведет к изменению другой.

- 1) Δx — неопределенность (погрешность измерения) пространственной координаты микрочастицы (в нашем случае — объекта исследования).

Здесь один из вариантов — погрешность конструирования выборки исследования и ее репрезентативность. Эта погрешность определяется как величиной выборки, так и ее структурированностью, определяемой квотированием или стратификацией. Параметры как квотирования, так и стратификации измеримы и могут послужить основой количественных измерений. Вывести единый показатель погрешности выборки как средневзвешенную величину не представляет труда, поскольку эта методика давно и надежно отработана. Проблемы могут возникнуть с базой измерения погрешности, поскольку сами параметры генеральной совокупности содержат внутренние погрешности, обусловленные достоверностью системы учета (данные Росстата, которые обычно берутся за основу, обновляются не часто, с периодичностью проведения переписей населения). Да и методики расчета параметров выделения квот и страт отличаются определенной вариабельностью.

Следует рассмотреть и влияние использования интернет-аудитории на пространственную координату и погрешность ее измерения. Интернет «убил» традиционные представления о территории размещения аудитории и расстояниях между респондентами, сведя их к виртуальным (мнимым?) величинам, практически «обнулil» их. Респонденты могут находиться в любой точке земного шара, будучи в «шаговой» доступности для исследователя. Помимо открывшихся в связи с этим возможностей это влечет за собой и изменение параметров проектирования исследований и параметров их точности. Во-первых, этот «доступный» респондент может оказаться кем угодно с точки зрения его социодемографических характеристик, во-вторых, достоверность его ответов на вопросы исследователя может не соответствовать тому, что он думает и, главное, как он поступает в реальности. То есть выигрыш в физическом расстоянии дает серьезный «проигрыш» в достоверности полученной от него информации.

Эту погрешность частично можно уменьшить рандомизированным дроблением выборки и сопоставлением результатов полученных подвыборок, но это неизбежно влечет за собой и замедление скорости исследования. Прямые результаты подменяются скорректированными на основании не всегда бесспорных предположений.

2) Δv — неопределенность скорости частицы (объекта исследования).

Скорость объекта исследования можно охарактеризовать как скоростью (динамичностью) его изменения, так и величиной периода наблюдения, сочетание погрешностей которых и даст нам искомую погрешность измерения скорости.

Можно рассматривать в качестве скорости количество респондентов в единицу времени. При этом придется учитывать параметры таргетирования генеральной совокупности.

3) m — масса частицы (объекта исследования).

В качестве массы объекта исследования логично взять его размер — численность либо выборки, либо генеральной совокупности. Та и другая величины определяют «весомость» или масштаб исследования. В пользу генеральной совокупности говорит тот факт, что выборка определяется искусственно самим исследователем и именно она во многом задает уровень неопределенности (погрешности) результатов исследования.

Таким образом, отталкиваясь от крепнущей веры в действие принципа неопределенности в гуманитарной сфере и опираясь на вышеприведенные соображения авторов, можно спроектировать ряд исследований, которые позволят вычислить постоянную Планка для гуманитарной сферы и в дальнейшем проектировать маркетинговые и социологические исследования социальных объектов точнее того, как они проектируются в настоящее время.

Поскольку физики называют принципом фундаментальную гипотезу, подтвержденную экспериментально, принципу неопределенности в гуманитарной сфере предстоит неизбежная тщательная экспериментальная проверка. И, как надеются авторы, она достаточно скоро будет успешно пройдена.

Список литературы

1. *Дэн Кобли*. Как физика помогает мне в маркетинге. URL: https://www.youtube.com/watch?v=8cwW_S29faQ
2. Жизнь и неопределенность. URL: <https://stimul.online/historical-dates/zhizni-neopredelennost/>
3. *Жусупова Б. Ж.* Гетерологический концепт постнеклассической парадигмы социального познания: дис. ... доктора философии (PhD). Алматы, 2020.
4. *Корнилова Т. В.* Принцип неопределенности в психологии: основания и проблемы [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. № 3 (11). URL: <http://psystudy.ru>
5. *Мигдал А. Б.* Физика и философия // Вопросы философии. 1990. № 1. С. 5–32.
6. *Моисеев Н. Н.* Как далеко до завтрашнего дня... Свободные размышления (1917–1993). М.: Тайдекс Ко, 2002. С. 222–224.
7. Наука. Величайшие теории. Выпуск 3: Существует ли мир, если на него никто не смотрит? Гейзенберг. Принцип неопределенности: пер. с исп. М.: Де Агостини, 2015. — 176 с.
8. *Романов А. К.* Принцип неопределенности и право в эпоху социальной трансформации.

Кудрявцева Е. И.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ: МЕРЫ И ВЕСА

Аннотация. *Анализируются наиболее часто встречающиеся трудности управления. Предложен системный подход к интерпретации содержания и роли конкретных видов измерений, используемых в управлении. Определяются различия возможностей применения оценки темпоральных, структурных, качественных и потенциальных характеристик объекта управления.*

Ключевые слова: измерения в управлении, системный подход, системные описания

Elena Kudryavtseva

SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT: MEASURES AND VALUES

Abstract. *The most common management difficulties are analyzed. System approach to interpretation of content and role of specific types of measurements used in control is proposed. Differences in the possibilities of using the evaluation of temporal, structural, qualitative and potential characteristics of the control object are determined.*

Key words: performance measurement, system approach, system descriptions

В 2014 г. журнал *Management Accounting Research* посвятил специальный выпуск [2] проблемам измерений производительности и эффективности в менеджменте. Мы будем ориентироваться на этот источник, так как он предоставляет, на наш взгляд, полный спектр проблем и парадоксов, отрефлексированных специалистами, занимающимися рассмотрением различных аспектов измерений в управлении. Авторы предложили несколько дискуссионных вопросов.

Первое положение, отмеченное практически всеми авторами (прямо или косвенно), — субъективность измерений. Даже применение точных измерителей (например, фиксация системы онлайн-коммуникаций) не снимает основной вопрос измерений: откуда берется идея измерить именно конкретный объект или его отдельную характеристику, как осуществляется этот выбор? Вопрос оказывается все более острым вследствие раз-

вития цифровых технологий, позволяющих измерить и визуализировать практически все, что происходит в объекте управления.

Второй вопрос, формулируемый непосредственно или выступающий в качестве одного из выводов иных рассуждений, заключается в очевидном отставании измерений относительно изменений контекста управления. Даже в случае изменений заранее спланированной стратегии система показателей результативности и способ получения этих показателей остаются прежними, созданными при первоначальном стратегическом планировании. Возникает логичный вопрос о том, насколько эти измерения и показатели валидны, могут ли они служить управленческими ориентирами в изменившейся обстановке? Еще один аспект проблемы отставания измерительных систем заключается в том, что даже если системы измерения и набор показателей будут изменяться вслед за изменениями контекста управления, эти перемены измерительных инструментов не перестанут быть реактивными, что ставит под сомнение позицию субъекта управления в качестве источника управленческой интенции.

Наконец, третий и, пожалуй, самый сложный для поиска ответа вопрос заключается в том, что основными объектами управления являются живые системы (системы человеческой деятельности). Они обладают внутренней интенцией и собственной логикой реагирования на изменяющийся контекст, в том числе на управленческие воздействия. В частности, большинство из них подчиняется закону Йеркса—Додсона [3], определяющему соотношение мотивации и результативности и демонстрирующему нелинейность связи между этими двумя явлениями. Оценка воздействий и их результатов дают сложную картину, интерпретация которой возможна, но предсказание (особенно в ситуации множественности воздействий и сложности контекста) сводится к минимуму простых предположений. Реальность результата отягощается такими явлениями, как сокращение плановых объемов, отсрочка достижения желаемого состояния, создание непредвиденных последствий, т.е. всеми проявлениями сопротивления объекта управления, выступающего самостоятельным субъектом.

Несомненно, ключевой проблемой является первая из перечисленных: что и для чего измерять в управлении? В попытке если не сформулировать ответ на этот вопрос, то разработать подход к его формулировке обратимся к методологии системных наук, а именно — к методологии построения системных описаний. Любой объект управления представляет собой сложную систему, понять которую возможно только одним способом — построить системное (т.е. целостное и непротиворечивое) его описание. Ведь от того, что мы видим в объекте, как мы сами себе объясняем его свойства и характеристики, зависит и то, как мы опре-

деляем свои возможности по его использованию и трансформации, т.е. управлению.

Системное описание предполагает выделение в объекте темпоральных, структурных, качественных и потенциальных характеристик (континуумы «время — пространство» и «информация — энергия») [1]. Прежде чем определять связи между ними, их взаимовлияние, следует определить, какая из перечисленных четырех групп характеристик является критичной с точки зрения субъекта управления и требует его особого внимания. Это будет означать, что ресурсы, имеющиеся в распоряжении субъекта управления, будут направлены именно на управление этой группой характеристик, именно там субъект будет искать показатели своей эффективности, соответственно именно там будут сосредоточены его измерительные и оценочные усилия.

Приоритет темпоральных характеристик, оцениваемых посредством фиксации последовательности, длительности и одновременности событий, приводит к тому, что вся система управленческих измерений может быть описана логикой диаграммы Ганта. Следование этой логике приводит к потребности ответов на вопрос «когда?», а все контекстные изменения трактуются как «нарушение сроков», и ресурсы направляются на удержание темпоритма исполнения. В то же время современное развитие событий показывает, что чаще всего «нарушение сроков» свидетельствует о том, что реализуемое решение бесперспективно и должно расцениваться как «опоздание навсегда» (например, пропуск момента, позволяющего сделать что-то первым).

Несмотря на то что решения темпоральных задач характерны для традиционных управленческих систем, основная драма происходит в зоне структурных и качественных (содержательных) характеристик объекта управления. Наиболее частые ошибки — смешение структурных и качественных характеристик, принятие их как равнозначных и равносодержательных. В этом случае измерения в рамках одних из них трактуются как свидетельства развития других, что приводит к тому, что субъект управления может ввести в заблуждение как самого себя, так и окружающих.

Структурные характеристики объекта управления (как и любого объекта) определяются согласно принципу классификации, через задание четкой границы, разделяющей множество компонентов объекта на подмножества (внешнее — внутреннее, наше — чужое, нужное — лишнее). Это принцип используется, например, в системах социального управления, позволяя разделить людей на граждан и неграждан, проживающих на данной территории, и всех остальных, имеющих возраст от X до Y лет и т.д. Соответственно, сам факт определения критерия (задание границы) приводит к необходимости однозначного отнесения конкретной характери-

стики (результата измерения) к одному из заданных подмножеств. Вопрос, ответом на который является использование структурных характеристик, — «кому?» или «куда?» и означает пространство применения ресурса, которым располагает субъект управления. Сложность заключается в том, что структурный подход использует жесткие классификации и не позволяет выделить промежуточные характеристики (состояния). Если же эти «промежутки» становятся для субъекта управления значимыми, для них формируется отдельный класс (подмножество). Такой подход является основанием роста бюрократии, создающей новые и новые управленческие подразделения; по этому же принципу любой дом наполняется не всегда нужными вещами, так как усилиями маркетологов создаются новые классы объектов потребления, которых не было ранее (эффект ситечка для Элочки-людоедки). Системный подход показывает, что ориентация на структуру и классификации — это свидетельство выборочного характера управления, когда ограниченный ресурс направляется только на какую-то часть объекта управления (например, помощь многодетным семьям). Если выборочный характер управленческого влияния рефлексирован субъектом управления, он может найти баланс в соотношении своего влияния и регистрируемых изменений системы. Если же выборочность не осознается, может возникнуть серьезная ошибка интерпретации результатов управленческих измерений (например, выборочность принимается за адресность, а повышение температуры тела до отметки 37 градусов Цельсия — за начало заболевания).

Качественные характеристики объекта управления носят размытый, субъективно определяемый характер, так как эти характеристики выделяются исходя из того, какая мера разнообразия и какой набор модальностей (качеств) известен субъекту управления. Так, если субъект управления считает, что «удовлетворенность» является важной характеристикой, он готов измерять ее и сравнивать соответствующие показатели, как во времени (динамика удовлетворенности), так и в пространстве (соотношение удовлетворенности персонала и удовлетворенности клиентов). Однако какие содержательные выводы можно сделать из констатации роста показателей удовлетворенности, не возьмется предсказать никто. Вопрос, лежащий в основании выделения качественных характеристик, — «какое?», а приоритет того или иного качества в системе представлений субъекта управления приводит к усиленному вниманию и сосредоточению измерений именно в этой качественной области.

Выделение значимого качества — это типологический подход к декомпозиции характеристик объекта управления, принципиально отличающийся от классификационного. При типологическом подходе субъективно задается ядро типа как концентрированная форма проявления значимого качества как «предельная форма», как абстракция, а конкретная измеряе-

мая характеристика объекта рассматривается как мера приближения значений к ядерным, принимаемым в качестве индикаторов. Качественные характеристики (в отличие от структурных) могут интерпретироваться только в континууме «такое же — иное». Формируемые подмножества характеристик имеют нечеткие границы, и часто эти подмножества пересекают друг друга. Так, например, нельзя заранее определить, что такое «трудная жизненная ситуация», являющаяся основанием просить работодателя о предоставлении материальной помощи. Несмотря на то что документами, как правило, прописывается перечень таких оснований, у конкретного работника могут возникнуть обстоятельства, не вписывающиеся в этот перечень или представляющие их совокупность. Поэтому в организациях решение о предоставлении такой помощи, а главное, о ее размере, принимается ситуационно, а отдельные кейсы подобных выплат не могут сравниваться между собой. Результаты управленческого воздействия на качественные характеристики объекта управления могут использоваться в дальнейшем только как факты и не подлежат количественной интерпретации.

Если топологию типологических качественных характеристик описывать количественными мерами, возникнет ситуация смещения количественных характеристик в зону структурной интерпретации. Продолжая наш пример, работодатель может составить отчет о том, какому числу работников и в каком общем объеме выплат была предоставлена материальная помощь в прошлом году. Обычно эти показатели сравнивают с соответствующими показателями других лет. Но о чем должно свидетельствовать такое сравнение? Оно не подлежит содержательной интерпретации, поэтому становится основой различных спекуляций. Самая простая из них заключается в представлениях ряда сотрудников о том, что кому-то выплаты достались, а остальным — нет (работает структурный принцип классификации). Если субъект управления хочет подчеркнуть адресность воздействия, а не его выборочность, он должен избегать количественных мер и оценок.

Несомненно, все большее внимание субъекта управления привлекают потенциальные характеристики (характеристики потенциала) объекта управления. К сожалению, только неживые (относимые к косной материи) объекты управления могут быть оценены с точки зрения их потенциала до того, как их потенциальная энергия будет реализована в кинетической, будет получен результат той или иной работы. В случае живых объектов (биологических, социальных) потенциал невозможно вычислить до получения результата, так как живой объект обладает еще и интенсиальной энергией, энергией развертывания живой системы, которая всегда единична и не подлежит предварительной оценке. Энергия живой системы становится измеряемой только в момент совершения

работы, но не заранее. Заранее возможна оценка вероятностей, которые могут быть определены на большом массиве данных (как тренд). В качестве иллюстрации можно привести управленческие практики выявления и удержания талантливых сотрудников в организации. Причины, по которым такой сотрудник может покинуть организацию, и момент, когда это может произойти, заранее не известны ни самому сотруднику, ни его работодателю. Возникает множество методологических и практических вопросов в области управления талантами, начиная с определения таланта (можно ли расценить сотрудника в качестве организационного таланта, если он отработал в организации всего четыре месяца?) и заканчивая удержанием таланта как организационного ресурса. В частности, полезно понимать, что же происходит раньше: стагнация представлений организации о том, кто такие — ее таланты, или рефлексия талантом того факта, что он попал в стагнирующую организацию? Характеристики потенциала объекта управления, который субъект управления рассматривает как свой собственный ресурс, — типичная управленческая ошибка. Потенциал живого объекта управления — это его собственный субъектный ресурс, использовать который этот субъект предпочитает свободно и по своему усмотрению.

Развитие производительности — основная задача менеджмента. Она может быть решена применением управленческого воздействия на темпоральные и структурные характеристики объекта управления, но у такого воздействия есть пределы, задаваемые физическими возможностями как объекта, так и субъекта управления (например, доставка продуктов на дом не может быть осуществлена быстрее чем через 15 минут после заказа). Однако возможности развития производительности за счет воздействия на качественные и потенциальные характеристики объекта управления имеют неограниченный характер, но зависят от объекта управления в гораздо большей степени, чем от субъекта, управляющего им извне.

Так может ли субъект управления определить систему измерений (определять меры), позволяющих ему не только понимать происходящее, но и оказывать на него желательное воздействие (предпринимать меры)? Конечно, может. Но он должен исходить из того, что для каждой из этих мер вес (ценность) определяется не только его желаниями (приоритетами), но и логикой развития живых систем. Не столь плохи меры, которые используются в управлении, сколь неявны веса, придаваемые этим мерам в конкретной управленческой ситуации. На что именно обратить внимание, решать все равно самому субъекту управления, но если он будет вооружен инструментами системного мышления, ему будет проще принять действительность.

Список литературы

1. *Ганзен В. А.* Системные описания в психологии. Л.: Изд-во Ленгосуниверситета, 1984. — 176 с.
2. Management Accounting Research // Emerging issues in performance measurement. Special issue. 2014. Vol. 25. Is. 2.
3. *Yerkes R. M., Dodson J. D.* The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of comparative neurology and psychology. 1909.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА — ИЗМЕРИМОЕ И НЕИЗМЕРИМОЕ: ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ

Аннотация. В статье рассматриваются различные методологические подходы к оценке эффективности менеджмента в процессе его развития в XX–XXI вв. Стандартные оценки эффективности, результативности и экономичности, базовые — метрологический и квалиметрический, традиционные — целевой, ресурсный и процессный подходы, должны быть дополнены по крайней мере пятью более общими: 1) парадигмальным (модели M1.0, 2.0, 3.0); 2) «фокусным» (модели MBI, MBO, MBR, VBM, MBV, MBIN); 3) через оценку эффективности использования разных видов капитала (материального и нематериального); 4) через комплексную оценку экономического успеха организации (страны); 5) через комплексную оценку разных трансформационных процессов на разных уровнях, каждый обладающий своей спецификой и критериальной базой измерений. Поскольку мы переживаем новую управленческую революцию, следует пересмотреть и переоценить многие прежние принципы, постулаты практики и измерители эффективности управления.

Ключевые слова: эффективность менеджмента, измерения в менеджменте, парадигмы менеджмента, модели менеджмента, виды капитала, экономический успех, трансформационные процессы

D. Kuzin

EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT — MEASURABLE AND NON-MEASURABLE: ISSUES OF METHODOLOGY

Abstract. The paper focuses on several methodological approaches of measurements in management over its development in 20–21st century. Standard assessments of effectiveness and efficiency, basic metrologic and qualimetric, traditional goal-oriented, resource-oriented and internal process-oriented approaches must be complemented by at least five more general approaches: 1) paradigms approach (models M1.0, 2.0, 3.0); 2) “focused” approach (models MBI, MBO, MBR, VBM, MBV, MBIN); 3) different capital (material and non-material) assessment approach; 4) complex economic success approach (organizational and national); 5) complex transformational approach — each with specific features and measurements of effectiveness. Since we are facing the new management revolution, we have to reconsider

and reevaluate many old principles, statements, practices and measurements of management effectiveness.

Key words: management effectiveness, measurements in management, paradigms of management, models of management, types of capital, economic success, transformational processes

*Не все, что можно измерить, имеет значение;
не все, что имеет значение, можно измерить.*

Э. Деминг

Количественный подход в менеджменте породил количественный и аналитический менталитет очень многих управленцев. На каком-то этапе (примерно с середины XX в.) возникла даже своеобразная «количественная эйфория» — стремление максимально возможного использования математических методов и формализованных моделей для решения самых разных проблем и задач и описания поведения. Идея о том, что *«управлять можно только тем, что можно измерить»*, стала доминирующей в сознании менеджеров. Однако сама по себе идея описания, например, поведения на языке математических уравнений оправдывает себя лишь в случае стандартного (понятного, предсказуемого) поведения. И почти неизбежно она оказывается несостоятельной, как только модель поведения (соответственно и управления) усложняется.

Позднее такой упрощенный взгляд на менеджмент стал подвергаться критике и дополняться иными взглядами. Так, в 1950-е гг. Герберт Саймон выдвинул идею «ограниченной рациональности», и вся первоначальная теория принятия оптимальных решений стала существенно видоизменяться. Затем был выдвинут тезис: *«цифры приходят после видения»*, а видение — это в том числе продукт осмысления и понимания ценностей, предпочтений, ожиданий, оценочных суждений, культуры и даже страсти, т.е. всего того, что выходит за рамки просто формальной логики, рационализации и математизации. Далее идеи рационального менеджмента стали дополняться моделями иррационального выбора.

По мнению П. Сенге, «излишнее доверие к оценочно-измерительным методам и приемам не только обрекает современное общество на восприятие мироздания как собрания отдельных предметов, а не единства отношений и взаимозависимостей, но и порождает известную дихотомию: решающие обстоятельства (измеримые) и неустойчивые (неизмеримые). Первым придается важное значение, остальные, как, например, особенности межличностных отношений и осмысленное поведение людей на работе, легко отнести к второсортным. В том и заключается ирония: неустойчивыми обстоятельствами зачастую труднее всего результативно управлять, но именно они в первую очередь способствуют успеху

или поражению... Проблема заключается в потере баланса между ценностью того, что измеримо, и тем, что измерить нельзя, и в утрате чувства меры: зависимость от количественных показателей настолько возрастает, что вытесняет и здравый смысл, и реальное понимание происходящего» [1].

Приведем один пример. В 1970–1980-х гг. службы персонала фирм отбирали сотрудников, пользуясь разнообразными тестами, которые математически точно определяли степень соответствия кандидата вакантной должности. Но уже в конце 1980-х гг. тесты (тестология) постепенно стали вытесняться собеседованиями с новичками. Что же принципиально изменилось? Впечатление и ожидания заменили математическую логику. То есть становилось понятно, что есть много содержательных, исключительной важности параметров принятия решения, которые нельзя не учитывать, но они не поддаются формализации, например, доверие или экспертные (субъективные) оценки. Теперь мы опять многое в кадровой работе отдаем искусственному интеллекту, но эффект личного общения и субъективных оценок ему все же, наверное, не подвластен.

Надо признать следующий факт: не все можно измерить, но все можно так или иначе оценить, используя разную критериальную базу. Попытка все измерить нередко приводит к тому, что некоторые важнейшие факторы (психологические, духовные, творческие) измерению не поддаются, а без них ни стратегию, ни систему маркетинга, ни прогнозы, ни многое другое не построишь. А те, которые легко измеряются, часто оказываются второстепенными.

Безусловно, большая часть проблем менеджмента так или иначе имеют количественные оценки (прямые или косвенные). Измерения — это основа для принятия многих решений, мотиватор, сигнал, диагноз, драйвер и т.п. Но в то же время больше управления (мера) совсем не значит лучше (эффект, в том числе нелинейный), многие проблемы управления сложностью очень неоднозначны, различные (косвенные) социальные эффекты предшествующих управленческих действий, моральная ответственность и этика менеджеров, впечатления, восприятие, ожидания, предпочтения, иррациональный выбор как ЛПР, так и потребителей и многое другое часто трудно измеримы, но они очень важны для оценки его эффективности.

Можно предложить несколько общих подходов к проблеме измерений в менеджменте, в частности, касающихся проблем его эффективности. У каждого подхода свои характеристики, критерии оценки результатов, эффектов и последствий.

Традиционный взгляд предполагает три базовых подхода — целевой (критерии достижений, результатов), ресурсный (критерии оптимизации

использования ресурсов) и процессный (критерии функционирования), каждый из которых достаточно полно изучен [2]. Но на проблему можно взглянуть и под другим углом зрения и более широко. Здесь можно предложить еще ряд подходов.

Первый подход — через парадигмы («геномы») менеджмента M1.0 (традиционный/классический, регулярный, «инкрименталистский» менеджмент); M2.0 (радикальный, другой, инновационный); M3.0 (Agile Management — гибкий, самоуправляемый, командный, распределенный, клиентоцентричный). При переходе к каждому следующему возрастает уровень сложности управления — от понятного, рутинного, стандартного, структурированного, предсказуемого, однообразного, универсального к разнообразному, неопределенному, рискованному, случайному, плохо прогнозируемому, плохо структурированному и часто хаотичному, многомерному и т.д. Соответственно, критериальная база эффективности управления не просто расширяется, но сильно изменяется, уходя от чисто количественных оценок. В этом плане показательно, например, представление об произошедших изменениях взглядов на превосходство в бизнесе (соответственно и на эффективность менеджмента) и его трансформации с 1980-х гг. одного из гуру менеджмента Тома Питерса (табл. 1 и 2) [3]. И если, как он полагает, сейчас превосходство иллюзорно, то многие традиционные оценки эффективности деятельности (в том числе менеджеров) также иллюзорны. Ему в какой-то степени вторит и Нассим Талеб, говоря об «антихрупкости» организаций [4], ибо какой смысл говорить об эффективности и экономичности, если организация не может выжить под воздействием внешних и внутренних стрессоров.

Второй подход — через акцент на главном фокусе менеджмента и смене базовой модели: MBI (по инструкциям); MBO (управление по целям); MBR (управление по результатам); VBM (стоимостно-ориентированное управление); MBV (управление на основе ценностей); MBIN (управление на основе интеллекта — расширение предыдущего ДК). Здесь также соответственно меняется критериальная база оценок и измеримости. MBI — исполнительность, производительность, экономичность; MBO — результаты, достижения; MBR (оценки «до», «от» и «после» результата); VBM — увеличение стоимости/капитализации бизнеса для акционеров и стейкхолдеров; MBV — обеспечение реализации системы ценностей — знаний, инноваций, творчества, доверия, свободы, соучастия, командного духа, экологии и т.д. [5]; MBIN — привлечение и использование талантов, использование интеллекта (аналитического, практического, творческого, изменений, эмоционального, духовного, искусственного), интеллектуальное лидерство, многообразное и гибкое управленческое мышление («гипермышление» — И. Пономарев) [6; 7]. И вновь степень количественной измеримости уменьшается по мере развития этих моделей.

Таблица 1

Контрасты в бизнесе по Т. Питерсу

БЫЛО	СТАЛО
• Планирование	• Действие
• Анализ потребителей	• Слияние с потребителем
• Работники — детали	• Таланты
• Менеджер — бог	• Ставь новые цели
• Вертикаль	• Инновации
• Центр мира — организация	• Центр мира — сеть
• Мир белых воротничков	• Мир без воротничков
• Материальное	• Нематериальное
• Реальное (собственность)	• Виртуальное (возможность)
• Медленно и верно	• Быстро и еще быстрее
• Определенность	• Неопределенность
• Мантра лидера: «Мне ли не знать»	• Мантра лидера «Я не знаю»
• Управление посредством цифр	• Управление посредством находчивости
• Структура: аркан — связка	• Структура: свобода — связка
• Цикл моды: годы, десятилетия	• Цикл моды: дни, недели, месяцы
• GM	• e-Vau
• Детройт	• Сан-Хосе, Бангалор
• Бюрократия, границы	• Альянсы
• Осязаемые активы	• Неосязаемые активы
• Продажа товаров	• Продажа впечатлений
• Жизненный цикл — десятилетия	• ЖЦ — месяцы
• Технология поддерживает изменения	• Технология движет изменениями
• «Отраслевые правила, отлитые в бронзе»	• «Отраслевые понятия: следы на песке»
• Менеджмент по книгам	• Импровизация
• «Лелейте то, на чем вы состоялись»	• «Взорвите то, на чем вы состоялись»
• Учитесь, помните	• Разучитесь... Забудьте

Третий подход — через оценку управления разными видами капитала — материальным, финансовым, человеческим, социальным, психологическим, духовным, интеллектуальным. В каждом из них главными вопросами являются определяющие их формирование факторы, измеримость и качественные оценки составляющих, оценки вклада, риска и отдачи во времени (доходы, выгоды, прямые и косвенные эффекты — количественные и качественные). И вновь, когда речь идет о материальном, измерители и оценки достаточно ясны, когда мы переходим к нематериальным видам капитала, особенно последним трем, измерения затрудняются, а оценки приобретают все более качественный характер.

Таблица 2

Эволюция понимания превосходства по Т. Питгеру

Шкала превосходства	1960-е гг.	1982 г. Книга In Search of Excellence	2000-е гг.	2022 г.
1. Предрасположенность к действию	Склонность к планированию	Склонность к действию	Склонность к безумию с потребителем	Роль человека?
2. Ближе к потребителю	Изучаем потребителя	Близко к потребителю	Одно целое с потребителем	Неотделимы от потребителя
3. Автономия и предприимчивость	Образование конгломератов	Автономия и предпринимательство	Аутсорсинг и сети	Скоротечность
4. Производительность силами людей	Работник как сменная деталь	Производительность силами людей	Сотрудники как... таланты	Производительность без людей?
5. Движимость ценностями	Цифры и факты	Практичность, движимость ценностями	Интеллектуальный капитал	Едва спаслись?
6. Заниматься своим делом	Менеджеры боги — комплекс бога	Ключевые компетенции	Что значит свое дело? Почему вы обязательно так хороши?	Компетенции? Ключевые? Дело?
7. Простые формы, «тощий» штат	В шаге знают все	Простые формы	Предприятие и мир без трения	Мир без людей?
8. Свобода и связь одновременно	Инструкции, правила	Свобода и связька одновременно	Бизнес-модели приходят и уходят	Бизнес-моделей почти не осталось?
ПРЕВОСХОДСТВО	Неограниченное	Потерянное	Возвращающееся	Иллюзорное

Четвертый подход — через комплексную оценку экономического успеха (личного, организационного, регионального/национального). Критериями для первого будут: компетенции, мастерство, знания, харизма и др.; для второго — конкурентоспособность, устойчивость, безопасность, репутация, привлекательность (в том числе инвестиционная) и др.; для третьего — рост и развитие, качество жизни, конкурентоспособность, привлекательность, демография, экология, безопасность, доверие и др. В последнем случае критериальная база, например, в анализе конкурентоспособности Всемирного экономического форума, возрастает до более полутора сотен критериев.

Пятый подход — через оценку качества и эффективности трансформационных процессов. Этот подход во многом связан с предыдущим, особенно в части успеха организационных, национальных и глобальных трансформаций. Но здесь, безусловно, есть своя специфика, требующая сейчас по крайней мере: а) оценки влияния качества управления на модель развития и ее смену (осуществление модернизации, создание инновационной экономики, повышение качества жизни и др.); б) оценки управления цифровой трансформацией (уровень цифровой зрелости); в) оценки управления глобальными трансформационными процессами, связанными с пандемией COVID-19 и ее последствиями.

Первое — это прежде всего качество и эффективность государственного управления и регулирования экономики и бизнеса, которое в России все еще оставляет желать лучшего. Здесь точно справедливо, что больше управления не означает лучше управления, а пресловутая «вертикаль власти» не обеспечивает в достаточной мере эффективность. Это относится и к принимаемым законам (особенно в части их исполнения, трактовки, правоприменения и т.п.), и к принимаемым на самом высоком уровне решениям (большинство поручений Президента РФ не выполняется должным образом), и к реализации ранее принятых программ (ни одна не была выполнена полностью, особенно в части социальных обязательств и качества жизни), и к декларациям, содержащимся в ежегодных Посланиях Президента РФ (достаточно посмотреть на их содержание и исполнение за последние 20 лет). Список может быть продолжен, информация находится в открытом доступе, критерии оценок понятны [8; 9]. Результат — перехода к декларируемой инновационной экономике и кардинального улучшения качества жизни россиян не произошло, о чем свидетельствует, в частности, положение России в разных международных рейтингах, содержащих многокритериальную базу для оценок. Сравнения с многими другими странами за тот же период в большинстве случаев далеко не в нашу пользу.

Второе — это оценка уровня цифровой зрелости бизнеса (страны). Цифровая зрелость — понятие комплексное. В одном из не столь давних

докладов KPMG процитировано высказывание эксперта: «*Не путайте цифровое и цифровизацию*». В этом высказывании главная мысль — не сводить все к технологиям и не поручать дело IT-подразделениям. Цифровая зрелость — это системное понимание всех процессов, ключевых аспектов, компетенций, взаимосвязей, культуры, лидерства, обучения, связанных с цифровой трансформацией. В паре «менеджмент» — «цифровизация» именно менеджмент является первичным. В случае развитого менеджмента организации внедрение цифровых стандартов управления развивает ее успех, а в противном случае — ведет к закреплению ее управленческой отсталости.

Сейчас разными исследовательскими и консультационными компаниями предложены различные критерии цифровой зрелости, соблюдение которых может свидетельствовать об эффективности управления процессом цифровой трансформации [10]. Так, Deloitte определяет уровень цифровой зрелости пятью ключевыми критериями: 1) взаимоотношения с потребителями, которые рассматривают компанию как своего цифрового партнера; 2) стратегия, обеспечивающая новые конкурентные преимущества; 3) разработанность цифровых технологий; 4) их использование в операционных процессах; 5) организационная культура. При этом каждый делится еще на 28 критериев (всего 175) [11].

Gartner Consulting использует десять базовых критериев: 1) уровень омниканальности в работе с потребителями; 2) развитость самих каналов; 3) степень использования новых бизнес-моделей; 4) степень изменения цепочек ценностей; 5) степень создания новых ценностей с помощью цифровых ресурсов; 6) степень значимости этих ценностей для организации; 7) степень поддержки ИТ; 8) способность и готовность организации осуществлять цифровой бизнес; 9) приоритетность цифровизации в стратегии компании [12].

Составляют матрицы цифровой зрелости (например, CapGemini matrix), где по одной оси откладывается уровень стратегии и культуры, а по другой — качество управления процессом и лидерство или описываются стадии зрелости — модели BCG (рис. 1), IDC и др.

Если говорить о России, то наблюдается очевидный прогресс последних двух-трех лет. При этом, как свидетельствует последний доклад-2020, *главными факторами успеха цифровой трансформации* являются наличие стратегического плана преобразований, четкое управление этим процессом, внедрение ценностей и принципов цифровой культуры [13].

Третья группа оценок и измерителей складывается сейчас в связи с пандемией COVID-19. И здесь также несколько «срезов» проблемы — внутриорганизационный, отраслевой (рыночный), общенациональный. В части оценок эффективности управления процессом борьбы с пандемией до сих пор далеко не все очевидно.



Рис. 1. Стадии цифровой зрелости BCG

Во-первых, это чистая проблема измерений и доверия к ним. В ходе пандемии (особенно на начальных этапах) официальная статистика заболеваемости (выздоровления, смертей, наличия средств интенсивной терапии, количества коек в стационарах, процент вакцинированных и т.д.) вызывала и вызывает сомнения в достоверности. Понятно, что далее показатели в сфере медицины, фарминдустрии и здравоохранения станут ключевыми при оценках долгосрочной устойчивости стран и эффективности государственного управления в целом. Так, например, количество коек интенсивной терапии на 100 тыс. жителей и процент вакцинированных и получивших иммунитет граждан будут не менее важны, чем дефицит бюджета или темп роста экономики¹. Хотя, что касается второго показателя, он в чистом виде может быть недостаточно показательным, так как мы не знаем дальнейшую мутацию вируса и эффективность разработанных и примененных вакцин в будущем. Но это уже вопрос медицины.

Во-вторых, в плане управления процессом все было очень различно в разных странах — от провала одних до мобилизации и относительной результативности других. Более того, объективные оценки часто затруднены из-за значительной непрозрачности и политизированности процесса, включая, например, разработку, распространение и использование вакцин, мотивировку тех или иных достаточно противоречивых, непоследовательных, часто хаотичных и неоднозначных действий лиц, принимающих решения. Проблема формирования «новой нормальности» в мире после пандемии (т.е. преобразования мира и существующего порядка) также интенсивно обсуждается в политической и интеллектуальной среде, и от понимания ее смысла разными заинтересованными лицами зависит критериальная база оценок продвижения к ней и существования в ней.

В-третьих, достаточно сложно оценить эффективность комплексных систем риск-менеджмента в части противодействия рыночным рискам, которые очевидно не сработали на начальных стадиях пандемии хотя бы потому, что в оценке значимости рисков Всемирного экономического форума за январь 2020 г. риск пандемии стоял на 10-м месте, а впереди были климатические и прочие риски [14]. Пандемия стала одним из проявлений (и триггеров) так называемого идеального мирового шторма (совокупности различных реализованных рисков, негативных когерентных и сингулярных процессов), последствия которого еще далеко не ясны.

В-четвертых, разные отрасли и бизнесы в разной степени пострадали от кризиса и по-разному на него отреагировали — от критического состояния одних до быстрого взлета и укрепления позиций других. Панде-

¹ Текущая статистика вакцинации (май 2021 г.) говорит пока не в пользу России (чуть более 10% населения, 54% — в Великобритании, 48% — в США, 18% — в Турции, 17% — в Бразилии).

мия качественно изменила весь бизнес-ландшафт, изменила приоритеты и в совокупности с цифровой трансформацией формирует совершенно иную среду и системы управления, которые предстоит изучать. Поэтому новая управленческая революция, о которой говорят многие видные теоретики менеджмента, разворачивается на наших глазах, а для каждой такой революции существует своя критериальная база измерителей и оценок эффективности разных процессов.

Список литературы

1. *Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз Б. С.* Преображение. Потенциал Человека и горизонты будущего: пер. с англ. М.: Олимп Бизнес, 2008.
2. *Юрасова М. В.* Проблемы измерения современного менеджмента // Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология. 2016. № 1. С. 139–155.
3. *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. BestBusinessBooks, 2011.
4. *Талеб Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса: пер. с англ. М.: КоЛибри, 2016.
5. *Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей: пер. с англ. М.: Претекст, 2008.
6. *Пономарев И. П.* Гипермышление. Управление сложностью. Издательские решения, 2016.
7. *Кузин Д. В., Пономарев И. П.* Управленческое мышление в новой реальности // Мир новой экономики. 2021. № 2 (15). С. 107–117.
8. Какой должна была стать Россия к 2020 году по обещаниям чиновников из 2008 года? Яндекс Дзен (yandex.ru).
9. Анализ современного экономического состояния России. Общественный центр информации // Яндекс Дзен (yandex.ru).
10. *Кузин Д. В.* Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе // Мир новой экономики. 2019. № 3.
11. Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth February 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
12. Digital maturity reaches a tipping point. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/cio-agenda-2019-digital-maturity-reaches-a-tipping-point/>
13. Цифровая трансформация в России. KMDA, 2018, 2020.
14. The Global Risk Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: К ИССЛЕДОВАНИЮ ВОПРОСА

21 апреля 2021 г. в ходе традиционных Ломоносовских чтений — 2021 на экономическом факультете Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова прошла сессия 6.1.1 «Эволюция научных направлений: развитие менеджмента в условиях возросшей турбулентности среды» (модератор: О. С. Виханский, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры управления организацией ЭФ МГУ). На ней рассматривались разные вопросы, в том числе доклад А. Д. Кузьмичева «История и методология менеджмента: к исследованию вопроса» [1]. В нем автор сослался на мнение Леонарда Сейлза, выраженного в статье («Что-то не так с управлением, или Почему оно превратилось в бездарного пасынка?») (*Whatever Happened to Management... or Why the Dull Stepchild?*)), где прослеживается изумление по поводу того, что в школах управления не учат управлению.

Постараемся уточнить мысль автора применительно к школам управленческой науки и к дисциплинам, где эти школы рассматриваются. На наш взгляд, в этом вопросе видны три важных посыла. Во-первых, в курсе «Основы менеджмента» школы управленческой науки представлены фрагментарно, без указаний исследователей, разработывавших научный концепт. Во-вторых, в числе научных школ отсутствуют школы, возникшие и развивающиеся в России. В-третьих, методы исследования, применяемые в управленческой науке, почти не представлены в дисциплинах, посвященных истории управленческой науки и истории менеджмента.

Выделим в этой тематике периодизацию научных школ. В ней, на наш взгляд, важно сначала выделить основные школы, но исследовательская работа требует серьезных исследований представителей университетов всего мира. В связи с этим сошлемся на мнение профессора Дэниела А. Рэна в статье *Management Challenges for the 21st Century* Peter F. Drucker [2], который пишет о том, что Питер Друкер опирается «на множество ранних авторов по менеджменту, таких как Тейлор, Барнард, Фоллетт, Файоль, Маслоу и др., а также (приводит. — А. Д. Кузьмичев) примеры из многих различных типов организаций, таких как больницы, церкви и военные, в дополнение к фирмам, ищущим прибыль». Приведа это мнение, отметим, что в монографии «Эволюция управленческой мысли» (*The Evolution*

of Management Thought) авторы пишут: «Наша цель состояла в том, чтобы поместить различные теории управления в их исторический контекст, показав, как они развивались, поскольку мышление о природе работы, природе людей и природе организаций менялось с течением времени. Имея это в виду, мы предостерегаем читателей от глупости судить о прошлом по стандартам последних дней» [4]¹. Ими же выделяется следующая хронологическая структура:

- ранняя управленческая мысль;
- научно-управленческая эпоха;
- эпоха социального человека;
- движение вперед: ближайшее настоящее.

Авторы также пишут, что они двигаются «вперед и назад во времени, выделяя неожиданные связи и, как было предложено выше, призывают читателей «избегать того, что можно было бы назвать прямолинейным мышлением, связывая отдельные факторы с конкретными событиями» [3].

В России есть исследователи, выделяющие хронологию школ управленческой науки. Так, профессор В. Я. Цветков придерживается следующей хронологии научных школ управленческой науки: классическая школа управления (научное управление, бюрократическое управление, административное управление); поведенческая школа (человеческих отношений, бихевиоризм, кружки качества, человеческих ресурсов); школа количественных методов (наука управления, информационный менеджмент, информационное управление, нечеткой логики, стоимостный подход управления); школа системного подхода к управлению (исследование операций, управление социальными системами, управление организационно-техническими системами, интегрированное управление); школа непредвиденных обстоятельств (ситуационное управление, адаптивное управление, синергетическое управление) [4]. Профессор А. В. Тебекин в работе «К вопросу о выделении научных школ менеджмента» [5] пишет, что «проведенные исследования позволили сформировать наиболее полный вариант классификации научных школ менеджмента, сформировавшихся в XX–XXI вв., включавший: школу научного управления, школу административного управления, школу управления на основе че-

¹ Отметим, что авторы опираются на значительное число исследований, в том числе: *Sarason S. B.* The Making of an American Psychologist. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988; *Elliot J. H.* History in the Making. New Haven, CN: Yale University Press, 2013; *Mayr E.* The Growth of Biological Thought: Diversity, Evolution, and Inheritance. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982; *Logan C. A.* Shaping and Owning the Boundaries of a Book // History of Psychology. 2013. No. 16(3). August; *Adams H.* The Education of Henry Adams. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1918; *McNeill J. R.* Review of the book A Foot in the River // Wall Street Journal. 2016. February 29.

ловческих отношений, школу поведенческих наук, эмпирическую школу управления, школу количественного подхода к управлению, школу социальных систем, школу менеджмента человеческих ресурсов, школу мотивации персонала, школу стратегического менеджмента и маркетинга, школу управления на базе информационных технологий».

Профессор А. Д. Кузьмичев в настоящем учебном году (2020–2021) прочитал курс «История и методология управленческой науки (Философия)» в Высшей школе бизнеса Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, предложив такую хронологию управленческой науки: школа научного управления, административная школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа науки управления, школы конца XX в.: от управления знаниями к «скрытым» чемпионам, научные школы управления в начале XXI в.: от единорогов к моделям бизнеса, школы управленческой науки в России: от Николая Чарновского до Гавриила Попова.

Отметим, что курс «История и методология управленческой науки» в МГУ имени М. В. Ломоносова разработан кафедрой философии и методологии экономики (авторы: Л. А. Тутов, Е. Г. Гаврина, А. В. Ермакова, В. Н. Рогожникова, И. С. Поминова) в 2015 г.: «Описание: дисциплина «История и методология управления» служит философским и методологическим основанием для профессионального усвоения студентами всего цикла управленческих наук» [6]. В рабочей программе дисциплины (авторы программы: доктор философских наук, профессор Л. А. Тутов, кандидат философских наук, доцент Е. Г. Гаврина, кандидат экономических наук, доцент А. В. Ермакова, кандидат философских наук, научный сотрудник В. Н. Рогожникова, кандидат экономических наук, доцент В. П. Тышкевич, доктор экономических наук, профессор В. А. Морозов) указаны этапы эволюции науки об управлении хозяйством¹.

До настоящего времени в России пока не состоялась публичная дискуссия по вопросу о научных школах управленческой мысли. Профессор В. И. Маршев поддерживает мнение Джеффри Пфеффера и Роберта Саттона о том, что организацию историко-управленческих исследований «можно и нужно осуществлять на всех предметных уровнях таких исследований, как рекомендуют специалисты в области историко-научных исследований: первый уровень — это «история научных знаний и методов»

¹ В них представлена история управленческой мысли в Древнем мире; управленческая мысль феодальной Европы и в эпоху Нового времени, включая этап зарождения и становления управленческой мысли в России. Далее в программе представлена классическая школа научного менеджмента, административная школа, школа человеческих отношений, эмпирическая школа, школа социальных систем, ситуационная теория управления. В ней также есть раздел, посвященный основам управленческой науки в СССР.

(или филиация управленческих идей); второй уровень — это «история отношений внутри научного сообщества» (управленческая мысль — научное сообщество); третий уровень — это «история отношений «наука — общество» (управленческая мысль — общество)» [7]. Отметим, что указанные направления исследований до настоящего времени не получили своего развития в России, что сказывается на вопросах, связанных в том числе с учебным процессом и крайне важным недостатком процесса обучения — в нем до сих пор отсутствует хрестоматия по истории становления и развития управленческой науки в России.

Список литературы

1. Программа конференции (онлайн-формат) 20–23 апреля 2021 года «Поколения экономических идей», 2021 г. С. 22. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=74007&p=attachment>
2. *Дэниел А. Рэн. Management Challenges for the 21st Century Peter F. Drucker // The Journal of Leadership Studies. 2000. Vol. 7. No 1.*
3. *Эволюция управленческой мысли / Дэниел А. Рэн, Дэвид Росс. 7-е изд. Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons, Inc., 2018.*
4. *Цветков В. Я. Развитие технологий управления // Economic Consultant. 2015. No. 4.*
5. *Тебекин А. В. К вопросу о выделении научных школ менеджмента // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 12. С. 38–39*
6. *История и методология управленческой науки: учебный курс. URL: <https://istina.msu.ru/courses/11102190/>*
7. *Маршев В. И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки, 2016. Т. 6. № 1.*

Лашманова Ю. Ю.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. *Необходимость своевременной корректировки управленческого воздействия на какой-либо процесс предопределяет потребность систематического его исследования посредством применения различных инструментов его измерения. Сложность, неоднозначность и субъективизм процесса измерения предопределяют необходимость применения экспертных методов с использованием различных типов шкал. В данной работе представлены различные варианты оценки подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности»: измерение с помощью шкал, посредством обобщенной оценки уровня отдельных подпроцессов и на основе расчета показателей эффективности деятельности предприятия. В первом случае разработаны различные типы шкал, в том числе с выделением параметров оценки или атрибутов изучаемого подпроцесса.*

Ключевые слова: управление, оценка, маркетинг, подпроцесс, шкалы измерения, экспертное оценивание

Y. Lashmanova

EVALUATION OF MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT

Abstract. *The need for timely adjustment of the management impact on any object determines the need for a systematic study of this process, through the use of various methods of measuring and evaluating it. The complexity, ambiguity, subjectivity, etc. of this process, along with others, determine the need to apply special methods that allow formalizing the measurement results. Among such methods, the expert assessment method is distinguished, during which various types of scales are often used. The article presents, developed by the author, various options for assessing the management of the sub-process “Effectiveness of marketing activities”: measurement using scales, by means of a generalized assessment of the level of individual sub-processes of marketing activities, and based on the calculation of indicators of the effectiveness of marketing activities of the enterprise. In the first case, various types of scales are developed, including those with the allocation of evaluation parameters or attributes.*

Key words: management, evaluation, marketing, scales, expert evaluation

Необходимость своевременного выявления отклонений в ходе управления и его целенаправленная корректировка предопределяют потребность

постоянного изучения указанного процесса, что достигается посредством разработки и применения различных методик его оценки. Речь идет прежде всего об оценке достижения поставленных перед управлением целей и задач, а также его результативности. Проблематика, связанная с исследованием возможности измерения состояния атрибутов стратегии, занимает ведущее место в практической деятельности большинства современных предприятий российской промышленности [15; 17].

Важнейшим инструментом, позволяющим современному предприятию успешно осуществлять рыночную деятельность, является маркетинг, под которым принято понимать систему изучения потребностей рынка и возможностей производства. Маркетингу принадлежит ведущая роль в экономике любого современного предприятия [12; 13].

В рамках любой системы управления предприятием существуют сложные диалектические взаимодействия, реализуемые в виде информационных связей, которые объединяют локальные составные части, называемые подпроцессами [4; 7].

Структуру процесса маркетинга, информационно-логическая модель которого показана на рис. 1, можно представить совокупностью основных и смежных подпроцессов [10; 11].



Рис. 1. Система подпроцессов процесса маркетинга
Примечание: смежные подпроцессы выделены курсивом.

Одним из смежных подпроцессов процесса маркетинга, как видно из рис. 1, выступает «Эффективность маркетинговой деятельности», под ним будем понимать результат реализации инноваций в процессе осуществления маркетинговой деятельности.

Приведение какой-либо системы в равновесное состояние, корректировка и координация ее работы, установление связей, единства и согласованности всех элементов невозможны без целенаправленного, научно обоснованного управленческого воздействия [8; 9]. Выбор соответ-

ствующих методов, инструментов и технологий, адекватное применение их являются наиболее значимым и актуальным вопросом для современных предприятий [3; 18].

Управление эффективностью маркетинговой деятельности — это направленное воздействие на результативность маркетинговой деятельности организации и определение ее количественных оценок. Этот подпроцесс предназначен для выявления и своевременного устранения препятствий маркетинговой деятельности [14; 16].

Состояние управления любым подпроцессом считается высоким, если оно полностью или в большей мере выполняет поставленную задачу и воплощается в ожидаемых результатах [5]. Ответить на вопрос, насколько достигнутый результат соответствует ожиданиям, возможно при применении различных способов оценки.

Изучение источников по данной теме показало, что проблема оценки управления различными подпроцессами маркетинга, в том числе и подпроцессом «Эффективность маркетинговой деятельности», является слабо изученной; практически не разработан научно-методический инструментарий, позволяющий получить детальный, понятный широкому кругу пользователей результат; количество научных работ соответствующей тематики крайне ограничено.

Таким образом, актуальность выбранной темы не вызывает сомнений. В рамках данной статьи раскрыты особенности оценки подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности».

Рассмотрим несколько способов оценки, описание которых представлено ниже.

1-й способ. В последние годы все большее применение при решении экономических задач находят математические методы. Но их использование значительно ограничено при измерении результативности процесса управления, причиной тому является его многоаспектность, разноплановость, априорность, субъективизм и т.п. [1; 2].

Для решения указанной проблемы и полноты характеристики состояния системы управления необходимо использование методов опосредованной формализации, например, метода экспертного оценивания, под которым понимается процедура оценки параметров исследуемого объекта на основании знаний и профессионального опыта [9]. В процессе экспертного опроса используются различные типы шкалы, служащие основой количественной оценки и выражения качественного уровня изучаемого показателя, что и предопределяет выбор первого метода исследования.

В связи с этим предлагается оценить состояние управления подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности» с использованием разработанной десятибалльной шкалы, фрагмент которой представлен в табл. 1.

Таблица 1

Шкала оценки управления подпроцессом «Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)

Уровень	Описание состояния подпроцесса
0	Полное отсутствие сведений о конкурентах. Рынок поставщиков не изучается. Отсутствие сведений о покупателях. Сегменты рынка не определены. Стратегическое планирование маркетинга не проводится. Нет представления о каналах сбыта. Рекламные мероприятия не проводятся. Полномочия по осуществлению управленческих функций никому не делегированы. Служба маркетинга не создана. Отсутствие информационного обеспечения
1	Основные конкуренты известны, необходимые сведения о них отсутствуют. Периодически проводится анализ деятельности отдельных поставщиков, их ранжирование не проводится. Продукция реализуется случайным покупателям. Слабое представление о каналах сбыта. Отсутствие информации о пожеланиях покупателей. Проводятся работы по определению сегментов рынка, но их выбор не обоснован. Существует представление о необходимости планирования маркетинга. Есть понимание о необходимости проведения рекламных мероприятий. Неквалифицированный персонал. Имеется представление о необходимости создания службы маркетинга. Информация о внешней среде запаздывает, не является актуальной, руководство медленно реагирует на информацию. Информационное обеспечение между структурными подразделениями развито слабо, нет обратной связи
...	...
5	Проводится полноценный анализ маркетинговой деятельности конкурентов. Отсутствует четкая схема работы с поставщиками, обратная связь с поставщиками слабая. Проводятся работы по изучению факторов, определяющих поведение покупателя. Отлажено сотрудничество с существующими покупателями. Не ведется поиск потенциальных покупателей. Периодически проводится анализ динамики выбранного канала сбыта, управленческие решения по результатам анализа не принимаются. Систематически проводится анализ выбранного сегмента рынка, проводятся отдельные работы по пересмотру целевых сегментов. Выполняются работы по конкретизации целей, задач и положений плана маркетинга. Имеется четкое понимание целей и задач проведения рекламных мероприятий, предприятие периодически рекламирует выпускаемую продукцию. Обоснован алгоритм эффективной коммуникации. Квалифицированный персонал, грамотно выполняющий поставленные задачи, исполнитель, отсутствует мотивирование труда сотрудников. Определены цели, задачи и основные функции отдела маркетинга, служба обеспечена необходимыми организационными инструментами. Налаженный процесс обмена информацией внутри организации, применение современных высокоскоростных средств связи. Проведение анализа для получения информации из внешней среды
...	...

Окончание табл. 1

Уровень	Описание состояния подпроцесса
10	<p>Четко организована работа по изучению деятельности конкурентов, полученная информация достоверна, используется для принятия эффективных управленческих решений. Налажена надежная связь с постоянными поставщиками, используется гибкая система работы с ними, систематически осуществляется поиск новых поставщиков. Проводятся работы, направленные на воспитание высококультурного, грамотного, высококравственного покупателя. Наличие мощной, постоянно пополняемой клиентской базы. Четко на систематической основе прогнозируется спрос покупателей. Четко налажена работа каналов сбыта, анализ их работы проводится на основе научно обоснованных методик высококвалифицированными специалистами. Отработана методика поиска новых каналов сбыта, корректировки и регулировки работы существующих каналов. Развитая сеть сбыта, проводятся активные работы по стимулированию сбыта. Разработана четкая и научно обоснованная стратегия продаж. Используются научно обоснованные, отработанные методики анализа существующих и выбора новых целевых сегментов рынка. Разрабатываются детальный годовой план маркетинга и долгосрочный план, который ежегодно уточняется. Проводится мощная бюджетная рекламная кампания с использованием современных и наиболее эффективных каналов, утвержден бюджет рекламы, оценивается эффективность рекламы, прогнозируется эффективность рекламных мероприятий, на основе которых принимаются управленческие решения. Высококвалифицированный персонал, работа выполняется на высоком уровне, проявление инициативы при решении сложнейших задач, способность генерировать новые идеи, постоянное совершенствование и повышение квалификации. Четко отлажена работа службы маркетинга, функции реализуются на высоком уровне. Систематически проводится анализ ее деятельности с применением новейших методик, на основе анализа принимаются управленческие решения, направленные на корректировку стратегии маркетинга и повышение эффективности деятельности предприятия. Высококачественное и своевременное информационное обеспечение, постоянное его использование, хорошо налаженная обратная связь. Система информационного обмена позволяет получать актуальную информацию и быстро реагировать на нее. Руководство имеет полное системное представление о маркетинге, имеется понимание угроз и возможностей. Прочные позиции предприятия на рынке</p>

В табл. 1 представлена шкала, в которой развернуто и достаточно подробно описаны градации состояний подпроцесса. Но оценка ситуации с помощью подобной шкалы требует значительных затрат времени, поэтому, как вариант, эксперту могут быть предложены и более структурированные шкалы. Для оценки состояния управления эффективностью маркетинговой деятельности можно четко выделить следующие основные параметры:

- уровень изученности конкурентов;
- уровень изученности поставщиков;

- уровень изученности потребностей покупателей;
- уровень изученности структуры и состояния каналов сбыта;
- состояние работы с целевым сегментом рынка;
- качество планов маркетинга;
- состояние работы с рекламой;
- квалификация персонала службы маркетинга;
- качество работы службы маркетинга;
- состояние информационного обеспечения.

На основе выделенных параметров оценки можно преобразовать шкалу, фрагмент которой примет следующий вид (табл. 2).

Таблица 2

**Шкала оценки параметров подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)**

Наименование параметра	Уровень					
	0	1	...	5	...	10
Уровень изученности конкурентов	...	Основные конкуренты известны, необходимые сведения о них отсутствуют	...	Проводится полноценный анализ маркетинговой деятельности конкурентов	...	Четко организована работа по изучению деятельности конкурентов, полученная информация достоверна, используется для принятия эффективных управленческих решений
Уровень изученности поставщиков	...	Периодически проводится анализ деятельности отдельных поставщиков, их ранжирование не проводится	...	Отсутствует четкая схема работы с поставщиками, обратная связь с поставщиками слабая	...	Налажена надежная связь с постоянными поставщиками, используется гибкая система работы с ними, систематически осуществляется поиск новых поставщиков
...
Состояние работы с целевым сегментом рынка	...	Проводятся работы по определению сегментов рынка, но их выбор не обоснован	...	Систематически проводится анализ выбранного сегмента рынка, проводятся отдельные работы по пересмотру целевых сегментов	...	Используются научно обоснованные, отработанные методики анализа существующих и выбора новых целевых сегментов рынка

Окончание табл. 2

Наименование параметра	Уровень					
	0	1	...	5	...	10
Качество планов маркетинга	...	Имеется представление о необходимости планирования маркетинга	...	Проводятся работы по конкретизации целей, задач и основных положений плана маркетинга	...	Разрабатывается детальный годовой план маркетинга и долгосрочный план, который ежегодно уточняется

Шкалу, представленную в табл. 2, можно преобразовать и предложить экспертам самостоятельно оценить каждый параметр от 0 до 10. Фрагмент такой шкалы представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Числовая шкала оценки подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)**

Наименование параметра	Уровень										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень изученности конкурентов											
...											
Качество работы службы маркетинга											
Состояние информационного обеспечения											

В работах [6] немало внимания уделяется оценке какого-либо подпроцесса на основе атрибутов, к которым предлагается относить следующие:

- вход (назначение);
- основные преобразования (основные этапы):
 - выход (результаты);
 - ресурсы (материальные, информационные, методические, трудовые, технические, правовые);
 - периодичность;
 - критерии качества;
 - критерии эффективности.

На основе указанных атрибутов нами составлены соответствующие шкалы для оценки управления подпроцессом «Эффективность маркетинг-

говой деятельности». Основные преобразования как атрибут подпроцесса рассматриваются как последовательность операций и процедур, этапов осуществления подпроцесса, строгое соблюдение которой необходимо для достижения цели его реализации.

Фрагмент шкалы оценки важнейшего атрибута «Основные преобразования (основные этапы)» подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности» представлен в табл. 4.

Таблица 4

**Шкала оценки атрибутов подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)**

Шкала	Преобразования подпроцесса
1	Средства и методы, поддерживающие внедрение инноваций, применяются бессистемно, на основе случайного неквалифицированного подбора. Актуальность применяемых методов сомнительна
...	...
5	Применяется удовлетворительное количество средств и методов инновационных технологий в ходе внедрения инноваций, выбор которых квалифицированно обоснован. Периодически осуществляется пересмотр и обновление выбранных способов и методов. Отмечены попытки разработки элементов собственных инновационных технологий
...	...
10	Применяется значительное количество современных средств и методов поддержки внедрения инноваций, их использование в целом отработано; средства и методы часто пересматриваются и обновляются. В большинстве случаев находят применение инновационные технологии собственной разработки

Для более глубокой и детальной оценки любого подпроцесса предлагается внутри каждого атрибута «Основные преобразования подпроцесса» выделить набор соответствующих параметров, например:

- количество средств, поддерживающих преобразование подпроцесса;
- качество средств, поддерживающих преобразование подпроцесса;
- отбор средств, поддерживающих преобразование подпроцесса;
- пересмотр и обновление средств, поддерживающих преобразование подпроцесса;
- разработка собственных средств, поддерживающих преобразование подпроцесса.

Фрагмент соответствующей шкалы представлен в табл. 5.

Таблица 5

**Шкала оценки параметров подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)**

Наименование параметра атрибута «Основные преобразования»	Уровень									
	0	1	...	5	...	8	...	10		
Количество средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса	...	Незначительно	...	Удовлетворительное	...	Оптимально	...	Значительное		
Качество средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса	...	Устаревшие	...	В целом удовлетворяют поставленным задачам	...	Современные, но недостаточно отработанные	...	Современные, отработанные		
Отбор средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса	...	Применяются бессистемно, на основе случайного подбора	...	Выбор, в общем, обоснован	...	Выбор квалифицированно обоснован	...	Квалифицированный и продуманный отбор		
Пересмотр и обновление средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса	...	Актуальность сомнительна	...	Периодически	...	На плановой основе	...	Часто пересматриваются и обновляются		
Разработка собственных средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса	...	Не разработаны	...	Отмечены попытки	...	В некоторых случаях находят применение	...	В большинстве случаев находят применение		

По аналогии с оценкой подпроцесса по параметрам (см. табл. 3) эксперту предлагается числовая шкала оценки параметров атрибутов подпроцесса, представленная в табл. 6.

Таблица 6

**Числовая шкала оценки подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» (фрагмент)**

Наименование параметра	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса											
Качество средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса											
...											
Разработка собственных средств и методов, поддерживающих преобразование подпроцесса											

Была проведена оценка состояния управления изучаемого подпроцесса с использованием всех указанных выше шкал. В качестве экспертов к работе привлекались специалисты машиностроительных предприятий Оренбургской области, в табл. 7 представлены агрегированные оценки, полученные на основе расчета среднеарифметической из частных оценок каждого эксперта.

Таблица 7

**Сводные результаты оценки подпроцесса
«Эффективность маркетинговой деятельности» при применении способа 1**

Тип шкалы	Ссылка на таблицу с примером шкалы	Интегральная экспертная оценка		
		ООО «Оренбургский радиатор»	ОАО «Завод бурового оборудования»	ООО «Технология»
Текстовая шкала	1	6,34	7,48	6,10
Текстовая шкала на основе параметров подпроцесса	2	6,64	7,84	6,39
Числовая шкала на основе параметров подпроцесса	3	6,62	7,81	6,37

Окончание табл. 7

Тип шкалы	Ссылка на таблицу с примером шкалы	Интегральная экспертная оценка		
		ООО «Оренбургский радиатор»	ОАО «Завод бурового оборудования»	ООО «Технология»
Текстовая шкала на основе атрибутов подпроцесса	4	6,89	8,13	6,63
Текстовая шкала на основе параметров атрибутов подпроцесса	5	7,23	8,54	6,96
Числовая шкала на основе параметров атрибутов подпроцесса	6	7,45	8,80	7,17

Данные табл. 7 демонстрируют достаточно однородные результаты оценки по каждому исследуемому предприятию, полученные с использованием различного типа шкал.

2-й способ. Оценить управление подпроцессом «Эффективность маркетинговой деятельности» можно также посредством обобщенной оценки уровня отдельных подпроцессов маркетинговой деятельности.

Экспертами с использованием специально разработанных десятибалльных текстовых шкал оценены все подпроцессы процесса маркетинга, а также смежные с ним подпроцессы. Обобщенная оценка напрямую характеризует эффективность осуществления маркетинговой деятельности на предприятии, а следовательно, и состояние управления подпроцессом «Эффективность маркетинговой деятельности». Оценка проведена на примере тех же предприятий Оренбургской области. Результаты оценки, полученные по результатам экспертного опроса, на примере ОАО «Завод бурового оборудования» представлены в табл. 8.

Таблица 8

Экспертная оценка маркетинга ОАО «Завод бурового оборудования»

Подпроцесс маркетинга	Эксперт						Средний уровень подпроцесса
	1	2	3	4	5	6	
1. Исследование потребителей	7	9	8	8	7	7	7,67
2. Исследование конкурентов	7	7	9	8	9	8	8,00
3. Исследование поставщиков	7	8	8	8	8	8	7,83

Окончание табл. 8

Подпроцесс маркетинга	Эксперт						Средний уровень подпроцесса
	1	2	3	4	5	6	
4. Сегментирование рынка	7	8	7	8	8	7	7,50
5. Позиционирование продукции	7	7	8	8	9	9	8,00
6. Рекламная деятельность	7	7	8	8	7	7	7,33
7. Каналы распределения продукции	6	8	9	8	8	7	7,67
8. Жизненный цикл продукции	9	7	6	8	7	7	7,33
Оценка смежных подпроцессов							
1. Управление маркетинговой политикой	7	9	8	9	7	8	8,00
2. Управление продажами	8	9	9	10	9	8	8,83
3. Управление потребностью в информации	6	6	8	7	8	8	7,17
Среднее значение (интегральная экспертная оценка подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности»)							7,76

В табл. 9 представлены результаты оценки подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности» при применении способа 2 по всем исследованным предприятиям, показаны агрегированные оценки, полученные на основе расчета среднеарифметической из частных оценок каждого эксперта.

Таблица 9

**Сводные результаты оценки управления подпроцессом
«Эффективность маркетинговой деятельности» при применении способа 2**

Подпроцесс маркетинга	ООО «Оренбургский радиатор»	ОАО «Завод бурового оборудования»	ООО «Технология»
1. Исследование потребителей	6,49	7,67	6,25
2. Исследование конкурентов	6,78	8,00	6,52
3. Исследование поставщиков	6,64	7,83	6,39
4. Сегментирование рынка	6,35	7,50	6,12

Окончание табл. 9

Подпроцесс маркетинга	ООО «Оренбургский радиатор»	ОАО «Завод бурового оборудования»	ООО «Технология»
5. Позиционирование продукции	6,78	8,00	6,52
6. Рекламная деятельность	6,21	7,33	5,98
7. Каналы распределения продукции	6,49	7,67	6,25
8. Жизненный цикл продукции	6,21	7,33	5,98
Смежные подпроцессы			
1. Управление маркетинговой политикой	6,78	8,00	6,52
2. Управление продажами	7,48	8,83	7,20
3. Управление потребностью в информации	6,07	7,17	5,84
Среднее значение (интегральная экспертная оценка подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности»)	6,57	7,76	6,33

Данные табл. 9 показывают, что наиболее высокий уровень состояния подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности» по данным экспертной оценки имеет ОАО «Завод бурового оборудования» — 7,8 балла. На втором месте ООО «Оренбургский радиатор» — 6,6 балла. Более низкий уровень отмечен на ООО «Технология» — 6,3 балла.

3-й способ. Оценку подпроцесса «Эффективность маркетинговой деятельности» можно провести, рассчитав показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятия в целом. Для детальной оценки считаем целесообразным проводить ее по отдельным подпроцессам процесса маркетинга. Для этого необходимо выполнить следующие этапы:

1. Разработка и обоснование системы критериев, позволяющих оценить результат работы системы маркетинга в разрезе его отдельных подпроцессов или выбрать один наиболее информативный показатель. Например, таким показателем может быть прирост выручки за исследуемый период, который произошел в связи с внедрением определенных мероприятий конкретного подпроцесса маркетинга, как основного, так и смежного (B_i).

2. Определение затрат, связанных с реализацией конкретного подпроцесса (Z_i).

3. Расчет значений показателей эффективности каждого подпроцесса (формула (1) (Θ_i)).

$$\Theta_i = \frac{B_i}{Z_i}. \quad (1)$$

4. Определение интегрального показателя как среднее арифметическое частных показателей, определенных на этапе 3 (формула (2) (Θ)).

$$\Theta = \frac{\sum_{i=1}^n \Theta_i}{n}. \quad (2)$$

Порядок оценки управления изучаемым подпроцессом первым способом представлен в табл. 10.

Таблица 10

**Оценка управления подпроцессом
«Эффективность маркетинговой деятельности»**

Наименование подпроцесса процесса маркетинга (рис. 1)	Критерии оценки результата осуществления подпроцесса	Затраты, связанные с реализацией подпроцесса	Показатели эффективности (гр. 2/гр. 3)
Исследование потребителей	Прирост выручки (B_1)	Затраты на проведение исследования потребителей (Z_1)	Θ_1
Исследование конкурентов	Прирост выручки (B_2)	Затраты на проведение исследования конкурентов (Z_2)	Θ_2
Работа с каналами распределения продукции	Прирост выручки (B_3)	Затраты на работу с каналами распределения продукции (Z_3)	Θ_3
...	... (B_i)	... (Z_i)	Θ_i

Затраты, связанные с реализацией конкретного подпроцесса процесса маркетинга, включают затраты как на осуществление конкретного подпроцесса или связанного с ним мероприятия, так и на обеспечение работы службы маркетинга и ее сотрудников в части данного подпроцесса.

Относительно применимости третьего способа необходимо отметить, что проведенные исследования организации систем бухгалтерского учета предприятий показали отсутствие информации о поступлениях и затратах по отдельным подпроцессам маркетинга как в регистрах бухгалтерского финансового учета, так и в формах отчетности. Это объясняется отсутствием соответствующего требования в законодательных актах, регламентирующих ведение бухгалтерского учета. Анализ систем учета предприятий также показал отсутствие требуемых данных и в рамках управленческого

учета. Поэтому в настоящее время нет возможности оценить состояние управления подпроцессом «Эффективность маркетинговой деятельности» предлагаемым способом.

Таким образом, применение различных методов экспертного измерения состояния управления изучаемым подпроцессом привело к получению близких по значению, практически однородных показателей (табл. 7 и 9), что говорит о соизмеримости результатов и возможности применения обоих методов.

При применении первого способа могут быть использованы различные типы шкал, выбор которых определяется целями исследования, требуемой глубиной, квалификацией или специализацией эксперта. Например, наиболее полную и глубокую оценку, по нашему мнению, можно получить при использовании текстовой шкалы на основе параметров атрибутов подпроцесса (см. табл. 5). В некоторых случаях удобно предложить эксперту подробное описание характеристик каждого уровня (табл. 1) подпроцесса или, наоборот, оценить его состояние исключительно в цифровом выражении, основываясь только на наименовании параметров (см. табл. 3) или атрибутов (см. табл. 6).

Относительно третьего способа оценки необходимо еще раз указать, что в настоящее время нет практической возможности его применения по вышеуказанным причинам. В связи с этим требуются разработка детальной учетно-аналитической системы и внедрение ее в учетную практику работы предприятия, что предопределяет направление дальнейших научных исследований по данной теме.

Таким образом, подпроцессы на практике могут быть измеримы, и одной из форм адекватного, формализованного представления оценки на сегодняшний день выступают шкалы и экспертное оценивание.

Список литературы

1. *Адизес И. К.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. — 368 с.
2. *Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. — 272 с.
3. *Волкова В. Н., Денисов А. А.* Устойчивость социально-экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4–12.
4. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Теория управления: онтология, структура, содержание // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 5. С. 130–144.
5. *Герасимов Б. Н.* Исследование и определение направления развития стратегии деятельности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 1. С. 81–95.

6. *Герасимов Б. Н.* Исследование и развитие функционального подхода в процессах управления экономическими системами // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 4. С. 4–14.
7. *Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б.* Методология управления: онтология, структура, содержание // Управление. 2020. Vol. 8. № 3 (37). С. 5–15.
8. *Герасимов Б. Н.* Технологизация атрибутов процессов в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 1. С. 109–120.
9. *Герасимов Б. Н.* Управление инновационным потенциалом организации. Самара: Изд-во СИБиУ, 2009. — 222 с.
10. *Герасимов Б., Герасимов К.* Построение систем управления: теория, методология, технологии. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. — 288 с.
11. *Герасимов К. Б.* Формирование структуры процессов в системе управления организациями: дис. ... докт. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ, 2019. — 315 с.
12. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2005. — 464 с.
13. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента и становление организационной демократии: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. — 368 с.
14. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. — 656 с.
15. *Холл Р. Х.* Организации: структура, процессы, результаты / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. — 532 с.
16. *Шедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. 5 изд. М.: Изд-во студии Артемия Лебедева, 2018. — 644 с.
17. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. New York.: HarperBusiness, 1993. — 223 p.
18. *Harrington J.* Business Process Improvement. New York: McGraw Hill, 1991. — 324 p.

Лизунова Л. А.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: СПЕЦИФИКА 2020 г.

Аннотация. *Рассмотрены примеры по специфике определения эффективности и результативности аудиторской деятельности.*

Ключевые слова: эффективность, результативность, аудит

Lisunova Larisa

EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF AUDIT MANAGEMENT IN 2020

Abstract. *Examples on the specifics of determining the effectiveness and efficiency of audit activities are considered.*

Key words: effectiveness, efficiency, audit

Введение

Экономическую деятельность логично вести, если она эффективна и приносит результаты, прибыль. Результат понимают как более широкую категорию либо отождествляют с эффектом. Результат — это итог каких-либо действий. Результату можно дать оценку: положительный или отрицательный. Эффект чаще позитивен, хотя бывает и негативный эффект. В понятии «эффективность» есть составляющая, связанная с использованием ресурсов, с понесенными затратами. Важно, какой ценой достигнут результат. Если речь идет об эффективности производства, то измерить и оценить ресурсы достаточно просто. Материальные ресурсы количественно измеримы в метрах, тоннах, метрах кубических и т.д. В управлении вопрос оценки усложняется. Эффективность является предметом обсуждения в научной среде, так как существуют разные оценки эффективности управления, обычно привязка идет к объекту управления. Для предприятий различают целевой, ресурсный и комплексный подходы.

Особенности оценки эффективности аудиторской деятельности

Аудиторская деятельность, как и любая коммерческая деятельность, имеет целью извлечение прибыли, вопрос эффективности для аудита актуален. При этом аудит является одним из видов финансового контроля. Эффективность контроля в литературе определяют как реализацию контрольных функций при минимизации объема средств либо как достижение результата с использованием конкретного объема средств.

Стандартные методы оценки экономической эффективности, по мнению И. Ю. Исаевой, состоят в применении комплексного подхода. При этом основным показателем эффективности будет являться рентабельность, вычисляемая как отношение разницы между доходами и расходами по договору аудита к выручке по договору. Производительность труда аудитора рассчитывается как отношение выручки по договору к заработной плате аудитора.

На эффективность аудита оказывают влияние квалификация персонала и организационный фактор, который включает:

- внутрифирменные стандарты;
- кадровую политику;
- договорные условия по стоимости и срокам;
- взаимодействие с клиентом.

В 2020 г. особенностями аудита являлись проведение аудиторских проверок удаленно и автоматизация процесса проведения аудита. Рассмотрим несколько характерных для 2020 г. кейсов, описывающих управление в аудиторских фирмах.

Кейсы

1. Игнорирование планирования

Фирма Н с трудом прошла процедуру контроля качества, в том числе потому, что вплоть до 2019 г. включительно вела всю аудиторскую документацию на бумаге. Фирма Н стала искать спасение в автоматизации аудита. Обучения сотрудников не предполагалось. Был выбран самый затратный по времени работы алгоритм: все бухгалтерские проводки должны входить в генеральную совокупность для выборки. Уволились отдельные сотрудники, так как в результате автоматизации время работы аудитора возросло, а заработная плата не увеличилась. Проводя автоматизацию, фирма не оформляет и не проводит процедуры планирования аудита. Нет и стратегии аудита. Качество аудита упало, финансовые результаты сохраняются на уровне прошлого года. Если применить описанные выше стандарты, то фирма работает эффективно.

2. Отсутствие аудиторских стандартов

В аудиторской фирме А отсутствуют внутрифирменные стандарты. Каждый аудитор составляет рабочие документы на свое усмотрение. В 2020 г. фирма успешно проходит контроль качества Казначейства, для достижения результата нанимаются дополнительные сотрудники высокой квалификации за соответствующее квалификации вознаграждение. Штатным сотрудникам вменяется выполнение дополнительной работы без оплаты: оформление рабочих документов по аудиторским проверкам трех последних лет, в которых штатные сотрудники не участвовали. Режим работы: без выходных. Действия результативны, но если деятельность фирмы оценивать, применяя ресурсный подход, то она неэффективна. Текучесть кадров в фирме рекордная: аудиторские проверки шли параллельно с подготовкой к проверке Казначейства.

3. Авторитарный менеджер

Фирма С вводит программу IT-аудита, нанимает менеджера проектов, который руководит рядовыми аудиторами. Стиль руководства менеджера проектов является авторитарным, а квалификация — низкая. За три месяца работы менеджер не смог освоить выборки в программном продукте. Подчиненных менеджер любит учить азам аудита. Директор, он же владелец бизнеса, поддерживает менеджера. Результат — увольняются клиентоориентированные аудиторы, наиболее чувствительные к этическим вопросам общения. Директор оценивает работу менеджера как эффективную, при этом финансовый результат деятельности фирмы средний, с тенденцией к ухудшению. Авторитарный стиль управления в аудите неэффективен.

Выводы

Эффективность в аудите определяется грамотным управлением. Тенденцией 2020 г. является сокращение времени (ресурсов) на выполнение аудиторских процедур по существу и сохранение эффективности с финансовой точки зрения за счет ухудшения условий труда работников-аудиторов.

Список литературы

1. *Азарская М. А., Исаева Н. Ю.* Оценка эффективности аудиторских проверок. URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 30.05.2021).
2. *Лимарева Ю. А., Лимарев П. А.* Эволюция категории «эффективность» в экономической науке. URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 30.05.2021).
3. *Жеронкин Н. С.* Определение понятия эффективности управления. URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 30.05.2021).

Любимова М. В.

ЭФФЕКТЫ ФЕСТИВАЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ИСТОРИЧЕСКОЙ СРЕДЫ «ТОМ СОЙЕР ФЕСТ» НА ПРИМЕРЕ «ТОМ СОЙЕР ФЕСТ — НИЖНИЙ НОВГОРОД»

Аннотация. В тезисах отражены определенные успехи взаимодействия звеньев «общество — бизнес — власть» на примере фестиваля «Том Сойер фест» и некоторые качественные эффекты общественного движения, нацеленного на восстановление исторической среды. Показана работа нижегородской команды фестиваля в контексте 800-летия Нижнего Новгорода.

Ключевые слова: общественное движение, фестиваль восстановления исторической среды, заповедный квартал, взаимодействие «общество — бизнес — власть», объекты культурного наследия

Marianna Liubimova

EFFECTS OF THE HISTORICAL ENVIRONMENT RESTORATION FESTIVAL “TOM SAWYER FEST” ON THE EXAMPLE OF “TOM SAWYER FEST-NIZHNY NOVGOROD”

Abstract. The paper reflect certain successes of the interaction of the “society — business — power” links on the example of the “Tom Sawyer Fest” festival and some qualitative effects of the social movement aimed at restoring the historical environment. The work of the Nizhny Novgorod festival team in the context of the 800th anniversary of Nizhny Novgorod is shown.

Key words: social movement, festival of the historical environment restoration, protected quarter, interaction “society-business-power”, cultural heritage objects

Какими показателями можно измерить эффект фестиваля «Том Сойер фест» в современном российском преломлении? Сколько городов — от малых до миллионников — участвует в покраске и ремонте исторических зданий (табл. 1); каковы масштабы восстановления исторической среды; сумма собранных в процессе краудфандинга средств и их структура; объем

ресурсов, аккумулируемых самим общественным движением, нацеленным на восстановление исторической среды; количество компаний и фондов, помогающих на федеральном и локальном уровнях; количество волонтеров, вовлеченных в проект; число участников ежегодных конференций городов — участников фестиваля «Том Сойер фест»; количество откликов от жителей домов, включенных в программу этого фестиваля. Динамику количественных показателей можно проанализировать, но давайте остановимся на качественных эффектах фестиваля и рассмотрим их на примере «Том Сойер фест — Нижний Новгород» (ТСФ-НН).

1. Фестиваль в Нижнем Новгороде стартовал в 2018 г. вскоре после окончания Чемпионата мира по футболу FIFA, и благодаря участию порядка 200 волонтеров за август-сентябрь того года был отремонтирован двухэтажный Дом Авдотьи Скворцовой, который в дальнейшем был предоставлен команде фестиваля для размещения его оперативного штаба [11]. В настоящее время работы нижегородской команды концентрируются в границах территории «Старый Нижний Новгород», в рамках улиц Новая — Короленко — Славянская — Студеная, т.е. в квартале, связанном с именами писателей В. Г. Короленко, А. М. Горького и многих других литераторов и краеведов рубежа XIX–XX вв. [6], а также творческой интеллигенции советского периода. В 2019–2021 гг. участие в фестивале приняли не менее 500 волонтеров и представители ряда крупных бизнес-структур, таких как биохимический холдинг «Оргхим», Сбербанк, Почта России, МТС и др., с которыми у активистов «Том Сойер феста» сложились партнерские отношения [17].

2. Очень важна поддержка программы «Волонтеры культуры», разработанной в соответствии с федеральным проектом «Творческие люди» национального проекта «Культура», со стороны Министерства культуры Российской Федерации, а затем и проектного офиса «Нижний 800». Так, в доме, отремонтированном силами волонтеров в 2018 г., через год разместилась выставка фотографий и находок «Встреча историй» [14], а в декабре 2019 г. в ННГАСУ были проведены поддержанная Министерством культуры «Школа волонтеров наследия», организованная в рамках программы «Волонтеры культуры», и стратегическая сессия. Во время сессии по методике историка и ландшафтного архитектора, президента Делового клуба «Наследие и экономика» Дмитрия Ойнаса и вице-президента этого клуба Андрея Лисицкого была разработана концепция развития квартала, расположенного в границах территории «Старый Нижний Новгород» [1]. С ней затем удалось ознакомить профильные ведомства [19]. Наличник одного из ремонтируемых домов успел стать «точкой притяжения» на Петербургском международном экономическом форуме — 2019 и символом сохранения культурного наследия [13], поэтому руководители ведомств восприняли концепцию положительно.

3. В 2020 г. субботники во дворах заповедного квартала возле церкви Трех Святителей проводились в основном силами горожан, временно оставшихся без работы в период пандемии, а координировала работы команда фестиваля. Инициатива принадлежала Управлению государственной охраны памятников культуры (УГО ОКН) Нижегородской области, которое затем одобрило проведение текущего ремонта ОКН регионального значения (главного дома усадьбы В. М. Лемке) командой ТСФ-НН с участием волонтеров.

4. В 2020–2021 гг. при подготовке к празднованию 800-летия Нижнего Новгорода УГО ОКН Нижегородской области организовало разработку проектов реставрации шести зданий указанного квартала. Летом 2021 г. подрядчиками намечено завершить реставрацию деревянных многоквартирных жилых исторических домов (впервые это осуществляется за счет средств Фонда капремонта) и нежилых зданий, состояние которых намного хуже, но, по-видимому, сроки окончания работ сдвинутся относительно планируемых.

5. Представители региональной власти прилагают усилия для максимально возможного сохранения исторической среды. «Команда Правительства» поддерживает тех, кто стремится подчеркнуть архитектурную и культурную идентичность региона на примере квартала возле церкви Трех Святителей как модели для развития других нижегородских исторических микрорайонов. Стремление представителей власти использовать историческое и культурное наследия в качестве одного из ресурсов экономического развития региона очень важно. В Нижнем Новгороде поменялся порядок формирования перечня ветхих домов, не признанных объектами культурного наследия и подлежащих сносу, теперь при составлении списка домов учитывается мнение экспертов и общественников. В случае если дом все же решат сносить, при последующей застройке участка будут учитывать архитектурные решения прежнего строения. При сносе деревянных домов планируется сохранять ценные декоративные элементы [8]. В марте 2021 г. областное правительство совместно с экспертами-общественниками учредили АНО «АСИРИС» с целью реализации принципа «одного окна» в работе с инвесторами для реставрации ценных объектов городской среды и наполнения их жизнью [4; 5]. Наконец, «Командой Правительства», возглавляемой губернатором Глебом Сергеевичем Никитиным, была оказана помощь при организации Первого Всероссийского съезда фестиваля «Том Соьер фест» [7].

Съезд состоялся 21–29 мая 2021 г. [11]. Его организаторами стали АНО «Агентство по сохранению и развитию объектов исторической среды» (АСИРИС) и «Том Соьер фест — Нижний Новгород» при поддержке Правительства Нижегородской области и администрации Нижнего Новгорода. В работе съезда приняли участие порядка 100 человек из числа координа-

торов фестиваля в 36 городах. Не зря говорят: «Смелость города берет». Общественное движение, которое зародилось в Самаре по инициативе Андрея Кочеткова [9; 10; 16], вновь собрало своих координаторов для обмена «болью за историческое наследие российских городов», иными словами, для совместного анализа ситуации и своих возможностей, для укрепления горизонтальных связей и исключения выгорания [15]. На этот раз обсуждались как достижения, так и серьезные риски, возникающие в связи с реализацией национального проекта «Жилье и городская среда». Съезд включал традиционную конференцию городов — участников «Том Сойер феста» и кампус, где волонтеры еще пять дней трудились на объектах фестиваля — в подарок нашему городу с его 800-летней историей.

Далее развитие идет по пути преобразования ландшафта заповедного квартала возле церкви Трех Святителей. После изучения теории ухода за историческими садами волонтеры освоили навыки кронирования и лечения деревьев [20]. Поскольку в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете с 1998 г. идет подготовка по специальности «Садово-парковое и ландшафтное строительство» и создана соответствующая профильная кафедра, участие в развитии этого квартала примут ее сотрудники и выпускники. Обилие зеленых насаждений, среди которых есть и исторические деревья, заслуживающие статуса памятников природы, позволит раскрыть потенциал этого уголка города. Еще один проект — Ландшафтный фестиваль «Исторический парк» — был поддержан офисом «Нижний-800».

Ценности, которые поддерживают члены общественного движения [16], нацеленного на восстановление исторической среды, совпали с интересами местной власти при проработке механизмов имущественных отношений на региональном уровне. Тема, связанная с отношениями собственности, всегда сложна. Если территория, которая долгое время оставалась неухоженной, стала стремительно меняться и привлекла к себе обширное внимание, то вскоре потребуются понятные принципы, по которым она будет наполняться жизнью, при этом с участием самых разных субъектов хозяйствования. Ведущую роль в реализации концепции развития квартала играло АНО «АСИРИС». Министерство имущественных отношений Нижегородской области, намереваясь превратить исторические здания в инвестиционные объекты, создает систему, состоящую из следующих элементов:

- организация санации исторических территорий, разграничение полномочий и определение административных органов: кто, что и как делает (по направлениям работы с многоквартирными домами, объектами индивидуального жилищного строительства, заброшенными объектами, с земельными участками), координация работы межведомственной («сносной») комиссии;

- градостроительная концепция (Министерство градостроительной деятельности и развития агломераций Правительства Нижегородской области»;
- научные исследования (УГО ОКН Нижегородской области, определение зон и предметов охраны);
- мотивация для работы: 1) постановление Правительства Нижегородской области № 358 от 13 мая 2019 г. об утверждении Положения о предоставлении в аренду неиспользуемых объектов культурного наследия, находящихся в неудовлетворительном состоянии и относящихся к государственной собственности Нижегородской области. Данное постановление устанавливает порядок предоставления физическим и юридическим лицам в аренду неиспользуемых и относящихся к государственной собственности Нижегородской области объектов культурного наследия и порядок расторжения договоров аренды таких объектов. Постановлением предусмотрено предоставление в аренду за один рубль объекта культурного наследия на срок до 49 лет. Действия положения распространяются также на ценные объекты градостроительной среды и вновь выявленные объекты культурного наследия, которые относятся к имуществу государственной казны Нижегородской области либо закреплены за государственными унитарными предприятиями или государственными учреждениями Нижегородской области [2]; 2) постановление Правительства Нижегородской области № 364 от 14 мая 2019 г. о внесении изменений в Методику расчета арендной платы за земельные участки, находящиеся в собственности Нижегородской области и государственной собственности на территории Нижегородской области [2]. По поручению губернатора Г. С. Никитина Министерством имущественных и земельных отношений Нижегородской области были разработаны и внесены изменения в методику, устанавливающие размер арендной платы, равной одному рублю за земельный участок под объектами культурного наследия, ценными объектами градостроительной среды и вновь выявленными объектами культурного наследия на период проведения работ по сохранению объекта и в течение десяти лет после их выполнения;
- смысловое наполнение объектов инвестирования.

В юбилейный год в Нижнем Новгороде ожидается много гостей, и туристы уже едут. В публичных дискуссиях укоренился тезис: пусть люди увидят, как хорошеет город, а в дальнейшем у них возникнет желание приехать сюда еще раз и увидеть его «во всей красе». Но всю первую половину года город был раскопан, и ресурсы распределяются «по всем фронтам». Город решил обновить подземную коммунальную инфраструктуру: лив-

невку, водоводы, теплотрассы. Дефицит его бюджета вписывается в допустимые рамки — 84% к доходам. Софинансирование образуется путем участия в нацпроектах и за счет федеральных средств, выделенных на проведение юбилея города. Такова ресурсная сторона.

На мой взгляд, зерном фестиваля «Том Сойер фест» является его вну-тренний эффект. Юбилейные события — всегда повод переосмыслить, по-новому взглянуть на происходящее. Возникновение новых проектов и даже создание сложных организационно-имущественных механизмов, на которые во многом вдохновил «Том Сойер фест» как общественное движение, — это лакмусовая бумажка того, что инициатива попала в точку. Мы видим, как проект, начатый самарской командой Андрея Кочеткова и распространенный на многие регионы страны, вскрывает целую гамму проблем, и они высвечиваются не просто для создания чьего-то PR-эффекта, а для их конструктивного разрешения.

Как показано в статье, определенные успехи в отношении объектов, находящихся в областной собственности, — достижимы. Но важно, чтобы и люди, живущие в деревянных исторических домах с прилегающими садами и намеревающиеся продолжать жить в них, могли рассчитывать на своевременный ремонт и помощь в благоустройстве. При тщательной проработке нормативно-правовых механизмов сохранение и развитие исторической городской среды может органично сочетаться с возведением новых микрорайонов, но без эффекта шагреновой кожи.

Разнообразие новых идей и рост заинтересованности горожан в развитии фестиваля «Том Сойер фест», несмотря на имеющиеся сложности, вселяют надежду на успешное продолжение этого движения и проявление внимания людей к своему наследию (табл. 1).

Таблица 1

**Динамика участия городов в общественном движении
по восстановлению исторической среды «Том Сойер фест»**

Начало участия	Населенные пункты
С 2015 г.	Самара
С 2016 г.	Казань, Бузулук (Оренбургская область)
С 2017 г.	Томск (до 2020 г.), Саратов, Хвалынский (Саратовская область), Калуга, Боровск (Калужская область), Оренбург, Димитровград (до 2019 г.), Кострома
С 2018 г.	Рязань, Воронеж, Кимры (Тверская область), Тюмень, Вологда, Богатое (Самарская область), Курск (до 2019 г.), Нижний Новгород, Екатеринбург, Киров, Елец (Липецкая область), Челябинск, Уфа, Пермь, Омск, Урюпинск (Волгоградская область)

Окончание табл. 1

Начало участия	Населенные пункты
С 2019 г.	Астрахань, Санкт-Петербург, Сергиев Посад (Московская область), Курган, Архангельск, Пенза, Иваново, Ульяновск, Холуй (Ивановская область), Тотьма (Вологодская область), Лабытнанги (Ямало-Ненецкий автономный округ), Каракол (Киргизия), Клинцы (Брянская область), Сортавала (Карелия), Ставрополь, Чита, Сысерть (Свердловская область), Невьянск (Свердловская область), Ростов-на-Дону, Борисоглебск (Воронежская область)
С 2020 г.	Елаьта (Рязанская область), Пятигорск (Ставропольский край), Прибытковое (Ленинградская область), Тверь, Ембаево (Тюменская область), Заозерье (Ярославская область), Ярославль, Томск
С 2021 г.	Загорянский (Московская область), Орск (Оренбургская область), Тобольск (Тюменская область), Тула, Брянск, Переславль-Залесский (Ярославская область), Кунгур (Пермский край), Ростов Великий (Ярославская область), Серпухов (Московская область), Кашин (Тверская область), Елабуга (Татарстан)

Список литературы

1. Решение Нижегородского областного Совета народных депутатов от 30.11.1993 № 370-м «Об установлении границ исторических территорий г. Нижнего Новгорода».
2. Положение о предоставлении в аренду неиспользуемых объектов культурного наследия, находящихся в неудовлетворительном состоянии и относящихся к государственной собственности Нижегородской области. Утв. Постановлением Правительства Нижегородской области от 13.06.2019 № 358. Лист согласования (gosim-no.ru).
3. Постановление Правительства Нижегородской области от 14.06.2021 № 364 «О внесении изменений в некоторые постановления Правительства Нижегородской области».
4. Агентство по сохранению и развитию объектов исторической среды Нижегородской области («АСИРИС»). URL: tsfnn.ru
5. Агентство по сохранению и развитию объектов исторической среды Нижегородской области создано в регионе. Правительство Нижегородской области. URL: government-nnov.ru
6. *Азарова В. А.* «Уходящая натура», или Почему квартал церкви Трех Святителей не «уходит» с карты Нижнего Новгорода (экскурсия-путеводитель Виктории Азаровой). URL: http://inigo.nisoc.ru/dokum/Excursion_Azarova.pdf
7. Глеб Никитин: «Собственникам будет оказана комплексная поддержка при ремонте объектов культурного наследия». URL: gosim-no.ru
8. *Еремينا А., Репин А.* Список определенных под снос ветхих домов в Нижнем Новгороде пересмотрят. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4616912>

9. *Кочетков А.* Методическое пособие, 2017. «ТОМ СОЙЕР ФЕСТ»: как любить город не только на словах. «Том Сойер фест» — фестиваль восстановления исторической среды. URL: tsfest.ru
10. *Кочетков А.* Второе методическое пособие. 2019. Как люди берегут историю, а история — людей. «Том Сойер фест» — фестиваль восстановления исторической среды. URL: tsfest.ru
11. *Любимова М. В., Давыдова А. А., Попов С. В.* Фестивали, инициируемые общественниками: управленческие успехи и промахи // 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. URL: msu.ru
12. Льготный размер арендной платы за земельные участки под объектами культурного наследия установлен в Нижегородской области. URL: gosim-no.ru
13. Наличник нижегородского дома приобщил участников ПМЭФ к зодчеству 17:01 08.06.2019. URL: <https://ria.ru/20190608/1555407797.html>
14. НРОО ИНИГО — участие в организации и проведении выставки «Встреча историй» в квартале церкви Трех Святителей. URL: nisoc.ru
15. *Овчаренко Е.* «Мне хватило трех лет, чтобы абсолютно выгореть»: бывший координатор «Том Сойер феста» о том, есть ли жизнь после фестиваля. URL: vk.com
16. Основные ценности «Том Сойер феста». «Том Сойер фест» — фестиваль восстановления исторической среды. URL: tsfest.ru
17. Партнеры | Том Сойер фест Нижний Новгород | Нижний Новгород. URL: tsfnn.ru
18. Режим ЧС введен на объекте культурного наследия и на восьми земельных участках в Нижнем Новгороде. 28.05.2021. URL: gosim-no.ru
19. Сергей Баринov: «Мы разрабатываем целый ряд постановлений, мотивирующих инвесторов восстанавливать ОКН». URL: gosim-no.ru
20. *Темнухин В. Б.* Как лечить раны у деревьев. Методическое пособие. Н. Новгород: НОСЭОО «Зеленый мир», 2019. — 28 с.

Маркасова Э. В.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В сфере образования развилось мощное направление коммерческого онлайн-обучения *EdTech*, драйвером которого выступили ИТ-компании и банки. *EdTech* рассматривает обучение как бизнес, проводит агрессивную маркетинговую политику: захватывает новые рынки образовательных услуг, вытесняя конкурентов, активно автоматизирует процессы и применяет искусственный интеллект. Но остается открытым вопрос, станет ли *EdTech* лидером цифровизации в образовании и какую социальную нагрузку он готов взять перед обществом.

Ключевые слова: онлайн-образование, цифровизация, автоматизация, искусственный интеллект, удаленная работа, машинное обучение, профессиональная переподготовка

Eleonora Markasova

PROBLEMS OF ONLINE EDUCATION DEVELOPMENT IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Abstract. *EdTech* has developed as a powerful direction of commercial in the education sphere, driven by IT companies and banks. *EdTech* views training as a business and pursues an aggressive marketing policy. It captures new markets for educational services, crowding out competitors. *EdTech* actively automates processes and uses artificial intelligence. But the question remains whether *EdTech* will become a leader in digitalization in education and what social burden it is ready to take before society.

Key words: online education, digitalization, automation, artificial intelligence, remote work, machine learning, professional retraining

Современные условия развития России бросают новые вызовы менеджменту организаций, которые связаны с перераспределением капитала, человеческих ресурсов и цифровизацией управления.

COVID-19 внес свои коррективы в социальные и экономические процессы, которые отразились на социальных объектах. Некоторые из них были закрыты, другие претерпели структурные изменения, третьи получили толчок к росту.

Ограничения в условиях пандемии наиболее чувствительно отразились в областях образования, искусства, туризма и спорта. Многие объекты были закрыты. Но ведущие музеи, театры, концертные залы, спортивные сооружения стали искать новые формы взаимодействия со своей аудиторией.

Такими формами стали виртуальные экскурсии по выставочным залам, онлайн-соревнования и концерты. В целом эти отрасли пострадали от карантина и остро нуждаются в финансовой и социальной поддержке.

Но в то же время положительную динамику роста благодаря карантину получили коммерческие учебные организации.

Можно выделить следующие основные причины.

1. В условиях ограничений, вызванных пандемией, общество пришло к осознанию, что для работодателей стали востребованы удаленные работники. Главы некоторых регионов законодательно закрепили, что часть работников крупных предприятий должны работать из дома.

В Москве доля удаленных работников должна была составлять 30% от общего числа работающих на крупных предприятиях. Эти обстоятельства привели к росту спроса на профессиональную переподготовку в области удаленных профессий и приток капитала в эту нишу.

2. Работники стали массово интересоваться профессиональной переподготовкой на те профессии, которое подразумевали удаленную работу, потому что в будущем это гарантировало финансовую стабильность.

Популярными стали профессии: интернет-дизайнеров, маркетологов, таргетологов, копирайтеров, архитекторов чат-ботов и воронок продаж, технических администраторов, методистов онлайн-школ и т.д.

Данная тенденция изменила отношение к выбору профессий: если раньше удаленная работа рассматривалась в основном как способ подработки, то после карантина люди стали рассматривать удаленную работу как основной источник дохода.

3. В период пандемии были закрыты рестораны, туристические агентства, фитнес-клубы и т.д. Предприниматели из пострадавших секторов экономики стали рассматривать онлайн-образование как более привлекательный вид бизнеса. Это повлекло к открытию новых онлайн-школ, которые изначально не имели опыта работы в сфере образования.

4. Государственные учебные заведения из-за запретительных мер были вынуждены предоставлять образовательные услуги удаленно как школьникам, так и студентам.

После снятия ограничительных мер многие организации считали для себя этот опыт положительным и продолжили практику онлайн-образования. Учебным заведениям стали необходимы квалифицированные специалисты, обеспечивающие бесперебойную удаленную работу.

5. IT-гиганты и банки, которые постоянно ищут новые точки роста для бизнеса, стали рассматривать онлайн-образование как возможность для своего роста и масштабирования прибыли. Они стали активно включать онлайн-обучение в свои экосистемы.

Например, Сбербанк имеет уже два специализированных проекта в этом секторе — Корпоративный университет Сбербанка (центр бизнес-образования) и платформу «Деловая среда».

Mail.ru Group развивает онлайн-университеты GeekBrains и Skillbox.

Яндекс представлен крупными платформами «Яндекс.Школа», «Яндекс.Учебник», «Яндекс.Практикум», «Академия Яндекс», проектом «Образовательная инициатива Яндекс».

Помимо онлайн-школ, интерактивных курсов и образовательных приложений, IT-гиганты заинтересованы в разработке электронных систем для образовательных учреждений, обучающего оборудования, VR-тренажеров, платформ для корпоративного обучения и т. д. Банки активно выдают кредиты для покупки онлайн-курсов через удаленные терминалы. На наших глазах происходит массовая цифровизация образования.

В целом можно сказать, что 2020 г. для многих стал поворотным и появилось больше людей, которые хотят не совершенствовать свое образование в одной сфере, а полностью сменить профессию или получить дополнительные профессиональные навыки (hard skills), с одной стороны.

С другой стороны, мы можем наблюдать, что благодаря перетоку капитала и человеческих ресурсов из пострадавших от COVID-19 отраслей на рынке появились новые продукты и активно создается инфраструктура в сфере онлайн-образования.

В 2020 г. сформировалось отдельное направление в онлайн-образовании EdTech, которое занимается обучением на базе новейших разработок в области цифровых технологий.

Уже в начале 2021 г. в России EdTech рассматривается как самостоятельное, перспективное явление в образовании, которые мощно пускает свои корни не в существующую структуру образования, а в новейшие цифровые платформы и сервисы, предоставляемые IT-индустрией.

Компания Smart Ranking при поддержке пула участников рынка составила новый рейтинг крупнейших EdTech-компаний России.

EdTech-рынок рос на 17–25% в год. Уже в 2020 г. многие компании показали двух- и даже трехкратный рост за счет резкого перехода на удаленку работников в результате карантина.

По итогам 2020 г. суммарная выручка топ-60 компаний рейтинга выросла более чем на 113% относительно предыдущего года, достигнув почти 34 млрд руб.

Быстрый рост финансовых потоков выявил проблемы в организационных структурах и системах управления EdTech.

1. EdTech сильно подвержен коммерциализации, потому что здесь тон задают гиганты цифровой индустрии и банки. На современном этапе в погоне за прибылью организации не следят за должным качеством предоставляемых образовательных услуг. Уже сейчас можно увидеть, что EdTech не хочет брать на себя дополнительную социальную нагрузку. Основатели современных онлайн-школ минимизируют социальную ответственность не только перед слушателями, но и перед своими работниками. С ними не заключают трудовые договоры и предлагают наемным работникам сотрудничество через статус самозанятых и ИП.

2. Если рассматривать кадровый состав EdTech, то из 1000 опрошенных респондентов (на основе исследования «Барометра онлайн-образования — 2020») 48% основателей онлайн-школ пришли из бизнеса и рассматривают нишу онлайн-образования как бизнес, основной целью которого является извлечение прибыли. С этой целью организации оптимизируют все расходы, связанные с социальной нагрузкой. Таким образом, в недалеком будущем мы будем свидетелями столкновений бизнес-интересов EdTech с социальными запросами общества.

3. Существуют проблемы в построении систем управления EdTech. Цифровизация и автоматизация в основном затронули маркетинг и процесс обучения. Управление организациями совершается «в ручном режиме» и осуществляется основателями бизнеса. Стратегическое планирование остается на низком уровне и направлено на получение максимальной прибыли организацией. Прибыль перераспределяется в интересах основателей организации. В результате этого организации теряют свою управляемость, размываются общие цели и миссия.

4. Российскому рынку образовательных услуг есть куда расти. Для сравнения: ведущая компания на рынке EdTech США Chegg имеет капитализацию 8,7 млрд долл. (+92% с 11 марта 2020 г.), а китайский рынок Education Tech, который по итогам 2018 г. оценивался в 37 млрд долл., к 2022 г. может увеличиться вдвое. Перспектива быстрого финансового роста российских компаний еще больше обострит уже существующие проблемы.

Конечно, все эти проблемы негативным образом скажутся на формировании позитивного социального климата в EdTech. Но еще больший урон принесет образованию неконтролируемое технологическое развитие через машинное обучение и искусственный интеллект в угоду максимизации прибыли, которые широко пропагандируются ведущими игроками (банками и IT-компаниями).

1. Искусственный интеллект и машинное обучение снижают роль преподавателя в процессе обучения, что делает получение знаний более доступным и дешевым, с одной стороны. С другой стороны, это создает предпосылки для социального расслоения общества, потому что в буду-

шем передача знаний от человека к человеку станет очень дорогой услугой и будет доступна в основном состоятельным людям. Преподавателям станет труднее найти работу, и порог входа в сферу образования повысится.

2. Технические специалисты будут вытеснять гуманитариев из EdTech, потому что онлайн-образование дает возможность по максимуму автоматизировать процессы. В результате живое общение между учителем и учеником заменят боты и тесты, что отрицательно скажется на общем развитии способностей учеников и студентов, негативно отразится на умении общаться с людьми и находить выходы из конфликтных ситуаций. Социальные связи в образовании будут слабеть и утрачивать свое значение.

3. Важной проблемой в образовании являются алгоритмы формирования моделей, по которым создается искусственный интеллект. Если информация, вносимая в алгоритмы, будет несбалансированной, то в результате на выходе может возникать скрытая и открытая тенденциозность, что приводит к искажению полученных результатов и неверной оценке знаний.

4. Еще одна проблема искусственного интеллекта — «пузырь фильтров». Это явление хорошо видно в алгоритмах Facebook и других социальных медиа, которые опираются на предпочтения пользователей, дают рекомендации, соответствующие этим предпочтениям, скрывая альтернативные точки зрения. Таким образом, теряется объективность. Более того, игнорирование альтернативных точек зрения ведет к социальной напряженности и неустойчивости в системах управления организацией.

5. Никто также не застрахован от того, что в алгоритм искусственного интеллекта могут быть специально внесены искажения для манипулирования данными, и это может привести к множеству ошибок при принятии управленческих решений.

6. Остается нерешенной проблемой ответственности за ошибки в искусственном интеллекте и машинном обучении. До появления искусственного интеллекта было сравнительно легко определить, был ли инцидент результатом действий пользователя, разработчика и т.д. Сейчас алгоритмы машинного обучения сами определяют, как реагировать на события. Несмотря на то что они действуют в контексте вводимых данных, даже разработчики алгоритмов не могут объяснить, как действует их продукт, принимая решение в конкретном случае. Это приводит к размыванию ответственности и не дает четкую обратную связь управленцам.

7. Искусственный интеллект и машинное обучение собирают и хранят огромное количество информации об учениках, в большинстве случаев эта информация является конфиденциальной. В результате информация может выйти за границы организации и нанести вред. Уже сейчас

мы можем наблюдать, что игроки EdTech, используя несовершенство законодательства, составляют юридические документы таким образом, чтобы уйти от ответственности за разглашение конфиденциальной информации. В результате ученики остаются не защищенными от манипулирования их данными.

Анализ состояния развития коммерческого онлайн-образования показывает, что профессиональное сообщество и государственные органы обращают внимание на возникающие проблемы и вносят предложения по их регулированию и контролю.

Но направление, связанное с применением искусственного интеллекта в образовании, остается малоисследованным. Возникновение быстрорастущего сектора EdTech в образовании, который подпитывается ресурсами от IT-гигантов и банками, создает предпосылки для манипулирования конфиденциальными данными учеников с целью извлечения бизнесом дополнительной прибыли. Нет прозрачности, по каким нормам создаются алгоритмы для искусственного интеллекта, машинного обучения и кто должен нести ответственность при сбое алгоритмов.

Для контроля над искусственным интеллектом и машинным обучением необходимо в образовании внедрить следующие меры.

1. Принять меры предосторожности по предотвращению вмешательства в работу алгоритмов искусственного интеллекта со стороны третьих лиц, направленного на искажение результатов. Необходимо сделать процесс наполнения алгоритмов данными прозрачным и открытым. Следует создать общее хранилище данных, которое будет принадлежать независимому юридическому лицу. Это юридическое лицо должно обладать необходимой технической базой, сертификатами и иметь специальную лицензию (разрешение).

2. Необходимо разработать и ввести на законодательном уровне новые правила ответственности за ошибки при создании и функционировании искусственного интеллекта, что определяет юридическую ответственность и повысит надежность алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения в образовании.

3. Мы живем в эпоху, где конфиденциальная информация о пользователях является хорошо продаваемым товаром. Поэтому необходимо ввести контроль за образовательными организациями, которые используют искусственный интеллект при обучении. Следует ввести нормы регулирования процесса сбора и распространения информации и обязать обучающие организации принимать необходимые меры для анонимизации и защиты пользовательских данных.

В завершение краткого обзора можно сделать следующие выводы.

Во-первых, буквально за последние пару лет в сфере образования выросло мощное направление коммерческого обучения EdTech, драйвером

которого являются IT-компании и банки. При этом EdTech рассматривает деятельность в образовании как бизнес, где основной целью является извлечение прибыли.

На начало 2021 г. мы можем наблюдать приток людских ресурсов и капитала в EdTech. Катализатором быстрого финансового роста стал карантин, вызванный COVID-19. При этом международный опыт показывает, что российский рынок не исчерпал своих возможностей и имеет возможность увеличиваться в разы.

Около половины игроков EdTech не имели опыта работы в сфере образования и не связывают свои бизнес-планы с социальной политикой, проводимой государством в этой области, что впоследствии приведет к проблемам в регулировании коммерческого образования.

Во-вторых, существуют серьезные проблемы в организационных структурах и системах управления EdTech, потому что основатели компаний в погоне за финансовыми результатами не уделяют должного внимания развитию организационных структур и социальной сферы. Более того, EdTech старается не брать на себя социальную ответственность за учеников и работников организации.

Ученики обучаются онлайн, а работники трудятся удаленно, что не дает возможности установления прочного личного контакта и позволяет уйти руководителям организаций от ответственности за свои решения в пользу отказа от социальных затрат.

В-третьих, в EdTech существует перекокс в сторону технологических решений, из отрасли выдавливаются специалисты гуманитарных направлений. При автоматизации процессов обучения лекции преподавателей записываются на видео и показываются ученикам в автоматическом режиме. Процесс проверки заданий перекладывается на ботов и на малоквалифицированных специалистов из технической поддержки, что снижает качество обучения.

Крупные игроки EdTech продвигают идеи машинного обучения и внедрения искусственного интеллекта, что добавляет проблем, потому что существуют нерешенные проблемы контроля над созданием прозрачных алгоритмов для искусственного интеллекта, ответственности при сбоях и хранении конфиденциальной информации, что особенно трагично для сферы образования.

В целом можно говорить, что, несмотря на большой рост выручки в секторе EdTech, социальная ответственность перед обществом находится на низком уровне. Внедрение новых технологий (искусственный интеллект, машинное обучение), приток неквалифицированных человеческих ресурсов и перераспределение прибыли в интересах основателей компаний еще больше усугубляют уже существующие проблемы, что может привести к столкновению интересов общества и EdTech.

Список литературы

1. *Борисова Е. В.* Современный тренд образовательной среды — искусственный интеллект и цифровая педагогика // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога (Тверь, 29–30 марта 2018 г.): сб. науч. трудов Всероссийской научно-практической конференции. Тверь, 2018. С. 84–87. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35313813> (дата обращения: 22.04.2021).
2. *Гринман С.* Кто извлечет максимальную пользу из искусственного интеллекта: корпорации, стартапы, страны? [Электронный журнал] // Rb.ru. URL: <https://rb.ru/story/who-will-benefit-from-ai/> (дата обращения: 22.04.2021).
3. *Фрайссин Ж.* Обучение в цифровых сетях: кооперативное обучение, коллаборативное обучение и педагогические инновации. DOI 10.15393/j5.art.2016.3346 // Непрерывное образование: XXI век. 2016. № 4 (16). С. 119–135. URL: <https://lll21.petsru.ru/journal/article.php?id=3346> (дата обращения: 22.04.2021).

Интернет-ресурсы

1. https://i.foxford.ru/uploads/inner_file/file/13944/edumarket_full_rus_Nov.pdf
2. <https://ed-barometer.ru/>
3. <https://rb.ru/news/krupnejshije-edtech-kompanii/>
4. <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/416709-nikогда-obrazovanie-tak-silno-ne-pahlo-dengami-kak-2020-god-izmenil>
5. <https://edtechs.ru/>

К ВОПРОСУ ОБ ИЗМЕРИМОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ, ИЛИ WHY AND HOW?

А. Повторю некоторые слова из текста «От научного редактора». Тема нашей нынешней конференции «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра» является актуальной по крайней мере по двум причинам. Первая — это практическая причина, порождаемая многочисленными примерами не-свершения принимаемых оперативных и стратегических управленческих решений, факторами которых являются ошибки в методах и технологиях стратегического измерения и анализа релевантной информации, в оценках результатов анализа, а отсюда ошибки в диагностике бизнес-среды и предлагаемых управленческих решениях.

Вторая причина — научная, порождаемая неудовлетворительными оценками состояния и результатов исследований по управлению как науке. Даже признавая управление идеографической наукой, предметом которой являются «управленческие отношения», мы не можем сегодня похвастаться выявленными закономерностями в управлении социальными объектами. По-прежнему остаются актуальными вопросы «Почему?» и «Ради чего?», осуществлялось, осуществляется и будет осуществляться то или иное *целенаправленное воздействие* Субъекта на Объект (почти «управление») и «Как измерять и оценивать результаты управления?».

В. Для обсуждения на конференции ИУМ-2021 были предложены 10 риторических вопросов, иногда повторяющихся. Почти все они могут быть рассмотрены в контексте ИУМ и «управленческих отношений». Что касается ИУМ, то первые два вопроса мы ставим практически на каждой конференции, отчитываясь в ответах на них перед собой как исследователями ИУМ.

1. Как звучат ответы на три вечно актуальных вопроса о состоянии истории управленческой мысли: где «мы» (сиречь — ИУМ) были? Где «мы» есть? Где «мы» будем?

2. Как и, главное, почему на протяжении тысячелетий существования управления менялись идеи и взгляды на *управление социальными объектами*, сегодня понимаемое нами как воздействие определенного «субъекта» на социальный объект, обладающее семью атрибутами, — оно осознан-

ное, осмысленное, целенаправленное; постоянное, системное, правомочное и ответственное?

То, что управление как «осознанное, осмысленное и целенаправленное воздействие» Субъекта на Объект было, есть и будет видом *общечеловеческой деятельности* — это очевидно. Менее очевидно наше следующее утверждение: «То и только то воздействие социального Субъекта на социальный Объект является управлением как *профессиональная деятельность*, которое, помимо обладания тремя атрибутами: «осознанное, осмысленное и целенаправленное» воздействие, обладает еще четырьмя атрибутами — это «постоянное, системное, правомочное и ответственное» воздействие.

Остальные вопросы в большей степени относятся к развитию взглядов на измеримость и технологии измерения «управленческих отношений как предмета управления как науки». Легко заметить, что повторяющиеся моменты в этих вопросах обуславливаются прежде всего нашим желанием получить или услышать на конференции ответы на более общий призыв, сформулированный еще в IV в. до н.э. Аристотелем в трактате «Физика»: «Так как... знаем мы... каждую вещь только тогда, когда понимаем «почему [она]» (а это значит понять первую причину), то ясно, что нам надлежит сделать это и относительно... всякого изменения, чтобы, зная их начала, мы могли попытаться свести к ним каждую последующую вещь» [1]. А в трактате «Метафизика» (как синониме «самых общих основ мировоззрения или главных исходных начал системы любого мыслителя»¹) Аристотель определил смысл «мудрости» такими словами: «Мудрость есть наука об определенных причинах и началах». Именно поэтому в заголовке наших тезисов и стоит главный вопрос любой науки, в том числе ИУ и ИУМ, — *почему?*

С. Актуальность измеримости и измерения эффективности управления подчеркивают и современные авторы, вооруженные новейшими метриками для оценки эффективности менеджмента, которые пишут: «В менеджменте есть постулат: невозможно успешно управлять тем, что нельзя измерить». И вот один из ответов конкретно по измерению эффективности функционала ИТ и ИТ-компаний: «KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) — это тот самый инструментарий, который позволяет оценивать, контролировать и улучшать работу по достижению цели или оптимальности процесса. Причем KPI можно применять как к отдельным сотрудникам и командам, так к бизнесу в целом. ИТ-компания — не исключение. В этой статье рассмотрим, почему технологичным компаниям важны KPI, как понять, что выбранные метрики

¹ Метафизика по Аристотелю — это «учение о причинах и началах бытия и знания, о том, что такое истинное бытие само по себе». Хотя дословно «метафизика» исторически означало просто «трактат, следующий за отделом о физике».

не работают, какие проблемы они могут вызвать и как разработать правильные показатели эффективности под вашу компанию» [2].

В статье приводится ряд кейсов, демонстрирующих неудачные попытки квантифицировать оценки эффективности принимаемых решений в самом технически вооруженном функционале — в ИТ и в ИТ-компаниях. Как тут не вспомнить известный парадокс Гегеля: «История учит человека тому, что человек ничему не учится из истории». А ведь относительно недавно не менее известный Фредерик Тейлор был прозван «секундометристом» за попытки квантифицировать оценки результатов производственной деятельности на предприятиях, менее вооруженных методами и технологиями, чем современные ИТ-компании.

Д. Находясь в стенах учебного заведения, я всегда считал и считаю актуальными вопросы о роли обучения и научения менеджменту, о роли коучинга и управленческого консалтинга в решении проблем, обсуждаемых на наших конференциях, как и в этом году — измеримость управленческих отношений и управления в целом. И потому призываю к обсуждению комплекса дидактических вопросов: чему учим и научаем? Как учим и научаем? Кто учит и научает? Как долго учим и научаем? Как часто развиваем менеджеров своих организаций? и др.

Список литературы

1. *Аристотель*, Физика. Соч. В 4 т. М.: Мысль, 1981. Т. 2.
2. *Гедзберг М.* Неработающие KPI в ИТ: чем грозят и как выбрать правильные // itWeek Express. 2021. 23 июня. URL: <https://www.itweek.ru/management/article/detail.php?ID=218813>

Миракян А. Г.

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО БИЗНЕСА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА

Аннотация. Данная работа включает тезисы, посвященные развитию сознательного социально ориентированного бизнеса, предпринимательства и управления. В ней приводятся результаты ряда исследований, которые обобщены в нескольких положениях, обсуждается роль сознательных лидеров, создающих и развивающих организации социального типа. Раскрывается классификация трех типов социальных компаний. Наконец, освещаются результаты исследования предпринимательских намерений студентов и их понимание социального и инклюзивного предпринимательства.

Ключевые слова: социальная ориентированность бизнеса, сознательный бизнес и менеджмент, социально ответственное потребление, социальное предпринимательство, инклюзивное предпринимательство, лидерство

Araksya Mirakyan

DEVELOPMENT OF SOCIALLY ORIENTED BUSINESS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT AND LEADERSHIP

Abstract. This paper includes theses on the development of conscious socially oriented business, entrepreneurship and management. The work presents the results of several studies summarized in several points. The author discusses the role of conscious leaders who create and develop social organizations. It provides a classification of three types of social companies. Finally, it emphasizes insights from a study of entrepreneurial intentions and an understanding of social and inclusive entrepreneurship among students.

Key words: social orientation of business, conscious business and management, socially responsible consumption, social entrepreneurship, inclusive entrepreneurship, leadership

Введение

В данном докладе описываются результаты нескольких качественных и количественных исследований автора, посвященных изучению вопро-

сов, связанных с социальной стороной бизнеса, предпринимательства, управления и лидерства. Раскрывается влияние роста социальной ориентированности бизнеса, и выделяются типы социальных организаций. Обобщаются результаты последнего исследования, направленного на изучение понимания социального и инклюзивного предпринимательства. Ниже представлены положения к обсуждению во время выступления на конференции.

...Положение 1. Повышение запроса на социально этическое поведение как драйвер для трансформации ориентации бизнеса в социальном направлении

В новом тысячелетии наблюдается повышение социальной ориентированности бизнеса [12]. В рамках данного доклада раскрываются основные обстоятельства и факторы, которые оказали влияние на формирование новых условий ведения бизнеса. Отмечается роль следующих факторов: четвертая промышленная революция, развитие ответственного потребления, дифференциация поколений, формирование новой цифровой (пост-материальной) модели общества, экологизация и др.

В докладе приводятся результаты количественного исследования (выборка — 528 человек), проведенного автором с целью определить информированность российской молодежи о развитии социально ответственного потребления (social responsible consumption) и выделить отношение к рассматриваемому феномену.

...Положение 2. Распространение сознательных социально ориентированных лидеров и развитие социальных типов компаний

Автор отмечает, что изменение направленности бизнеса, а именно повышение его социальной ориентированности, приводит к процветанию социальных типов организаций и распространению сознательных лидеров [12; 9].

Современные бизнес-лидеры и предприниматели строят гармоничные и ответственные организации и стремятся к созданию ценности для всех стейкхолдеров [9; 11; 12; 3]. В третьем тысячелетии значимую роль играют следующие группы стейкхолдеров: клиент, сотрудник, общество [10; 11; 4; 6; 7 и др.].

Автор выделяет три типа социально ориентированных организаций и их особенности [12]:

СОК — социально ответственные (или этические) компании;

СБ — социальный (или сознательный) бизнес;

СП — социальное предпринимательство.

В докладе обобщаются примеры разных отечественных и зарубежных практических ситуаций, иллюстрирующих особенности данных типов организаций. Подчеркивается, что социальная составляющая может выступать в качестве фактора, обеспечивающего успешное устойчивое развитие компании [12; 5], а ее лидеры вносят вклад экономику, в том числе играют ключевую роль в социально-экономическом развитии потенциала малых городов [13].

...Положение 3. Предпринимательские намерения молодежи и понимание значения социального предпринимательства и инклюзивного предпринимательства

В докладе представлены результаты исследования, посвященного изучению предпринимательских намерений студентов МГУ имени М. В. Ломоносова, а также интерпретации двух понятий — социального и инклюзивного предпринимательства. Выборка составила 148 человек.

Предварительный анализ показал, что большинство участников (около 80%) задумываются о том, чтобы в будущем начать собственное дело. Меньше трети считают, что инклюзивное предпринимательство — это синоним социального предпринимательства. Около половины студентов (47%) отмечают, что они хотят, чтобы их будущий бизнес имел яркую «социальную» составляющую.

Во время доклада автор поднимает вопросы, связанные с общим пониманием и текущим развитием социального и инклюзивного предпринимательства в России и за рубежом [1; 2; 8]. Наконец, он обобщает существующие практики.

Список литературы

1. *Akhmetshin E. M., Kovalenko K. E., Goloshchapova L. N., Polyakova A. G., Erzyankyan E. A., Murzagalina G. M.* Approaches to social entrepreneurship in Russia and foreign countries // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018. Vol. 21. P. 1–10.
2. *Blagov Y. E., Aray Y. N.* The emergence of social entrepreneurship in Russia // *Social Enterprise Journal*. 2019. Vol. 15 (2). P. 158–178. URL: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2018-0043>
3. *Busch T., Hamprecht J., Waddock S.* Value(s) for Whom? Creating Value(s) for Stakeholders // *Organization & Environment*. 2018. Vol. 31 (3)/ P. 210–222. URL: <https://doi.org/10.1177/1086026618793962>
4. *Henriksson H., Weidman Grunewald E.* Society as a Stakeholder // *Sustainability Leadership*. 2020 // *Sustainability Leadership* (P. 173–199). Palgrave Macmillan, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-42291-2_10

5. *Kofman F.* Conscious business: How to build value through values // ReadHowYouWant.com, 2008. — 606 p.
6. *Kuznetsov A., Kuznetsova O.* The role of stakeholders in shaping managerial perceptions of CSR in Russia // *European Journal of International Management.* 2010. Vol. 4 (3). P. 257–272.
7. *Perrini F.* Building a European portrait of corporate social responsibility reporting // *European Management Journal.* 2005. Vol. 23 (6). P. 611–627.
8. *Pilková A., Rehák J.* Regional aspects of inclusive entrepreneurship of seniors in Europe // *Society and Economy.* 2017. Vol. 39 (1). P. 49–64.
9. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // *Управленческие науки.* 2018. № 8 (1). С. 100–109.
10. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // *Российский журнал менеджмента.* 2018. № 16 (1). С. 131–154.
11. *Макки Д., Сисодиа Р. С.* Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 336 с.
12. *Миракян А. Г.* Социальная ориентированность бизнеса как фактор смены парадигмы лидерства. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2018. — 250 с.
13. *Миракян А. Г., Березка С. М.* Роль культуры предпринимательского лидерства в развитии малых городов // *Социально-экономическое развитие малых городов на основе сетевого взаимодействия: коллективная монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. М. Ю. Шерешевой.* М., 2020. — 394 с.

Молчанова О. П.,
Щелокова С. В.

ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРИМОСТИ КАЧЕСТВА ОНЛАЙН БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В условиях бурного развития онлайн бизнес-образования актуальной проблемой является разработка эффективных подходов к оценке качества онлайн-обучения в области менеджмента. Эта оценка проводится разными стейкхолдерами (преподавателем, организацией — провайдером образовательной услуги, работодателем и др.), в данной статье рассматриваются подходы к оцениванию международными независимыми специализированными агентствами: методики международных систем рейтингования и стандарты ведущих аккредитационных систем. Проведенный анализ позволил сделать выводы о взаимосвязи и взаимодополняемости двух подходов внешних независимых агентств, оценивающих качество бизнес-образования в условиях активной цифровизации, а также выделить достоинства и недостатки каждого из подходов.

Ключевые слова: бизнес-образование, оценка качества образования, управленческое образование, онлайн-образование, аккредитация, рейтинги в образовании

Olga Molchanova,
Svetlana Shchelokova

QUALITY OF ONLINE BUSINESS EDUCATION: IS IT MEASURABLE?

Abstract. In the context of the rapid growth of online business education, an urgent problem is to develop the effective approaches to quality assessment of online education in the field of management. The assessment is usually carried out by different stakeholders (teachers, educational service providers, employers, etc.), but this article discusses the international independent specialized agencies approaches: international ranking systems and leading accreditation standards. The analysis allowed to draw conclusions about the relationship and complementarity of the two approaches used by external independent agencies for the quality assessment of business education in the context of active digitalization, as well as to highlight the advantages and disadvantages of each of the approaches.

Key words: business education, education quality assessment, management education, online education, accreditation, education rankings

Новые цифровые технологии, которые в настоящее время являются ключевым драйвером трансформации бизнеса, приводят к развитию информационной инфраструктуры нового поколения, формируют цифровые компетенции и новую коммуникационную культуру в различных сферах. Это значительно меняет запросы и ожидания обучающихся в области менеджмента, что особо остро ощущается в области послевузовского дополнительного образования. Это предопределило цель данного исследования: проанализировать практику и проблемы измеримости качества онлайн бизнес-образования в этих условиях.

Ускоренная цифровизация бизнес-образования в условиях пандемии привела к бурному росту игроков разного типа на рынке EdTech, особо высокие темпы характерны для развития стартап-компаний. Например, «Яндекс-практикум» за 2020 г. продемонстрировал 700%-ный рост, с 200 млн руб. в 2019 г. до 1,4 млрд руб. в 2020 г.

В данной статье в качестве ключевых подходов к такому внешнему независимому оцениванию качества онлайн-программ послевузовского бизнес-образования рассматриваются:

- 1) методики международных систем рейтингования;
- 2) стандарты ведущих аккредитационных систем.

Рейтинги как инструмент оценки качества

Как было отмечено, рейтингование является одним из важных инструментов в попытке оценки качества образования. В работе анализируются системы критериев, лежащие в основе таких популярных рейтингов, как:

- рейтинги университетов (The Times Higher Education World University Rankings, Academic Ranking of World Universities и др.);
- рейтинги университетов по предметным областям (THE World University Rankings by Subject, Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects, QS World University Rankings by Subject);
- рейтинги программ бизнес-образования (например, Financial Times ranking, QS Global MBA Rankings и др.).

Подходы к аккредитации ведущих агентств

Можно выделить два подхода к оценке качества онлайн-обучения, которых придерживаются ведущие ассоциации в сфере бизнес-образования:

- 1) рассмотрение онлайн-формата как отдельного подхода к организации обучения, который требует отличного от очного обучения оценивания качества (в работе рассмотрена практика системы сертификации онлайн-курсов EOCCS);

- 2) интегральный подход, при котором онлайн является неотъемлемой составляющей современного эффективного образовательного процесса (в работе рассмотрены практики и проведен сравнительный анализ подходов к оценке качества международных ассоциаций AACSB и CEEMAN).

Проведенный анализ позволил сделать выводы о взаимосвязи и взаимодополняемости двух подходов внешних независимых агентств, оценивающих качество бизнес-образования в условиях активной цифровизации. В качестве ключевых недостатков и ограниченности подходов отмечаются следующие:

- 1) замкнутость сообществ и высокие (не всегда обоснованные) барьеры входа для новых игроков, претендующих на оценку качества;
- 2) совокупность индикаторов при оценивании качества в большей степени ориентирована на затратный, а не результативный подход.

Список литературы

1. Рейтинг EdTech-компаний России по итогам 2020 года, РБК Тренды, 2021 (дата обращения: 01.06.2021).
2. AACSB Business Accreditation Standards. URL: <https://aacsb.edu/accreditation/standards/business> (дата обращения: 25.05.2021).
3. CEEMAN, The International Association for Management Development in Dynamic Societies. URL: <http://www.ceeman.org/> (дата обращения: 25.05.2021).
4. EOCCS — Online Course Certification System. URL: <https://www.efmdglobal.org/assessments/online-courses/eoccs/> (дата обращения: 25.05.2021).
5. Financial Times Online MBA directory 2021. URL: <https://www.ft.com/online-mba/list/2021> (дата обращения: 25.05.2021).
6. QS Business Masters Rankings Methodology. URL: <https://www.topmba.com/business-masters-rankings/methodology> (дата обращения: 25.05.2021).
7. QS World University Rankings By Subject: Methodology. URL: <https://www.topuniversities.com/subject-rankings/methodology> (дата обращения: 25.05.2021).
8. QS World University Rankings: Global MBA Rankings Methodology. URL: <https://www.topuniversities.com/mba-rankings/methodology> (дата обращения: 25.05.2021).
9. ShanghaiRanking's Global Ranking of Academic Subjects Methodology 2021. URL: <http://www.shanghairanking.com/methodology/gras/2021> (дата обращения: 25.05.2021).
10. THE World University Rankings 2020: methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology> (дата обращения: 25.05.2021).
11. UNESCO Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education: All means all. URL: <http://data.uis.unesco.org> (дата обращения: 11.11.2020).

Неизвестный С. И.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ЦИФРОВОМ ОБЩЕСТВЕ

Аннотация. *На подготовку специалистов в области управления проектами влияют многие составляющие, прежде всего система образования, институты наставничества и инноваций, внутренние и внешние условия формирования и развития профессионала. В условиях цифровизации требования к подготовке специалистов в управлении проектами существенно влияют на образовательный процесс. Особенно отчетливо это влияние проявилось во время пандемии COVID-19, которая привела к значительному тренду в сторону увеличения присутствия в процессе управления искусственного интеллекта. Искусственный интеллект (ИИ) начал активно вытеснять человека в производственной-операционной деятельности, а стремительное развитие «сильного» искусственного интеллекта показывает, что человек по показателям IQ начинает уступать ИИ. Тем не менее искусственному интеллекту в обозримом будущем не удастся достичь уровня эмоционального интеллекта (EQ) человека. В системе подготовки специалистов в области управления проектами в цифровом обществе становится очевидной тенденция переноса приоритета формирования знаний (IQ) на формирование эмоционального интеллекта EQ.*

Ключевые слова: искусственный интеллект, IQ, EQ, система образования, цифровое общество

Sergey Neizvestny

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EDUCATION OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF PROJECT MANAGEMENT IN THE DIGITAL SOCIETY

Abstract. *The training of specialists in the field of project management is influenced by many components, primarily the education system, institutions of mentoring and innovation, internal and external conditions for the formation and development of a professional. In the context of digitalization, the requirements for training specialists in project management significantly affect the educational process. This influence was particularly evident during the COVID-19 pandemic, which led to a significant trend towards increasing the presence of artificial*

intelligence in the management process. Artificial intelligence (AI) has begun to actively displace humans in production and operational activities, and the rapid development of “strong” artificial intelligence shows that humans are beginning to yield to AI in terms of IQ. However, artificial intelligence will not be able to reach the level of human emotional intelligence EQ in the foreseeable future. In the system of education of specialists in the field of project management in the digital society, the tendency to shift the priority of knowledge formation (IQ) to the formation of emotional intelligence EQ becomes obvious.

Key words: artificial intelligence, IQ, EQ, education system, digital society

Введение

Войны выигрывает школьный учитель.

Бисмарк

Подготовка специалистов в области управления проектами в последние два десятилетия претерпевает существенные изменения. С одной стороны, имеются объективные причины влияния процессов цифровой трансформации на систему образования в целом и на систему подготовки специалистов в области управления проектами в частности [1; 2]. С другой стороны, в национальном масштабе России реформы, проведенные на рубеже двух веков, не совсем положительно повлияли на качество подготовки специалистов [3; 4]. Пандемия COVID-19 усилила влияние цифровизации на процесс подготовки специалистов в области управления проектами. Изменение подготовки этих специалистов отражается на инструментальном, технологическом и методическом уровнях.

Одним из эффективных институтов формирования профессиональных специалистов является институт наставничества. Особенную роль этот институт наряду с институтом инноваций сыграл во время пандемии и постпандемии. Инновации могут хорошо внедряться и масштабироваться на предприятии, но плохо распространяться между предприятиями. Одна из главных причин этого — то, что инновации в так называемой рыночной экономике носят закрытый характер [5]. Инновации в современной России неэффективно распространяются по предприятиям, поскольку одним из важнейших факторов конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике является внедрение и обладание новыми уникальными инновациями в бизнесе. В системе подготовки специалистов в области управления проектами лучше всего продвигаются вперед те структуры, в которых конкуренция приоритетно переходит в соревновательную форму и в сотрудничество. Архитектура и функционирование таких структур во многом определяются корпоративной культурой, развитием организационного потенциала и применяемыми методологиями управления.

Эклектика методов управления проектами

В современном мире стремительно набирают популярность так называемые «гибкие» технологии управления проектами. «Гибкие» технологии управления проектами позволяют реализовывать проекты без полного пакета документов (обычно при этом не требуются, например, «устав проекта», техническое задание, календарно-сетевая модель, ресурсный план и т.д.), без однозначно определенной методологии. Зачастую при выполнении проекта «гибкими» технологиями начальная цель значительно корректируется заказчиком и разработчиками по ходу выполнения проекта, и результат проекта сильно отличается от задуманного. В «гибких» технологиях говорить об определенных характеристиках конечного продукта можно только по завершении проекта.

Даже в гибридных технологиях управления проектами («гибкие» + «классические»¹) не получается качественно разработать техническое задание, определить все характеристики конечного продукта, промоделировать его целостность, жизнеспособность. Однако самое помещение команды проекта в «точку» работоспособного, полнофункционального конечного продукта снимает ряд принципиальных озабоченностей, которые имеются в случае нахождения проекта в типичной «начальной точке». Находясь в «начальной точке», профессиональная команда проекта исследует набор возможных путей движения в «целевую точку». При движении из «начальной точки» команда вынуждена применять «веер» ресурсов, так или иначе приходится делать «лишние» движения, распылять ресурсы. Помещение же себя в «конечную точку» снимет «веерное» движение в «начальную точку», планировать проект можно по кратчайшей траектории без распыления ресурсов. В управлении проектами это называют методом планирования от конечного продукта. Метод планирования от конечного продукта — один из самых продуктивных методов управления проектами. Метод позволяет существенно экономить ресурсы проекта, но требует от его realizаторов высокого уровня компетентности: знаний, опыта и навыков. Как правило, этот метод реализуется на предприятиях высокого уровня зрелости управления, с обширной, эффективно работающей корпоративной базой знаний. Именно высококомпетентные управленцы на основе многократного прохождения путей реализации проектов, с глубоким SWOT-анализом, рекомендациями, извлеченными уроками и эффективной системой управления рисками, входящими в базу знаний, позволяют применять метод планирования проектов от конечного продукта. Сетевые модели, построенные на основе метода планирования от конечного продукта, — компактные,

¹ Классической методологией называют ту, которую все хвалят, но никто не читает [6].

реализуют проект с минимальным набором задач, принципиально сокращают распыление ресурсов.

Во время пандемии при массовом переходе на удаленный вариант работы наибольшую устойчивость бизнеса показали те предприятия, у которых имеется качественная база знаний. Качественный набор проработанных процессов, процедур, шаблонов, справочников и другие элементы базы знаний способствовали более эффективной автономной работе сотрудников. К сожалению, на большинстве предприятий современной России нет эффективно работающих баз знаний, чаще всего под базой знаний представляется муляж «для отчетности». Одна из основных причин отсутствия корпоративной базы знаний заключается в том, что в большинстве российских компаний принадлежность авторства наработок, технологических инструментов, позволяющих существенно увеличить качество и производительность труда, относят к компании в целом, а не к авторству конкретного сотрудника-разработчика. Как только в компаниях де-юре будет устанавливаться авторство элементов корпоративной базы знаний за конкретным сотрудником, де-факто создателем этих элементов, ситуация может кардинально измениться. В таких условиях процесс цифровой трансформации управления проектами предприятий может поменять характер с экстенсивного на интенсивный.

Все современные методологии управления — это по своей содержательной сути есть комментарии к НОТ А. К. Гастева [7; 8]. А. К. Гастев перевел стрелки хронологии менеджмента в России, процессы управления на систематизированный, научный подход. Несмотря на то что на научные разработки А. К. Гастева существенно повлияло учение Ф. Тейлора, НОТ Гастева принципиально отличается от конвейерно-механистического подхода Тейлора. Тейлоризм относится к человеку как к элементу исполнительного механизма конвейера, обязанного выполнять предписанные функции в строго заданных рамках. Гастев в НОТ во главу угла ставит человека, поэтому его методологии относят к человеко-ориентированным. В основе НОТ Гастева лежит качественная профессиональная подготовка специалистов, определение природных предрасположенностей человека и их развитие.

Современные реформы системы образования и их влияние на качество подготовки специалистов

*В России любят затевать реформы только потому,
что так легко скрыть неумение править.*

П. А. Столыпин [9]

Система образования как государственная критическая инфраструктура обладает отложенным результатом. Если система образования охватывает

обучающихся с начальной школы и до послевузовского образования, то, что закладывается в нее сегодня, начинает сказываться через 10–20 лет. Бывший министр образования России А. Фурсенко утверждает, что «профессиональное образование должно стать непрерывным и высокодоходным бизнесом» [10]. То есть приоритетная цель реформы системы образования не «учить учиться», а «делать деньги на обучающихся». Реформы образования, проводившиеся в России в конце 1990-х — начале 2000-х гг., стали полномасштабно сказываться сейчас [3; 11; 12]. На рис. 1 приведены данные Росстата о влиянии внедрения Болонской системы в РФ [12].

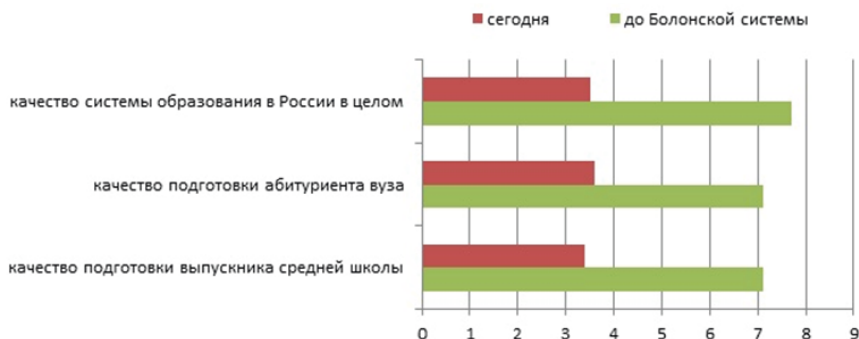


Рис. 1. Данные Росстата о влиянии внедрения Болонской системы в РФ [12], экспертная оценка результатов реформы системы образования (1 — низкое качество, 10 — высокое)

Индекс уровня образования в странах мира (Education Index [13]). Россия по данному показателю находится на 49-м месте из 188 возможных, соседствуя с Гренадой, Хорватией и Белоруссией. Этот комбинированный показатель Программы развития ООН является одним из ключевых для определения уровня социального развития (Human Development Index). Международные рейтинги научной публикационной активности поставили следующую фактическую цель: не улучшение распространения научных знаний и активизация научных исследований, а сбор оплаты за публикации¹ с научных работников. Платные международные рейтинговые системы резко снизили качество научных публикаций, катастрофически вырос уровень плагиата.

Одно из слабых мест стандартизации в процессе подготовки кадров — недостаточное формирование компетентности самооценки будущих спе-

¹ Прежде всего в системах Scopus, Web of Science, IEEE. Эти системы опубликуют любую «работу» в научном журнале, для чего достаточно прислать ФИО латиницей и чек на оплату, как правило, от 500 долл. и выше. «Научную работу» за вас напишет аффилированная с этими системами организация.

циалистов. По исследованиям когнитивистов, у людей зрелого возраста профессиональная компетентность на 60% определяется наследственной предрасположенностью [14]. Входные фильтры системы образования (ДВИ, ЕГЭ и т.п.) подразумевают применение стандартов к оценке «стандартизованных параметров» абитуриентов. Парадигма современной системы образования РФ направлена на то, чтобы всех обучающихся «довести» до требуемых компетенций. Например, факультет менеджмента на «выходе» должен «производить» менеджеров с обязательным набором стандартных компетенций.

Существующая парадигма малоэффективна в формировании личности¹, творческой уникальности. Учитывая то, что компетентность зрелых профессионалов определяется на 60% врожденными качествами, в системе подготовки специалистов необходимо перенести акцент на оценку генетической предрасположенности обучающегося в требованиях компетентности в управлении проектами. Анализ применения стандартов управления в РФ показывает: система подготовки кадров (в том числе в вузах) может дать не более 40% увеличения компетентности будущего профессионала. Для повышения эффективности подготовки профессионалов в управлении проектами необходимо перенести акцент на формирование компетентности самооценки будущего специалиста и на входной отбор врожденных предрасположенностей обучающегося.

Некоторые особенности подготовка специалистов в области УП для производственной и проектной деятельности

В производственной/операционной деятельности в условиях цифровизации в случаях, требующих быстрой обработки больших данных и высокой скорости реакции, человек плохо справляется с подобной когнитивной нагрузкой и значительно уступает ИИ. С другой стороны, цифровая среда быстро приводит сотрудников к падению производительности творческого труда, к эмоциональному выгоранию. Информационные технологии, цифровизация жизни снижают творческие способности, и прежде всего способности к эвристике (созданию приращения принципиально новых знаний). Потoki больших данных (big data), быстрая смена форм и состава информации, ее неоднородность, нерелевантность (шумы, ненужная визуальная, звуковая, тактическая информация), фундаментально влияют на творческие способности человека. В экстремальных условиях принятие быстрого и эффективного решения в проектной деятельности проводится руководителем чаще всего в состоянии ИСС [15; 16]. В этом

¹ Личность — человек, способный принимать решение, его реализовать и отвечать за результаты. Личность непрерывно занимается самооценкой, саморазвитием.

состоянии к принятию решения обычно на неосознанном уровне привлекается весь накопленный опыт, максимально используются природные предрасположенности человека (информация, передаваемая на генетическом уровне) [17–19], снимаются барьеры «коррекции ошибок» [20], максимально проявляется профессиональная интуиция. Как правило, высокопрофессиональные, опытные руководители, принимая быстрое ответственное решение, объясняют аргументацию такого решения интуицией и чувственными доводами. К сожалению, современное состояние даже «сильного» ИИ не располагает такими уникальными ресурсами человеческого разума.

В проектной деятельности в условиях создания новых, уникальных продуктов/услуг, когда требуется решение нестандартных задач, доселе никогда и никем не решаемых, полностью заменить человека искусственным интеллектом практически невозможно. Какими бы огромными базами данных, энциклопедиями, библиотеками ни обладал ИИ, какие бы мощности по производительности и скорости обработки ни имел ИИ, он вряд ли способен прийти к принципиально новым эвристическим открытиям и знаниям.

Даже использование последних разработок ИИ на основе эффективных гибридных технологий «семиотического» и «бионического» подходов не позволяют искусственному разуму принципиально приблизиться к человеку по эмоциональному интеллекту. Что же касается перспектив замещения человек искусственным интеллектов в области IQ, то они весьма позитивны.

В ближайшей перспективе ИИ может успешно соперничать с человеком по показателям IQ, но не сможет сравниться с человеком по EQ.

Влияние пандемии и постпандемии на запросы общества к трансформации целей образования

Успешно трансформировавшие организационное управление компании делают ставку на максимальное использование организационного потенциала, на совершенствование корпоративной культуры, на адаптацию, расширение и интеграцию компетенций специалистов. Пандемия предъявила новые требования к системе подготовки кадров. Так, по исследованию McKinsey, 25% трудоспособного населения развитых стран вынуждены будут сменить профессию [21]. Решение проблем подготовки новых кадров требует быстрой реакции государственной системы образования и корпоративных учебных центров. Если вторые реагируют на запросы пандемии в течение двух-трех недель, то у первых трансформация процесса обучения может осуществляться значительно сложнее. В системе образования становятся востребованы гибкие процессы, быстро реаги-

рующие на изменяющиеся требования бизнеса. В условиях пандемии существенно возрастет роль корпоративной культуры, организационного потенциала, корпоративных баз знаний, систем управления знаниями, систем формирования компетентности.

Пандемия ускорила цифровую трансформацию в государственном управлении. Во-первых, ускоренная цифровизация увеличила количество задач по улучшению государственной активности в областях открытости, сбора, использования и защиты данных. Во-вторых, большое количество государственных сервисов побудило граждан перейти в онлайн путем роста количества таких сервисов, доступных из дома через портал госуслуг. В-третьих, были разработаны и улучшены модели управления с учетом цифровой трансформации. Однако остаются барьеры для дальнейшей цифровизации во всех секторах экономики, например, недостаток соответствующих регулирующих документов и недостаточный уровень цифровой осведомленности населения [22].

В России увеличились инвестиции в технологические стартапы, связанные с телемедициной, дистанционным лечением и мониторингом, интернет-аптеками, искусственным интеллектом и анализом данных. В связи с закрытием школ и университетов также увеличились инвестиции в технологические образовательные проекты [23].

Пандемия изменила приоритет и спрос на интеллектуальные ресурсы. Она проявила новые тенденции в цифровизации и автоматизации производственной деятельности. Производственные роботы становятся более интеллектуальными, снабжаются искусственным интеллектом (ИИ). В целом намечается тенденция к развитию возможностей «слабого» ИИ путем снабжения их большими словарями, энциклопедиями, быстродействующими процессорами обработки big data. Последние разработки ИИ направлены на повышение их показателя IQ [24]. На основе этой тенденции становится очевидным прогноз того, что в ближайшем будущем искусственный разум достигнет IQ уровня человека и, возможно, обойдет его. Человек не сможет конкурировать с ИИ по уровню IQ, но ИИ не сможет в ближайшее время приблизиться к человеку по уровню эмоционального интеллекта EQ. Таким образом, становится очевидным, что система образования должна переориентировать цели с предоставления знаний обучающимся на приоритет развития эмоционального интеллекта, т.е. основная задача системы образования находится в области педагогико-воспитательной.

Заключение

В подготовке специалистов в области управления проектами участвуют все составляющие системы образования: от начальной школы до вузов,

корпоративных учебных центров, институтов наставничества. В целом система образования является критической государственной инфраструктурой с отложенным результатом. Недостаточное качество, заложенное в систему сегодня, критично проявляется через 10–20 лет на качестве специалистов-профессионалов, которое, собственно, и определяет общее благосостояние общества, темпы его развития, ВВП, уровень культуры и т.д.

К сожалению, процесс подготовки специалистов в области управления проектами только сейчас начал проникать в среднее образование, но до сих пор не затрагивает начальную школу. Но, как показывают исследования в области формирования специалистов, качество профессионалов в большой степени зависит от природной предрасположенности (генетической наследственности) человека. Очень важно, чтобы система образования уже на ранних стадиях формирования специалиста смогла идентифицировать наклонности человека к той или иной деятельности, что лучше всего сделать в начальной школе. Это дает старт эффективному развитию будущего специалиста.

Список литературы

1. *Aston B.* Emerging Project Management Trends of 2020. May 12, 2021. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-trends> (дата обращения: 11.04.2021).
2. *Клименко Э. Ю., Неизвестный С. И.* Трансформация управления проектами в цифровой экономике // *Управление проектами и программами*. 2018. № 2. С. 110–117.
3. Глава РАН заявил о падении качества образования в России. РИА, 16.05.2021. URL: <https://ria.ru/20210516/obrazovanie-1732526039.html> (дата обращения: 17.05.2021).
4. *Хвьяля-Олинтер Н.* Экспертная оценка качества системы образования в России и немного статистики. Центр научной политической мысли и идеологии, 08.01.2016. URL: <https://rusrand.ru/docconf/obrazovanie-kachestvennoe-ili-zlokachestvennoe> (дата обращения: 15.04.2021).
5. *Нижегородцев Р. М.* Управление жизненными циклами приоткрытых инноваций // *Управление инновациями — 2019: материалы международной научно-практической конференции* / под ред. Р. М. Нижегородцева, Н. П. Горидько. М., 2019. С. 138–142.
6. *Неизвестный С. И.* Мифы в управлении проектами в России // *Управление проектами и программами*. 2020. № 4. С. 266–274.
7. Научная организация труда по Гастеву. Zillion. URL: <https://zillion.net/ru/blog/4796/hot-nauchnaia-organizatsiia-truda-po-gastievu> (дата обращения: 19.04.2021).
8. Кайдзен — системный подход: HOT Гастева. URL: http://www.prokaizen.ru/2012/02/blog-post_09.html (дата обращения: 23.04.2021).
9. Ст. 1. П. А. Столыпин глазами современников / под общ. ред. П. А. Пожигайло. М.: РОССПЭН, 2008. — 367 с.

10. *Фурсенко А.* Выступление на конференции в рамках XII Петербургского международного экономического форума 7–8 июня 2008 года. Российский статистический ежегодник. 2007: стат. сб. / Росстат, 2007.
11. *Терентьева Н. Ю.* Проблематика высшего образования в России: исторический удар по системе и современные тенденции // Научный аспект. 2019. Т. 8. № 2.
12. *Хвыля-Олинтер Н.* Экспертная оценка качества системы образования в России и немного статистики. Центр научной политической мысли и идеологии. 08.01.2016. URL: <https://rusrand.ru/docconf/obrazovanie-kachestvennoe-ili-zlokachestvennoe>
13. Рейтинг стран мира по индексу уровня образования. Гуманитарный портал, 22.03.2021. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index>
14. *Кудрин А.* Люди не равны: интеллект зависит от генов. 01.06.2016. URL: <https://hi-news.ru/research-development/lyudi-ne-ravny-intellekt-zavisit-ot-genov.html>
15. *Тарт Ч.* Измененные состояния сознания: пер. с англ. Е. Филиной, Г. Закарян. М.: ЭКСМО, 2003.
16. *Неизвестный С. И., Черных Н. В.* Роль измененных состояний сознания при принятии решений в менеджменте. Часть I // Управление проектами и программами. 2012. № 1. С. 56–65.
17. *Попова А.* Как интеллект передается по наследству. Atlas journal. 01.09.2017. URL: <https://journal.atlas.ru/как-интеллект-передается-по-наследству-24f227e8f025> (дата обращения: 20.03.2021).
18. *Гордеева Т. О.* Мотивационные предпосылки одаренности: от модели Дж. Рензулли к интегративной модели мотивации // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 1 (15). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 11.04.2021).
19. *Анохин К. В.* Возможности нашей памяти безграничны. 2010. URL: <https://drugmudrosti.livejournal.com/11829.html> (дата обращения: 12.04.2021).
20. *Бехтерева Н. П.* Магия мозга и лабиринты жизни. М., СПб: АСТ, Сова, 2007.
21. COVID-19: Implications for business, Executive Briefing McKinsey. March 3, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#> (дата обращения 05.04.2021).
22. *Харитонов Г.* Пандемия стимулирует цифровую трансформацию государственного управления. 20.01.2021. URL: <https://ac.gov.ru/en/comments/comment/26576> (дата обращения: 26.04.2021).
23. *Павлюшина В., Хейфиц Ел., Хейфиц Ек., Музыченко Е.* Динамика инвестиций в основной капитал на фоне пандемии COVID-19 // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. 2020. № 67. Ноябрь. АЦ при Правительстве РФ. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/_ноябрь_web.pdf (дата обращения: 26.04.2021).
24. Робот принимает самостоятельное решение. URL: <http://roboticslib.ru/books/item/f00/s00/z0000020/st012.shtml> (дата обращения: 14.04.2021).

Неизвестный С. И.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В данной работе предпринимается попытка исследования тенденций стандартов управления проектами (УП) в русле актуальных вопросов о состоянии истории управленческой мысли: где «мы» были? Где «мы» есть? Где «мы» будем? Проведен краткий ретроспективный анализ динамики изменения стандартов в управлении проектами и возможных их перспектив развития. Показана тенденция стандартов УП от приоритета на оценку и контроль качества конечного продукта к оценке и контролю качества процесса и затем к качеству компетенций участников проектной деятельности.

Ключевые слова: стандарты, управление проектами, управленческие неопределенности, целеполагание, компетенции руководителя, исторические тренды

Sergey Neizvestny

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS

Abstract. In this paper, an attempt is made to study the trends of project management (PM) standards in the context of topical issues about the state of the History of managerial thought: Where were “we”? Where is “we”? Where will “we” be? A brief retrospective analysis of the dynamics of changes in standards in project management and their possible development prospects is carried out. The tendency of the PM standards from the priority on the evaluation and control of the quality of the final product to the evaluation and control of the quality of the process and then to the quality of the competencies of the project participants is shown.

Key words: programs of large projects, management uncertainties, goal setting, manager’s competences, historical trends

Введение. Онтология стандартов в управлении проектами

Источниками стандартов являются лучшие практики (best practices) деятельности мирового, национального и отраслевого уровней. Стандарты разрабатываются группой заинтересованных людей. Содержание стандартов основывается на консенсусе экспертных мнений. Отдельные положения стандартов могут составляться единственным экспертом. То есть некоторые элементы стандартов могут носить субъективный характер. Однако во всех стандартах так или иначе присутствует значительная доля объективных требований к описанию, оценке, качеству рассматриваемых объектов и явлений стандартизации.

Стандарты можно разделить на:

- международные;
- национальные;
- отраслевые;
- корпоративные.

Международные и национальные стандарты, как правило, являются описательными; отраслевые — предписывающими; корпоративные — нормативными. В практике применения стандартов обязательными к применению являются отраслевые и корпоративные стандарты, международные и национальные стандарты за некоторыми исключениями применяются по желанию руководства предприятий и организаций. Качество применения стандартов, как правило, подтверждается сертификатами соответствия используемому стандарту, которые организация получает в результате процесса аттестации и/или сертификации уполномоченными на то органами международного, национального, отраслевого уровней.

Одной из ведущих мировых организаций в области стандартизации является International Organization for Standardization (ISO) с постоянно действующим руководящим и координирующим органом ISO Central Secretariat (Geneva, Switzerland). ИСО является независимой неправительственной международной организацией, в деятельность которой вовлечены национальные органы по стандартизации. На 01.01.2020 в ИСО состояло 164 члена-государства, национальных органов ИСО. История ИСО началась в 1946 г., когда делегаты из 25 стран встретились в Институте гражданских инженеров в Лондоне и приняли решение о создании новой международной организации для содействия международной координации и унификации промышленных стандартов. 23 февраля 1947 г. новая организация — ИСО официально начала свою деятельность. Структура насчитывает 781 технический орган, которые занимаются разработкой стандартов. 160 человек работает в Центральном секретариате.

Инициацией разработки стандарта является запрос представителей определенной деятельности, бизнеса, заинтересованных объединений, групп людей.

От времени инициации до утверждения (введения в действие) ИСО-стандарта на национальном уровне обычно проходит от 15 до 20 лет.

То есть использование стандарта подразумевает применение лучших мировых практик 20-летней давности. В целом стандарты за некоторыми исключениями носят рекомендательный характер. Нормативные и регламентные документы в конкретной отрасли, на конкретном предприятии в рамках своих полномочий носят обязательный характер.

«Плюсы» и «минусы» применения стандартов

Сильная сторона современных стандартов — стремление к систематизации управления проектами. Однако стандарты имеют и некоторые от-

рицательные стороны, что прежде всего связано с наличием в них следов субъективных мнений отдельных экспертов, а также проникновения ангажированных лоббистских влияний. Примером одного из слабых мест современных стандартов УП может служить «узкое» описание процесса «Интеграция». Так, в последнем стандарте ISO 21500—2012 (ГОСТ-Р-ИСО-21500-2014) интеграция отождествляется в основном с составлением «Устава проекта» и не содержит сути рассматриваемого вопроса. Очевидно, что интеграция УП должна осуществляться на основе функции управления целеполаганием в едином процессе управления, но, например, не в 52 (таково количество в РМВок PMI) процессах.

Что касается стандартов ИСО 9000-й серии, то на некоторые стороны их применения указывал один из мировых гуру в создании стандартов качества Дж. Джуран [1]: *«Концепция, на которой базируются методологии и стандарты, обладает рядом достоинств. Компаниям нравится сознавать, что они способны работать хорошо. Указанные методологии и стандарты устанавливают определенный набор требований, которым компания должна соответствовать. Многие компании считают для себя недопустимым оставаться несертифицированными, когда их конкуренты обладают соответствующими сертификатами. В этом случае последние приобретают маркетинговые преимущества. Установление оценочных критериев для сертификации можно считать довольно полезной стороной этих стандартов.*

С моей точки зрения, соблюдение требований стандартов ИСО 9000 или сертификация на соответствие им не гарантируют компании занятие лидирующих позиций в области качества. Доказательств противного не существует. Мы не располагаем результатами исследований, подтверждающих тот факт, что компания, сертифицированная на соответствие стандартам ИСО 9000, производит продукцию, превосходящую изделия компании, не обладающей подобным сертификатом. Мне приходилось видеть некоторые результаты сопоставительных исследований продукции сертифицированных и несертифицированных компаний, причем существенных различий в области качества авторам этих исследований обнаружить не удалось».

«Плюсы» и «минусы» применения стандартов УП фундаментально зависят от уровня зрелости бизнеса предприятия. Практически все современные системы оценки зрелости имеют пятиуровневую градацию.

Примеры широко применяемых «систем» оценки зрелости:

- Project Management Maturity Model, PMMM-Kerzner;
- CMMI Institute (Development+Services+Acquisition);
- IPMA-Delta, IPMA OCB;
- P3M3 — Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, OPM3 PMI;
- P2MM (Prince 2 MaturityModel).

На рис. 1 приведен пример пятиуровневой модели зрелости процесса УП. На невысоких уровнях зрелости применение стандартов на предпри-

ятии может приносить значимую пользу, однако на 4-м и 5-м уровнях их польза становится сомнительной. С учетом особенностей создания стандартов и длительной «задержки» их распространения и применения становится очевидным, что на высоких уровнях зрелости управления:

- любой стандарт ограничивает свободу;
- любой стандарт недемократичен;
- любой стандарт тормозит развитие;
- любой стандарт при догматичном длительном применении приводит к застою и регрессу.

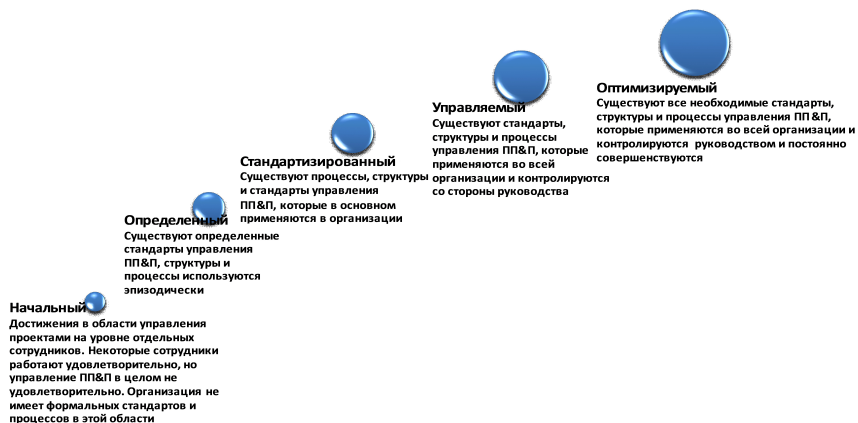


Рис. 1. IPMA Delta® Competence Classes (Зрелость в УПП&П) [2]

Никогда у человечества не было единого, единственного стандарта. По-видимому, идеология единого (единственного) стандарта губительна для нашей цивилизации. Однако не стоит относиться и к этому утверждению как к фактическому стандарту, как к догме.

В повышении производительности труда, увеличении объемов бизнеса кроме новых поисков, внедрения изобретений, реализации инноваций присутствуют процессы оптимизации рутинных видов работ, увеличения качества, минимизации хаоса, увеличения прозрачности управления как в масштабах предприятия, так и в масштабах межотраслевого, межгосударственного взаимодействия, что, несомненно, оправдывает существование стандартизации.

Отдача от внедрения стандартов на предприятиях невысокого уровня зрелости значима.

Предприятию высокого уровня зрелости стандарт не нужен, это предприятие само генерирует методологии и стандарты по существу.

В табл. 1 приведены основные характеристики уровней зрелости управления проектами на предприятии.

Таблица 1

Основные характеристики уровней зрелости предприятия с точки зрения системного целеполагания и смежных проблем менеджмента предприятия

Уровень зрелости	1	2	3	4	5
Отношение к ситуациям	Ситуация полностью управляется предприятием	Ситуация диктует свои условия	Предприятие фрагментарно управляет ситуацией	Предприятие управляет ситуацией в рамках занятой ниши бизнеса	Предприятие всецело формирует нужные ему ситуации и управляет ими
Отношение к стандартам	Предприятие не достигло уровня применения стандартов	Начало применения стандартов	Использует стандарты	Максимальное соответствие стандартам	Существующие стандарты тормозят развитие. Предприятие генерирует новые стандарты
Саморазвитие	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное
Тип поведения	Борется за выживание; не сводит «концы с концами»	Неустойчивое выживание	Выживает	Успешно выживает, «толкаясь локтями»	Развивается так, как считает нужным (живет независимо)
Уровень процессного управления	Нет описания процессов	Фрагментарное	Все процессы описаны и управляемы	Внедрен бенчмаркинг бизнес-процессов	Все процессы выстроены и управляются единым процессом реализации миссии
Тип цели проектной деятельности	Спорадический (случайное решение проблем)	Ситуационный (системное решение проблем)	Вызов (начало конкурентоспособности)	Системный вызов (конкурентоспособный)	Самоопределяющийся («над конкурентней»), полная реализация миссии
Системное формирование портфеля проектов	Выполнение любых, возможных проектов	Хаотическое формирование портфеля проектов	Зачатки осознанного, системного формирования портфеля	Бенчмаркинг проектов при формировании портфеля	Портфель формируется полностью в соответствии с миссией
Тип управления	Бессистемно-интуитивное	Интуитивно-плановое	Интуитивно-системное	Системно-плановое	Системно-креативное
Системное целеполагание	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное

Особенности применения стандартов управления проектами в России

Национальный орган РФ по стандартизации — Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РОССТАНДАРТ). В Советской России методологии и стандарты качества формируются в 1920-х гг. в основном в Центральном институте труда под руководством А. К. Гастева (рис. 2). А. К. Гастев разработал парадигму эргономичного, бережливого производства и труда (1924 г.), ставшую основой научной организации труда (НОТ). В России традиционно в управлении отдается предпочтение доминированию межличностных отношений над нормативными актами и стандартами. Руководители предпочитают быстрое интуитивное принятие решения и скептически относятся к стандартизации. Методологии и стандарты чаще всего используются как камуфляж деятельности. В принятии решения в основном работает логика «умолчания» (внутренние ожидания стейкхолдеров).

В России наиболее популярен стандарт РМВоК PMI [3]. «РМВоК, несмотря на то что получился он действительно хорошим и полезным документом, не настолько улучшал практическую деятельность профессионалов в этой области, как мне хотелось. На деле выходило, что люди совершенно не следовали изложенным в нем принципам или делали что-то совершенно другое, будучи при этом абсолютно уверенными в том, что идут в правильном направлении. Таким образом, вместо того чтобы приносить пользу, РМВоК в некоторых ситуациях стал в какой-то степени приносить вред», — отмечает один из основных разработчиков стандарта РМВоК PMI Уильям Дункан [4].

Основные международные и национальные методологии и стандарты в УП

На сегодняшний день к действующим в той или иной мере стандартам в области управления проектами можно отнести следующие:

- BS BoK APM U. K. — 1981;
- РМВоК (A Guide to the PM BoK) PMI, США — 1987–1990;
- ICB IPMA — 1987–1991;
- PRINCE2, CСТА, GB — 1989;
- EN 45013:1989 (ISO/IEC 17024:2003) — 1989;
- Standards Family ISO 9000\1\2\3\4 — 1991–1994;
- Criteres d'analyse, AFITER, France — 1996;
- VZPM, SGO, Switzerland — 1996;
- NCSPM, AIPM, Australian — 1996;
- ISO 10006 — 1997;

- PM-KANON/ZERT, GPM, DIN 69901, Germany — 1998;
- NTC SOVNET, Russia — 1999;
- UNCB, UPMA, Ukraine — 2000;
- C-PMBOK, China — 2001;
- P2M, PMCCJ/JPFM/ENAA, Japan — 2001;
- ISO/IEC standard 17024 : 2003;
- NCB, CEPМ, India — 2005;
- GOST R 52807-2007 — 2007;
- ISO 21500 — 2012 (ГОСТ-Р-ИСО-21500-2014);
- ICB-4 IPMA — 2018.

Международные стандарты, применяемые в области управления проектами до 1980-х гг., носили в основном оценочный характер к предъявлению требований по описанию содержания и качеству конечного результата. После 1980-х гг. появляется ряд стандартов, ориентированных на оценку качества процесса УП. Среди них, как уже отмечалось выше, самый распространенный в России стандарт РМВоК РМІ, который можно отнести к процессному типу. В 1990-х гг. разработчики этого стандарта разделились на две группы. Первая группа во главе с одним из основных разработчиков РМВоК РМІ Вильямом Дунканом пошла по пути расширения стандарта и методологии в сторону развития компетентностного подхода, добавив к этим вариантам методологию оценки компетентности, создав новую организацию (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) [5]. Вторая группа пошла по пути углубления описания методологических деталей процессных подходов в управлении проектами, добавив описательную часть управления портфелями и программами.

Вторым по распространению в России является стандарт IPMA. Структура международного стандарта управления проектами IPMA (стандарт ICB IPMA) в варианте национального российского стандарта НТК СО-ВНЕТ следующая:

Предмет компетентности	Наименование компетентности
Объекты управления	Техническая
Субъекты управления	Поведенческая
Процессы управления	Контекстуальная
Личность	Общая

Детальное описание компетентностей этого стандарта изложено в источнике [2]. В целом этот стандарт можно отнести к компетентностным. Однако он содержит в себе и процессные элементы. Наряду с РМВоК РМІ широкое распространение в мире получили стандарты УП процесс-

ного подхода, прежде всего это PRICE 2 [6], разработанный в Великобритании, и стандарты ISO 9000-й серии и в большей степени ISO 10000-й серии (см., например, [7]). Пожалуй, самым качественным компетентностным стандартом на сегодняшний день является стандарт GAPPs.

На рис. 2 представлена схема становления стандартизации в управлении проектами.

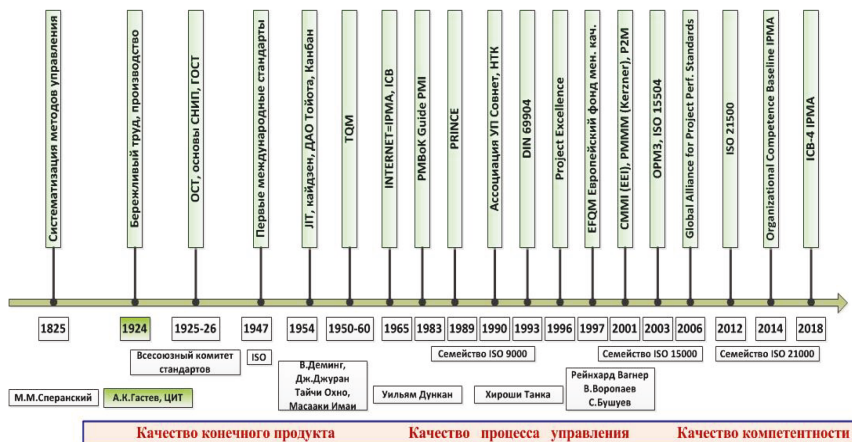


Рис. 2. Этапы становления стандартизации в управлении проектами

Развитие стандартов от оценки качества конечного продукта УП к оценке качества процесса УП

Наиболее ярко тенденция замещения стандартов оценки качества конечного продукта УП на оценку качества процесса УП видна на примере развития стандартов в Японии [8]. В 1950-х гг. Япония формирует стратегию стандартов качества. Приглашаются ведущие мировые специалисты в этой области: В. Деминг и Дж. Джуран, разработавшие TQM и ставшие «отцами» системы японского качества [9].

Таблица 2

«Волновое» развитие TQM (Total Quality Management)

Первая волна	1950–1960-е гг.	В. Деминг, Дж. Джуран, AQI (Annual Quality Improvement)
Вторая волна: японские специалисты	1960–1980-е гг.	Каору Исикава, Сигео Шинго, Жениши Тагучи
Новая волна	1980–1990-е гг.	Филип Кросби, Том Петерс, Клаус Меллер

В 1960–1980-х гг. в Японии формируются методологии и стандарты качества конечного продукта. Ученик Деминга и Джурана Каору Исикава развил методологии и стандарты качества [10]. В 1950–1970-х гг. основа стандартов была нацелена на регламентацию качества конечного продукта. В 1970–1980-х гг. формируется практический процессный подход just-in-time, родившийся из принципов «Дао Тойота» еще в 1954 г. [11]. Процессный подход закрепляется Тайчи Охно и Масааки Имаи в методике кайдзен («бережливое производство»). В 1990-х гг. на основе процесса PDCA Деминга разрабатывается семья стандартов ИСО 9000-й серии. Это ознаменовало переход от оценки качества конечного продукта к оценке качества процесса.

На протяжении второй половины прошлого столетия и в начале нынешнего столетия наблюдается тенденция в развитии стандартов УП от акцента на качество конечного продукта к акценту на качество процессов и далее — на качество компетентности специалистов. В целом анализ тенденции показывает, что важнейшим элементом качества в проектной деятельности является качество специалиста. Оно подразумевает не просто обладание компетенциями, а обладание качественными компетентностями. Эту проблему мы постараемся рассмотреть в следующей работе «Тенденции развития подготовки специалистов в области управления проектами в цифровом обществе».

Заключение

На высоких уровнях зрелости бизнеса стандарты тормозят развитие, но на стартапах создания предприятия они могут быть очень полезны. Российская особенность управления логикой умолчания показывает доминирование интуиции над влиянием стандартов. Особенность применения стандартов в России состоит еще и в том, что большинство руководителей предприятий относятся к международным стандартам как к лекарству (иногда как к панацее) и применяют его без установления диагноза. Как результат: потраченное время и ресурсы, результаты «лечения» не наблюдаются, применение стандартов дискредитируется.

В целом результаты данной работы указывают на тенденцию перехода стандартов управления проектами от приоритета на оценку и контроль качества конечного продукта к оценке и контролю качества процесса и затем к качеству компетенций участников проектной деятельности.

Список литературы

1. Лapidус В. А. Доктор Дж. Джуран критикует методологии и стандарты ИСО серии 9000. URL: <http://www.klubok.net/reviews231.html> (дата обращения 16.03.2021).

2. International Competence Baseline, International Project Management Association, version 4.0. IPMA, 2017.
3. PMBOK PMI (Руководство к Своду знаний по управлению проектами), Национальный стандарт США. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — Seventh Edition (2020). Recognised by the American National Standards Institute (ANSI) as an American National Standard (ANSI/PMI 99-001-2020).
4. *Дункан У.Д.* Главное в стандарте — это то, как люди его используют на практике. Интервью журналу PC Week от 21.09.2006.
5. Global alliance for project performance standards. URL: <http://www.globalpmstandards.org/> (дата обращения 21.03.2021).
6. Prince 2. URL: <http://www.ogc.gov.uk/prince2/http://www.ogc.gov.uk> (дата обращения 21.03.2021).
7. ИСО10. ИСО/ТО 10006: 1997 (Е) Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами. М.: НТК «Трек», 1999.
8. *Багаутдинова Н.* Формирование системы менеджмента качества // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1. С. 17–21.
9. *Конарева Л. А.* Джозеф Джуран — архитектор качества. Трудный путь становления высококвалифицированного инженера в области управления качеством «Методы менеджмента качества». Июнь 2010. URL: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=42074> (дата обращения 24.03.2021).
10. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, Representative *Author S. Ohara*, published by Project Management Association of Japan, 2005. URL: <http://www.pamj.or.jp> (дата обращения: 12.04.2021).
11. *Лайкер Дж.* Дао Тойота: 14 принципов менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2015. — 402 с.

КОНФЛИКТ ЭКОНОМИЧЕСКИ ОПРАВДАНЫХ МЕР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ И ИНДИВИДАМИ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ СВОБОДНОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ ЦИФРОВОГО ТОТАЛИТАРИЗМА КНР

Аннотация. *В век информационных технологий возможности, открывающиеся индивидуальной личности и целым обществам по всему миру, позволяют реализовывать самые амбициозные и ранее казавшиеся художественным вымыслом проекты. Однако необходимо понимать, что наряду с развитием частных космических проектов и расширяющимися возможностями внутрикорпоративного контроля качества обслуживания стоит и вопрос о негативных последствиях цифровизации процессов управления социальными объектами.*

На общем фоне развития технологий цифрового контроля выделяется китайский «цифровой тоталитаризм», так как на сегодняшний день КНР с учетом влияния Китая на мировые экономические, политические и социокультурные процессы — одна из многих стран, в которых целенаправленно создаются и развиваются механизмы контроля за гражданами и гостями Поднебесной посредством цифровизации управления социальными процессами.

Данный анализ является прежде всего собирательным теоретическим исследованием поставленной проблемы, которую определяют в части научных сообществ по всему миру. Ученым-экономистам, корпоративным менеджерам и национальным управленцам становится все яснее отсутствие рационального зерна в отрицании связи между уровнем свобод для реализации человеческого капитала и, к примеру, макроэкономическим ростом. Ускоряющиеся процессы интеграции системы тотального цифрового контроля в функционал институциональной базы государства не могут не обращать на себя внимания, когда речь идет о государственном аппарате Китая, контролирующем полуторамиллиардное население и почти пятую часть мирового ВВП.

Ключевые слова: управление социальными объектами, человеческий капитал, система социального кредита, «цифровой тоталитаризм»

Abstract. *In the age of information technology, the opportunities that open up to the individual and entire societies around the world make it possible to implement the most ambitious projects that previously seemed fictional. However, it is necessary to understand that along with the development of private space projects and the expanding possibilities of internal corporate*

quality control of service, there is also the question of the negative consequences of digitalization of the processes of managing social facilities.

Against the general background of the development of digital control technologies, Chinese “digital totalitarianism” stands out, since today the PRC, taking into account China’s influence on world economic, political and socio-cultural processes, is one of the few countries in which control mechanisms for citizens and guests of the Celestial Empire through the digitalization of the management of social processes.

This analysis is, first of all, a collective theoretical study of the problem posed, which is determined in some scientific communities around the world. It is becoming increasingly clear to economists, corporate managers and national managers that there is no rational grain in denying the connection between the level of freedoms for the implementation of human capital and, for example, macroeconomic growth. The accelerating processes of integrating the system of total digital control into the functional of the institutional base of the state cannot but draw attention to themselves when it comes to the state apparatus of China, which controls one and a half billion people and almost a fifth of the world’s GDP.

Key words: management of social facilities, human capital, social credit system, “digital totalitarianism”

В век информационных технологий возможности, открывающиеся индивидуальной личности и целым обществам по всему миру, позволяют реализовывать самые амбициозные и ранее казавшиеся художественным вымыслом проекты. Однако необходимо понимать, что наряду с развитием частных космических проектов и расширяющимися возможностями внутрикорпоративного контроля качества обслуживания стоит и вопрос о негативных последствиях цифровизации процессов управления социальными объектами.

На протяжении последних десятилетий стали реальными такие значимые для безопасности целых стран проекты, как «Группа 14 глаз», PRISM и Великий китайский файрволл, не случайно связываемые исследователями с серьезными общественными издержками.

Можно привести следующие примеры положительного влияния технологий контроля над личностью, оправданных с точки зрения экономической выгоды и упрощения процессов управления.

1. Противодействие развитию пандемии COVID-19 в Китае через сервисы LBS (location-based services) и анализ больших данных местоположения людей, способствовавшие выявлению потенциальных очагов распространения болезни [1]. Это подтверждается мнением, отраженным в одном из ключевых положений результатов исследования Института китайских исследований Меркатора, проведенного в 2021 г. [2]: «Система социального кредитования — это очень гибкий инструмент, который можно быстро применить для решения новых политических приоритетов. Во время пандемии COVID-19 правительственные агентства быстро выпустили множество директив по внедрению правил, связанных с пандемией».

2. Анализ аккаунтов в социальных сетях потенциальных сотрудников крупными корпорациями по всему миру в целях поддержания имиджа компании способствуют целостности корпоративной культуры и снижению рисков подрыва доверия [3].

Однако существует отраженная в различных исследованиях проблематика конфликта между с управленческой точки зрения оправданными мерами контроля личности в целях лучшей интеграции в сообщество «шестеренок» для слаженной работы управляемого социального механизма и достижения заданных системой результатов и перспективами свободного развития человеческого капитала в рамках данной системы.

На общем фоне развития технологий цифрового контроля выделяется китайский «цифровой тоталитаризм» [4], так как на сегодняшний день КНР — одна из немногих стран, в которых целенаправленно создаются и развиваются механизмы контроля за гражданами и гостями Поднебесной посредством цифровизации управления социальными процессами. [5–9]. Кроме прочего, надо также учитывать влияние Китая на мировые экономические, политические и социокультурные процессы.

Необходимо на научном уровне определиться с понятиями: энциклопедия Britannica следующим образом определяет тоталитаризм [10]: форма государственного управления, которая теоретически не допускает индивидуальной свободы и которая стремится подчинить все аспекты индивидуальной жизни власти государства.

Сегодня данное явление приобретает новые характеристики — посредством использования цифровых технологий для усиления контроля над обществом и личностью создается качественно новый механизм управления социальными объектами. Таким образом, появляется понятие «цифровой тоталитаризм».

Для китайского общества «система социального кредита» в совокупности с другими видами последовательной работы Коммунистической партии Китая, направленной на усиление контроля за гражданами, является реальной угрозой зарождения «цифрового тоталитаризма». В одной из статей, опубликованных на страницах The Atlantic, можно обнаружить следующее мнение аналитика Росс Андерсен: «Си (Цзиньпин — Председатель КНР. — *Авт.*) хочет использовать искусственный интеллект для создания цифровой системы социального контроля, патрулируемой алгоритмами предвидения, которые выявляют несогласных в реальном времени». В статье, кроме прочего, утверждается о попытках председателя КНР «экспортировать» технологии слежения за границы Китая и имплементировать механизмы в режимы по всему миру [11].

Не переходя граней разумного в восприятии угрозы всеобщего контроля, можно утверждать, что институциональная база для подавления индивидуальных интересов в целях процветания отдельных сообществ,

компаний и целых государств является серьезным поводом для экономистов, социологов, управленцев и конфликтологов исследовать перспективу использования возможностей управления отстраиваемой сегодня цифровой средой как во благо, так и во вред человека.

Для подтверждения концепции можно представить исследовательскому сообществу четкие примеры проявления общей динамики развития тоталитарного контроля правительства КНР, подкрепляемого возможностями цифровых реалий.

1. Одним из главных проявлений эксплуатации властями КНР цифровых технологий для контроля действий граждан является так называемый Великий китайский файрволл (The Great Firewall of China), который регулирует сетевую активность граждан, подавляет в том числе технологии виртуальных частных серверов (VPN) и усложняет коммуникацию между представителями бизнес-сообществ, студенчеством, конгрессами ученых и иными важными для развития национальной экономики и человеческого капитала группами и институтами.

2. Движение властей Китая в сторону полного регулирования деятельности научного сообщества, отражаемое в необходимости для ученых служения исключительно государственным интересам КНР и подкрепляемое давлением со стороны цифровых способов контроля, не оставляет возможности для ученых в различных областях заниматься независимыми исследованиями, что подрывает общий научный потенциал Китая.

3. Знаковым явлением на фоне общей тенденции к усилению государственного контроля за экономикой страны служит прецедент, связанный с основателем Alibaba Group Джеком Ма, руководящим одной из крупнейших в должной мере независимых технологических компаний Китая. С целью получения большего контроля над бизнесом по логике властей КНР, упрощения процесса управления национальной экономикой посредством ее огосударствления и подавления инакомыслия именно технологический гигант на данный момент подвергается серьезнейшему давлению пекинской бюрократии, быть может, также из-за перспектив лучшего контроля за информацией, проходящей через Alibaba Group.

4. В рамках общей кампании по поддержанию контроля за гражданами КНР за границей реализуются попытки держать в поле зрения властей активность китайских студентов, обучающихся в университетах других стран, посредством анализа их действий через смартфоны, что подрывает возможности для свободного взаимодействия и обмена знаниями с зарубежным научным и студенческим сообществом и право личности на конфиденциальность частной жизни.

Анализируя конкретно пример китайской «системы социального кредита», следует обратить внимание на уточненный Правительством Китайской Народной Республики перечень санкций, которым будут под-

вергаться обладатели низких рейтингов. Он включает в себя следующие меры государственного контроля:

- запрет на работу в госучреждениях;
- отказ в соцобеспечении;
- особо тщательный досмотр на таможне;
- запрет на занятие руководящих должностей в пищевой и фармацевтической промышленности;
- отказ в авиабилетах и спальном месте в ночных поездках [12];
- отказ в местах в люксовых гостиницах и ресторанах;
- запрет на обучение детей в дорогих частных школах.

Обосновывая проблематику затронутой темы с позиции вопроса об измерениях, следует уточнить их роль в управлении социальными группами, институтами, индивидуальностями, одним словом, объектами. Об уровне соблюдения человеком установленных государственным аппаратом правил можно судить по его социальному рейтингу, в чем и проявляется в качестве измеримого балла результат анализа некоей эффективности и правильности действий того или иного гражданина КНР.

Так или иначе, но система, выстраиваемая китайскими властями, несмотря на должную эффективность в определенные кризисные периоды течения общественных процессов и форс-мажорных ситуациях, отрицательно воздействует на китайское общество и индивидуальные личности, так как подавляет инициативу, являющуюся основным двигателем прогрессивных социальных преобразований в экономике, политике, культуре. На примере конкретных санкций, применяемых к обладателям низких рейтингов, цифровых способов борьбы властей КНР с инакомыслием «частичек большой системы» и многих других фактов в этом можно убедиться.

С целью подтверждения мысли о необходимости дальнейших исследований, дискуссий и точечного анализа противоречивости данного конфликта можно упомянуть цитату из интервью доктора экономических наук и декана экономического факультета МГУ Александра Аузана, который выдвинул четкую мысль об издержках тоталитарного контроля вне зависимости от целей, которые в конечном итоге все равно слишком серьезны: «Цена тоталитаристских решений всегда в итоге оказывается запретительно высокой» [13].

Данный анализ является прежде всего собирательным теоретическим исследованием поставленной проблемы, которую определяют в части научных сообществ по всему миру [14–17]. Ученым-экономистам, корпоративным менеджерам и национальным управленцам становится все яснее отсутствие рационального зерна в отрицании связи между уровнем свобод для реализации человеческого капитала и, к примеру, макроэкономическим ростом. Ускоряющиеся процессы интеграции системы тотального

цифрового контроля в функционал институциональной базы государства не могут не обращать на себя внимания, когда речь идет о государственном аппарате Китая, контролирующем полуторамиллиардное население и почти пятую часть мирового ВВП.

Казалось бы, с точки зрения науки данная область исследований не обязательно относима к экономике, однако если считать, что экономика занимается анализом способов удовлетворения неограниченных потребностей людей и общества в целом при ограниченности ресурсов, то вопросы национально-государственных и корпоративных институтов управления, на сегодняшний день прибегающих к цифровым технологиям с целью упрощения управленческого процесса, являются, в частности, объектом исследования именно через призму экономического анализа [18], а если быть точнее, через спектр знаний в области институциональной экономики.

В заключение стоит подчеркнуть, что описанная проблема в настоящее время не имеет, быть может, к счастью, сиюминутного решения. Вряд ли завтра мир погрузится в антиутопические реалии из представлений Замятина и Оруэлла. Однако тенденции развития и деградации систем организации общественной жизни во всех сферах, от экономической до культурной, сегодня ознаменованы одним из главных факторов эволюции постиндустриального общества — цифровизацией. По результатам собирательного теоретического исследования и судя по реплике в упомянутом ранее интервью [13], «цифровая технология снимает знаменитую проблему любого тоталитарного режима — следить за своими гражданами», можно уверенно сказать, что существуют негативные издержки цифровизации управления социальными объектами. И если сегодня передовые, экономически развитые страны не зададутся вопросом о перспективах системы, это важно отметить, с экономически оправданной моделью управления, то данная система может привести к неожиданным поворотам в общественной истории.

Список литературы

1. Цифровое лекарство: как Китай побеждал пандемию с помощью ИТ. Forbes, 2020. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/402297-cifrovoe-lekarstvo-kak-kitay-pobezhdal-pandemiyu-s-pomoshchyu-it>
2. *Drinhausen K., Brussee V.* China's Social Credit System in 2021: From fragmentation towards integration. Mercator Institute for China Studies / *Дринхаузен К., Брюсси В.* Китайская система социального кредита в 2021 году: от фрагментации к интеграции. Институт китайских исследований Меркатора. Март 2021 г. URL: <https://mercics.org/en/report/chinas-social-credit-system-2021-fragmentation-towards-integration>

3. Как компании проверяют сотрудников в соцсетях // Ведомости, 2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/03/26/797455-kak>
4. Daithí Mac Sithigh and Mathias Siems. The Chinese social credit system: A model for other countries? European University Institute, Department of Law, 2019.
5. China invents the digital totalitarian state. The worrying implications of its social-credit project // The Economist. 2016. Dec. URL: <https://www.economist.com/briefing/2016/12/17/china-invents-the-digital-totalitarian-state>
6. *Howe N.* The Rise of Totalitarian Technology // 2019. March. URL: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2019/03/06/the-rise-of-totalitarian-technology/?sh=584f194ea5c1>
7. *Xiao Qiang.* Opinion: The rise of China as a digital totalitarian state // The Washington Post. 2018. Febr. URL: <https://www.washingtonpost.com/news/worldpost/wp/2018/02/21/china-internet/>
8. *Mozur P.* China moves towards ‘digital totalitarian state’ as surveillance technology continues to advance // The Independent. 2019. Dec. URL: <https://www.independent.co.uk/news/world/asia/china-technology-surveillance-network-totalitarian-state-spy-a9251971.html>
9. China’s digital dictatorship. Worrying experiments with a new form of social control // The Economist. 2016. URL: <https://www.economist.com/leaders/2016/12/17/chinas-digital-dictatorship>
10. Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/totalitarianism>
11. The Panopticon is already here. Xi Jinping is using artificial intelligence to enhance his government’s totalitarian control — and he’s exporting this technology to regimes around the globe. Ross Andersen, The Atlantic, Global. September 2020 issue. URL: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2020/09/china-ai-surveillance/614197/>
12. *Tara Francis Chan.* China’s social credit system has blocked people from taking 11 million flights and 4 million train trips // Business Insider. 2018. March: URL: <https://www.businessinsider.com/china-social-credit-system-blocked-people-taking-flights-train-trips-2018-5>
13. Александр Аузан, Николай Солодников: «Россия — это не нефть и газ. Россия — это талант и ум». Интервью декана экономического факультета МГУ каналу «ещенепознер». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=z1hOtGDUdXo&t=10s>
14. *Clarke M.* How China Is on the Verge of Totalitarianism 2.0. China is seeking to target ethnic minority diasporas, such as Uighurs and Tibetans, with its system of social management. The Australian National University, ANU College of Asia & the Pacific, National Security College, Crawford School of Public Policy. URL: <https://nsc.crawford.anu.edu.au/department-news/13026/how-china-verge-totalitarianism-20>
15. *Hendricks V. F., Vestergaard M.* Center for Information and Bubble Studies (CIBS) University of Copenhagen, Copenhagen, Denmark (2019) Epilogue: Digital Roads to Totalitarianism. Reality Lost. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-00813-0_7
16. *Hüseyin Pusat Kildiş.* Digital Totalitarianism: China’s Social Credit System, Ankara Center for Crisis and Policy Studies, Department Asia-Pacific, 2019. April. URL: <https://www.ankasam.org/en/digital-totalitarianism-chinas-social-credit-system/>

17. *Маслов А.* Что такое цифровой тоталитаризм и возможен ли он в России? // РБК-Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e8efb879a79471cf805f2b3>]
18. *Krause T., Fischer D.* An Economic Approach to China's Social Credit System // Social Credit Rating. 2020. November. P. 437–453. ISBN: c978-3-658-29653-7_22

Платонов Д. Н.

ОБ ИЗМЕРИМОСТИ БОГАТСТВ В СОЧИНЕНИЯХ ПЕРВОГО РУССКОГО ЭКОНОМИСТА ИВАНА ПОСОШКОВА

Аннотация. Настоящая работа посвящена проблеме оценки богатства первым экономистом России Иваном Посошковым (1652–1726), который предлагал реформатору Петру Первому учитывать традиции и обычаи народа России.

Ключевые слова: богатство, вещественное богатство, невещественное богатство, правда, народное богатство, мерность, постижение богатства

Dmitry Platonov

Abstract. This work is devoted to the problem of assessing wealth by the first economist of Russia Ivan Pososhkov (1652–1726). He invited the reformer Peter the Great to take into account the traditions and customs of the people of Russia.

Key words: wealth, material wealth, immaterial wealth, truth, national wealth, dimension, comprehension of wealth

1. Выдающийся русский экономист, публицист и предприниматель Иван Тихонович Посошков (1652–1726) попал в сложную хозяйственную ситуацию, и он фактически разорился. Это заставило его серьезным образом изучить реальное состояние дел в тогдашней российской экономике. Так родилась фундаментальная «Книга о скудости и богатстве» — высшее достижение русской экономической мысли XVIII в. и проект обновления российской экономики. Как опытный человек, Посошков решил понять, почему многие направления экономической политики дали негативный результат. Внимание экономиста привлекла налоговая реформа 1718–1724 гг., которая, по существу, была неудачной. Задачу пополнения государственной казны она по-настоящему не решила. Крестьяне были недовольны, они вели в основном натуральное хозяйство и очень часто не могли заплатить денежный налог. Власти очень часто собирали подати с помощью воинских команд.

2. В связи с этими обстоятельствами Посошков и написал свой знаменитый трактат, заверченный в 1724 г. Судьба самого знаменитого эконо-

номиста трагична: он закончил свой жизненный путь в тюрьме в 1726 г. Судьба этой книги удивительна. Она долго ходила в рукописях, в разных вариантах и была известна определенной части русской интеллектуальной элиты. Этим трактатом увлекся великий Ломоносов, под его влиянием он собирался написать экономическое сочинение. Подробно о творческой и жизненной судьбе Посошкова можно прочитать в работах Б. Б. Кафенгауза и автора этих строк (см.: [1; 2; 3]).

3. «Книга о скудости и богатстве» — целостный системный проект экономического обновления России, который был направлен императору Петру Великому, с которым Посошков был знаком как изобретатель. В отличие от других проектов реформирования страны предприниматель сделал ставку на аксиологические ценностные ориентации в деле преобразования России. Им была поставлена следующая исследовательская задача — понять «отчего приключается напрасная скудость и отчего бо гобзовитое богатство умножается» [5, с. 13]. Интересно и то, что Посошков обратил внимание на неестественный характер самого понятия «напрасная скудость». А «гобзовитое богатство» существовало и существует. Но главное, что оно «умножается», т.е. «увеличивается числом» и «усиливается качеством». Таков смысловой диапазон ценностных ориентаций самого главного понятия трактата.

4. Как понимать главное содержание трактата? Прилагательное «гобзовитое» происходит от старославянских слов «гобза» и «гобзина», что означает не только «изобилие» и «богатство», но и «довольство» и «достаток». А «гобзина» — это еще и «урожай», а «гобза» — «скопление денег», «скарб», «кошель». Очевидно земледельческое происхождение этого понятия. Понятие «гобзовитый» почти не отличается по смыслу от слова «плодовитый». Так, в русском языке «Ледовитый океан» означает океан, порождающий лед. Поэтому «гобзовитое богатство» — это богатство, способное к самовозрастанию качественному и количественному.

5. В сочинениях Посошкова понятие «богатство» представлено в самых разнообразных ракурсах. И это связано с классификацией понятия. «Паче вещественного богатства, — пишет Посошков, — надлежит всем нам пещися о невещественном богатстве, то есть об истинной правде» [5, с. 14]. Более того, экономист предложил императору заботиться «о снискании правды, егда (когда. — *Д. П.*) правда в нас утвердится и твердо въкоренится, то не можно царству нашему российскому не обогатиться и славою не возвыситься» [Там же]. Исполдволь Посошков подводил Петра Великого к идее, что его проект фундаментального обновления России и есть то невещественное богатство, которым должен воспользоваться император-реформатор.

6. Идеи обновления России должны превратиться в законы — «правосудия». Но чтобы их можно было применять, необходимо «всяким людям

свои бытности выстеречи» [5, с. 82–83]. Слово «бытность» означает «образ жизни» и «обычай». Речь идет не столько о сословном быте, сколько об образе жизни самых широких слоев народа, традициях народного обихода, обычаях и вере. По мнению Посошкова, народу «надобно не парчами себя украшати, но надлежит добрым нравом и школьным учением и христианскою правдою и между собою истинною любовию и непоколебимым постоянством яко в благочестивой христианской вере, тако и во всяких делах» [5, с. 127–128].

7. Концептуальным является следующий тезис: «Все, что есть в народе богатство — богатство царственное, подобие и оскудение народное — оскудение царственное» [5, с. 78]. Не случайно, что точкой отсчета при создании посошковского преобразовательного проекта стала неудачная налоговая реформа, которая еще больше ухудшила экономическое положение значительной части населения России. Именно благодаря позитивной критике экономической политики в области налогообложения Посошков пришел к идее системного реформирования страны. Он смело возражал императору: «...крутое собрание (налогов. — *Д. П.*) не собрание, а разорение» [5, с. 78]. Считая фискальную систему естественным институтом государства, Посошков рассматривал ее как важнейший фактор экономического роста. «И тако вси обоготятся, — пишет Посошков, — а царские сокровища со излишеством наполнятся и аще (если. — *Д. П.*) и побор какой прибавочный случится, то не морщася платить будут» [5, с. 14]. В трактате отделены, но не противопоставлены «собрание казны» и «народное богатство». В основной редакции «Доношения» экономист назвал главу «О царском интересе» несколько по-другому: «...о собрании царского интереса (т.е. дохода. — *Д. П.*) многогобзовитого» [5, с. 8]. Весь комплекс предложенных Посошковым преобразований направлен на изыскания новых объектов налогообложения, которые были бы «разморожены» при точном выполнении посошковских рекомендаций.

8. Развивая идею «гобзовитого богатства», Посошков заметил: «...не то царственное богатство, еже в царской казне лежащие казны (наличные деньги или богатства. — *Д. П.*) много... но то самое царственное богатство еже бы народ по мерностям своим богат был самими домовыми внутренними своими богатствами, а не внешними одеждами или позументным украшением...» [5, с. 13–14]. «Домовые внутренние богатства» — это богатства отдельной семьи, или домохозяйства. Что же в данном случае означает «мерность» богатства? Посошков имел в виду не количественные показатели, а качественные ограничения. И он советовал своим современникам придерживаться такого хозяйственного поведения, при котором они «в скудость (бедность. — *Д. П.*) не приходили, но вси бы по мерностям своей в приличном богатстве расширились» [5, с. 13]. А «приличное бо-

гатство» у Посошкова — это богатство, согласованное с необходимостью («нуждой») или обычаем.

9. Не менее важным аспектом ценностных ограничений богатства является идея Посошкова о порочности «погони» людей за материальными благами. Но размышления Посошкова на эту тему содержатся в другом его трактате — «Завещании отеческом», написанном в 1719 г. Погоня за богатством — это проявление греховных страстей человека. Чтобы этого не случилось, каждому необходимо «постижение богатства». Оно заключается в том, чтобы не попасть «под власть его», а господствовать над ним самому. Нельзя, чтобы сребролюбие овладело твоими помыслами: поэтому человек должен царствовать над материальными богатствами (см.: [4, с. 117]). Более того, Посошков советовал своему сыну: «...пекися о померном богатстве, а не презлишнем...» Посошков очень точно отразил в своих сочинениях отношение русского христианства к материальному богатству. Поклонение материальным благам ведет к внутреннему порабощению человека, а в конечном итоге — к потере духовной свободы. Поэтому цифровизация просто необходима, особенно когда идет неустанный поиск благородных и возвышающих человека идей.

Список литературы

1. *Кафенгауз Б. Б.* И. Т. Посошков и общественно-экономическая литература эпохи Петра I // Посошков И. Т. Книга о скудости и богатстве и другие сочинения. М., 1951.
2. *Платонов Д. Н.* Иван Посошков. «Из истории экономической мысли». М.: Экономика, 1989.
3. *Платонов Д. Н.* Завещание Ивана Посошкова. К 150-летию издания в России «Книги о скудости и богатстве» // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 1992. № 6.
4. *Посошков И. Т.* Завещание отеческое к сыну. Редакция и вступительная статья Е. Полежаева. М., 1893.
5. *Посошков И. Т.* Книга о скудости и богатстве и другие сочинения. Редакция и комментарии Б. Б. Кафенгауза. М., 1951.

КАКОВА ВЗАИМОСВЯЗЬ КАТЕГОРИЙ «ИЗМЕРИМОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ», «ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ», «РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ»?

Аннотация. Цель исследования — раскрытие взаимосвязи категорий «измеримость в управлении», «эффективность управления», «результативность управления». В статье акцентируется зависимость каждого инструмента при управлении организацией для достижения результата. Определяется содержание и понятие терминов: измеримость, эффективность, результативность. Отмечено, что благодаря опережающим показателям можно определить, к какому результату придет организация. Научная новизна заключается во взаимосвязи управления с показателями метрик в деятельности организации, определении пути в последовательном или обратном направлении. В результате исследования были рассмотрены управленческие решения в зависимости от потребности бизнеса (развитие/удержание). Особо стоит подчеркнуть, в каком порядке происходит работа опережающих показателей: сбор статистической информации, анализ (измеримость), оценка полученных данных, сравнение плана/факта (эффективность). Разобрана основная задача управления и индикаторов.

Ключевые слова: управление, измеримость, эффективность, результат

A. Radaev

WHAT IS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CATEGORIES “MEASURABILITY IN MANAGEMENT”, “MANAGEMENT EFFICIENCY”, “MANAGEMENT EFFECTIVENESS”?

Abstract. The purpose of the study is to reveal the relationship between the categories “measurability in management”, “management efficiency”, and “management effectiveness”. The article focuses on the dependence of each tool in the management of an organization to achieve results. The content and concept of the terms are defined: measurability, efficiency, and effectiveness. It is noted that thanks to the leading indicators, it is possible to determine what result the organization will come to. The scientific novelty lies in the relationship between management and metrics in the organization’s activities, determining the path in the sequential

or reverse direction. As a result of the study, management decisions were considered depending on the needs of the business (development / retention). It is particularly worth emphasizing the order in which the leading indicators work: collection of statistical information, analysis (measurability), evaluation of the data obtained, comparison of the plan/fact (efficiency). The main task of management and indicators is analyzed.

Key words: management, measurability, efficiency, result

Управление (синоним понятия «менеджмент») — процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, направленный на формулировку и достижение цели организации [1].

Проводя взаимосвязь категорий «измеримость в управлении», «эффективность управления» и «результативность управления», рассматривают варианты администрирования для достижения поставленной цели:

- 1) планирование нового производства — прогнозирование (возможная измеримость, эффективность, результат);
- 2) ведение существующего бизнеса — организация (текущие показатели: измеримость, эффективность, результат);
- 3) стили управления — мотивация, координация, контроль (зависимость от стиля руководства: измеримость, эффективность, результат);
- 4) движение в направлении «неизвестного» или «работа по правилам» — стратегия менеджмента (регламент действий или подбор метрик: измеримость, эффективность и результат).

В бизнес-сообществе принято считать деятельность человека *результативной*, когда вложенные трудозатраты и денежный капитал принесли выручку.

Выручка — это объем продаж, сумма денежных средств, полученная от реализации, произведенной или ранее приобретенной продукции, оказанных услуг, выполненных работ [2].

Эффективность выручки определяют количеством полученной чистой прибыли.

Чистая прибыль — это сумма в бухгалтерском балансе предприятия, которая остается после формирования фонда оплаты труда и уплаты налогов, отчислений, обязательных платежей в бюджет, в вышестоящие организации и банки [3].

В свою очередь, *измеримость* — это оценка управления до начала запуска производства (прогнозирование), в процессе производства (анализ) и по завершении отчетного периода (по итогам годовой выручки в крупных корпорациях выплачиваются дивиденды).

Другими словами:

результативность — полученные блага от выполненной рабочей функцией сотрудников;

эффективность — оценка показателей каждого сегмента бизнеса;

измеримость — сведение статистических данных в отчетные показатели.

Таким образом, получается, что взаимосвязь категорий измеримости, эффективности, результативности — это опережающие и запаздывающие показатели, которые в свое время были введены К. ванн дер Поэлом (директор по исследованиям в Университете технологий, г. Делфт, Нидерланды).

Запаздывающие показатели/индикаторы деятельности отражают последствия ранее осуществленных действий, а **опережающие** индикаторы являются факторами, влияющими на результат, который впоследствии будет отражен в запаздывающих индикаторах [4].

Результативность является запаздывающим показателем, а измеримость и эффективность управления — опережающими. Однако показатель «эффективность» одновременно вписывается в обе категории *lagging and leading* (запаздывание и опережение), что, в свою очередь, дает возможность отражать его и в настоящих и в прошедших временных рамках.

Так или иначе дилеммы по применению индикатора «эффективность» возникать не должно, так как показатель работает корректно в связке с измеримостью для проведения анализа оценки, а также в сводке конечных и промежуточных результатов по работе трудового коллектива.

Если эффективность — это универсальный показатель, то измеримость будет являться постоянным сигнализатором успехов или отставания от утвержденного плана организации.

Для детализации обозначим работу опережающих показателей:

- 1) сбор статистической информации;
- 2) анализ (измеримость);
- 3) оценка полученных данных, сравнение плана/факта (эффективность).

По достижении результата определяется новая программа, которая выставляет другие условия к опережающим индикаторам. В новых реалиях бизнес диктует плановые показатели, которые закреплены итоговыми цифрами предыдущего отчетного периода, тем самым круг замыкается, взаимосвязь «измеримость в управлении», «эффективность управления», «результативность управления» установлена.

Управление объединяет все вышеперечисленные понятия, администрирует рабочие процессы и выставляет зависимость от принимаемых управленческих решений.

Пример

В условиях действующего бизнеса:

- 1) отсутствует создание/прогнозирование нового направления компании (конкуренция создала стартап Instamart — экономия времени);

- 2) поддерживаются текущие показатели, отталкиваясь от настоящего отрезка времени для выставления плана (конкуренты заложили риск в прогнозы от новой деятельности);
- 3) руководитель — «последователь» и не рискует действовать самостоятельно, пока не увидит результаты в другой компании, работа проводится по строгим правилам и регламентам (конкуренты действуют по «непроторенной» дороге).

Иными словами, управление — это принятие решения, каким образом «идти», куда «повернуть» и что сделать, чтобы «получить» результат, а связанные с ним инструменты («измеримость», «эффективность», «результативность») — это показатели, позволяющие увидеть «маяк» и не наткнуться на «острые скалы».

Список литературы

1. Википедия. Управление. URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 19.06.2021).
2. Выручка и прибыль: в чем разница простыми словами // Главбух. URL: <https://www.glavbukh.ru/> (дата обращения: 19.06.2021).
3. Финансовый анализ. Чистая прибыль. URL: <https://1fin.ru/> (дата обращения: 19.06.2021).
4. Nemirovsky&Starozhukova. Запоздывающие и опережающие показатели деятельности. URL: <http://beleader.com.ua/> (дата обращения: 19.06.2021).

Савеленок Е. А.,
Алипа М. В.,
Беляев И. И.,
Ильина О. А.,
Мирзануров Д. Х.

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ВЫСШИХ СМЫСЛОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В данной статье представлены результаты исследования подходов и практик управления в российских организациях на основе высших смыслов. Эмпирическую базу статьи составили данные, полученные в ходе реализации проекта «Исследование мотивации 3.0 в инновационных компаниях» студентов магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций НИУ ВШЭ в 2020 г. В рамках проекта проведены углубленные интервью с руководителями и топ-менеджерами ряда компаний, корпораций, стартапов и некоммерческих организаций различных сфер деятельности (всего 14 организаций). Методология исследования основывается на подходах культуры управления, идеологии управления, управления на основе ценностей и включает в себя теоретический анализ и обобщения материалов интервью. В статье предложена авторская классификация типов организаций по механизмам выстраивания системы управления на основе высших смыслов в организации.

Ключевые слова: управление, культура управления, идеология управления, мотивация, ценности, высшие смыслы

E. Savelyonok,
M. Alipa,
I. Belyaev,
O. Ilyina,
D. Mirzanurov

MANAGEMENT ON THE BASIS OF HIGHER MEANINGS IN THE ORGANIZATION

Abstract. This article presents the results of a study of approaches and practices of management in Russian organizations based on higher meanings. The empirical basis of the article is the data obtained during the implementation of the project “Research of Motivation 3.0 in innovative companies” of students of the Master’s program “Management of Research, Development and Innovation in the company” of the Department of Innovation Management of the Higher

School of Economics in 2020. Within the framework of the project, in-depth interviews were conducted with managers and top managers of a number of companies, corporations, startups and non-profit organizations in various fields of activity (14 organizations in total). The research methodology is based on the approaches of management culture, management ideology, and values-based management and includes theoretical analysis and generalization of interview materials. The article proposes the author's classification of types of organizations based on the mechanisms of building a management system based on the highest meanings in the organization.

Key words: management, management culture, management ideology, motivation, values, higher meanings

И иных Бог поставил в Церкви, во-первых, Апостолами, во-вторых, пророками, в-третьих, учителями; далее, иным дал силы чудодейственные, также дары исцелений, вспоможения, управления, разные языки.

1 Кор. 12 12:28

Введение

Связь смыслов¹ и успеха организаций в современном обществе обусловлена взрывным ростом значимости так называемого человеческого

¹ Для целей настоящей статьи приняты следующие интерпретации терминов «смысл» и «ценность»: термин «смысл» обозначает то первичное мысленное содержание того или иного понятия, понимание которого является условием адекватного восприятия, усвоения данного понятия [13, с. 593], термин «ценность» используется в определении, данном Милтоном Рокичем, одним из самых известных исследователей личных и общественных ценностей, автором книги «Природа человеческих ценностей»: «*Ценность — устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностных ориентаций — устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования*» [12, с. 5]. Высшие — «терминальные ценности» — относятся к конечным целям жизни человека, обычные — «инструментальные ценности» — к способам поведения.

В работе для удобства изложения используется один термин — смысл (высший смысл), при этом подразумевается следующая связка понятий смысл и ценность: в основе ценностей лежат смыслы, и один и тот же смысл может выражать себя в нескольких, в том числе разных, ценностях, при этом каждая конкретная ценность служит выражением для одного смысла. Соответственно, высший смысл определяет терминальные ценности, т.е. ценности, характеризующие конечные цели жизни человека. Под высшими смыслами понимаются смыслы, несущие в себе предельное, конечное содержание (значение) процессов и явлений действительности, т.е. то содержание, которое в каждый данный момент является для человека наивысшим по значимости и конечным по возможностям его рационального осознания и выражения — «...*предельные смысловые проблемы, высшие ценности и смысл бытия*» (А. А. Пинский). Высшие смыслы не даются человеку чисто внешним образом, но обретаются им в духовной практике, в процессе которой высший смысл становится глубоко персональным для человека и служит главным ориентиром для всей его жизни.

фактора в организациях. Сегодня на работу и в управление компаниями приходят люди, для которых на первом месте стоят приоритеты личного развития, самореализации, с ярко выраженной потребностью быть востребованными, ценными для организации.

Компания Accenture в 2020 г. провела международное исследование FjordTrends 2020 и выделила семь трендов бизнеса и технологий для успешного развития компаний. Как отмечают авторы исследования, *«успех ожидает те компании, которые будут сосредоточены на создании новых и значимых ценностей для людей в нашем постоянно развивающемся мире, эффективно сочетая пользу и извлечение прибыли. Инвесторы, клиенты и сотрудники хотят, чтобы бизнес реагировал на меняющиеся общественные ценности, проявлял больше внимания к вопросам экологии, таким как изменение климата, ограниченность природных ресурсов, экономической и политической нестабильности, вопросам безопасности, здоровья населения. Владельцы бизнеса будут все в большей мере требовать от управления пересмотра корпоративных целей, переосмысления значения организаций для общества и окружающего мира»* [4].

Ключевой запрос сегодня в бизнесе — запрос на ценности и смыслы [24]. Это ставит руководство организаций перед необходимостью не только понимать новые смысловые потребности и запросы сотрудников, но и создавать условия, способствующие удовлетворению данных запросов. Один из возможных ответов на вопрос о ключевой задаче менеджера был дан в работе Т. Дж. Питерса и П. Уотермена в 1982 г.: *«Главная задача менеджера — не делать деньги, а создавать смыслы для работников»* [11]. Правильное управление — это и есть управление, направленное на создание смыслов в организации [3]. Развернутое подтверждение этому можно найти в словах К. Кристенсена: *«Если вы хотите помочь другим людям, станьте менеджером. Управление, если оно осуществляется правильно, относится к числу самых благородных профессий. Вы занимаете должность, на которой каждый день распоряжаетесь восемью или десятью часами жизни каждого человека, который на вас работает. У вас есть возможность организовать работу всех ваших сотрудников таким образом, чтобы они уходили домой с тем чувством... что их жизнь наполнена мотивирующими факторами...»* [18].

Однако вопрос о роли смыслов в организации помимо их общекультурного значения имеет еще одну сторону. На протяжении всего периода развития управления в организации его главной задачей является достижение целей организации в долгосрочной перспективе. Достижение целей организации в долгосрочной перспективе напрямую зависит от того, насколько каждый ее сотрудник ассоциирует свои личные цели с целями организации или насколько цели организации совпадают с целями каждого сотрудника. Но именно это условие и остается пока в целом недостижимым для теории и практики управления.

В данной статье на основе теоретического анализа и обобщений интервью авторы показывают, что цели организации и индивида могут быть едины, если они основываются на высших смыслах, общих для сотрудников и руководства организации.

При подготовке статьи использовались работы следующих зарубежных и отечественных авторов в области мотивации и теории управления: М. Рокича [12], А. Маслоу [9; 10], Т. Дж. Питерса и П. Уотермена [11], П. Друкера [16], Дж. Коллинза [3], Д. Макгрегора [7], Д. Пинка [20], Т. Брайтинга, С. Троллерстада [1], Дж. Чатмана [2], Т. Доналдсона [6], К. Кристенсена [18], Ш. Долани и С. Гарсии [5], Г. Хакена [8], Э. Шейна [25], В. М. Шепеля [27], Е. С. Яхонтовой [28], Л. Г. Сидорова [22], В. Г. Черникова [23], В. Разгуляева [21], Н. В. Антоновой [14].

Методология исследования

В основе подхода авторов статьи лежит ряд постулатов из работ отечественных и зарубежных исследователей, посвященных вопросам природы, устройства и управления ценностями и смыслами.

Основу подхода формирует определение предмета науки управления через понятие «отношение» в процессе управленческой деятельности, т.е. деятельности по осуществлению определенного (специального) воздействия на человека и/или организацию [19]. Соответственно, предметом исследования стало отношение российских руководителей к теме высших смыслов как основе управления в организации.

Прежде всего, авторы исходят из постулата о трансцендентности ценностей и смыслов как определенного ноумена, являющегося предметом наших интеллектуальных построений (идеологий, философий), но которые не могут быть нам даны в непосредственном созерцании, ощущении и любом ином виде, позволяющем говорить о них как о феномене действительности. «*Мир ценностей... это область смыслов, лежащих над всяким бытием... и образующих совершенно самостоятельное царство, лежащее по ту сторону субъекта и объекта*» (Генрих Риккерт). Согласно учению Платона об эйдосе, высшим эйдосом (идеей) является Единое Благое, что можно понять лишь путем умозрения, при помощи разума [26].

Далее, авторы исходят из постулата об иерархичности ценностей и лежащих в их основе смыслов. В настоящей статье речь идет об управлении на основе именно высших смыслов, т.е. тех смыслов, которые предельным образом формируют картину мира человека и являются для него абсолютными, не подлежащими сомнению ни при каких обстоятельствах. На иерархичность ценностей указывает Мишель Фуко: «*Под культурой подразумевается некая сумма ценностей, расположенных в определенной последовательности и иерархически организованных. Эти ценности имеют*

универсальный характер, но вместе с тем доступны лишь некоторым; человек может их обрести, лишь жертвуя своей жизнью и следуя определенным правилам поведения. Способы и технические приемы для обретения этих ценностей также организованы в определенном порядке и образуют ту область знания, которая управляет и преобразует поведение человека» [15, с. 298]. Один из основателей подхода культуры управления Эдгар Шейн предлагает анализировать культуру организации также на нескольких уровнях: «*Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые я называю сущностью культуры*». Глубинный уровень культуры можно определить вслед за Э. Шейном как «*базовые представления*», или «*базовые ценности*» [25, с. 35]. В связи с этим можно говорить о том, что смыслы организованы иерархически — от простого к сложному, от индивидуального к общему, от специфического к универсальному, от грубого к тонкому, от низшего к высшему и т.п.

Третий постулат касается содержания процесса управления на основе смыслов. Когда мы говорим об управлении на основе смыслов в организации, мы не имеем в виду возможность управления самими по себе смыслами, что невозможно в силу трансцендентальности последних, а говорим о некоей направленной соотнесенности управленческих усилий с теми представлениями о высших смыслах, которые есть у каждого человека в организации. Управление на основе смыслов предполагает формирование смыслов в организации через их актуализацию у каждого конкретного человека путем трансляции легенд, нарративов, философии и миссии компании в рамках единой интерпретации смыслов в организации [25].

Ключевая гипотеза статьи состоит в том, что цели организации в долгосрочной перспективе достижимы, система управления эффективна и устойчива только в том случае, когда достигнуто единство целей всех членов организации на основе высших смыслов. Вместе с тем в свете фундаментальных ограничений исследовательского инструментария (отсутствие методик точного выявления и измерения смыслов) данную гипотезу не следует рассматривать как утверждение, которое может быть однозначно доказано или опровергнуто рациональным образом.

В свете этого главной задачей проведенного исследования стало не доказательство самой гипотезы, а выявление в первом приближении *отношения* руководителей компаний к высшим смыслам как ключевому фактору единого целеполагания в организации и формирование рабочего концепта, позволяющего проводить классификацию компаний на основе оценки содержательных аспектов данного отношения — типологии компаний. На данном этапе важно выявить в целом палитру суждений на тему высших смыслов, показать отношение руководителей к этой теме, оценить возможности ее включения в управленческий дискурс.

Практическую часть исследования составляет обобщение материала углубленных интервью с руководителями ряда российских организаций.

Отбор респондентов проводился среди основателей, руководителей и топ-менеджеров российских организаций, отличающихся нестандартными подходами к ведению бизнеса, с ярко выраженными акцентами на социокультурные основы управления (Ю. Д. Красовский, 2007) в виде организационной культуры, ценностей, смыслов и идеологии руководителя. При выборе респондентов одним из критериев была готовность руководителя выражать и обсуждать личные смыслы, а также применять в практике управления специальные инструменты и приемы для реализации смыслов в организации. В результате в выборку вошли организации разных отраслей, форм собственности и размеров — стартап, холдинговая компания, продуктовый ретейл, образовательная организация и др.

Интервью проводились в очной форме под запись с последующей расшифровкой, были фокусированными, т.е. основывались на перечне вопросов, который заранее направлялся респондентам. Средняя продолжительность интервью составляла 1,5 часа. Всего было проведено 14 интервью. После расшифровки материалы интервью были проанализированы путем сквозных аналитических обобщений высказываний респондентов по следующим пяти тематическим блокам: 1) отношение руководителя к бизнесу (организации); 2) отношение к ответственности за компанию и людей; 3) отношение к сотрудникам; 4) отношение к управлению; 5) отношение к высшим смыслам. Результаты обобщения в виде наиболее ярких цитат представлены ниже.

Следует отметить ряд ограничений проведенного исследования, которые необходимо учитывать при анализе полученных материалов интервью.

Одно из ключевых и явных ограничений исследования выявилось уже в процессе проведения интервью. Оно состоит в том, что не все руководители готовы (желают, способны) открыто обсуждать тему смыслов. Это могло зависеть от множества факторов не только со стороны респондента, но и со стороны интервьюера и со стороны различных внешних обстоятельств (обстановка интервью и т.д.).

Однако даже при готовности, желании и способности респондента артикулированно говорить о своих личных смыслах возникает еще одна сложность — сложность перехода от личностного, субъективного декларирования собственных смыслов к описанию реального механизма управления в организации. Управление в организации может представлять в искаженном виде, т.е. не столько таким, какое оно есть, столько таким, каким его в будущем или в идеале видит руководитель, при этом связанность напрямую этих двух «картин управления» в реальной практике неочевидна.

Третье ограничение обусловлено как раз параметрами выборки, включающей в себя респондентов из различных сфер деятельности, разного воз-

раста, образования, социального статуса, руководящих разными по масштабу и профилю организациями. Безусловно, эти (и другие) факторы влияют на ответы респондентов, однако на такой выборке (14 респондентов) не представляется возможным выявить и отследить влияние данных факторов.

Обобщение материалов интервью

В рамках исследования были проведены углубленные интервью с руководителями следующих российских компаний и организаций¹:

1. «ЭСПРО», группа компаний (Москва) — председатель совета директоров Виталий Юрьевич Сурвилло.
2. «Бетховен», группа компаний (Москва) — председатель совета директоров Ливан Шиевич Васадзе.
3. «ВкусВилл», сеть магазинов (Москва) — управляющий информацией компании Валерий Юрьевич Разгуляев.
4. «Новард», группа компаний (Москва) — директор по персоналу Наталья Александровна Сус.
5. Институт дистанционного образования Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета (Москва) — директор протоиерей Геннадий Викторович Егоров.
6. «Агрохимикат», компания (Кирово-Чепецк) — генеральный директор Эдуард Алексеевич Смирнов.
7. DuPont, компания (Москва) — руководитель бизнеса СЗР Антон Александрович Басов.
8. CommON, компания — генеральный директор Юрий Сергеевич Кардонов.
9. «Земляне», компания (Москва) — CEO образовательного центра Павел Геннадьевич Ступко.
10. Mindbox, компания (Москва) — основатель платформы автоматизации маркетинга Иван Георгиевич Боровиков.
11. DataLab, компания (Москва) — основатель Роман Геннадьевич Черкасов.
12. EsPrezo, стартап (Москва) — основатель Марк Хлынов.
13. EYEMOVE, стартап (Москва) — генеральный директор Михаил Викторович Янчиков.
14. «Лиза Алерт», спасательный отряд (Москва) — руководитель направлений «Обучение» и «Лес на связи» Олег Юрьевич Леонов.

¹ Для удобства изложения далее в тексте статьи эти два термина — компания и организация — используются в качестве синонимов.

Обработка результатов интервью проведена путем сквозных аналитических обобщений высказываний руководителей по следующим пяти тематическим блокам:

1. Отношение к **компании** — чем является компания и бизнес в целом для руководителя, какие цели он достигает, зачем это ему?
2. Отношение к **ответственности за компанию** — в какой степени ответственность осознается как строго персональная (личная) или как коллективная?
3. Отношение к **сотрудникам** — какими видятся, как ставятся и контролируются задачи сотрудникам компании? какие применяются механизмы мотивации?
4. Отношение к **управлению** — какие используются механизмы управления? какого стиля управления и почему придерживается руководитель?
5. Отношение к **смыслам** — какие смыслы разделяет руководитель? какие смыслы руководитель транслирует в организации и посредством каких инструментов? какими руководитель видит роль и место смыслов в организации?

Ниже приведены наиболее яркие цитаты из ответов респондентов¹.

БЛОК 1. Отношение к компании

Проведенные интервью выявили различия во взглядах руководителей на их отношение к компании и бизнесу в целом.

Некоторые руководители воспринимают компанию как личную собственность, как свое детище. Яркий пример такого типа отношения описывает **респондент 1**: *«Внутри своей компании я полный диктатор. Абсолютная монархия, потому что модель поведения всей моей компании начинается подстраиваться под меня».*

Другие руководители уже не только рассматривают организацию как личный проект, но и понимают, что это работающий механизм, который создан совместными усилиями различных людей и который нацелен в первую очередь на достижение финансового результата. Соответственно прямое вмешательство по любому вопросу может оказать негативный экономический эффект для организации, и большинство инициатив в данном случае рассматривается через призму экономической выгоды. Ценности компании, социальная ответственность, корпоративная культура рассматриваются как способ максимизации прибыли компании.

¹ По условиям участия в исследовании, ответы респондентов анонимизированы путем присвоения каждому из респондентов определенного номера, при этом данная нумерация никак не связана с нумерацией приведенного в работе перечня респондентов.

При этом существуют руководители, которые относятся к компании как чему-то большему, чем просто зарабатывание денег. Например, **респондент 2** называет организацию мечтой: *«Для меня организация — это некая мечта, и социальный проект, и вообще среда обитания»*. **Респондент 3** говорит о компании как о способе служения и помощи людям: *«Для меня компания — это моя самореализация. Меня больше всего драйвит в жизни, когда я помогаю другим. У меня изначальная ценность в стартапе была — сделать мир лучше, и без этого я просто двигаться не смог бы»*. **Респондент 4** упоминает об этических принципах, ценностях, в рамках которых он строит бизнес: *«Я хочу строить бизнес, который будет лежать в этих этических рамках и будет помогать другим компаниям и людям трансформироваться»*.

Респондент 5 развивает мысль об этических началах бизнеса, говоря о поисках руководителем высшего смысла: *«Ты как основатель или руководитель компании ищешь благо для участников этого процесса. Кстати, Сократ у Платона определяет благо как занятие всех своим делом. Здесь это прибыль, рост, деньги, хотя я и не считаю их главным: мне лучше быть соучастником более бедной, но счастливо работающей компании, чем ультрабогатой, но хамской и холодной. Деньги или бизнес для руководителя — это само по себе не ценность»*.

Позицию стремления к высшему смыслу в бизнесе разделяет и **респондент 6**: *«У руководителя должно быть желание исправить мир к лучшему, это то, что есть точно у меня»*.

БЛОК 2. Отношение к ответственности

В ходе проведенных интервью было выявлено различное отношение руководителей к ответственности, которое не всегда напрямую связано с отношением руководителей к управлению компанией.

Руководители и авторитарного, и патерналистского стилей управления берут на себя полную ответственность за последствия управленческих решений и итоговые результаты деятельности компании. *«Как любой руководитель, я отвечаю за принятие конечного решения, соответственно все последствия, с которыми это конечное решение будет. Я беру на себя ответственность за то, что мы движемся куда-то в правильном направлении в некотором предельном смысле»*, — говорит **респондент 2**.

Руководители, придерживающиеся данных стилей управления, также требуют высокую меру ответственности и от своих сотрудников и полную отдачу в работе, о чем говорит **респондент 7**: *«За несколько лет у меня сформировалось какое-то понимание о людях, с которыми я несколько раз поработал, есть люди, которых я хочу видеть в своих проектах, которым я доверяю, которые доверяют мне. И я знаю, что люди ответственные, они рас-*

шибутся, но сделают. В принципе я такой же, я такого же требую от людей. Если я сказал, то я обязан сделать и за слова свои должен отвечать. То же самое я требую от людей, с которыми я работаю».

Консультативный и демократический стили управления чаще всего предполагают разделение ответственности не только по отношению к рабочим задачам сотрудников, но и ответственности по отношению друг к другу: понимание лидером того, что он ответственен перед своей командой и перед каждым членом, и право требовать исполнения обязательств от любого члена коллектива у всех одинаково. Речь идет не о коллективной ответственности, а о персональной ответственности внутри коллектива, когда каждый сотрудник имеет право влиять на принимаемые решения, что влечет за собой ответственность за результаты деятельности компании. Вот как это об этом говорит **респондент 8**: *«Мы выяснили, что очень важно, чтобы в компании обязательно был человек, который не согласен... когда есть единогласие, это очень плохой признак, потому что... важные вещи не проговариваются, и при этом важные индикаторы не замечаются».*

В итоге отношение к ответственности в компании трансформируется в оценку руководителем и сотрудниками своей роли и назначения в организации. **Респондент 2** поясняет это так: *«Модус — это способ, как человек проживает свою жизнь. Есть деление на модус обладания, модус социальных достижений и модус служения. Модус обладания — это то, что я могу назвать своим, мои деньги, мои вещи, мои друзья и так далее. Этот модус характеризует человека тем, что тот старается описывать все вещь-подобными результатами. И в этом модусе основная дилемма — я и они, потому что все окружающие — это мои конкуренты за мое обладание. Вторая — это модус социальных достижений, где принципиально не обладание, а статус, и здесь уже групповая начинается история, потому что, чтобы иметь статус, нужно быть в группе. Но это все работает на себя и под себя. А модус служения, он ровно противоположен, это тогда, когда мы отдаем. То есть для меня важно, что я смог отдать, какую я пользу смог принести. И это принципиальные вещи. Служение — это как выход за пределы себя, за пределы своих интересов, за пределы своих возможностей и так далее».*

БЛОК 3. Отношение к сотрудникам

Многие респонденты отмечают, что к сотрудникам должен быть персонифицированный подход с упором на нематериальную мотивацию. **Респондент 9** подтверждает эту идею: *«Мне, как руководителю, как раз во многих случаях денежная мотивация мешала. Это очень тонкая вещь. Она, безусловно, должна быть, но она далеко не основная в сравнении с нематериальной. Большинство людей работают ради коллектива».*

Вместе с тем во всех опрошенных компаниях присутствуют оба вида мотивации: мотивация 2.0 через систему «кнута и пряника» и мотивация 3.0 через управление смыслами (см. выше). В связи с этим можно говорить о двух типах сотрудников, к которым подразумевается два разных подхода в управлении. Вот как об этом говорит **респондент 5**: *«Сотрудников компании можно разделить на эти две категории: те, кто просто служит этой конструкции и говорит: «Вот я уборщица, поручите мне...», и те, кто говорит: «Ага, интересно, теперь я это разовью. Или от этого оттолкнусь и что-то создам». Это оба чрезвычайно нужных сгустка энергии, прямо необходимых для домостроя. И богаче та организация, которая правильно расставляет, мотивирует, ранжирует и удерживает обе категории».*

Об отношении к сотрудникам в компании как к бизнес-единицам говорит **респондент 10**: *«У нас вообще таких задач, как удержание сотрудников, нет. У нас другие задачи. Нам нужно из точки А в точку Б прийти. Стратегия компании не заключается в том, чтобы кого-то удерживать. Мы никого не удерживаем. На мой взгляд, это неправильно — кого-то удерживать. Создаем такую ситуацию, при которой наш корабль идет в нужном направлении, и все». Но и при таком отношении подчеркивается важность нематериальной мотивации: «Мотивация — это не только финансы, не только деньги, не только бонусы, зарплаты и т.д. Это и какие-то внутренние достижения».*

Респондент 11, напротив, считает, что сотрудникам нужно объяснять смысл деятельности. Это подтверждает партнерский подход к сотрудникам: *«Что происходит в иерархической структуре? Вот им дали приказ, поручение, а люди не спросили о том, а зачем это делать? Нет вот этой обратной связи — зачем это нужно? И вот мы говорим о том, что в компании 87% несчастливы на работе, а 12% ее ненавидят. Все потому, что сотрудники не видят смысла в том, что они делают».*

Об этом же говорит **респондент 3**, отмечая, что в небольших организациях проще выстраивать партнерские отношения между сотрудниками и руководством: *«Это проблема стартапов: чем больше звеньев, иерархия, тем сложнее найти единомышленников. Мы сейчас — единомышленники, и нам коммуницировать довольно просто. До 20 человек плюс-минус можно нормально все решать, а потом получается зоопарк разных личностей, разных интересов и увлечений, и команда начинает дробиться на какие-то подгруппы, субкультуры. И с каждым человеком ты должен коммуницировать раз в две недели — минимум, лучше — чаще. Если коммуницируешь реже, то человек может перестать понимать, куда мы движемся. Есть люди, которым надо показывать общую картину, а кому-то подзадачи объяснять. Нужно понимать, чем человек живет».*

Респондент 2 подчеркивает, что при таком отношении важно отбирать людей и не давить на них: *«Я стараюсь озвучивать свою точку зрения, но без*

какого-то давления. Или давление может осуществляться по предварительному согласию». И, безусловно, важно опираться на компонент общих ценностей: «Для того чтобы человека мотивировать, мне нужно, чтобы у нас был какой-то разделяемый набор ценностей, интересов. Мы с ним должны быть примерно одинаково устроены. Тогда я понимаю, я знаю, как его мотивировать. Все работает именно потому, что люди заранее отобраны, они подтягиваются именно по причине общего мироощущения... Надо создавать среду, которая сама будет, условно говоря, привлекать нужных людей и отталкивать ненужных».

Выстраивание партнерских отношений с сотрудниками очень тонкой гранью отделено от формирования дружеских, личных отношений. На этот счет ряд респондентов высказали разные мнения. Например, **респондент 1** считает, что дружеские отношения могут вредить бизнесу: «У меня были сотрудники, с которыми я налаживал дружеские отношения, даже супердружеские. Но когда дружба рвется по каким-то причинам, это сильно влияет на работу, особенно если это руководящий состав». **Респондент 3** придерживается противоположной точки зрения: «А с кем делать бизнес, если не с друзьями? Идея в том, что с друзьями самое главное — договориться на берегу, что, кто и как делает». **Респондент 9** выступает за горизонтальные дружеские связи — «очень важно, чтобы люди общались в коллективе. Очень важно, чтобы это были в хорошем смысле приятельские отношения».

Ряд респондентов указывают на то, что в отношениях с сотрудниками необходимо строить общность, напоминающую семью. Так, **респондент 5** говорит о соборности: «И я говорю коллегам: «Братцы, вашей религией не является недопущение ошибок. Я хочу, чтобы вы допускали ошибки, признавали их и исправляли. Давайте любить друг друга и вместе трудиться на единый результат». И, кстати, очень показательно, что это приводит к росту соборности. Цель — счастье. А что это такое? Конечно, это семья, это культура семейственности. Никого не будем заставлять заводить семью, если у них нет, но цель — это ощущение счастья. Сейчас свое призвание руководителя я вижу в создании культуры счастья. Не продуктивности. Лозунг нашей компании сейчас — «счастливая семья».

Респондент 11 уверен, что ему удалось построить организацию, которая относится по-семейному как к людям внутри, так и к людям снаружи: «Мне лично важно то, что у нас получилось построить такую компанию, которая не только зарабатывает деньги, но и думает о других людях. То есть у нас такая компания, которая думает и о людях внутри, и о людях снаружи».

В результате отношения к сотрудникам как партнерам в компании формируется атмосфера, в которой сотрудники чувствуют себя буквально как дома: «В компании поддерживается теплая комфортная дружественная атмосфера, в которой хочется работать, творить, раскрывать свои

таланты. *Здорово, если кто-то из нас чувствует здесь себя как дома» (респондент 12).*

О том же — компании как доме для сотрудников — говорит **респондент 11**: *«Мне хочется, чтобы в компании люди чувствовали какой-то дом, т.е. семью. Кто-то это назовет тусовкой, кто-то семьей, кто-то дружеской атмосферой. Мне кажется, важно то, что люди приходят в то место, где есть свои — то, что можно назвать сообществом, сообществом людей, которые тебе близки по смыслу, по ценностям».*

Респондент 1 предлагает идти дальше, не просто создавать среду, а строить устойчивую модель существования организации по примеру коммуны: *«У меня есть цели, связанные с тем, чтобы построить компанию в модели сообщества, в модели, условно, коммуны, когда люди считают компанию своим домом и поэтому готовы максимально сильно отдаваться работе, целям. Причем их цели, глобальные цели, в любом случае, как-то коррелируют с целями компании, или мы понимаем, до какого момента они коррелируют и в какой момент они начинают расходиться. И поэтому мотивация сотрудников строится по типу создания атмосферы. Как только создается атмосфера, при которой ты считаешь, что компания — это твой дом, ты начинаешь убираться, начинаешь максимально трудиться, чтобы приносить деньги и еду в свой дом, начинаешь максимально стараться создавать в доме уют, работать на свой дом, покупать что-то в свой дом. Доходит до того, что иногда сотрудники могут докупить какую-то мебель, или принести мягкую игрушку, потому что им просто хочется, чтобы в их условном доме оказалась эта мягкая игрушка».*

Однако при всех положительных аспектах создания общности в организации возникает вопрос о том, что все люди разные и у всех свое представление о том, что для них хорошо и что плохо. В данной связи важен индивидуальный подход. **Респондент 6** так обозначает эту проблему: *«Идеология — это одно, а вот сделать людей счастливыми — это другое совсем. У каждого свое представление о счастье; у одного — жить у кормушки, у другого — жить в аскезе. Создавать дружественную семейную обстановку можно и нужно, но это не связано с идеологией. Это скорее эмоциональная компонента комфорта. Здесь вечный вопрос — какой пищей ты можешь помочь накормить — пищей реальной, материальной или пищей духовной; помочь выплатить, скажем, месяц ипотеки, или оплатить поездку на Афон?»*

БЛОК 4. Отношение к управлению

Большинство респондентов придерживаются патерналистского стиля управления — руководитель оставляет за собой возможность персонального вмешательства в организационные процессы, но при этом имеется система поддержки и поощрения сотрудников для повышения эффектив-

ности, смягчения напряжений, удержания ценных кадров. Подобные тенденции отмечаются в управлении в последние десятилетия. Чуткий и опытный руководитель видит, какому сотруднику и в какую сторону нужно развиваться, и направляет его соответствующим образом. Руководителю нужно создавать условия для того, чтобы сильные стороны каждого человека раскрывались наилучшим образом, безусловно, делая это в интересах максимально эффективной работы с наибольшей отдачей. Это подтверждают слова **респондента 3**: *«С каждым человеком я по-своему строю общение. Но невозможно мотивировать всех людей. Можно мотивировать людей, которые хотят куда-то двигаться, но не знают, как. Тогда ты говоришь: давайте сделаем это вместе. Мои сотрудники работают у меня за идею. Я думаю, на рынке они могли бы получать в 2–3 раза больше».*

В первую очередь опрошенные руководители обращают внимание на отбор людей. *«Самая главная задача руководителя — это подобрать коллектив. Поэтому первая задача моя как руководителя — это подбор коллектива, а потом внутри это уже тонкая настройка отношений между членами, какие-то мероприятия»*, — отмечает **респондент 9**. **Респондент 11** говорит, что отбор людей в его компании предшествовал созданию организационной структуры: *«Мы не выстраивали сначала структуру, а потом людей искали — мы сначала людей искали, а потом от них все выстраивали».*

Нельзя не обратить внимание на то, что внешняя мотивация, особенно денежная мотивация сотрудников, больше не дает ожидаемого повышения эффективности работы. Руководители стремятся к тому, чтобы сотрудники пользовались внутренней мотивацией. *«Если коснуться мотивации, то я не верю в мотивацию деньгами, я считаю, что это такой гигиенический момент»* (**респондент 13**). **Респондент 7** подтверждает роль внутренней мотивации сотрудников: *«Мотивация 60 на 40, где 60% — это внутренняя мотивация, т.е. энтузиазм, 40% — это внешняя мотивация: то, что дает команда в целом, то, что даю я, то, что дает мой партнер, то, что дает каждый участник друг другу».*

Вместе с тем ряд компаний демонстрируют стиль управления, который можно было бы назвать демократическим, или консультационным. Вот как его характеризует **респондент 4**: *«Я стараюсь не руководить вообще. Руководить, с моей точки зрения, — это говорить человеку, что нужно делать. Я этого не хочу. Система взаимодействия с подчиненными выстраивается через цели и через создание процессов, ситуаций, где человеку некомфортно в его текущем положении, где он хорошо понимает свои ограничения и свои ошибки и идет сам в нужном направлении через собственный опыт, а не через мои указания».* Схожие мысли высказывает также **респондент 8**: *«Идеальный руководитель — это такой руководитель, который не нужен своим подчиненным. Просто показывая пример, ты уже оказываешь влияние на со-*

трудника. Можно активно вести миссионерскую деятельность, а можно просто быть, соответственно менять вокруг себя мир».

В подобного рода компаниях ключевую роль в управлении играют не приказы и распоряжения, а личный пример и неформальное общение как инструменты управления: *«Единственное, что мы можем делать в качестве влияния, действительно, — это разговаривать с сотрудниками» (респондент 8).*

В некоторых компаниях есть практики направленного формулирования корпоративных смыслов. Вот как об этом говорит **респондент 12**: *«Ценности компании находят свое отражение в стратегии, наших продуктах, проектах, мероприятиях. Во время формализации корпоративных ценностей сотрудники говорили об одном и том же, но называли разные понятия. Так появилась комбинаторная ценность — российские духовные ценности, объединяющие понятия человеколюбия, добра, милосердия и т.п. Мы поняли, что для наших коллег эти смыслы важны. Пришли к мнению, что российские духовные ценности — это общечеловеческие ценности, которые связывают все ценности компании и наполняют миссию. Мы открыто об этом говорим и даем возможность желающим сотрудникам приобщиться к вере».*

Следующий инструмент — кадровый отбор по ценностям. Вот как об этом говорит **респондент 14**: *«Первое, конечно, люди должны быть с тобой одинаковых ценностей. Человек может ничего не уметь, т.е. он может после университета прийти, но если он твоих ценностей, тогда тебе с ним будет интересно, соответственно ты его научишь, и он научится, соответственно ему тоже будет с тобой интересно».*

Практически все респонденты говорят о необходимости регулярного обсуждения смыслов с сотрудниками. Например, в компании **респондента 11** практикуется собеседование с сотрудниками: *«...есть четкие принципы деятельности компании, и собеседование в первую очередь настроено на то, чтобы понять, соответствует человек этим принципам или нет. В том числе ему могут задаваться неудобные вопросы, например, «расскажи о том, где ты был нечестным?». Наряду с собеседованием, в компании проводятся тренинговые мероприятия по обсуждению смыслов сотрудников: «...мы поняли, что нужно людей как-то сплотить. И придумали формат мероприятия, в ходе которого каждый сотрудник достает карточку с вопросом про конкретную ценность, например, «быть честным — это...», обдумывает вопрос и рассказывает, что это для него значит. При этом сотрудники делятся и личными, и корпоративными историями». В компании есть свои неформальные практики и ритуалы: «В конце пятницы мы все сворачиваемся в рулетик — такое коллективное обнимание. Все обнимаются, все чувствуют себя целым, всем становится тепло и безопасно. Да, конечно, это не измеряли, нет такой метрики, но эти практики есть, и они «работают». Регулярно проводятся командные завтраки — просто повод со-*

браться вместе, поговорить на какую-то интересную тему, просто позавтракать и пообщаться».

Респондент 7 говорит прямо о том, в чем он видит задачу такого общения: *«Мне нужно узнать, чем живет сотрудник, какое у него мировоззрение, какие у него вообще интересы в этой жизни».*

Знать, «чем живет сотрудник», — это не праздное любопытство, это условие интеграции его смыслов в смыслы организации, или же, напротив, коррекции организационных смыслов. В компании **респондента 12** создана специальная структура — рабочая группа по ответственному бизнесу: *«Рабочая группа по ответственному бизнесу раньше называлась комитетом по ценностям. Это ряд топ-менеджеров во главе с президентом, которые рассматривают социальные или бизнес-кейсы компании. Иногда возникают проблемные ситуации на стыке взаимодействия компаний или на уровне отношений руководитель — команда. Рабочая группа решает подобные дилеммы, предлагает решения, основанные на ценностях».*

БЛОК 5. Отношение к смыслам

Отношение к смыслам в рамках проведенного исследования является одновременно и самым важным, и самым сложным пунктом для анализа. Исключительная важность обусловлена тем, что смыслы лежат в основе практически всех действий и установлений руководителя, и поэтому встает вопрос классификации — что именно следует отнести к данному блоку. Сложность анализа продиктована высокой степенью субъективности респондентов в ответах на вопросы касательно их смысловых устремлений.

Практически все респонденты так или иначе признают, что в основе существования организации и всей управленческой деятельности лежат определенные, конкретным образом интерпретированные и транслируемые смыслы. Центральную роль в вопросе «обретения» организацией смыслов играет руководитель. По мнению **респондента 5**, *«...в центре стоит эйдос, т.е. видение, идея, и на нее нанизываются феномены, проявления этой идеи, будь то магазины, школьные корпуса или регбисты, одетые в форму. И в этом смысле можно сказать, что роль провидца или основателя — центральная».* Эта же мысль — в ответах **респондента 11**: *«Если говорить про высшие смыслы, это то, чем живут основатели компании»*, и **респондента 14**: *«Миссия и высший смысл — это отражение главного человека, т.е. лидера».*

Смыслы существуют не сами по себе или только в голове руководителя, они должны быть частью организации, чтобы система управления в организации могла на них опираться. Вот как об этом говорит **респондент 4**: *«У нас в компании есть некий культурный код — мы считаем этич-*

ными действия, которые не наносят вреда другим и приносят пользу компании и покупателю. Эти этические нормы значимы не только при организации компании, но и в течение всей ее деятельности».

Однако при всем том, что фигура руководителя является центральной и он является своего рода держателем ценностей (смыслов) компании, этого мало для успешного управления: *«Если верит только руководитель, это плохая история, потому что, если... не верит коллектив, это разрыв верхов и низов. Это ни к чему не приведет»* (респондент 9).

Важно, чтобы смыслы руководителя разделяли все сотрудники организации, чтобы организация была для всех общим делом и каждый мог бы найти в контексте этого общего дела «свои» смыслы. И при этом чтобы с точки зрения будущего компании все в организации одинаково представляли себе направление, план движения и картину будущего компании. Это и есть основной вопрос управления — как сделать так, чтобы сотрудники верили в то же и желательно с такой же силой, во что верит руководитель.

Перед руководителем компании встает вопрос — как, каким образом понять мировоззренческие установки сотрудников и сделать так, чтобы они одновременно согласовывались с его смыслами и были общими для всех? Этот вопрос одинаково важен как с точки зрения удовлетворения людей, так и с точки зрения достижения компанией финансовых результатов: неудовлетворенный человек в большей степени склонен думать о собственных проблемах, чем об организации.

Основу процесса составляет формализация и трансляция смыслов руководителя. Вот как это описывает **респондент 6**: *«В первую очередь ваша идея должна быть где-то четко прописана — в стратегических документах компании, миссии компании или где-то еще. Понятно, что вы как руководитель об этом должны говорить на совещаниях, на корпоративах»*.

Межличностное общение является одним из самых действенных инструментов трансляции смыслов в организации, как по вертикали (между руководителем и сотрудниками), так и по горизонтали (между сотрудниками). Вместе с тем этот инструмент следует применять с особой осторожностью, поскольку люди не всегда склонны свободно обсуждать вопросы личных смыслов. Эта трудность отмечена многими респондентами. В частности, **респондент 11** отмечает: *«...поговорить с людьми о ценностях можно всегда, никто и никогда не будет возражать. Но я пришел без запроса, начинаю людям говорить про смысл жизни, как вы думаете, что первое происходит? Отторжение, это ладно, но большинство после этой встречи погружаются в депрессию»*. О возможном отторжении говорит также **респондент 5**: *«Мой скромный опыт показывает, что все мои потуги проповеди чего-то ни к чему никогда не приводят. Наоборот, иногда обратный эффект, потому что у человека возникает дух противоречия»*.

Смыслы люди получают большей частью вне организации. И какой бы ни была компания, какие бы ценности не транслировал руководитель, если смыслы компании не опираются на общепризнанные, общечеловеческие смыслы, их культивирование в организации не принесет результата. По той простой причине, что общечеловеческие ценности по времени формируются раньше, чем корпоративные ценности. Вот как об этом говорит **респондент 6**: *«Я считаю так, что исправлять мир нужно, но скорее — не предпринимателям и не в бизнесе, а это нужно делать учителям и родителям. То есть благородство духовных помыслов воспитывается не в процессе бизнеса; оно проявляется там и тогда, когда вокруг тебя люди, разделяющие твою идею, твои принципы, твои жизненные устои»*.

Не принесет результата также практика непосредственного культивирования в организации общечеловеческих (прежде всего — высших) смыслов. Особенно это касается высших смыслов. Об этом говорят **респондент 5**: *«Теоцентричность — это хорошо, если она есть в обществе, но культивировать ее топорными методами не получается»* и **респондент 2**: *«Высший смысл — это не то, о чем хорошо говорить на планерках и на стратегических сессиях. Если об этом начали говорить на стратегических сессиях, скорее всего это не высший смысл»*.

Таким образом, можно сделать вывод, что чисто внешним для сотрудника образом осуществить формализацию и трансляцию смыслов сложно, если в иных ситуациях не невозможно. Эта работа должна строиться на основе самостоятельного осмысления сотрудниками корпоративных смыслов как своих личных.

В частности, **респондент 1** прямо говорит о недостатках прямого диалога о смыслах: *«Ценности нужно чувствовать, а не озвучивать. Если посмотреть на каждого из наших сотрудников и почитать наши ценности, вы найдете все эти ценности в их действиях. Сотруднику не нужно читать эти ценности. Ему будет некомфортно при нас, если он не будет соответствовать нашим ценностям. Он сам уйдет, ему не нужно об этом говорить. Если ты пытаешься навязать итоговый смысл своей жизни какому-то другому человеку, чтобы он пошел с тобой по нему, ты практически стопроцентно провалишься. Насколько бы ваши ценности ни совпадали, насколько бы ваши смыслы ни совпадали, ты все равно скорее всего провалишься. И внешне он может соглашаться, причем не подавая никаких знаков, что он не соглашается с теми смыслами, целями и так далее. Но при этом в каких-то отдельных действиях ты понимаешь, что ценность эта совпадает, а вот итоговая точка точно нет»*.

Важно понимать, что смыслы неотделимы от людей. Об этом говорит **респондент 11**: *«Как появились наши ценности? Я просто ехал на съемку, и у меня была четкая цель — не нужно выдумывать ценности просто так и пи-*

сать на стене. У нас была цель — это найти своих людей, и нам было важно в первую очередь понять, каких людей мы ищем, а каких людей не ищем».

Таким образом, акценты в трансляции смыслов смещаются от посредственных действий до широкого набора действий не прямых, опосредованных всей организационной реальностью компании и ее окружения. В самом общем виде это может быть обозначено понятием культуры, в которой центральное место занимает человек, ищущий идеал: *«Мы не можем взять и запрограммировать человека, т.е. мы не можем сказать, что мы сейчас придумаем такую практику, что сотрудник станет выполнять все принципы нашей миссии. Так сделать невозможно, поскольку каждый человек самостоятелен и каждый сам несет ответственность за себя и свои ценности. Но при этом мы можем создать такую среду, в которой людям будет важно идти к какому-то идеалу. Мы создаем такую среду, в которой это становится важным. И это единственное, что мы можем сделать — создать среду, в которой люди бы начинали открываться, а не закрываться» (респондент 11).*

Смыслы только тогда становятся общими для всех, когда они постоянно присутствуют, проявляют себя в жизни организации: *«Главное, то, что идея, служение ей должны прослеживаться в ваших ежедневных выборах и решениях (в большей или меньшей степени), т.е. в ваших реальных действиях» (респондент 6).*

В процессе формирования среды для трансляции смыслов важнейшая роль отводится руководителю. Об этом говорят практически все респонденты. **Респондент 11** видит потенциал формирования среды в собственных изменениях как руководителя: *«Все, что я могу делать — я могу менять себя. Поэтому, если я вдруг предаю себя, делаю бессмысленную вещь, как я могу требовать с людей того, чтобы они делали что-то со смыслом? Я могу сказать про мою эволюцию в жизни, что в компании все хорошо, т.е. каждый раз все лучше и лучше становится только в силу того, что я что-то в себе поменял. Вот именно потому, что я в себе что-то изменил, в компании стало лучше».*

Респондент 2 отмечает важность нравственного начала и личного примера руководителя: *«Задача начальника — не делать так, чтобы его подчиненные остались в минусе именно во внутреннем плане. То есть он должен создать возможности нравственного развития человека, а для этого должен сам нравственным образом исполнять свою работу. Нельзя заставлять человека лгать, воровать».* Схожим образом видит ситуацию **респондент 5**: *«Как величайший русский и наш всех святой Серафим Саровский говорил: «Спасайся — и тысячи вокруг тебя спасутся» [«Стяжи дух мирен, и тогда тысячи вокруг тебя спасутся»]. То есть ты проецируешь ценности (смыслы) не проповедью (проповедь — дело религиозных деятелей), а образом своей жизни. Не на показуху, а невольно проецируешь некоторые ценности, которые, если ты их сам исповедуешь, склоняют людей к твоему образу мышления».*

Наконец, один из самых важных вопросов, помимо вопросов, откуда приходят смыслы в компании, как транслировать и закреплять их в организации, чтобы они становились общими, является вопрос об общей направленности смысловой работы в организации, о соотносённости этой работы с высшими смыслами. Это область вопросов о том, зачем живет организация и какую роль она играет в жизни людей.

Начало этим рассуждениям может быть иллюстрировано словами **респондента 8**: *«В любой компании есть высший смысл, но тут вопрос в том, насколько он высший. Это должен быть некий смысл, выходящий за рамки компании, и, если его нет, компания не может существовать, у нее нет подпитки для ее деятельности. Высшие смыслы — это про то, что мы точно все кончимся, вопрос будет в том, что останется после нас. И если все кончится вместе с тобой, наверно, это какая-то грустная история».*

Людям свойственно стремиться к идеалу, это ровно то, что является самым важным в смыслах — насколько они отражают идеал и насколько обретение этих смыслов для каждого сотрудника компании приближают его к идеалу. Именно в процессе достижения идеала человеку свойственно проявлять свои лучшие качества, не заботясь при этом о ресурсах. Это область мотивации 3.0, где плохо работают традиционные стимулы и, наоборот, работает самомотивация человека, то, что можно назвать словом «энтузиазм» в его широком значении — делание чего-то не только с воодушевлением, но и, напротив, через преодоление себя, через «не могу» и «не хочу».

Попытки достичь идеального состояния выводят компанию и каждого сотрудника в область высших смыслов, которые становятся ориентирами в решении в том числе рядовых вопросов: *«Большинство вопросов в компании решается, исходя из здравого смысла, который, наверно, сам по себе не представляет высший смысл. Но когда мы не можем решить внизу какой-то вопрос, тогда нам приходится подниматься до высшего смысла. Когда стратегии начинают противоречить нашим ценностям, мы начинаем действовать, исходя из ценностей, осознанно или нет» (респондент 8).*

Идеал как центральный элемент в содержании корпоративных смыслов не может находиться внутри организации, это всегда внешний по отношению к ней феномен. Никакая компания не может сформулировать и тем более придерживаться в своей практике высших смыслов, которые имеют значение только для этой компании. Она может только проецировать «свои» смыслы на действительно высшие смыслы, которые имеют универсальный характер и общеизвестные трактовки. И большим достижением для компании можно считать ситуацию, когда ее смыслы соответствуют общечеловеческим, как, например, это произошло в компании **респондента 11**: *«У нас шесть принципов... И мне один знакомый написал комментарий в Facebook: «Я посмотрел ваши ценности, это же общечеловеческие, а не корпоративные ценности». И тогда я подумал, не должно быть так,*

чтобы в жизни у людей были одни ценности, а в корпорации другие, вместо смысла и развития — эффективность и ответственность».

При этом, как бы ни совпадали общечеловеческие высшие смыслы и корпоративные, каждый человек в компании имеет возможность и право самостоятельно определить свое отношение к высшим смыслам. Отсюда следует, что практика создания и транслирования высших смыслов в организации должна опираться в первую очередь на самостоятельные поиски смысла каждым сотрудником. Вот как об этом говорит **респондент 11**: *«Необходимо помогать другим создавать смысл, находить его. Смысл есть всегда, но нужно просто его найти, и у каждого человека он свой. Мне кажется, что любой осознанный взрослый человек, который несет ответственность за свою жизнь, не может обходиться без переживаний экзистенциального характера — для чего я создан, что мне важно, в чем смысл жизни».*

Можно ли построить управление на основе этого процесса — процесса самостоятельного поиска каждым сотрудником компании своих смыслов? И если возможно, как этим можно управлять? Что является объектом этого управления — люди, их поиски или найденные в результате поисков смыслы?

В действительности мы не управляем непосредственно ни людьми, ни их поисками смысла. Но мы можем управлять процессом соотнесения найденных смыслов высшим смыслом, т.е. тем смыслом, которые отражают понимание каждым человеком Высшего начала, Абсолюта, природа которого человеком не может быть познана, но без соотнесения с которым невозможно достичь сколько-нибудь целостной и нравственной полноты восприятия мира, понимания самим человеком внешнего и внутреннего мира, сколько-нибудь непротиворечивого и конструктивного представления о смысле жизни. **Респондент 2**: *«Все, что делается в мире, соответственно и в организации, должно делаться по воле Божьей, и задача любого человека, сотрудника компании как-то с этой волей Божьей себя соотнести и согласовать. Любой человек должен соотносить то, что он делает, с тем, чего от него Бог хочет».*

Респондент 1 предлагает развести ценности и смысл, и тогда становится более понятно, почему люди, имея схожие ценности, тем не менее, ведут себя по-разному и не всегда могут работать вместе: *«Ценности одинаковые, а смысл жизни разный. Ценности — это твои ориентиры жизненные. А смысл — это то, к чему ты хочешь прийти. Для меня смысл жизни — это конечная точка, это не процесс. Ты можешь использовать одинаковые ориентиры, идти по одной и той же дороге, но прийти к разным точкам. В тот момент, когда у человека смысл меняется, он скорее всего идет в другую компанию или в другое место работы».*

О следовании высшим смыслам как о стремлении к Абсолюту говорит **респондент 8**: *«Я считаю, что у каждого человека его работа, так или иначе, связана с каким-то для него большим значением. Даже тогда, когда люди*

оправдывают работу деньгами, они все равно работают для чего-то еще. Да, кто-то кому-то и что-то доказывает, а кто-то работает, исходя из высшего смысла, т.е. из какого-то своего ощущения понимания высшего начала».

Следование высшим смыслам означает для человека как минимум выход за пределы его собственных сиюминутных интересов. На этом пути первым шагом может быть простое желание помочь людям. Вот так об этом говорит **респондент 2**: *«По умолчанию мы все понимаем, что если что и имеет смысл, то это то, что мы служим людям во имя Божье. Человек для того, чтобы выполнить работу, засиживается, задерживается и так далее не потому, что за это получит сверхурочные, премию, грамоту, а потому, что, если он не сделает, другим людям будет плохо».* С этим согласуются слова **респондент 4**: *«Мне интересно помогать другим людям, и на самом деле я достигаю своих личных целей через помощь другим»*, об этом же говорит **респондент 11**: *«Если говорить про высшие смыслы, то для меня это означает, что человек готов что-то делать не за деньги, а потому что он это любит, потому что хочет кому-то помочь».*

У человека, следующего высшим смыслам, меняется отношение к работе — он в большей степени делает ее не для того, чтобы что-то получить взамен, а потому, что через свою работу становится причастным к чему-то очень важному, что определяет само его существование. Ряд респондентов отметили, что высшие смыслы являются не только своего рода моральным императивом для сотрудников, ориентируя их и организацию в целом на достижение идеала, соответствие Высшему началу и Абсолюту, но и сами по себе являются мощным фактором развития организации и бизнеса в целом и даже своего рода инструментом в конкурентной борьбе.

Респондент 11 говорит о том, почему важно формировать культуру в компании: *«Почему нужно строить нормальную и человеческую культуру? Просто растет конкуренция за людей. Талантливых людей все меньше, и, если вы будете строить бесчеловечную культуру, они будут просто от вас уходить, и вы их не сможете привлечь, следовательно, вы не будете конкурентоспособными в долгосрочной перспективе».*

Респондент 9 предлагает практический инструмент по своего рода «созданию» высших смыслов в организации для повышения эффективности ее работы: *«Нужны ли высшие цели для того, чтобы, например, печь пирожки? Да, конечно. Они есть? Очевидно, в печении пирожков нет, но их надо придумать, их надо создать. Если высших целей нет, их надо создать, чтобы они были, чтобы люди их приняли. Люди должны в них поверить. Это может быть придуманная вещь, но если в нее все верят, отлично, тем самым мы и людей делаем более счастливыми, давая некий смысл. Это дает им некую осознанность в действиях, большую производительность, соответственно и для потребителей возникает какая-то дополнительная ценность».*

Наконец, высшие смыслы «отвечают» на вопрос: куда мы идем?

Респондент 8: «Выяснилось, что я боюсь того, что, если я буду так делать [транслировать неправильные ценности, вести себя аморально и т.д.], погибнет все человечество. Я вышел на эту установку, хотя понятно, что она глупая, но по крайней мере какая-то такая установка в голове обнаружилась».

Респондент 4: «Мне кажется, что глобально вся история с людьми на этой планете сейчас страдает от переизбытка такого олдскульного подхода к ценностям, пришедшим еще из каменного века. Все конкурируют, все пытаются стимулировать потребление, во многом неоправданное. Это в конечном итоге приводит во многом к необоснованной гонке, неэффективной с точки зрения использования ресурсов планеты, и ведет всех нас примерно в никуда. Я считаю, что следующий большой рывок, который может сделать человечество, должен быть связан с культурой того что люди считают хорошим и что считают плохим. Для того, чтобы культуру поменять, нужно, во-первых, это демонстрировать на примере, а во-вторых, нужны инструменты, технологии, знания, организационные процессы».

Типология компаний

В результате проведенного исследования предложена следующая типология компаний: 1) антропоцентрические компании; 2) социоцентрические компании; 3) теоцентрические компании. Критерием классификации служит механизм выстраивания системы управления на основе высших ценностей (смыслов), содержание которого раскрывается через тематические блоки, по которым проводилось обобщение материалов интервью (см. выше).

На рис. 1 изображена схема типологии компаний.



Рис. 1. Типология компаний

Выводы

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Те компании, руководители или топ-менеджеры которых уверенно говорят о применении тех или иных практик управления на основе смыслов, демонстрируют наличие сильной роли лидера, которому доверяют все сотрудники, и наличия четкой миссии организации. У сотрудников таких организаций следует предположить сильную внутреннюю мотивацию, основывающуюся на совпадении их личных целей с целями самой компании, что может являться залогом успешной работы организации в целом.

2. Несмотря на то что межличностное общение является наиболее действенным методом для объединения сотрудников организации через смыслы, в чистом виде директивная трансляция смыслов от руководителя к подчиненным не всегда является эффективным инструментом и сталкивается с сопротивлением со стороны сотрудников, особенно в ситуации разговора о высших смыслах. Это подчеркнули практически все респонденты. Соответственно, управление на основе высших смыслов в организации должно строиться на основе более тонких и специфических механизмов, затрагивающих сферу не только рационального (сознательного) восприятия, но и сферу эмпатического (эмоционального и когнитивного) общения.

3. Одним из базовых условий управления на основе смыслов является наличие определенной смыслоориентированной (ориентированной на восприятие и толкование смыслов) среды в организации, которая способствует формированию и трансляции определенных интерпретаций высших смыслов в целях их обретения индивидуально каждым сотрудником организации в процессе интериоризации. При этом сама трансляция смыслов происходит в первую очередь через личный пример лидера организации.

4. Несмотря на активно развивающийся интерес к теме управления на основе смыслов, в практической деятельности менеджеры редко используют конкретный инструментарий для управления на основе ценностей (смыслов) либо не находят его эффективным. Респонденты отмечают фактическое отсутствие универсальных методических разработок на тему управления на основе смыслов. В связи с этим демонстрируемые практики такого управления не систематизированы, зачастую созданы и применяются менеджерами индивидуально, в конкретных условиях и под конкретные управленческие задачи. Эффективность использования подобных практик сильно зависит от условий применения и решаемых с их помощью задач. Однако при этом респонденты выражают заинтересованность в наличии подобного рода методик.

5. Для того чтобы обретение сотрудниками организации высшего смысла не явилось только фактором их личностного развития, но стало фактором развития всей организации, этот высший смысл должен иметь единую интерпретацию на уровне руководства организации, что предполагает как минимум принятие данного высшего смысла руководством в качестве основы для организационной культуры и как максимум — обретение данного высшего смысла руководством организации.

6. Исследование практик управления на основе смыслов в организации сталкивается с феноменом, когда разговор о высших смыслах с руководителем фактически ставит исследователя из позиции внешнего наблюдателя в позицию активного участника диалога о высших смыслах, следовательно, делает исследователя участником процесса формирования интерпретаций высшего смысла у респондента. В этом проявляются особенности качественного исследовательского интервью, которое служит не только для выявления неизвестного исследователю содержания, но и для формирования нового содержания в диалоге исследователя и респондента [17, с. 301]. В связи с этим в дальнейших исследованиях представляется важным дополнительно к углубленным интервью использовать методы создания корпоративного нарратива в виде кейсов, рефлексивное обсуждение ценностей (смыслов) с руководителями и сотрудниками компаний в формате фокус-групп и другие методики погружения в смыслоориентированную среду организации.

Управление не является более только инструментом (или способом и т.п.) управления ограниченными ресурсами (в том числе людьми, отношениями и т.п.) с целью повышения эффективности деятельности (индивида, организации и т.п.). Напротив, и сама организация, и ее эффективность — это инструменты, с помощью которых люди — и те, кто управляет, и те, кем управляют, — достигают своих, зачастую очень разных, целей. И задача управления состоит в приведении этих разрозненных целей к единому.

Достичь этого можно только одним способом: цели управления должны исходить из целей индивида — каждого в отдельности и всех вместе. Тогда, работая над достижением целей организации, человек одновременно будет достигать своих собственных целей. Возможно, для сегодняшнего управления, основанного преимущественно на Мотивации 1.0 и 2.0, это простое утверждение может показаться фантастическим, поскольку оно как бы переворачивает систему управления — вместо «люди для управления» — «управление для людей». Однако по мере того, как управление становится все более сложным под влиянием усложнения человека и общества, его успех все более зависит от того, насколько оно способно учитывать все те факторы, которые формируют и составляют область смыслов в человеке, и в первую очередь высших смыслов как наиболее сложных и зна-

чимых. В свете этого развитие научно-практической области управления на основе высших смыслов представляется адекватным ответом на современные вызовы, связанные с возрастающей сложностью управления.

Список литературы

1. *Brytting T., Trollestad C.* Managerial thinking on value-based management // International Journal of Value-Based Management. 2000. No. 1 (13). P. 55–77.
2. *Chatman J.A.* Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. 1989. P. 199–203.
3. *Collins J., Porras J. I., Last B. T.* Successful habits of visionary companies. New York, HarperBusiness. 1994.
4. *Curtis M.* Fjord Trends 2020: Emerging Trends in Business. Accenture. 2019.
5. *Dolan S. L., Garcia S.* Managing by values // Journal of management development. 2002.
6. *Donaldson T., Dunfee T.W.* Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory // Academy of management review. 1994. No. 2 (19). P. 252–284.
7. *Fleming P.* ‘Kindergarten Cop’: Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace // Journal of Management Studies. 2005. No. 7 (42). P. 1469–1489.
8. *Haken H.* Erfolgsgeheimnisse der Natur-Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Translated by E. N. Knyazeva. Moscow-Izhevsk: Institute of Computer Studies, 2003.
9. *Maslow A. H.* Toward a psychology of being. VanNostrand, 1962; 1968.
10. *Maslow A. H.* Theory of metamotivation-biological rooting of value-life. 1969.
11. *Peters T.J., Waterman R. H., Jones I.* In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies, 1982.
12. *Rokeach M.* The nature of human values. Free press, 1973.
13. *Аверинцев С. С.* Философский энциклопедический словарь / редкол. С. С. Аверинцев и др. 2-е изд. М.: Сов. энциклопедия, 1989.
14. *Антонова Н. В.* Психология управления: учебное пособие. М., 2010.
15. *Винокурова В. В., Филиппова А. Ф.* СОЦИО-ЛОГОС. М., 1991. 480 с.
16. *Друкер П., Макьярелло Д.* Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. Litres, 2017.
17. *Квале С.* Исследовательское интервью // Литература. 2003. № 286.
18. *Кристенсен К., Диллон К., Олсворт Д.* Стратегия жизни. М.: Альпина Паблишер, 2018.
19. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник. 2-е изд. М.: Проспект, 2021. 944 с.
20. *Пинк Д.* Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2013.
21. *Разгуляев В.* Бирюзовое управление на практике. Опыт российских компаний. М.: Альпина Паблишер. 2020.
22. *Сидоров Л. Г.* Управление смыслами как основа социальной синергетики // Манускрипт. 2018. № 11–1 (97).
23. *Сидоров Л. Г., Черников В. Г.* Философия управления как специальная социально-философская теория, 2017.

24. *Уварова Г.* Как ценности менеджмента влияют на стоимость компании // Ваш партнер-консультант. 2013. № 14.
25. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
26. Платон. Диалоги / пер. С. Я. Шейнман-Топштейн. М.: Мысль, 1986.
27. *Шепель В. М.* Человековедческая компетентность менеджера. М.: Норма, 2005.
28. *Яхонтова Е. С.* Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 73–81.

Спирин И. В.,
Матанцева О. Ю.,
Гришаева Ю. М.,
Савосина М. И.

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ОБЪЕКТАМИ КАК МЕТРИКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация. В статье рассмотрена методология применения квалиметрического подхода к измерению и оценке эффективности управления социально значимыми объектами. Измерение и оценка эффективности управления рассмотрены на примере транспортных услуг. Анализ семантики терминологии позволил предложить рекомендации по упорядочению понятийного аппарата, используемого для оценки эффективности управления методами квалиметрии. При измерении качества управления следует учитывать нелинейный характер связи значений показателей качества с желаемым состоянием объекта управления.

Ключевые слова: управление, квалиметрия, методология, измерение, оценка, социальные объекты

I. Spirin,
O. Matantseva,
Yu. Grishaeva,
M. Savosina

THE QUALITY OF SOCIAL OBJECT MANAGEMENT AS A METRIC OF THEIR EFFECTIVENESS

Abstract. The article examines the methodology for applying a qualifying approach to measuring and evaluating the effectiveness of management of socially significant objects. Measuring and evaluating the effectiveness of management are considered on the example of transport services. The analysis of the semantics of terminology has made it possible to propose recommendations for streamlining the conceptual apparatus used to assess the effectiveness of the management of qualifiers. When measuring the quality of management, consider the non-linear nature of the relationship between quality values and the desired state of the control object.

Key words: management, qualifiers, methodology, measurement, evaluation, social objects

Статьей 7 Конституции РФ, установлено, что Россия является социальным государством [1]. Отсюда управление социальным развитием является приоритетной по значимости функцией государства. Управление социальным государством, различными социально значимыми направлениями деятельности и объектами социального назначения должно быть результативным. Мерой результативности управления является его эффективность.

Категория «эффективность» (от лат. *effectivus*) трактуется как соотношение полученного результата (эффекта) к затратам ресурсов на его достижение [2; 3]. В производственно-хозяйственной теории и практике эффективность рассматривается преимущественно в экономическом аспекте. Социальная эффективность при этом игнорируется. Но эффективность производственной деятельности не является самоценной (она интересна лишь ограниченному кругу инвесторов и является интернальным результатом) и в конечном итоге служит целям социального развития общества [4]. Социальная эффективность с экономических позиций рассматривается как экстернальный результат. Учение об экстерналиях разработано А. Пигу (*Arthur Pigou*, 1877–1959) и в России развивается в ряде научных школ, ведущая из которых создана в МГУ имени М. В. Ломоносова проф. А. Д. Шереметом (1929–2020) [5]. Экстернальные эффекты в стоимостном выражении, особенно в социальной сфере, во много раз превосходят интернальные результаты инвесторов. Так, стоимостная оценка времени, сэкономленного пассажирами городского транспорта общего пользования при совершенствовании перевозок, в 10–15 раз превышает расходы перевозчиков. Поэтому необходима трансформация экономических отношений в части расширения учета получаемых экстернальных результатов на основе концепции, известной как налог Пигу [6].

Определение эффективности в социальной сфере должно производиться на основе показателей, характеризующих степень удовлетворенности граждан качеством жизни. В практике государственного управления социальным развитием используют «валовые» показатели: доля ВВП, направляемая на финансирование социальной сферы; производительность труда; темп роста национального богатства; безопасность жизнедеятельности; эффективность достижения целей, предусмотренных государственными программами и др. Подобные показатели позволяют оценить обобщенный и обезличенный социальный эффект. Но необходимо также оценивать эффективность реализации определенных социально значимых проектов развития, эффективность функционирования различных социальных институтов, социально значимых систем и объектов. В этом случае полезный результат индивидуализируется, в связи с чем не может оцениваться валовыми показателями. Социальные результаты характеризуются *качеством* полученных услуг, выполненных работ.

Качество как философская категория выражает существенную определенность предмета, благодаря которой он существует именно таковым (https://gufo.me/dict/philosophy_encyclopedia/%D0%9A%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%9E). Качество рассматриваемого объекта характеризуется совокупностью его индивидуальных свойств, благодаря чему этот объект отличается не только от объектов иной природы (например: качество образования от качества обслуживания пассажиров), но и от других аналогичных объектов (качество работы различных перевозчиков пассажиров). Качество невозможно оценить только одним определенным показателем — такая мера будет не качеством, а лишь количественным значением показателя. Фундаментальным свойством качества K является его векторная форма (рис. 1). Именно это отличает «качество» от смежной категории «количество», также характеризующей рассматриваемые объекты, но всегда представляемой скалярным значением оценочного показателя.

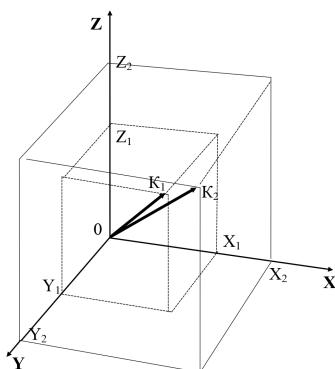


Рис. 1. Геометрическая интерпретация качества как вектора (здесь число показателей качества равно трем: X , Y , Z ; индексы 1 и 2 показывают исходное и нормативное качество рассматриваемого объекта; управление качеством соответствует перемещению конца вектора из исходного положения K_1 в требуемое положение K_2)

Полное описание качества объекта материального мира представляется состоянием всех образующих его элементарных частиц. На практике при раскрытии понятия «качество» учитывают ограниченную совокупность ограниченного числа наиболее существенных свойств рассматриваемого объекта, характеризуемых показателями качества.

В стандартах ISO и ГОСТ, в отраслевой научной литературе под качеством результатов полезной деятельности (продукции, работ, услуг) понимается способность объекта — носителя качества удовлетворять предъявляемым требованиям — функциональное толкование, а также

воспринимаемая потребителями ценность или выгода от использования объекта — пользовательское толкование [7–9]. Методологически, с точки зрения терминоведения, такое понимание качества представляется некорректным, поскольку фундаментальное *понятие* качества как совокупности *внутренних* свойств объекта вступает в противоречие с прикладным *термином* «качество определенного полезного результата» как способности соответствовать предъявляемым требованиям и удовлетворять потребности пользователей — *внешнее* проявление свойств рассматриваемого объекта в среде его использования. Возникает неразрешимое логическое противоречие: если качество — это степень соответствия характеристик объекта требованиям, то объект, не соответствующий этим требованиям, не обладает качеством и не существует; но любой известный объект всегда обладает вполне определенным качеством.

Поэтому определение термина должно базироваться на толковании образующего его родового понятия и не может ему противоречить: логическая схема «понятие» → «термин» [10]. Отмеченное противоречие сложилось вследствие необоснованного отождествления понятий «качество» и «полезность». Под последней в экономике понимают способность удовлетворять определенную потребность [11]. Указанное несоответствие не является чисто умозрительным, а имеет негативные практические последствия. Например, в используемых методиках оценки качества социально значимых объектов зачастую применяют показатель стоимостной доступности для пользователей [12]. Это — грубейшая ошибка, с которой ни в коем случае нельзя согласиться, поскольку цена продукции, работы и тарифы на услуги не относятся к свойствам самого объекта. Внутренние свойства объекта проявляются всегда, пока этот объект существует. Цена же объекта возникает исключительно на рынке, т.е. формируется отдельно от объекта, и существует или не существует независимо от материально-вещественной сущности объекта, не входит в состав его внутренних свойств. Поэтому с включением ценовых измерителей в состав показателей качества ни в коем случае нельзя согласиться.

Тем не менее, учитывая устоявшуюся терминологическую практику, допустим использование термина «качество полезного результата», помня о его несоответствиях теоретическим основам терминоведения и экономической категории стоимости.

Оценка качества производится в три этапа. Сначала устанавливаются оценочные показатели и их нормативные значения. Затем определяется фактическое значение каждого из показателей и производятся оценки связи этих значений с качеством. Наконец, значения частных оценок сводятся в общую оценку качества (интегральную оценку).

Оценочные показатели должны иметь «физический» смысл, быть наглядными и измеримыми, не иметь значимой взаимной корреляции. Не следует использовать показатели, представляющие собой отношение

(удельные характеристики). Устанавливать оценочные показатели нужно на основе статистически репрезентативного опроса потребителей.

Линейная модель связи значения частного показателя с качеством, в том числе в социальной сфере, используется наиболее часто (рис. 2, а).

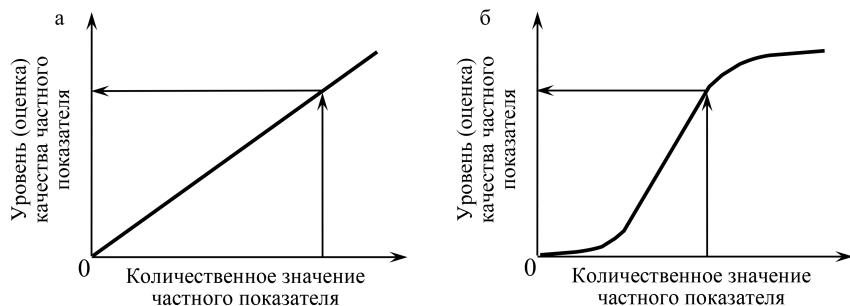


Рис. 2. Модели оценки качества: а — линейная; б — нелинейная

Однако линейная модель не соответствует природе восприятия качества оцениваемого объекта. В диапазоне малых значений частного показателя оценка качества остается низкой и практически не изменяется. Аналогично, в диапазоне больших значений частного показателя оценка качества достигает насыщения и также неизменна. А вот в интервале между диапазонами малых и больших значений оценка качества повышается сообразно с увеличением значения показателя. Такая нелинейная связь графически отображена на рис. 2, б. Методологически использование линейной модели означает преобразование «количества» значения показателя в оценку его качества посредством умножения значения показателя на некий постоянный коэффициент. С точки зрения информатики такое преобразование не генерирует новой информации: одна величина заменяется линейно с ней связанной другой величиной, а качество подменяется значением показателя. Философски это означает отрицание различий между категориями «количество» и «качество». Таким образом, пользоваться линейной моделью не следует ввиду ее научной абсурдности.

Теоретическая основа нелинейной оценки качества изложена в работе [13]. Оценка качества выполняется сопоставлением значения показателя соответствующему ему уровню желательности D , изменяющемуся от 0 до 1 (рис. 3).

Форма зависимости желательности от значения оценочного показателя была установлена на основе опроса экспертов в различных областях деятельности и знаний. Математически эта связь описывается формулой $D = \exp(-\exp(-Y))$, где Y — безразмерный параметр, численные значения которого приводятся в соответствие со значениями каждого из оценоч-

ных показателей на основе экспертных оценок, даваемых специалистами или пользователями соответствующих социальных услуг. Показатель Y позволяет пользоваться универсальным графиком для различных оценочных показателей (см. безразмерную шкалу Y и расположенные под ней шкалы различных оценочных показателей на рис. 3).

В философском аспекте функция желательности представляет собой математическое выражение закона перехода количества в качество и имеет органическую связь с основным психофизиологическим законом Вебера—Фехнера, согласно которому прирост ощущений (например, ощущений при оценке качества) пропорционален логарифму отношения вызвавших это ощущение раздражителей. Это соответствует тому факту, что оценка качества всегда производится людьми органолептически.

Оценки качества по различным показателям с номерами $i = (1, \dots, n)$ обобщаются в интегральную оценку K , представляющую собой среднегеометрическое значений частных показателей: $K = \sqrt[n]{D_i}$.

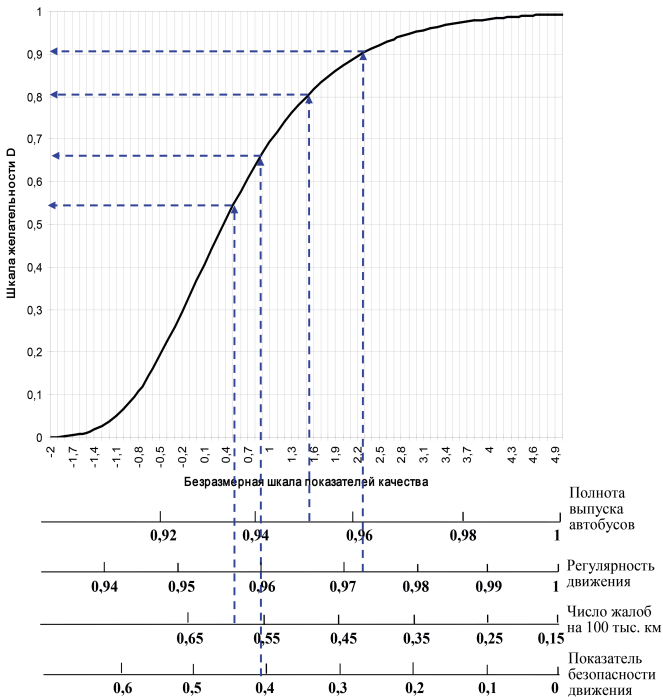


Рис. 3. Оценка качества работы транспортной организации, выполняющей перевозки пассажиров автобусами с использованием функции желательности Харрингтона

При оценке качества и управлении оказанием социально значимых услуг следует четко дистанцировать качество собственно таких услуг от качества работы организаций и их структурных подразделений, качества труда работников социальной сферы. Качество услуг должно рассматриваться с позиций клиент-ориентированного подхода как воспринимаемые потребителями полезные для них свойства объекта — носителя качества (как полезность). Такая маркетинговая методология рассмотрена в работе [9].

Статистически репрезентативные исследования показали, что для пассажиров городского транспорта общего пользования потребительские свойства перевозочной услуги выражаются следующими характеристиками: доступностью, результативностью, надежностью обслуживания и удобством пользования транспортом. Доступность как сложное свойство определяется транспортной насыщенностью городской территории (индикаторы — плотность маршрутной сети и обеспеченность транспортными средствами) и информативностью (индикаторы, характеризующие уровень информационного обеспечения пассажиров). Результативность выражается сокращением затрат времени и сил на поездки с использованием транспорта общего пользования по сравнению с альтернативными способами передвижения. Надежность обслуживания определяется безопасностью совершения поездок, регулярностью движения транспортных средств по маршрутам и гарантированностью соблюдения установленных норм (вероятность отказа пассажиру в посадке из-за переполнения подвижного состава и др.). Удобство пользования включает комфортабельность подвижного состава, остановочных пунктов и других объектов транспортной инфраструктуры, а также соблюдение предельных нормативов наполняемости транспортных средств пассажирами.

Выводы

Эксплуатационная практика осуществления управления транспортным обслуживанием пассажиров с использованием рассмотренных показателей качества перевозочных услуг в различных городах России свидетельствует о достижении позитивных результатов. На основе установленных отставаний показателей качества обслуживания от действующих нормативов и ожиданий пассажиров осуществляется адресное рациональное использование средств, направляемых на развитие определенных аспектов работы и инфраструктуры городского пассажирского транспорта общего пользования как важной социальной компоненты, определяющей качество жизни городского населения.

Повышение качества работы городского транспорта общего пользования обеспечивает достижение целей устойчивого развития городской

среды и городского хозяйства [14], целей, установленных транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 г.

Список литературы

1. Социальное государство / П. К. Гончаров // Новая философская энциклопедия: в 4 т. / пред. науч.-ред. совета В. С. Степин. 2-е изд., испр. и доп. М.: Мысль, 2010. — 2816 с.
2. *Самуэльсон П., Нордхаус У.* Экономика. М.: Вильямс, 2014. — 1360 с. ISBN 978-5-8459-1714-0
3. ISO ГОСТ 24.702-85. Группа П87. Межгосударственный стандарт. Единая система стандартов автоматизированных систем управления. Эффективность автоматизированных систем управления. Основные положения.
4. *Исаева Л. А.* Экономическая и социальная эффективность в воспроизводственном процессе // Вестник ВГУ. Сер.: экономика и управление. 2012. № 1. С. 18–22.
5. *Шеремет А. Д.* История и перспективы развития кафедральной научной школы комплексного анализа деятельности организаций // Международная научная конференция «Ломоносовские чтения — 2016: Экономическая наука и развитие университетских научных школ»: сб. статей / под ред. А. А. Аузана, В. В. Герасименко. М., 2016. С. 1419–1428.
6. *Савосина М. И.* Оценка эффективности устойчивого развития транспорта // Мир транспорта. 2020. № 18 (2). С. 50–66. DOI: <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2020-18-50-66>
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества: основные положения и словарь.
8. *Спирин И. В.* Перевозки пассажиров городским транспортом: справочное пособие. 2-е изд. М.: ИКЦ «Академкнига», 2006. — 413 с.
9. Маркетинговый подход к управлению качеством транспортного обслуживания: монография / А. М. Асалиев, Н. Б. Завьялова, О. В. Сагинова, И. В. Спирин, И. И. Скоробогатых и др.; под ред. Н. Б. Завьяловой, О. И. Сагиновой, И. В. Спирина. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. — 172 с.
10. *Мельников Г. П.* Основы терминоведения. М.: Изд. Ун-та дружбы народов, 1991. — 116 с.
11. *Макконнелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. — 974 с.
12. Социальный стандарт транспортного обслуживания населения при осуществлении перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом (утв. распоряжением Минтранса РФ от 31.01.2017 № НА-10-р).
13. *Harrington E. C.* The Desirability Function // Industrial Quality Control. 1965. No. 21. P. 494–498.
14. *Гришаева Ю. М., Матанцева О. Ю., Спирин И. В., Савосина М. И., Ткачева З. Н., Васин Д. В.* Устойчивое развитие транспорта в городах России: опыт и актуальные задачи // Юг России: экология, развитие. 2018. Т. 13. № 4. С. 24–46. DOI: [10.18470/1992-1098-2018-4-24-46](https://doi.org/10.18470/1992-1098-2018-4-24-46).

*Старшинова Т. А.,
Антоновский А. В.,
Харитоненкова Е. И.*

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА В ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ: АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ, 2020–2021 гг.

В Тверской области сегодня наблюдается определенный дисбаланс между спросом и предложением. Количество вакансий по сравнению с 2018 г. в 2019 г. увеличилось на 8% — было 49 тыс., стало 53 тыс. Но на данный момент по многим специальностям спрос значительно превышает предложение.

Основной спрос фокусируется на врачей различных специализаций, а также ветврачей, учителей и педагогов, инженеров; не хватает механизаторов, каменщиков, швей, маляров, электрогазовщиков, слесарей, водителей.

Важно подчеркнуть, что спрос превышает предложение в несколько раз. Например, вакансий врачей сейчас 4159, а предложение — только на 256 соискателей, учителей и педагогов — 1089 вакансии на 145 соискателей, инженеров — 2079 на 463. Спрос на швей составляет 1661 вакансию, а предложение — 128 соискателей, электрогазосварщиков — 1165 вакансий на 235 соискателей, поваров — 647 вакансий на 250 соискателей, водителей — 2019 на 816.

Больше всего открытых вакансий можно найти Твери и Кимрском, Калининском, Ржевском, Торжокском и Вышневолоцком районах. В целом с января по июль 2020 г. в органы службы занятости за содействием в трудоустройстве обратились более 31 тыс. жителей региона. Подходящую работу получили 69,6% обратившихся.

По состоянию на конец 2020 — начало 2021 г. уровень регистрируемой безработицы по Тверской области (отношение численности зарегистрированных безработных к численности рабочей силы) по сравнению с предыдущим месяцем уменьшился на 0,4 п.п. и составил 1,2%. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года уровень безработицы на 0,5 п.п. больше (в 2020 г. — 0,7%).

Коэффициент напряженности на рынке труда региона (количество незанятых граждан на одну вакансию) составил 0,7 (на 0,3 больше, чем на аналогичную дату прошлого года).

Заявленная работодателями потребность в работниках — 15,3 тыс. единиц, из них:

- ИТР и служащие — 6,3 тыс. единиц;
- рабочие профессии — 9 тыс. единиц.

Наибольшая потребность в работниках заявлена в *следующих сферах деятельности*:

- производство — 6,1 тыс. единиц (ИТР: инженер, инженер-технолог, инженер-конструктор, инженер по подготовке производства, инженер по охране труда и др. — заработная плата: 20,5–71,0 тыс. руб.);
- рабочие профессии (слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике, слесарь-сантехник, слесарь-ремонтник, оператор технологических установок, электрогазоварщик, электрик участка, электромонтер, токарь, механик и др. — заработная плата: 15,6–70,0 тыс. руб.);
- здравоохранение, спорт, социальное обеспечение — 1,8 тыс. единиц (врачи-специалисты, врачи общей практики, средний и младший медицинский персонал — заработная плата: 12,1–100,0 тыс. руб.);
- образование, наука — 0,8 тыс. единиц (воспитатель, помощник воспитателя, преподаватель, учитель — заработная плата: 14,0–35,0 тыс. руб.);
- строительство, недвижимость — 0,7 тыс. единиц (машинист крана автомобильного, бетонщик, маляр, каменщик, штукатур и др. — заработная плата: 13,0–80,0 тыс. руб.);
- продажи и бытовое обслуживание — 0,4 тыс. единиц (продавец, парикмахер, повар, официант и др. — заработная плата: 12,1–50,0 тыс. руб.);
- транспорт — 0,6 тыс. единиц (водитель автомобиля, помощник машиниста тепловоза, водитель погрузчика, машинист железнодорожно-строительных машин — заработная плата: 12,1–130,0 тыс. руб.).

На начало апреля текущего года в органах службы занятости зарегистрировано 8,2 тыс. безработных. В течение января — марта 2021 г. органами службы занятости трудоустроено 1740 человек. Возможность временного трудоустройства на общественные работы получили более 127 человек. Зарегистрировали собственное дело 22 бывших безработных. По направлению органов службы занятости к профессиональному обучению приступили 616 безработных граждан.

За прошедший 2020 г. наиболее пострадавшими в регионе оказались работники сферы услуг. Ведь процесс функционирования этого сегмента отечественной экономики является весьма трудоемким, поскольку технологические процессы в сфере услуг меньше, чем во многих других сферах экономической деятельности, поддаются механизации и автоматизации,

вследствие чего они требуют значительных удельных расходов именно живого человеческого труда для своего осуществления.

Так, согласно данным Государственной службы статистики Тверской области, совокупно в таких сферах экономической деятельности, как оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, временное размещения и организация питания, финансовая и страховая деятельность, операции с недвижимым имуществом, искусство, спорт, развлечения и отдых, работало 28% всего занятого населения в экономике региона. И именно экономическая деятельность этих сфер понесла наибольшие потери в 2020 г.

Конечно, экономическую деятельность не всех субъектов хозяйствования в указанных отраслях была полностью остановлена в период введения жесткого режима карантина. Например, в сфере торговли работали продовольственные магазины. Банковские учреждения — временно прекратили работу лишь части их отделений.

Несмотря на общее улучшение ситуации с зарплатами наемных работников, в ряде отраслей ситуация с зарплатами была довольно сложной. Прежде всего, это касается гостинично-ресторанного бизнеса, где в апреле и мае 2020 г. — более чем на 40% меньше, чем в аналогичные месяцы 2019 г. в апреле–мае имело место сокращение зарплат «на транспорте», в торговле и строительстве, а в промышленности — только в апреле. Причем если в торговле и «на транспорте» это было связано с прямым административным ограничением или даже запретом на осуществление предпринимательской деятельности в этих областях, то в строительстве и промышленности — с падением рыночного спроса на продукцию этих отраслей. Кроме того, в строительстве возникли проблемы с доставкой работников на объекты строительства.

В июне деловая активность в регионе понемногу росла, что положительно сказалось на функционировании рынка труда.

В конце 2020 г., согласно представленным аналитическим данным, Тверская область заняла 15-е место в рейтинге регионов по уровню безработицы и таким образом вошла в число субъектов с наименьшими показателями по итогам ноября 2020 г. — января 2021 г. Как следует из рейтинга, уровень безработицы в Тверской области за указанный период составил 4,5% по методологии Международной организации труда. Это ниже, чем соответствующий показатель в среднем по России (5,9%).

В Верхневолжье уделяется большое внимание трудоустройству населения. За 2020 г. при поддержке службы занятости трудоустроено свыше 20 900 жителей региона.

Далее рассмотрим основные показатели рынка труда в Твери и Тверской области. По итогам 2018 г. среднесписочная численность работников крупных и средних организаций города Твери увеличилась на 2,8%

до 109,7 тыс. человек и составила 41% в численности работников организаций крупного и среднего бизнеса Тверской области.

Тенденция роста численности продолжилась в 2019 г. По сравнению с прошлогодним периодом за 7 месяцев 2019 г. она повысилась на 1,6% и составила 110,5 тыс. работников. Максимальный прирост численности обеспечен предприятиями обрабатывающих производств, где количество занятых работников выросло на 5,5% до 25,8 тыс. человек.

В результате на дополнительно созданные рабочие места крупных и средних организаций города Твери в 2018 г. принято работников списочного состава более 1,3 тыс., в первом полугодии 2019 г. — 0,73 тыс. работников.

Тверь занимает 3-е место в рейтинге 16 областных центров ЦФО по наиболее высокому темпу роста среднесписочной численности работников крупных и средних организаций в первом полугодии 2019 г.

По сведениям хозяйствующих субъектов г. Твери, представленным для разработки прогноза, в рамках основной деятельности в 2018 г. введено 2,4 тыс. новых рабочих мест (ОАО «Тверской вагоностроительный завод», ЗАО «Вагонкомплект», ЗАО «Тверской экскаватор», АО «Диэлектрические кабельные системы», ООО «ДКС-Развитие», ООО «Система 5», ОАО «Московско-Тверская пригородная пассажирская компания», АО «Газпром газораспределение Тверь», ООО «Тверь Водоканал» и др.). В прогнозируемый период хозяйствующие субъекты города Твери намерены ввести свыше 1,3 тыс. новых рабочих мест, что будет способствовать закреплению высококвалифицированных кадров на предприятиях и в организациях.

В условиях действия Пенсионной реформы, введенной с 1 января 2019 г., и на основании расчетов к долгосрочному прогнозу, численность работников экономики г. Твери в 2025 г. может увеличиться до 217,3 тыс. человек, или на 1,5% к уровню 2018 г. (табл. 1).

Таблица 1

Динамика среднесписочной численности работников, занятых в экономике города Твери в 2018–2020 гг.

	2018	2019	2020
Всего, тыс. человек	214,0	215,1	214,8
В % к предыдущему году	100,8	100,5	93,6

Итоги 2018 г. свидетельствуют о полном преодолении пика двух кризисных периодов, начавшихся в 2009 и 2014 гг. Уровень безработных в г. Твери, а также количество организаций, перешедших по объективным причинам в режим неполной занятости, — самые низкие за послед-

ние десять лет. На 1 января 2019 г. в этом режиме оставалось 368 работников 12 хозяйствующих субъектов (рис. 1).



Рис. 1. Масштабы неполной занятости работников организаций г. Твери на 1 января 2011–2020 г.

На 1 января 2020 г. численность граждан, имеющих официальный статус безработных, сократилась на треть, до 422 человек против 652 человек на начало 2019 г. Уровень безработицы (0,19%) кратно ниже аналогичного показателя по Тверской области (0,60%) (табл. 2).

Город Тверь разделит 1-е место (вместе с Калугой) в рейтинге 16 областных центров ЦФО по двум основным критериям рынка труда: минимальной численности безработных граждан и самому низкому значению уровня безработицы.



Рис. 2. Динамика уровня безработицы на рынке труда города Твери на 1 января 2016–2020 гг., %

Таблица 2

Динамика численности официально зарегистрированных безработных

Динамика численности официально зарегистрированных безработных на 1 января, человек					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
822	1027	1537	1275	652	422

На 1 января 2019 г. в банке вакансий было размещено 6,4 тыс. заявок для трудоустройства граждан с преобладающим спросом на рабочие профессии (63% всей заявленной потребности). Вместе с тем город испытывает потребность в специалистах среднего медицинского персонала здравоохранения, врачах, педагогических работниках средних школ, начального и дошкольного образования.

В 2019 г. ситуация на рынке труда города Твери не имела негативных тенденций. К началу сентября 2019 г. в режиме неполной занятости остались шесть организаций города Твери с численностью 200 работников. По сравнению с началом 2019 г. количество организаций сократилось в 2 раза, численность работников — в 1,8 раза. Фактически высвобождено хозяйствующими субъектами города Твери 442 работника.

Уровень безработицы в городе Твери (0,24%) имеет самое низкое значение в Тверской области. Официальный статус безработных у 535 горожан, из них пособие по безработице получает 431 безработный.

Количественный рост вакансий не решает проблемы «дисбаланса» профессий, когда спрос на специальности и занятие трудом не соответствует предлагаемому рынку профессий. Несовпадение между квалификацией безработных и имеющимися свободными рабочими местами влечет за собой структурную безработицу. Данное явление объясняется перестройкой экономики, введением новых технологий производства, ликвидацией устаревших профессий и специальностей, оптимизацией численности работников. Помимо структурной безработицы, определенное влияние на изменение численности безработных граждан оказывают жители муниципальных образований Тверской области и других регионов страны, незанятые трудовой деятельностью по прежнему месту жительства и прибывающие в Тверь в поисках новой работы.

Список литературы

1. *Вашко Т. А., Максименко И. А., Шендель Т. В., Якимова Л. Д., Яркова С. А.* Обучение персонала как инструмент развития человеческого потенциала в условиях цифровой трансформации: монография. Красноярск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2021. — 205 с.
2. Интерактивный портал службы занятости населения Тверской области. URL: <https://trudzan.tverreg.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
3. Министерство социальной защиты Тверской области. URL: <https://минсоцзащиты.тверскаяобласть.рф/> (дата обращения: 11.05.2021).
4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
5. Не ударит в грязь слезом. Рынок труда полностью восстановится в 2021 году с помощью самозанятых и фрилансеров. URL: <https://rg.ru/2020/09/15/gynok-truda-polnostiu-vosstanovitsia-v-2021-godu.html> (дата обращения: 11.05.2021).

6. Перспективы российского рынка труда в 2020 году. URL: <https://finance.rambler.ru/other/43573577-perspektivy-rossiyskogo-rynka-truda-v-2020-godu/> (дата обращения: 11.05.2021).
7. Правительство Тверской области. Рынок труда Тверской области. URL: <https://тверскаяобласть.рф/sotsialnaya-sfera/trud-i-zanyatost/rynok-truda-tverskoj-oblasti/?print=y> (дата обращения: 11.05.2021).
8. Работа в России. Общероссийский портал вакансий. URL: <https://trudvsem.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
9. *Скудалова О. В.* Основы теории управления: учебное пособие. Тверь: Тверской государственный университет, 2019. — 132 с.
10. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области. URL: <https://tverstat.gks.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
11. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
12. Центр занятости населения (Биржа труда) в Твери. Вакансии. URL: <https://centr-zanyatosti-naseleniya.ru/tszn-tver/vakansii-ofitsialnyj-sajt-poisk-raboty> (дата обращения: 11.05.2021).
13. Чего ждать на рынке труда: HR-тренды до 2050 года. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/604f2e5e9a79478fdd40d2ce> (дата обращения: 11.05.2021).
14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021). URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).
15. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 30.04.2021) «О занятости населения в Российской Федерации». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).

Чернов С. Е.

О РОЛИ КАЧЕСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. *Рассмотрена роль качественных методов в управленческих исследованиях как фактор развития науки управления.*

Ключевые слова: теория управления, количественные и качественные методы управленческих исследований, эффективность управления, исследования, практика и непрерывное управленческое образование

S. E. Chernov

ON THE ROLE OF QUALITATIVE RESEARCH IN THE THEORY OF MANAGEMENT

Abstract. *The role of qualitative methods in management research as a factor in the development of management science is considered.*

Key words: management theory, quantitative and qualitative methods of management research, management efficiency, research, practice and continuous management education

*Суха теория, мой друг,
лишь древо жизни пышно зеленеет...*

И. Гете

Владея правдой, будь нелицеприятен и строг.

Конфуций

Проходят века, а судьба теории, в том числе и управления, незавидна, как писал Гете, остается серой, а практика управления буйствует всеми цветами радуги.

Но стоит произойти каким-то знаменательным событиям, неважно, печальным или радостным, в жизни отдельного человека или целого народа, и тогда мы задаемся вопросом: как управлять этими изменениями, дальнейшим ходом событий? И здесь серая мышь теории управления превозносится до размеров льва, определяющего судьбу мира. Что будет

с нами? Куда идти? Как управлять изменениями в нужном направлении? Возникают новые парадигмы и концепции теории управления.

А чтобы управлять, нужно измерять. Что? Когда? Где? Как? С помощью какой меры? Чтобы ответить на эти вопросы и прийти к выводам, мы обращаемся к «матери» управленческой науки — **истории управленческой мысли**, подводящей прочный фундамент под современное здание менеджмента — концепций теории управления.

Когда мы говорим о методах исследования и мерах измерений фактов из практики управления социальными организациями, то разделяем их на *количественные и качественные*. Для измерения эффективности управления организациями мы проводим исследования практики менеджмента и используем оба вида оценок и показателей, количественные и качественные методы. И здесь изменения фиксируются другой исторической наукой — **историей менеджмента**: изучением развития практики управления.

Effectiveness включает **качественные показатели**, которые дополняются количественными координатами в пространстве и времени, достигнуты ли цели управления организацией; efficiency — **количественная** мера управления эффективностью, важная составляющая экономичности, обеспечения ресурсами организации для достижения ее целей. Качественные факторы, оценки и показатели важны в исследовании характеристик окружающей организацию внешней среды, определяющей параметры системы управления внутри организации.

В докладе мы касаемся проблем качественных характеристик управления. Как замечает Р. Л. Аккофф, в короткой перспективе мы можем количественно спланировать и получить полезные результаты, но в долгосрочной, например, из-за несочетаемости, применения качественно менее сложной модели, мы можем прийти к более низким, чем ожидалось, показателям [1, с. 50].

Говоря об измерении управления социальными объектами, мы не можем обойти понятия: 1) «организация», которое является центральным, когда мы ведем речь об управлении в обществе; 2) «управление организацией» предполагает управляющего или исследователя — субъекта измерения, определяющего параметры и методику измерения. Очень важна и парадигма управления, в рамках которой проводятся исследования и измерения.

В ходе исторического развития управленческой мысли формируется современная парадигма менеджмента организации. На основе парадигмы формируются методики исследования, определяющие проблемы и возможности эффективного управления организациями.

При этом, поскольку организация является социальным объектом, количественные методы измерения управленческих процессов, происходя-

ших в ней и вокруг нее, ограничены или требуют физической (механистической) интерпретации организации как объекта управления [1, с. 45].

Прежде всего теория управления формируется на основе взаимодействия между исследованием и практикой менеджмента организаций: академические исследователи делают свой вклад в теорию, консультанты вносят свою лепту в практику менеджмента [2, с. 34]. Взаимодействие первых и вторых требует третьего вида деятельности — управленческого образования.

Необходимость управленческого образования — важнейшего фактора повышения эффективности управления — осознавали российские теоретики и практики управления в XIX в. Еще в 1872 г. профессор Петербургского технологического института И. А. Вышнеградский (будущий министр финансов) отметил, что высшее специальное учебное заведение не может дать готовых практиков. Для образования и развития навыков «распорядительства» у выпускника вуза: «...весьма желательно, чтобы он с самого начала на фабрике или заводе занимал не всецело ответственную должность, желательно, чтобы он сначала мог непременно усвоить себе те свойства, которые, кроме теоретического образования, кроме практических знаний работ, совершенно необходимы для того, чтобы быть ответственным и взять на себя ведение дела» [4]. В современной управленческой литературе этот принцип непрерывного обучения носит название *action learning*.

Цели управленческих исследований определяют стратегию количественных или качественных исследований. Многие методологи управленческих исследований призывают ученых и консультантов разграничивать количественные и качественные исследования. На наш взгляд, это необходимо только для достижения академических целей.

Главный вопрос в том, что количественные измерения управления организацией возможны тогда, когда у нас есть детерминированная модель организации, параметры которой мы пытаемся измерить. Количественное «измерение» — это анализ и синтез факторов, которые проверяют управленческое решение или теоретическую модель.

Когда мы применяем качественные факторы, то мы используем индукцию, которая может помочь сформулировать новые концепции и теории менеджмента. Перед исследователями стоят задачи изучения позитивных, самообучающихся организаций, что, по определению Р. Аккоффа, требует социально-системных моделей. В сущности, это качественно новый тип организации социальных систем [1, с. 509].

Факторы, которые выявлены в результате качественного исследования, могут сформировать лучший количественный результат (Хотгорские эксперименты) [2]. И это опять же позволяет разработать новые теории и даже научные направления. Количественные исследования, как пра-

вило, используют готовую концепцию управления — дедуктивный метод, проверка теории.

Качественные и количественные исследования взаимосвязаны и применяются в управлении на основе сформулированного Г. Х. Поповым и проанализированного В. И. Маршевым в контексте развития управленческой мысли *комплексного и системного подхода* [3, с. 523]. Комплексность заключается в том, что было признано необходимым анализировать все аспекты и все признаки управления. Системный подход представляет все элементы и проблемы управления в виде взаимоувязанного целого, что позволяет перейти к качественному анализу управления организацией.

Список литературы

1. *Аккофф Р.* Аккофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002.
2. *Браймен А., Белл Э.* Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2012.
3. *Маршев В. И.* История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021.
4. *Маршев В. И.* Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы // Управленческие науки. 2014. Т. 4. № 13. С. 4–15.

Чхутиашвили Л. В.,
Чхутиашвили Н. В.

ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ: ОТ М. ВЕБЕРА ДО ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Аннотация. Авторами анализируется исторический вопрос о моделях государственного управления от М. Вебера до электронного правительства. Разнообразие существующих моделей государственного управления напрямую зависит от исторического развития той или иной страны. В пределах этого развития меняется соотношение между такими категориями, как право, власть и государство. В первую очередь взаимодействуют государство и право, которое впоследствии порождает власть. Идеальной модели государственного управления, которая бы удовлетворяла абсолютно все слои общества, для всех государств, быть не может и не будет.

Ключевые слова: власть, государство, защита интересов граждан, историческое развитие, модель государственного управления, право

L. Chkhutiashvili,
N. Chkhutiashvili

HISTORY AND MODERNITY: FROM M. WEBER TO “ELECTRONIC GOVERNMENT”

Abstract. The authors analyze the historical question of models of public administration from M. Weber to “electronic government”. The variety of existing models of public administration directly depends on the historical development of a particular country. Within this development, the relationship between such categories as law, power, and the state changes. First of all, the state and law interact, which subsequently give rise to power. There cannot and will not be an ideal model of public administration that would satisfy absolutely all layers of society for all States.

Key words: government, state, protection of citizens’ interests, historical development, models of public administration, law

В разных моделях управления государство и право, выражающиеся во власти, взаимодействуют по-разному. Какая модель государственного

управления наиболее приемлема в рамках современности? Для этого дадим краткую характеристику основным видам моделей государственного управления и приведем примеры их практического воплощения.

Первой выделим классическую модель управления, основанную на концепции Макса Вебера. В ее основе лежат принципы рациональной бюрократии: минимальность государственного присутствия в системе экономического и социального регулирования, стандартизация управленческих процедур, строгая исполнительская дисциплина, персональная ответственность за качество принимаемых решений [4, с. 58]. Например, Франция в период реставрации монархии (1814–1830).

В данной модели государство представляет собой четко формализованную структуру, а право — стандарт регулирования общественных отношений. Как следствие, власть распределяется в зависимости от занимаемой должности и объема возложенных полномочий.

Следующая модель — социалистическая модель государственного управления. Во главе угла стоит общая цель — построение общества всеобщего равенства и социальной справедливости [6, с. 300]. Характерными для этой модели управления являются демократический централизм, господство государственной собственности и марксистско-ленинской идеологии, запрет политического плюрализма. То есть фактически власть в государстве принадлежит государственным органам и партийному аппарату. К государствам с такой моделью управления можно отнести СССР, отдельные страны Восточной Европы и Центральной Азии после Второй мировой войны.

Достаточно распространенной является модель так называемого хорошего правительства [13, с. 11]. Ей присущи: мощный центр управления; наличие стратегии, имеющий научно обоснованный характер; рациональное разделение полномочий и т.д. В рамках данной модели право как общественный регулятор имеет первостепенное значение. Кроме того, в основе этой концепции лежит диалог с населением. Следовательно, власть принадлежит населению государства, а государство основывается на общественном договоре. Наиболее ярко данная модель государственного управления представлена в Японии.

В противовес ранее упомянутой существует «сетевая модель» [5, с. 13]. Здесь имеет место тесное взаимодействие между государственными и негосударственными структурами с целью достижения общего согласия, так как правительство не реализует так называемую функцию обслуживания населения. Власть также принадлежит населению. Примером может послужить современная Франция, где при участии негосударственных образований часто проводятся публичные расследования по защите прав и интересов граждан.

Право, воплощающееся в законодательстве государства, наиболее ярко выражено в «институциональной модели» [22, с. 5]. Основная цель — реализация и защита интересов граждан от злоупотребления со стороны государства (государственных органов и иных структур). Здесь практический пример мною приведен не будет, так как в чистом виде данная модель фактически не встречается.

Имеет место и «корпоративистская модель» [7, с. 16] государственного управления: власть принадлежит нескольким крупным политическим группам, которые имеют представительство в парламенте и правительстве. Форма государства отдаленно напоминает аристократию, а нормы права создаются в интересах господствующих политических групп, например, Италия после окончания Первой мировой войны.

Наиболее распространенной является «модель государства-супермаркета» [1]. Государство предоставляет публичные услуги населению, а население, в свою очередь, — клиент и потребитель. Соответственно, право призвано регулировать процессы оказания услуг. Власть — прерогатива граждан, диктующих необходимость тех или иных публичных услуг. Примером может послужить Великобритания («Хартия граждан» [3, с. 9]).

Классическая и социалистическая модели были достаточно распространены в большинстве стран мира. Первая появилась приблизительно с начала XIX в., вторая — в первой половине XX в. После окончания Второй мировой войны одни государства переняли социалистическую модель управления, а другие пытались найти свой путь под капиталистическим началом.

На основании всего вышеизложенного с уверенностью можно сказать о том, что существует большое число различного рода моделей государственного управления. Однако последняя модель, которая будет рассмотрена нами как наиболее актуальная и новая, — модель электронного правительства.

Модель электронного правительства находится на стадии разработки в данный момент и характеризуется информатизацией органов государственной власти всех уровней, способных поддерживать взаимодействие с населением и экономическими структурами государства. Преимуществами представленной новой модели являются: сокращение сроков оформления документов, упрощение бюрократических процедур, введение унифицированной системы электронного учета, сокращение масштабов коррупции и рост доверия к институтам власти со стороны граждан, а это повышает уровень политической культуры и политического сознания. Достигаемые за счет использования последних информационно-коммуникационных технологий открытость и прозрачность деятельности органов власти способствуют упрощению взаимодействия населения с органами

государственного управления и открывают полный доступ граждан к необходимой им государственной информации.

Чтобы реализовать данную модель, необходимо привлечь как можно большее число граждан в сферу информационного общества. Пожалуй, в этом и возникает наибольшая сложность, так как большая доля людей пожилого возраста не только не увидят необходимости в информатизации, но и не смогут приспособиться к ней. Сложившаяся проблема решаема, так как можно создать определенную организацию, которая будет помогать осваиваться людям, нуждающимся в помощи.

Применимо к России в 2009 г. был создан известный всем портал государственных услуг Российской Федерации. По статистическим данным, посещают справочно-информационный платежный интернет-портал 10 млн человек в месяц. Но все же становится понятно, что порталом услуг пользуются далеко не все граждане. Людям проще ту или иную услугу получить проверенным способом. Процесс информатизации государственной системы медленно, но все же происходит. Конечно, электронное правительство никогда не сможет заменить уже имеющуюся систему государственной власти, более того, внедрение новых технологий с целью улучшения качества работы органов, обеспечивающих государственное управление, даст положительный результат.

Таким образом, разнообразие существующих моделей государственного управления напрямую зависит от исторического развития той или иной страны. В пределах этого развития меняется соотношение между такими категориями, как право, власть и государство. В первую очередь взаимодействуют государство и право, которое впоследствии порождает власть. Это обусловлено особенностями сложившейся системы и стиля управления, а также менталитета народа. Идеальной модели государственного управления, которая бы удовлетворяла абсолютно все слои общества, для всех государств, быть не может и не будет. Поэтому совершенствование уже существующих моделей при условии интеграции правительственных интернет-ресурсов поможет государству выйти на новый, успешный уровень обеспечения государственного управления.

Список литературы

1. *Абрамова О. Г., Мухаев Р. Т.* Современное государственное управление в поисках новой парадигмы // Проблемы и механизмы оценки эффективности системы государственного и муниципального управления: теория и практика: сборник тезисов докладов и статей международной научно-практической конференции российских и зарубежных университетов и РЭУ им. Г. В. Плеханова при участии представителей государственных и муниципальных органов власти. М.: ООО Изд. дом «Третьяковъ», 2016.

2. *Дуран Т. В., Костин В. А.* Институциональное управление в системе видов государственного управления // Социум и власть. 2011. № 2.
3. *Кайль Я. Я.* Зарубежный опыт внедрения стандартизации государственных и муниципальных услуг // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 21.
4. *Масловский М. В.* Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология: монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1997. — 87 с.
5. *Охотский Е. В.* Государственное управление: на пути к современной модели государственного менеджмента // Вестник МГИМО (университета). 2014. № 3.
6. *Сперанский А. В.* Советская политическая система в истории России: особенности геополитического и регионального развития. Екатеринбург: СВ-96, 2011. — 308 с.
7. *Шапкин И. Н.* Корпоративизм или плюрализм? Институциональные модели взаимодействия современного государства и общества // Век глобализации. 2018. № 21.

Яндиев М. И.

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ЖКХ НА ПРИМЕРЕ ПЕРЕСМОТРА НОРМАТИВОВ ПОТРЕБЛЕНИЯ ХОЛОДНОЙ И ГОРЯЧЕЙ ВОДЫ ДЛЯ КВАРТИР БЕЗ ПРИБОРОВ УЧЕТА

***Аннотация.** В настоящей статье изучается управленческая задача в сфере жилищно-коммунального хозяйства в части нормативов потребления холодного и горячего водоснабжения в г. Москве без приборов по учету использования воды. Автором проводится анализ данных о фактическом потреблении воды жителями многоквартирных домов за три года, делаются специальные расчеты по определению корректности установленных нормативов, даются рекомендации Правительству Москвы по решению указанной задачи.*

Ключевые слова: управление, сфера жилищно-коммунального хозяйства, нормы, холодное водоснабжение, горячее водоснабжение, среднемесячное потребление

Magomet Yandiev

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES, ON THE EXAMPLE OF REVISING THE STANDARDS FOR THE CONSUMPTION OF COLD AND HOT WATER FOR APARTMENTS WITHOUT METERING DEVICES

***Abstract.** This article examines the management problem in the field of housing and communal services in terms of the standards for the consumption of cold and hot water supply in Moscow without water metering devices. The author analyzes data about actual water consumption by residents of apartment buildings for three years, makes special calculations to determine the correctness of the established standards and gives recommendations to the Moscow Government for solving this problem.*

Key words: management, the sphere of housing and communal services, standards, cold water supply, hot water supply, average monthly consumption

Управление сферой жилищно-коммунального хозяйства является сложным и многогранным процессом. В настоящее время сфера ЖКХ находится в кризисном состоянии, существует актуальность решения проблем по реформированию и модернизации данной отрасли на муниципальном уровне. Одним из ключевых вопросов данной сферы остается высокая стоимость коммунальных услуг.

В 2020 г. по инициативе жителя Москвы автором статьи было проведено расследование предположения, что в Москве нормативы потребления холодного и горячего водоснабжения (далее — ХВС и ГВС соответственно) для квартир без приборов по учету использования воды существенно завышены.

В настоящее время в Москве каждый житель квартиры, где нет водосчетчика, оплачивает ХВС и ГВС исходя из значения 23,36 куб. м воды в месяц на человека. Эта цифра получается перемножением двух параметров:

- «11,68» куб. м в месяц на человека — это норматив, определенный в постановлении Правительства Москвы от 28.07.1998 № 566;
- «2» — это повышающий коэффициент, установленный в постановлении Правительства Москвы от 10.02.2004 № 77-ПП.

Для проверки заявленного предположения — что норматив завышен — была собрана первичная информация о фактическом потреблении холодной и горячей воды за 2017–2019 гг. Для этого в примерно 100 управляющих компаний четырех районов города Москвы (Мещанский, Красносельский, Басманный, Сокольники) были направлены запросы с просьбой предоставить информацию о потреблении ХВС и ГВС за последние три года.

Всего было получено восемь ответов, в шести из которых были представлены необходимые данные по 52 многоквартирным домам (МКД). До повышения точности расчетов были исключены два крайних значения (самые большое и самое маленькое). В ходе расчетов были подсчитаны среднемесячные значения по ХВС и ГВС в течение трехлетнего периода 2017–2019 гг.:

- среднемесячное потребление ХВС — 3,78 куб. м воды на одного человека в месяц;
- среднемесячное потребление ГВС — 2,33 куб. м воды на одного человека в месяц.

Итого, фактическое потребление воды — 6,11 куб. м.

Полученное значение в 3,8 раза меньше нормативного. Это означает, что москвичи, у которых нет счетчика воды, например, проживающие в коммуналках, ежемесячно переплачивают за воду в 3,8 раза.

Для оценки устойчивости результата был проведен расчет стандартного отклонения, который показал, что даже при его максимальной величине ($7,68 = 6,11 + 1,57$) фактическое водопотребление все равно меньше зна-

чения норматива в несколько раз. Таким образом, полученная оценка в 6,11 справедлива для большинства случаев, а значение 7,68 — для абсолютного большинства случаев. Следовательно, подозрение оказалось справедливым, и текущее значение норматива нуждается в уменьшении.

В связи с вышеизложенным считаем необходимым:

- внесение изменений в постановление Правительства Москвы от 28.07.1998 № 566-ПП в части установления нового значения норматива водопотребления в размере 7,68 куб. м на человека в месяц;
- внесение изменений в постановление Правительства Москвы от 10.02.2004 № 77-ПП в части установления нового значения «повышающего коэффициента» в размере 1,0;
- возврат (зачет) сумм, излишне переплаченных жителями Москвы за потребление воды с 01.01.2017.

Изучив отдельную управленческую задачу, автор приходит к выводу, что для принятия управленческих решений даже в такой сложной сфере, как жилищно-коммунальное хозяйство, не всегда требуется произведение сложных расчетов или применение особых методов управления, зачастую посредством сбора актуальной информации и простых математических действий можно решить на первый взгляд сложную и неподъемную задачу.

Источники

1. Ответы на запросы депутата с исходящим № 08-68-482/20-46 от 05.06.2020.
2. Постановление Правительства Москвы от 28.07.1998 № 566-ПП.
3. Постановление Правительства Москвы от 10.02.2004 № 77-ПП.

Ismatilla Mardanov

MEASURING INTERMEDIATE MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract. *Organizations can achieve managerial effectiveness in every executive activity. Some of them can be intermediate and others overall managerial effectiveness. While organizational performance measures overall managerial effectiveness, the accomplished quality leader-member exchange is one of the intermediate measures of managerial effectiveness. It contributes to employee contentment (episodic excitement about the job) which is the next level of managerial effectiveness. Employee contentment leads to higher employee performance. While employee contentment contributes to overall employee job satisfaction and intention to stay with the organization, organizational performance improves. The present study presents a model of intermediate and overall managerial effectiveness.*

Key words: managerial effectiveness, leader-member exchange, employee contentment and job satisfaction, performance, intention to stay

Марданов Исматилла

ИЗМЕРЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: эффективность менеджера, отношения руководителя и подчиненного, удовлетворенность подчиненного работой, исполнение, намерение остаться с организацией

Theoretical Framework

The macro measurement of managerial effectiveness is organizational or unit performance. The latter can be in the form of sales growth, profitability growth, and market share growth. The literature indicates three ways to measure managerial effectiveness: traditional, organizational competency, and individual competency. The traditional measurement [1] is about judging managerial effectiveness through organizational effectiveness. Organizational competency is about the long-term future orientation that accounts for external and internal

influences [6]. Finally, the individual perspective is about management skills transferable in domestic and international settings [6]. To advance research in this field, I discuss intermediate managerial effectiveness through the quality of leader-member exchange, employee contentment and job satisfaction, and employee intention to stay with the organization (Mardanov, 2020). Employee performance remains the ultimate measure of management effectiveness.

Propositions

Proposition 1: High employee intrinsic and extrinsic motivation will be positively related to leader-member exchange quality as the intermediate measurement of management effectiveness.

Proposition 2: The quality of leader-member exchange will be positively related to employee contentment as the intermediate measurement of management effectiveness.

Proposition 3a: Employee contentment due to leader-member exchange quality will be positively related to job satisfaction as the intermediate measurement of management effectiveness.

Proposition 3b: Employee contentment due to the quality of leader-member exchange will be positively related to intention to stay with the organization as the intermediate measurement of management effectiveness.

Proposition 4: Employee contentment due to the quality of leader-member exchange will be positively related to higher performance as the ultimate measurement of managerial effectiveness.

The Theoretical Model

The model (Figure 1) reflects the relationships of employee motivation with the quality of leader-member exchange as the intermediate measure of managerial effectiveness. The latter determines employee contentment as the next level

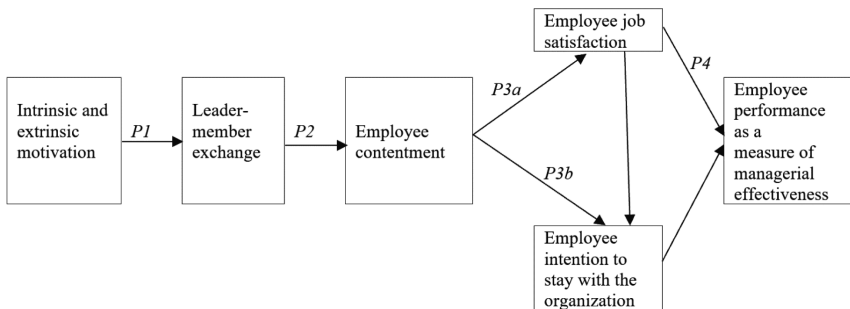


Figure 1. The theoretical model of intermediate and overall managerial effectiveness

of intermediate managerial effectiveness. Further, employee contentment as the collection of episodic employee excitement determines employee job satisfaction as the next level of managerial effectiveness. Job satisfaction affects the higher level of performance, which is the main measure of managerial effectiveness.

Methods

Data should be collected using the survey method as the literature had done for employee motivation, leader-member exchange, employee contentment, job satisfaction, and employee performance research. The leader-member exchange scale should be adopted from Liden and Maslyn [3]. The intrinsic and extrinsic motivation scale is essential to test the effects of employee motivation on leader-member exchange quality by sorting the short version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (<https://sites.uni.edu/butlera/courses/org/msq.htm>) into intrinsic and extrinsic motivational factors. Herzberg's (1967) Two-factor (satisfiers and hygiene factors) theory is helpful to do so as Mardanov did it (2020 — published online first). Also, the overall survey questionnaire should include employee contentment, intention to stay, employee job satisfaction, and employee performance scales.

Results

The results of data analysis from the Taiwanese construction industry suggest that people-oriented supervision (a high-quality leader-member exchange) facilitates higher employee performance [4]. The replication of this investigation and testing the theoretical model mentioned above in other countries may reveal country economic development differences contingent upon the levels of managerial effectiveness. We can observe that high employee motivation, both intrinsic and extrinsic, may improve leader-member exchange. The latter enhances employee contentment (excitement), leading to job satisfaction and desire to stay with the organization and higher employee and organizational performance, which measures overall managerial effectiveness.

References

1. *Bartol K. and Martin D.* Management. New York, NY: McGraw Hill, 1991.
2. *Herzberg F., Mausner B. Snyderman B. B.* The Motivation to Work. 2nd ed. New York, NY: Wiley, 1967.
3. *Liden R. C., Maslyn J. M.* Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development // Journal of Management. 1998. No. 24. P. 43–72.
4. *Mardanov I.* Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance, and intention to stay // Evidence-based

- HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 2020. EBHRM-02-2020-0018. R3. In press.
5. *Mardanov I., Chen K.* Leadership characteristics, leader-member exchange currencies, perceived supervision, and subordinate behavior in Taiwan // *Academy of Taiwan Business Management Review*. No. 10 (1). P. 123–137.
 6. *Rastogi R., Dave V.* Managerial effectiveness: A function of personality type and organizational competence // *Singapore Management Review*. 2004. No. 26 (2). P. 79–87.

**XXI МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА
«ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЙ
В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫМИ ОБЪЕКТАМИ:
ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА»**

г. Москва, 1–3 июля 2021 г.

ISBN 978-5-906932-86-0



9 785906 932860