



Кузин Дмитрий Владимирович, д.э.н., заведующий кафедрой управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (2020-2024 гг.).

Учебное пособие приурочено к 70-летию автора и 20-летию его активной преподавательской деятельности. В него вошли ключевые статьи по актуальным проблемам современного управления за последний 30-летний период его научной, бизнес- и педагогической карьеры. В них раскрывается переход к новой парадигме менеджмента в мире на рубеже XX–XXI веков, а также рассматривается ряд современных проблем управления в России, понимание и анализ которых важны для изучения современного управления.

Рекомендуется в качестве учебного пособия для студентов и аспирантов, изучающих современный менеджмент.

Д. В. Кузин Размышления об управлении в эпоху перемен

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Размышления об управлении в эпоху перемен

Д. В. Кузин



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА**
Экономический факультет



Д. В. Кузин

РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**МОСКВА
2024**

УДК 334.01, 334.021
ББК 65.050
К89

Рецензент

В.И. Маршев, заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, д-р экон. наук

Кузин, Дмитрий Владимирович.

К89 Размышления об управлении в эпоху перемен : учебное пособие / Д.В. Кузин. — Москва : Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. — 400 с.

ISBN 978-5-907690-55-4

Учебное пособие является сборником наиболее значимых статей автора по проблемам современного управления, опубликованных за последние 30 лет его научной, бизнес- и педагогической карьеры. Общим для этих работ является анализ «другого» менеджмента XXI в. или другой парадигмы менеджмента. Часть этих статей носит преимущественно концептуальный и методологический характер, хотя и они подкреплены необходимым эмпирическим материалом. В них сделана попытка с разных сторон разобраться в причинах и факторах перехода к новой парадигме менеджмента на рубеже тысячелетия, раскрывается содержание этой парадигмы, анализируются взгляды разных зарубежных и российских ученых и практиков на перемены в обществе, технологиях, экономике и бизнесе, приводятся результаты различных опросов менеджеров и специалистов, предлагаются некоторые идеи о методологии преподавания и содержании дисциплины «Менеджмент» в вузах в новой реальности.

УДК 334.01, 334.021
ББК 65.050

Кузин Дмитрий Владимирович
**РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН**

Изд. № 698585. Формат 60×90/16.
Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 25,0.
Тираж 100 экз.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт».
109316, г. Москва, Волгоградский проспект,
д. 42, корп. 5, эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н

ISBN 978-5-907690-55-4

© Экономический факультет МГУ
имени М.В. Ломоносова, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| От автора..... | 5 |
| Проблемы национального экономического успеха | 11 |
| «И будет вам успех» | 20 |
| Российский менеджмент: время «К»..... | 62 |
| Посткризисный мир и проблемы менеджмента — взгляд из России | 86 |
| Современный менеджмент в 4D..... | 121 |
| Менеджмент XXI века: новый взгляд..... | 130 |
| Стратегическое управление смыслами | 146 |
| Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента | 158 |
| Дихотомии в сценарном менеджменте | 171 |
| Духовный менеджмент..... | 185 |
| Global Competences and Challenges for Business Educators..... | 198 |
| Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления | 213 |
| Этические проблемы управления знаниями — теоретический аспект..... | 227 |
| Проблемы менеджмента в эпоху цифровизации | 237 |
| Проблемы нелинейности в современном менеджменте | 256 |
| «Черный дракон» и проблемы управления | 266 |
| Управленческое мышление в новой реальности | 281 |
| Эффективность менеджмента — измеримое и неизмеримое: вопросы методологии..... | 297 |

| | |
|---|-----|
| Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии | 308 |
| Парадигма сложности в современном менеджменте | 328 |
| Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ | 350 |
| Новые вызовы и проблемы управления человеческим капиталом..... | 375 |
| Биографическая справка | 399 |

ОТ АВТОРА

Вот уже 50 лет я изучаю проблемы управления, и значительная часть моей профессиональной деятельности также связана с практикой управления в научных, образовательных и бизнес-организациях. В 1971 г. я был зачислен лаборантом в лабораторию проблем управления экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, созданную профессором Г. Х. Поповым, а в 1976 г. стал одним из первых выпускников его кафедры управления организацией. Прошедшие годы — это годы больших перемен во всех сферах нашей жизни, а сейчас темп и содержание этих перемен нарастают, мир стремительно меняется на наших глазах, наше знание постоянно увеличивается, а вместе со всем этим растут проблемы, возникают новые острые вопросы, на многие из которых нет пока очевидных ответов. Изучение управления в эту турбулентную эпоху стало и остается настоящим научным вызовом и предметом серьезных размышлений.

Предлагаемое учебное пособие — это сборник статей по актуальным проблемам управления, приуроченный к 70-летию автора. Оно является результатом научной деятельности автора в Институте мировой экономики и международных отношений АН СССР и РАН, Институте экономики РАН, Международном университете в Москве, в Финансовом университете при Правительстве РФ, на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова, а также в какой-то мере основывается на восьмилетнем опыте работы в бизнесе, в том числе в дочерней компании АФК «Система» — концерне «Система Масс-Медиа». В нем собраны наиболее значимые публикации за последний 30-летний период¹ в их оригинальных версиях, в которых раскрываются, дополняются и развиваются взгляды автора на некоторые ключевые проблемы современного менеджмента. Это позволяет, с точки зрения пусть и короткого периода истории управленческой мысли, оценить эволюцию этих взглядов, а также дает основу для последующих сравнений разных практик, идей и концепций.

¹ Предыдущие публикации были преимущественно посвящены изучению практики менеджмента и государственного управления экономикой в капиталистических странах и возможностям использования этого опыта в советской экономике.

Открывают пособие два материала, посвященные проблеме достижения экономического успеха и роли системы управления в его обеспечении. Первая статья, содержащая фрагменты введения и заключения монографии под редакцией автора «Экономические «чудеса»: уроки для России» (1994), была подготовлена коллективом авторов из Института экономики РАН, опубликована небольшим тиражом и вряд ли тогда стала достоянием широкой научной общественности. В ней раскрываются причины и факторы национального экономического успеха — стремительного рывка в другое качество общества, экономики, конкурентоспособности, жизни разных стран в относительно короткие исторические периоды времени и подчеркивается роль экономических (в т.ч. внешнеэкономических), политических и социокультурных факторов в его обеспечении и развитии. При этом стартовые позиции стран, их общественное устройство и системы управления, модели достижения успеха, роль иностранной помощи и всех других факторов были разными. Но общими в них были конструирование новых смыслов и ценностей, умение учиться развиваться, научиться и договариваться, роль эффективного управления на разных уровнях, целеустремленность, накопление знаний, прагматизм, воля, единство слова и дела, смелость и последовательность в построении «другой» страны. При этом важно было понять, что «экономических чудес» просто так не бывает (хотя мы иногда любим уповать на чудо) и что каждое такое «чудо» создают люди и отмышления и качеств этих людей фактически все и зависит.

Этот труд был написан после изучения ряда заметных зарубежных работ 1970-х — начала 1990-х гг., посвященных так называемым экономическим чудесам в мире (прежде всего опыту «восточно-азиатских тигров»), в т.ч. в ходе научной командировки в Токийском университете (Япония) в 1991–1992 гг. На заре трансформации российского общества и экономики в начале 90-х у страны был шанс стать процветающей в обозримом будущем. Поэтому хотелось разобраться с причинами быстрого социально-экономического развития других стран, с факторами, его обусловившими, с необходимыми и достаточными условиями его достижения для того чтобы сделать какую-то проекцию на новую Россию и порассуждать о возможных вариантах ее будущего. При этом речь, разумеется, не шла о слепом копировании чужого опыта — это невозможно с учетом «культурно-исторической матрицы» и «социально-экономического генотипа» разных стран, но делалась попытка выявления определенных закономерностей.

По всей видимости, тогда эта работа несколько выбивалась из мейнстрима экономических исследований, но она была поддержана и оценена

директором Института экономики РАН академиком Л. И. Абалкиным. С сегодняшней точки зрения многое, наверное, надо было бы рассмотреть несколько по-другому, более глубоко и критически. *Целый ряд вещей тогда казались абсолютно необходимыми и вполне осуществимыми в обозримом будущем. Но одновременно многое оказалось иллюзией.* Тогда, в период ранней трансформации всей системы, острых идеологических баталий, агрессивного, во многом вне правового (если не сказать бандитского) дележа государственной собственности и первоначального накопления капитала, пусть и противоречивого, но формирования базовых институтов рыночной экономики, последующих кризисных явлений, мало кто задумывался о реальных долгосрочных стратегических вопросах развития страны и общества, а его образ для ряда «либеральных романтиков» слишком идеализировался. Был явный недоучёт социокультурных и политических факторов успеха, которые могут работать как в сторону прогресса (формирование новой культуры развития, инноваций, качества, другого «экономического генотипа» и т.д.), так и регресса (консервация старой, во-многом архаичной по современным меркам культуры), что опять-таки в истории России было не раз особенно со времён Петра I. Отсюда многие ожидания оказались неверными, преувеличенным или неоправданными, в какой-то степени романтическими, а какая-то часть из них для кого-то, наверное, и вполне закономерными. Поэтому и вышло — «хотелось, как лучше, а получилось как всегда».

В итоге «экономического чуда» не произошло, если судить по объективной шкале мировых достижений и сравнивать их за этот период с целым рядом других быстро-растущих стран, да и с теми целями, показателями и ожиданиями, которые были у нас тогда. Многие уроки других стран, к сожалению, по разным причинам не были выучены.

По прошествии 30 лет все, что было написано в той книге, остается по-прежнему актуальным, понимая, что мы опять находимся в точке исторической развилки и выбора пути дальнейшего развития, осознавая наши текущие проблемы, возможности, положение и реальный потенциал. Более того, сейчас, в крайне непростой ситуации, говорить о нашем будущем национальном успехе по мировым критериям довольно сложно и многие прогнозы выглядят пока достаточно неопределенно, если не пессимистично. Но очевидно одно — для прорыва в другое качество общества и экономики требуется и другое качество управления — мышления, смыслов, идеологии, форм, содержания и эффективности.

Проблематика предпринимательского успеха в бизнесе, весьма актуальная на заре развития современного капитализма в России, но часто

понимавшаяся тогда достаточно упрощенно и даже извращенно¹, была развита далее в учебном пособии для студентов под редакцией автора «Принципы делового успеха», вышедшем в Международном университете в Москве в 2012 г. В ней на основе обобщения мнений, опыта и историй самых разных людей были систематизированы факторы успеха. Задача была не в том, чтобы показать, как его добиться, тем более этому научить (нельзя просто скопировать уникальный опыт конкретных людей), а обозначить то, без чего он вряд ли возможен и что может ему способствовать. В предлагаемый сборник включены фрагменты вводной главы этого пособия, написанной автором.

Последующие статьи, вошедшие в пособие и опубликованные начиная с 2010-х гг. в ведущих российских, некоторых зарубежных журналах и в сборниках международных конференций, раскрывают разные проблемы современного менеджмента и вызовы, с которыми столкнулся бизнес в эти годы². Общим для этих работ является анализ «другого менеджмента» XXI в. (или другой парадигмы менеджмента)³, вписывающегося в общий мировой тренд — возрастания спроса на «другое» — на разнообразии ценностей, взглядов и идей, форм, структур и процессов, потребностей и запросов, ожиданий и возможностей и т.д. Суть этого отличия состоит, во-первых, в «размывании» трех базовых постулатов «классической» модели менеджмента M1.0 — рациональности, измеримости и универсальности. Во-вторых, в последовательном переходе от доминирующей преимущественной бюрократической модели «управления по инструкциям» (или по правилам — административно-командная модель) к модели «управления на основе ценностей» (или управление контекстом и культурой). В-третьих, в содержании и противоречии, пожалуй, главной дихотомии современного управления в разных ее проявлениях — *контроля* (порядка, целерациональности, управляемости) и *свободы* (хаотичности, слабой управляемости, неуправляемости в традиционном понимании) или *формальной иерархии* (бюрократической организации) и инновационной *самоорганизации*, основанной на других принципах и правилах, на творчестве, инициативе, новаторстве, переменях, взаи-

¹ В российской традиции отношение к успешным людям (предприимчивым, умным, хорошо образованным, гордым, богатым, с достоинством и т.п.) всегда было, скорее, негативным или, по крайней мере, достаточно настороженным.

² В этих материалах не рассматривается специфика современной российской модели управления, что является предметом отдельных размышлений и анализа.

³ Кузин Д. В. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. М.: Изд-во Международного университета в Москве, 2014.

модействиях и т.п., *рационально-прагматических и социально-ценностных мотивов* в управлении.

Часть этих статей носит преимущественно концептуальный и методологический характер, хотя и они подкреплены необходимым эмпирическим материалом. В них сделана попытка с разных сторон разобраться в причинах и факторах перехода к новой парадигме менеджмента на рубеже тысячелетия; в них раскрывается содержание этой парадигмы, анализируются взгляды разных зарубежных и российских ученых и практиков на перемены в обществе, технологиях, экономике и бизнесе, приводятся результаты различных опросов менеджеров и специалистов, предлагаются некоторые идеи о методологии преподавания и содержании дисциплины «Менеджмент» в вузах в новой реальности. Эти статьи могут служить дополнительным учебным материалом в программах бакалавриата, магистратуры и аспирантуры по базовым управленческим дисциплинам.

Моя научная карьера началась в мире классического менеджмента (XX в. или M1.0) и далее развилась в мире нового менеджмента (XXI в. или M2.0). Новейший менеджмент цифрового мира (agile-management M3.0, как считают некоторые исследователи) и роль в нем человека для моего поколения достаточно открытое проблемное поле, я для него «цифровой иммигрант», а не «абориген»¹, как теперь говорят. Понимая все очевидные преимущества и ограничения цифровизации и искусственного интеллекта в определенных областях ведения бизнеса, для меня все же приоритетом и фокусом внимания остается человек с его естественным интеллектом и мышлением, ценностями, знаниями и отношениями, интересами и ожиданиями, качествами, навыками и эмоциями. Но менеджмент развивается теперь уже в цифровой среде, многие организации живут своей новой реально-виртуальной жизнью, адаптируются и видоизменяются уже в этом гибридном мире, возникают организации будущего. При этом, как справедливо сказал один из современных исследователей менеджмента из Кембриджа Крис Грей, «есть безусловная «непознаваемость», которая постоянно ограничивает менеджмент».

Автор выражает искреннюю благодарность за знания, опыт, советы, помощь, конструктивную критику и просто доброе отношение всем тем, с кем на протяжении этих турбулентных лет выпала честь и возможность работать и сотрудничать. Среди них прежде всего те, кто на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова начали изучать проблемы управления в СССР и в мире и дали основы знаний —

¹ Термины придуманы американцем Марком Пренски в 2001 г.

основателю кафедры управления организацией профессору Г. Х. Попову, моему первому научному руководителю заслуженному профессору МГУ В. И. Маршеву, декану Высшей школы бизнеса МГУ профессору О. С. Виханскому и его коллеге и соавтору А. И. Наумову ныне покойным научному руководителю кандидатской диссертации профессору Н. А. Климову прежде всего за умение не только погрузиться «в», но и подняться «над» и одному из ведущих российских ученых в области менеджмента профессору Б. З. Мильнеру за помощь в изучении американской системы управления и ценные советы. Также я благодарен моим коллегам, партнерам и соавторам А. И. Агееву, А. А. Аузану, А. Д. Берлину, В. К. Вербицкому, М. В. Грачеву, А. А. Дынкину, Е. В. Косову, С. Н. Красавченко, А. Ю. Манюшису, Г. Л. Подвойскому, И. П. Пономареву, А. С. Родионову, М. Э. Сейфулаевой, С. Р. Сёмушкиной, А. А. Соболевской, Н. В. Смородинской, А. Р. Стерлину, В. Н. Токаренко, И. В. Тулину, С. Е. Чернову и многим другим.

ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УСПЕХА¹

Почему одни страны процветают и богатеют, а другие нет? — этот вопрос был и остается в центре общественного внимания с давних времен, но ученые на каждом новом витке развития цивилизации продолжают настойчиво искать на него ответ. Казалось бы, мировая экономическая наука имеет в своем арсенале достаточные знания об основных законах и правилах хозяйственного развития и поведения. Тем не менее, если взглянуть только на послевоенный период мировой истории, то нетрудно обнаружить множество феноменов, природа которых едва ли вписывается в «прокрустово ложе» привычных представлений. Речь идет прежде всего о так называемых экономических чудесах Японии и других «драконов» Юго-Восточной Азии, а также о ряде других стран, добившихся значительных успехов во второй половине XX в. Но независимо от критериев фиксации успеха той или иной страны и его сути несомненно одно — объяснить его с помощью единого для всех случаев ключа, опираясь на известные формулы будь то кейнсианства или монетаризма, тем более на сложившиеся стереотипы, — невозможно. И характер успехов уникален, и набор причин, и их продолжительность были разными: нельзя не видеть, как относительно перманентного на весьма длительном промежутке времени подъема, так и блестящих, поражающих наблюдателей «прорывов» в новое качество.

Чем безрадостней и сложнее жизнь, чем неопределеннее перспективы, тем больше хочется «чуда». Однако в общественной жизни чудес не бывает и всякое «чудо» можно и нужно попытаться объяснить с научной точки зрения. Для этого в данной работе используется понятие «национальный экономический успех», для объяснения которого, несмотря на значительные различия стран и трактовки, все же существуют некоторые общие закономерности его достижения в современном мире, принципы его поддержания и закрепления.

Само понятие «национальный экономический успех» особенно активно стало использоваться в мировой литературе с начала 1980-х гг.

¹ «Экономические чудеса»: уроки для России / од. ред. Д. В. Кузина. М.: Олма-Пресс, 1994.

(японское «экономическое чудо»), при этом отдельные авторы вкладывают в него очень разный смысл. Одно дело, когда речь идет о ныне процветающих странах, другое — о тех, кто быстро выходит в лидеры, третье — о странах (к числу которых относится и Россия), через кризис и муки прокладывающих путь к новой для себя рыночной экономике, трансформирующих при этом все свое общество, фактически заново приобретая государственность. Насколько применимы критерии успеха первых к последним, для чего нам нужен их опыт, как его надо понимать и использовать — эти и другие вопросы сейчас волнуют многих.

Изучение этих проблем потребовало нового уровня сравнительных экономических исследований, далеко выходящих за рамки традиционного количественного анализа и сопоставления параметров функционирования капиталистической и социалистической систем и направленных на выявление глубинных факторов их развития вне зависимости от принадлежности к той или иной системе хозяйствования или группе стран. Новыми объектами компаративистики, особенно с 1970-х гг., стали: отношения государства и бизнеса в разных странах (в частности, сравнительные исследования эффективности структурной, промышленной, научно-технической и социальной политики, стратегии обеспечения национальной конкурентоспособности и экономической безопасности, организации и функционирования рынка и др.); национальные особенности предпринимательства; системы внутрифирменного и корпоративного управления; трудовые отношения в производстве; образование и формирование человеческого капитала и др. По существу, речь идет о комплексных исследованиях разных моделей хозяйствования. Все эти направления исследований так или иначе призваны дать ответ на один принципиальный вопрос — как и за счет чего разные страны более или менее эффективно адаптируются к новым условиям хозяйственно-политической среды, быстрым технологическим, экономическим и социальным изменениям?

Иными словами, целью сравнительных исследований экономических систем стало понимание экономических процессов через взаимодействие традиционных экономических переменных с национальными институтами, культурой, ценностями и нравами тех или иных обществ, через анализ эффективности осуществления определенных экономических функций — координации производственной, финансовой и инвестиционной деятельности, распределения продуктов и услуг, поддержания макроэкономической стабильности, реализации НИОКР и распространения их результатов, защиты и развития экономических прав и свобод индивидов, развития системы подготовки кадров и т.д.

Анализ пошел в глубину экономических систем и направлен на выявление природы последних, сил, влияющих на их поведение и трансформацию. Для этого потребовалась большая интеграция частных экономических и сравнительных исследований, объединение усилий разных школ и направлений теоретической мысли, подключение к изучению экономических трансформаций других научных дисциплин (социальной психологии, антропологии, истории, философии, теории управления и др.).

Предлагаемая читателю монография состоит из трёх частей. В первой исследуется сущность современного национального экономического успеха, критерии, количественные и качественные параметры его оценки. В частности, рассматриваются следующие трактовки успеха: 1) устойчивый быстрый экономический рост и его качество; 2) преодоление технологического разрыва с лидерами и уровень инновационности экономики; 3) успешные экономические (в т.ч. институциональные) реформы и общественные трансформации; 4) новый, более высокий уровень национальной конкурентоспособности; 5) обеспечение национальной безопасности (военной, экономической, технологической, социальной, экологической); 6) обеспечение высокого качества жизни. При этом рассматриваются потенциал и условия достижения экономического успеха

Вторая часть посвящена анализу взаимосвязи по существу трех главных, как нам представляется, факторов успеха: социокультурного, институционального и управленческого. Последний понимается широко — как организация и управление на микроуровне, как макроуправление и государственное регулирование и как национальная стратегия и политика развития. Что касается последнего, то ни одна из исследованных стран не добилась успеха без эффективной экспортно-импортной промышленной политики, нахождения приемлемой для них и эффективной модели встраивания в мировое хозяйство.

Наконец, в третьей части монографии делается проекция вышеприведенного анализа на Россию с ее сегодняшними болезнями и тревогами, возможностями и перспективами.

Парадоксально, но наша великая страна с большим числом умелых, талантливых людей, огромным научно-техническим и производственным потенциалом, богатейшими ресурсами, древней историей и всемирно значимой культурой, т.е. имея все необходимое для процветания современного общества в целом и каждого гражданина в отдельности, оказалась в глубоком кризисе, охватившем все стороны жизни общества. Нет сомнения в том, что «успехом» для нас будет сам факт выхода из него с минимальными социальными потерями, обеспечение населе-

ния нормальными условиями жизни и труда, предоставление всем гражданам общепринятых в демократических обществах прав и свобод. Да, сейчас, наверное, трудно придумать что-либо более важное для выживания страны, чем перечисленное выше. Но достаточно ли этого, если посмотреть на перспективу развития России, для занятия ею достойного места в мире?

Характер происходящих в России событий, казалось бы, требует бросить все силы на осмысление текущего момента и ближайшей перспективы. И этим конечно же необходимо заниматься. Но надо смотреть и вперед. И здесь, с одной стороны, нужно знать и понимать, как другие страны, когда-то находившиеся в схожей с нашей ситуации, прокладывали себе дорогу к нынешнему процветанию, а с другой — необходим анализ логики современных экономических успехов, объективных закономерностей их породивших и перспектив дальнейшего развития.

Конечно, как для начинающего прыгуна ставить планку на предельной высоте и пытаться ее достигнуть нереально, так и для нас сейчас достижения развитых и выходящих в лидеры стран кажутся фантазиями. Но дело в том, что чем дальше, тем больше мы будем сталкиваться с этими «фантазиями» уже как с реальностью и от того, как мы будем действовать в этой реальности, будет зависеть наша жизнь в будущем. Если сейчас не попытаться, хотя бы в общих чертах, осмыслить, куда и как движется лидирующее мировое сообщество, не осознать, в чем закономерность, а в чем особенность пути России, — время будет упущено.

Сейчас, когда в обществе явно не хватает знаний о рыночной экономике, довольно легко манипулировать разными элементами мировой экономической теории и практики. Так, многие политики и даже эксперты для подтверждения своих аргументов искусно научились ссылаться на мировой опыт, находя нужные примеры из практики развитых стран. Но беда в том, что эти примеры редко берутся системно, в их связи со всем национальным контекстом. А важен именно этот контекст — совокупность взаимосвязанных условий и факторов, задающих той или иной стране импульс развития, объясняющих функционирование того или иного национального рыночного механизма.

Безусловно, фундаментальный национальный интерес России состоит в превращении ее в свободное, демократическое, экономически и технически сильное государство, которое умело использует и формирует свои конкурентные преимущества на мировом рынке и на этой основе поднимает благосостояние граждан. От осознания этого интереса до его практического воплощения — огромный путь, и готовых рецептов и формул успеха здесь нет, как бы полно мы ни пытались

учесть зарубежный опыт. Но многие его аспекты заслуживают особого внимания.

Ни одна страна не проложила себе дороги к успеху и благосостоянию без предоставления прежде всего экономической свободы человеку, без опоры на рыночные отношения и институт частной собственности, на предпринимательство, на конкуренцию, без развития и сохранения человеческого капитала — без поощрения и стимулирования наиболее умных, талантливых, деятельных граждан. Даже жесткие авторитарные режимы в ряде стран никогда не покушались на эти базовые принципы и ценности. Успех достигался именно там, где новые формы организации общества наиболее эффективно соответствовали принципам экономической рациональности, там, где общество развивалось на основе эволюции экономических отношений. Поэтому задача не просто в том, чтобы выбрать какой-то оптимальный путь, а в том, чтобы провести институциональные реформы, создать в стране социально-экономическую инфраструктуру, обеспечивающую максимально свободный выбор для каждого. Во многом это вопрос самоорганизации общества, а не той или иной строго предписанной модели развития.

Из опыта исследованных стран можно выделить несколько принципиальных выводов.

Первый. Мировой опыт преодоления кризисных ситуаций, крупномасштабных реформ и национального успеха в развитии однозначно говорит о том, что положительных результатов нельзя добиться, не учитывая традиций и культуры страны, ее социально-экономического генотипа и менталитета граждан. От этого зависит очень многое: структура и формы собственности, организация общества и фирм, особенности хозяйственного поведения субъектов национального рыночного хозяйствования, принципы установления экономического порядка и мотивации поведения. Опыт свидетельствует о том, что, например, те юго-восточные страны, для которых характерен традиционный корпоративизм, создали свой стиль и свою модель предпринимательства и управления.

Второй. Очевидным условием и основанием успеха всякой страны является духовное здоровье нации. Между тем то, что мы переживаем сейчас, — это кризис веры и мировоззрения (и не только с религиозной точки зрения), системы ценностей и ориентаций, иначе говоря, это духовный разброд. Как показывает история, такой период всегда сопровождается экономическим упадком. Поэтому мы должны пройти период «смены веры» как можно быстрее, хотя ресоциализация народа не может быть быстрой, но в любом случае должна быть духовная основа для возрождения и подъема — воля, настойчивость и последовательность.

Более сложен вопрос о влиянии религии. С одной стороны, не вызывает сомнения воздействие религиозных ценностей и норм на духовный подъем разных стран, причем не обязательно монорелигиозных (как, например, Ю. Корея). С другой — для России, видимо, в ближайшее время роль этого фактора не будет определяющей и даже существенной. Религиозное сознание и поведение (трудовая, деловая и управленческая этика) не могут развиваться сразу в атеистическом в своей основе обществе — для этого необходимы очень глубокие внутренние перемены в жизни людей, качественно иное воспитание нового поколения (причем необязательно религиозное). К тому же Россия — это огромная евроазиатская страна с очень разными ценностными и религиозными установками населяющих ее народов. Но в любом случае усиление роли религии в российском обществе — благотворный процесс, который рано или поздно определенно скажется на нравственной основе возрождения, на формировании особого духа российского предпринимательства (во многом утраченного) со всеми его национальными особенностями.

Наконец, если в странах, проигравших во Второй мировой войне, сильным мотивационным фактором было национальное унижение, то у нас оно еще не достигло той грани, когда проходит через душу и сердце каждого, а само российское общество чрезвычайно расслоено и разобщено, очень по-разному понимает такие понятия как выгода, богатство, власть, ответственность, добропорядочность, социальная справедливость и др. При фактическом унижении и бесправии больших, особенно малоимущих слоев общества, резком ухудшении условий их жизни, то, что мы переживаем сейчас, скорее, можно определить как «великодержавный комплекс неполноценности», который очень вредил нам все последние годы.

Тем самым, сейчас, видимо, трудно рассчитывать на мобилизующее действие социокультурных факторов: они, скорее всего, будут еще достаточно долго либо нейтральны, либо выступать даже барьером преобразований, хотя целенаправленное воздействие на изменение системы ценностей и повышение прежде всего экономической культуры, безусловно, необходимо. Обществу требуются четкие нравственные ориентиры, в первую очередь набор созидательных мотивирующих среднего индивида ценностей и примеров, совместимых в какой-то мере с его представлениями о морали, ответственности, эффективности, справедливости и т.д., причем не с точки зрения прежней уравниловки (особенно в бедности), а с точки зрения равенства и свободы выбора, возможности проявления профессионализма, знаний, изобретательности, предприимчивости и т.д.

Третий. Разработка и реализация любой экономической стратегии или программы невозможна вне определенной идеологии. Именно последняя стала камнем преткновения в реформах, и мы о нее постоянно спотыкаемся. Долгое и упорное нежелание принять частную собственность, предпринимательство и конкуренцию как ключевые факторы экономического развития, изоляционизм, соответствующие установки политики, искажения в массовом сознании и системе ценностей, с одной стороны, и слепая вера радикалов в «невидимую руку рынка», спонтанное и быстрое рождение у нас нового экономического генотипа — с другой, стали издержками идеологии, романтизмом, иллюзиями и ошибками политиков и лиц, принимающих решения.

Идеология экономического либерализма и рыночных ценностей наталкивается на большую инертность массового сознания, на отсутствие среднего класса, на недостаток знаний и опыта ведения рыночного хозяйства. Такая идеология не может привиться и быть воспринятой всеми и сразу. Она такой же продукт длительного исторического развития рыночной системы хозяйствования, как и все другие ее элементы.

Четвертый. Трудно не согласиться с мнением специалиста по экономике Восточной Европы профессора из Глазго Р. Роуза, который сказал: «Трансформация Восточной Европы по-настоящему совершится только после того, как будет построена гражданская экономика, в которой и граждане, и предприниматели уважают законы, регулирующие отношения собственности, контракты и налоги»¹. Речь здесь идет о достаточно длительном, но последовательном процессе формирования гражданского общества, хозяйственного порядка и рыночных субъектов, которые при правильно выбранной стратегии могут породить устойчивые предпринимательские мотивации, расширить диапазон выбора для каждого человека, привести к конкурентному режиму в экономике, развить ту же экономическую культуру.

Пятый. Очевидным уроком истории многих успешных преобразований в разных странах является необходимость национального согласия и доверия. Конечно же, России в отличие от ряда других, меньших по размеру, национально и религиозно более гомогенных стран, достигнуть этого будет намного сложнее. И все же на чем это могло бы базироваться? На наш взгляд, на следующем:

- на четком определении, законодательном оформлении и соблюдении экономическими субъектами норм и правил рыночного поведения;

¹ Финансовые известия. 1992. №10. С.11.

- на политическом согласии основных общественных сил страны по вопросам государственного устройства, полномочий и прав субъектов федерации, деятельности основных демократических институтов;
- на согласии о сохранении и развитии стратегических ресурсов, соблюдении национальных интересов страны и ее безопасности;
- на приоритете эффективного и социальноориентированного производства благ и социальных проблем структурных преобразований;
- на видении будущего образа экономики и общества XXI в., полноценно встроенного в мировое хозяйство.

Вопрос о национальных интересах России становится по существу центральным, наиболее сложным и противоречивым в условиях жесткой политической борьбы и разных взглядов на эту проблему. Говоря здесь о необходимости согласия, хотелось бы выделить один принципиальный, на наш взгляд, момент, по которому его можно было бы достигнуть хотя бы на доктринальном уровне.

Как справедливо заметил американский специалист Р. Рейч, экономический успех нации сейчас все больше зависит не от того, что производится у себя дома (в условиях глобализации основная массовая продукция легко воспроизводится в разных точках мира), и не от эффективности «своих» компаний, а от добавленной в мировую экономику стоимости, добавленной знаниями, квалификацией, опытом, культурой граждан той или иной страны¹. Таким образом, система национальных интересов страны, стремящейся к занятию достойного и соответствующего ее истории, культуре и потенциалу места в мире, должна строиться вокруг главного достояния и богатства нации — ее людей. А отсюда разворачивается целый набор факторов и средств сохранения, обеспечения и развития этого богатства: воспитание, образование, повышение квалификации, сохранение и развитие научных и инженерных школ, комплексная безопасность, создание новых рабочих мест, обеспечение качества жизни, социальных гарантий, новая система ценностей и т.д.

Наконец, последнее. Постепенное превращение российского предпринимательства в социальную силу, индикаторы его деловой и политической активности, несмотря на очень большие трудности и негативные стороны формирования бизнеса, дают основания для определенного оптимизма. Процесс становления российского производственного предпринимательства и капитала (в т.ч. и транснационального), расши-

¹ Reich R. The Work of Nations. N. Y. 1991. P.174.

рение слоя собственников-инвесторов, составляющих фундамент среднего класса, должны стать приоритетом стратегии государства, а политический и экономический союз новой сильной государственной власти (квалифицированной, профессиональной, честной и патриотической), здорового и ответственного бизнеса и квалифицированного труда — основной движущей силой вперед.

Долгое время, прикрываясь ложными представлениями о социальной справедливости, общественной гармонии, экономической результативности (но не эффективности), порядке, правах человека и так далее, делалась попытка доказать преимущества некоей абстрактной системы, на самом деле мало что общего имевшей с реальной повседневной жизнью. Игнорируя многие законы экономики и гражданского общества, строили «идеальную» модель общественного организма, потерпевшую в итоге крах. Данная работа, конечно, не является попыткой понять причины этого краха, но она, на наш взгляд, может стать пусть небольшим шагом приближения к пониманию как некоторых общечеловеческих ценностей экономической жизни, вызовов времени, так и проблем, с которыми столкнется возрождаемая Россия в будущем и которые уже стоят перед ней сейчас.

Один из исследователей данной проблематики того времени справедливо сказал следующее: «Огромная литература о подъемах и падениях великих держав на самом деле доказывает, как мало мы поняли эти процессы. Попытки объяснить что-то уникальностью или отдельными особыми чертами результата не дают. А само стремление вновь и вновь возвращаться, казалось бы, к уже объясненному и описанному свидетельствует лишь о том, что новое время дает другие основания для подобных исследований, ставит новые проблемы, да и рассматривает их часто под иным углом зрения»¹.

¹ Olson M. The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities. Yale. 1982. P.2–3.

«И БУДЕТ ВАМ УСПЕХ»¹

«Каждый человек волен подняться настолько высоко, насколько позволяют ему его желания и способности; но только его собственное представление о пределах своего развития определяет эти пределы».

Айн Рэнд (Алиса Розенбаум, 1905–1982),
известная американская писательница и философ

«Теории делового успеха» не существует, так как путь к успеху очень индивидуален. Однако, наверное, можно предложить, как теперь принято говорить, некую «дорожную карту» на пути к успеху. Научить делать правильный выбор, определять сущность, принципы и факторы успеха в современном бизнесе, анализировать препятствия, цену и последствия успеха, рассматривать успех во времени. Это может быть полезно молодым менеджерам или предпринимателям в начале их деловой карьеры.

Существует много определений или критериев успеха, но все они сводятся к пяти важнейшим вещам (и мотиваторам): 1) *удаче в достижении* чего-нибудь; 2) *общественному вниманию, признанию и известности*; 3) *хорошим результатам* в деятельности; 4) *финансовому благополучию*; 5) *власти и влиянию*. В любом случае, успех в жизни человека является следствием чего-то, вторичной сущностью, а не самоцелью. Кроме того, помимо объективных критериев куда больше чисто субъективных, связанных с тем, как каждый конкретный человек понимает и оценивает свой личный успех.

Люди очень по-разному понимают и воспринимают успех. Как справедливо считает один из исследователей этой темы Дж. Максвелл², проблема большинства людей, стремящихся к успеху, заключается не в том, что они не способны его достичь. «Одна из наиболее распространенных ошибок заключается в представлении о том, что успех требует некой

¹ Фрагменты авторской главы учебного пособия «Принципы делового успеха» / Под ред. Д. В. Кузина. М.: Изд-во Международного университета в Москве, 2012. С. 9–91.

² Maxwell John C. The Success Journey. The Process of Living Your Dreams. Nashville, Tennessee Thomas Nelson, Inc., Publishers, 2002.

гениальности или волшебства — чего-нибудь такого, чем мы не обладаем. Многие из нас считали бы себя преуспевающими людьми только в том случае, если бы стали похожими на кого-то другого. Но совершенно очевидно, что вы способны быть только самим собой, а никак не другим человеком, будь он хоть известным бизнесменом, артистом или спортсменом».

Успех — не просто вопрос удачи, везения, подвернувшегося случая или умения оказаться в нужное время в нужном месте. Применяя на практике усвоенные принципы успеха, можно продвинуться в жизни далеко вперед. Успех следует измерять не столько положением, которого человек достиг в жизни, сколько теми препятствиями, какие он преодолел, добываясь успеха. Поэтому успех — это процесс постепенный; это — *долгий путь («путешествие»)*, а не конечная точка. И здесь, согласно Максвеллу, важно следующее:

- *концентрация усилий на основной цели и отказ от второстепенного* — чем-то приходится жертвовать;
- *концентрация усилий на постоянном развитии потенциала*;
- *забыть о прошлом* и двигаться вперед;
- *не бывает успеха без неудач* — задача в том, как правильно их оценивать и учиться на них, не теряя энтузиазма;
- *потенциал, ресурсы и капитал сами по себе — это не все*. Они могут быть «мертвыми» (статичными), если их не применять правильно в нужный момент и в нужном месте. «Важно не то, чем вы обладаете, а то, что вы с этим делаете».

1. Внешние признаки делового успеха

Финансовый результат и его производные — деньги, богатство, благополучие

Возможно, чаще всего люди совершают ошибку, приравнивая успех к обладанию деньгами. На самом деле богатство не всегда приносит удовлетворение или успех. Даже известный греческий миллиардер Аристотель Онассис (1906–1975) в конце жизни понял, что успех нельзя приравнивать только к обладанию деньгами. Вот, что он сказал: «После того как вы достигаете определенного уровня, деньги теряют смысл. Единственное, что имеет значение, — это сам успех».

К деньгам нужно относиться с пониманием их сути и назначения. Вот, например, взгляд женщины, которая всю свою сознательную жизнь

была апологетом индивидуализма и свободного предпринимательства, кумиром американцев, хотя родилась и получила образование в Петербурге в начале XX в. Ее книги, по разным оценкам, прочитал примерно каждый десятый взрослый американец. Один из героев ее романа говорит следующее: «Богатство — продукт мыслительных способностей человека. Разве деньги, сделанные человеком, создавшим двигатель, сделаны за счет тех, кто его не создавал? Разве деньги интеллектуалов сделаны за счет дураков? Деньги способных — за счет невежественных? Деньги амбициозных — за счет ленивых?.. Но деньги — всего лишь инструмент. Они дадут вам все, чего вы пожелаете, но не заменят вас как человека, идущего к цели... Деньги наказывают тех людей, которые пытаются повернуть вспять закон причинности, — тех, кто хочет заменить разум продуктами разума... Деньги не принесут счастья человеку, который не имеет понятия, чего он хочет. Если он отрицает знание о том, что нужно ценить, если он избегает выбора о том, что ценно, деньги не дадут ему законов определения ценности. Дурак не купит за деньги интеллект, трус — отвагу, профан — уважение. Тот, кто за деньги пытается купить мозги тех, кто находится ниже него, поставив во главу угла деньги, в итоге становится жертвой нижестоящих... Люди всегда думали о богатстве как о постоянном количестве, его захватывали, выпрашивали, наследовали, делили, грабили или получали за счет преимущества. Американцы были первыми, кто поняли, что богатство должно создавать»¹.

Положение в обществе, власть, известность

Общественное мнение выдвигает определенного человека в категорию успешных. Но в вопросе чьего-либо делового успеха, либо в вопросе общего понятия успешности в жизни, всегда есть два мнения. Мнение публики (общественности, делового или профессионального сообщества) и мнение самого человека, по отношению к которому мы пытаемся применить категорию успешности.

Высокое социальное положение — это, прежде всего, статус, власть и деньги. В условиях современной России всем этим обладают крупные государственные чиновники и руководители крупнейших и наиболее известных компаний (часто со значительной долей государства), попадающие, тем самым, в «элиту» общества, которая у нас на самом деле

¹ Рэнд А. Атлант расправил плечи: Роман: В 3 кн. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Бук, 2007.

выглядит достаточно неоднозначно. А поведение этой так называемой элиты и ее морально-этические ценности порой вызывают недоумение, раздражение и неприятие (но это отдельная тема). Однако значит ли, что человек, имеющий все это, а также признание общества (общественности или профессионального сообщества), знает ответ на вопрос, что такое успех?

Для большинства из нас богатство само по себе не всегда представляет главную цель жизни. Зато общественное положение и *в особенности власть* остаются заветной мечтой для многих в обществе, где четко разграничены разные социальные слои. Общественное положение и власть — цели, которых мы можем добиваться, и усилия, которые мы для этого прилагаем, составляют часть общей социальной динамики. Но власть, как известно, вещь коварная. Сейчас стало модным «идти во власть», понимая все, порой совсем незаслуженные выгоды, которые она дает в современной России. Власть зачастую создает некую видимость успеха, но это лишь временный успех. К тому же надо помнить, что власть — это еще и огромная ответственность.

Организационный консультант Н. И. Прокофьева считает, что для признания социальной успешности потребуются выполнение необходимых дополнительных шагов¹.

1. *Проблематизация.* Определиться с причиной будущих действий — найти проблему, требующую вашего активного вмешательства. Что вы хотите решить / изменить / улучшить в жизни, что сделает вас более счастливым? Превратить проблему в цель.
2. *Предмет.* Определиться с задачами: какие конкретные шаги нужно предпринять, чтобы достичь поставленной цели — отсечь второстепенное, обозначить главное.
3. *Общественная целесообразность.* Определиться с пользой: найти зоны, в которых достижение ваших личных целей совпадает с нуждами окружающей среды — общественными, экологическими, производственными.
4. *Инструментарий.* Определиться со средствами: использовать весь арсенал внутренних и внешних факторов, помогающих наиболее эффективному движению вперед.
5. *Стратегия поведения.* Быть решительным и гибким в достижении цели — высокая готовность к непредвиденным обстоятельствам позволит более точно выбрать соотношение средств, наиболее

¹ Прокофьева Н. И. Успешность. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000129>

удачный момент времени и пространства, в которых реализуется поставленная цель.

6. *PR*. Внедрить идею собственной успешности в умы окружающих. Хорошо организованная связь с внешним миром позволит создать наиболее благоприятные условия для использования имеющихся в арсенале и привлечения новых средств.

Создание потребительской ценности

Если первые два критерия успешности бизнеса выглядят достаточно очевидно и отражают некую оценку результатов деятельности бизнеса, то последующие, которые будут приведены далее, не столь очевидны, но на самом деле исключительно важны, так как именно они дают деньги, богатство, признание и положение в обществе. Речь идет о том, что вам надо либо создать свой успешный бизнес, либо, работая в каком-либо бизнесе, вносить существенный вклад в повышение его эффективности и прибыльности, тем самым достигая и развивая свой личный деловой успех.

Основой всякого успешного бизнеса является удовлетворение потребителя наилучшим образом, причем «наилучшим» с точки зрения покупателя, а не продавца. Чтобы достичь этого, вы должны создать либо уникальную, меняющую мир, либо просто широко востребованную потребительскую ценность. В последнее время в проблемах обеспечения конкурентоспособности бизнеса очень много внимания уделяется развитию и смене бизнес-моделей компаний, т.е. того, как они позиционируют и организуют свой бизнес, удовлетворяют потребителей, взаимодействуют и зарабатывают деньги¹. В дискуссии о том, что такое бизнес-модель компании, доминируют два подхода — один технологический, рассматривающий компанию с точки зрения процессов и технологий; второй как раз ориентируется на ценность, которую компания создает для клиентов, и на результаты ее деятельности, связанной с доведением этой ценности до конечного потребителя. Удовлетворенность последнего — высший критерий и путь к успеху.

¹ Бизнес-модели: вчера — сегодня — завтра / XI Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса» / Экономический ф-т МГУ имени М. В. Ломоносова. М., 2010; *Сливоцки А., Моррисон Д., Андельман Б.* Зона прибыли. М.: Эксмо, 2006.

Коммерческий «прорыв»

Четверть века назад в США вышла весьма интересная книга под названием «Прорывы!»¹, написанная двумя руководителями очень известной в то время консультационной компании «ArthurD. Little». В ней были проанализированы истории ряда успешных инновационных проектов в мире, сделавших продукцию компаний, осуществивших эти проекты, популярной практически в любом цивилизованном уголке нашей планеты. Среди этих компаний — «Sony», «Nike», «ЗМ», «Toyota», «FederalExpress» и др. Главной целью авторов было не просто описание историй успеха, а попытка систематизировать причины этих результатов и принципы достижения успеха. Времена изменились, появились новые имена, продукты, услуги и бренды, весь мир кардинально изменился, а основы этих «прорывов» остались в целом неизменными. Как и некоторые мифы вокруг них. Оцените справедливость их оценок того времени.

Мифы о коммерческих прорывах

- *Миф:* «прорыв» — это реализация идеи, которой никогда ранее не было.
Реальность: «нет ничего нового под Солнцем».
- *Миф:* изобретатели делают «прорывы».
Реальность: изобретение — это лишь шаг, но не результат.
- *Миф:* если вы изобретете новую мышеловку, мир выстроится в очередь к вам.
Реальность: в идеале каждый раз, когда вы радикально улучшаете существующую технологию, на выходе вы должны иметь прорывной продукт, который сделает вас доминирующей силой на рынке.
- *Миф:* все великие идеи приходят от малого (малоизвестных людей, индивидуальных предпринимателей, малых фирм и т.п.).
Реальность: идея и ее воплощение не ограничены масштабом.
- *Миф:* большой успех требует больших ресурсов.
Реальность: на каждой стадии развития всякая концепция требует баланса человеческого участия и финансовых ресурсов. Этот баланс во многом зависит от самой концепции. Ресурсы же нужны в нужном месте в нужное время.
- *Миф:* коммерческие прорывы требуют соответствующей среды.
Реальность: творческая среда, безусловно, способствует «прорывам». Но также известно, что корпоративная культура может быть тормозом для инноваций. Кроме того, часто «прорывы» возникают вопреки чему-то.

¹ Nayak P. R., Ketteringham J. M. Breakthroughs! N. Y., 1986.

- *Миф*: «прорывы» всегда отвечают на неудовлетворенную потребность. *Реальность*: правда состоит в том, что ни один коммерческий «прорыв» не осуществится без видения будущего рынка для новой продукции или услуги. Но неверно утверждать, что инновационный импульс задает только рынок. В наименьшей степени — это импульс новой технологии, которая потом создает новый спрос.

Эффективность бизнеса

Как известно, существуют два понятия: эффективность — в английской терминологии «efficiency» (затраты / результат / выгода) и результативность «effectiveness» — степень, уровень, мера достижения цели (результата). Великий управленческий гуру XX в. Питер Друкер разделил их следующим образом: результативность — это создание «правильных» вещей, тогда как эффективность — это правильное создание этих вещей. Соответственно, лидеры достигают результата, а менеджеры обеспечивают это достижение оптимальным путем.

Относительно результативности. Во-первых, результат сам по себе может быть разным. Можно просто *делать деньги*, причем разными и далеко не всегда законными путями, и это широко распространенная российская (да и не только российская) практика. Многие при этом следуют известному принципу: «цель оправдывает средства», и в средствах такие люди порой не слишком разборчивы. Наша все возрастающая коррупция тому яркое подтверждение.

Во-вторых, можно *делать дело* — производить, торговать, созидать, изобретать и побеждать в конкуренции. И это тоже результат, но здесь деньги как бы на втором плане: дело порождает деньги, а деньги питают и развивают дело. В конечном счете всякий бизнес производит один общий продукт — деньги.

Теперь о «правильности». Что такое правильные вещи и правильные действия?

С точки зрения общественной морали и нравственности, поведение многих (успешных) российских бизнесменов (в т.ч. и чиновников) безнравственно и аморально. Директор Института экономических стратегий РАН Александр Агеев назвал это просто и ясно — «*эпидемией бессовестности*». С точки зрения денег и личного богатства (в их системе координат), они делают правильные вещи. Но повышается ли при этом производительность труда и эффективность производства, по которым мы сильно отстаем от передовых стран мира, становится ли наш бизнес конкурентоспособнее? Нет, ситуация практически не меняется.

Сколько в нашем сегодняшнем бизнесе мошенничества (в т.ч. производства фальсифицированной продукции, опасной для здоровья людей и экологии), обхождения законов, сговоров и просто криминала (рейдерство, шантаж, подкуп и т.п.). А ведь многие из этих бизнесов очень рентабельны, т.е. формально и результативны, и эффективны.

А правильные действия? Если у вас единственный критерий — деньги, то о правильности методов вы будете думать в лучшем случае во вторую очередь. Почему большинство экспертов считает российский менеджмент малоэффективным, а дефицит эффективных управленцев на отечественном кадровом рынке — фактом очевидным. По всей видимости, потому что они не достигают результатов в конкурентной борьбе по правилам мирового рынка. Поэтому что толку быть эффективным в неконкурентной среде, когда результат (включая потребительский выбор) часто предопределен (в т.ч. и сверху). Примеры — российские монополисты, постоянно повышающие цены на свою продукцию и услуги и за счет этого безбедно живущие. То есть успех достигается простыми и быстрыми методами, а к сложным, рискованным и длительным они не приучены. Проще говоря, можно эффективно варить простую кашу, а можно также эффективно готовить блюда высокой кухни.

Успешный бизнес, с точки зрения «efficiency», для конкретных лиц (собственников или менеджеров) очень часто отличается от эффективности для разных заинтересованных лиц (или stakeholders), которые связаны с этим бизнесом, — клиентов, кредиторов, инвесторов, государства, общества в целом, а то и противоречит их трактовке этого понятия. Эффективность, выраженная в деньгах для одних, может стать ущербом или недополучением доходов / выгод для других. Взять хотя бы, например, производство табака и алкоголя, не говоря уже о производстве оружия и наркотиков. У нас в стране (да и в мире) можно найти немало примеров того, как нажива одних лиц (их формальный деловой успех) оборачивается иногда кошмаром для большинства других. В теории игр это называется «игра с нулевой суммой», когда один всегда выигрывает за счет другого (или других). Но тогда встает вопрос: а можно ли построить бизнес (и общество в целом), который был бы игрой с ненулевой суммой? Тогда успехи (выгоды) меньшинства будут более гармонично распределены среди большинства членов того или иного сообщества. Более того, вклад части этого большинства (непосредственных стэйкхолдеров того или иного бизнеса) будет оказывать существенное влияние на успех всего этого бизнеса. Вопрос это не простой, и далее мы еще к нему вернемся.

Конкурентоспособность бизнеса

С конкурентоспособностью бизнеса, с точки зрения ее оценки, все более или менее ясно. В мире за последние десятилетия разработан достаточно внушительный арсенал средств ее оценки, начиная с различных отраслевых рейтингов, сравнительных сопоставлений компаний и т.п. и заканчивая глобальными рейтингами конкурентоспособности более 130 стран, которые ежегодно публикуются Всемирным экономическим форумом (The World Economic Forum), где бизнес-составляющая и качество менеджмента — одни из главных.

Такие оценки производятся экспертами из 150 различных исследовательских организаций, согласно опросам ведущих бизнесменов мира, по сотням критериев в двенадцати ключевых областях, из которых примерно половина связана с состоянием и функционированием бизнеса. Так что эти оценки успеха можно, с большой степенью доверия, считать вполне обоснованными. Кстати, Россия в докладе о глобальной конкурентоспособности 2010–2011 гг. заняла 63-е место в мире (53-е — по совокупной эффективности экономики, 80-е место — по совокупной инновативности и 101-е место — по развитости бизнеса), существенно не изменив свою позицию в этом рейтинге за последние 10 лет¹. Не трудно увидеть, что мы производим очень мало конкурентоспособной продукции, у нас практически нет мировых брендов, если мы что-то и создаем (изобретаем), мы не умеем это масштабировать, доводить до широкого потребителя, поддерживать уровень качества.

Глядя на наши «успехи», следует помнить еще об одной очень важной вещи. Понимание конкурентоспособности бизнеса, ее движущих сил в современном мире сильно изменилось. Все сместилось в область знаний и компетенций. В современных компаниях до 80% всего, что делается людьми, делается при помощи интеллекта. Старые конкурентные преимущества, на которых базировался деловой успех, выстраивались и поддерживались десятилетиями, новые, основанные на знаниях, создаются ежеминутно и столь же стремительно распространяются по миру. Сейчас уже не столь важна конкуренция за долю рынка как показатель делового успеха, сколь важна конкуренция за «долю сердца» (за внимание, эмоции, ожидания и предпочтения потребителя) и «за долю ума» («капитал пляшет под дудку таланта» и ищет лучшие рецепты).

¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Лидерство

Успех — это лидерство в производстве, в науке и технологиях, в искусстве, во мнениях и т.д. Преуспевающие люди в обыденном сознании становятся образцами для подражания в бизнесе и социальной жизни. Конечно, это так — трудно себе представить человека, который добился бы в жизни каких-то результатов и успеха (по перечисленным выше критериям) и не стал примером для подражания, который не вел бы за собой других людей и последователей.

В успехе компании многое зависит от первого лица, от его видения будущего бизнеса, от путей, которые он выбирает для реализации своих идей. Компания может стать лидером на рынке, только если в ней самой есть лидер или лидеры. В то же время лидеры бывают разными, и само понятие лидерства неоднозначно. С одной стороны, это *формальная позиция* (например, назначение на высокую должность — *должностное лидерство*). С другой — это *процесс* взаимодействия между лидером и ведомыми (последователями), процесс вовлечения последних в деятельность по решению задач, представляющихся лидеру или его последователям существенными и заслуживающими внимания для достижения успеха. В первом случае лидер может стать таковым формально, даже не продемонстрировав достаточной эффективности своей деятельности в прошлом (примеры наших многочисленных «успешных» чиновников, в т.ч. и бизнесменов, эффективность деятельности и успехи которых весьма специфичны и проблематичны). Такой «лидер» приобретает так называемую *позиционную власть*, а его позиция может признаваться карьерным (деловым) успехом в своей среде или социальной группе, которая готова признать его лидером, но реальным лидером от этого он не становится.

Реальное лидерство связано с личностью, причем сегодня ключ к успешному лидерству даже не столько в авторитете того или иного человека, а в его *влиянии* на других людей и в *доверии* последних к нему. Такой лидер должен: а) делать правильное дело (а не просто делать дело правильно) — «многие знают, что́ делать, но немногие делают, что знают»; б) доказать свою эффективность, свои достижения и свои успехи чтобы стать примером для подражания; в) получить власть «снизу» через стратегию влияния; г) стать *нравственным лидером*, т.е. человеком, пользующимся авторитетом, признанием и уважением окружающих за свои добродетели, морально-этические установки, соответствующее поведение и отношение к людям, и иметь, таким образом, *право на лидерство*.

Несколько слов о *нравственном лидерстве*, как его понимает автор книги с одноименным названием — Александр Дианин-Хавард, француз с русскими корнями, юрист по образованию, директор Европейского центра лидерства, консультант и преподаватель: «Можно предположить, что речь идет о смеси амбиций, харизмы, хитрости, ноу-хау, доступа к деньгам и умения быть в нужное время в нужном месте. Действительно это таланты и качества, которые лидеры могут использовать, но ни одно из них не составляет самой сути лидерства. Лидерство — свойство характера? Нет, лидерство *и есть* характер...»¹ Питер Друкер, выдающийся теоретик современного менеджмента, утверждал, что «лидерство осуществляется именно посредством характера»².

2. Свойства делового успеха

Успех бывает разным по продолжительности: краткосрочным, одно-разовым, как вспышка, эпизодическим, когда происходят несколько ярких краткосрочных вспышек, устойчивым, долгосрочным, трансцендентным, т.е. превышающим продолжительность периода деловой активности и даже физической жизни. Но здесь важно помнить высказывание Альберта Эйнштейна: «Тот, кто хочет видеть результаты своего труда немедленно, должен идти в сапожники».

Успех волнообразен и требует развития. Он не вечен и он цикличен: подъем, пик, спад. Победы — явления сиюминутные, описываемые конкретной датой, цифрой, фактом. Они преходящи и без дальнейшего подкрепления результатов (т.е. развития) быстро забываются, теряют остроту и значимость. В мире большого спорта, например, известно, что завоевание второй подряд золотой медали на чемпионате мира или на Олимпиаде порой гораздо сложнее и физически, и психологически, чем первой. Остаться на гребне волны в бизнесе в условиях жесткой конкуренции так же сложно, как и в серфинге. Успех — это триумф, пик, рубеж, вежа, то, что выделяется на общем фоне. Но его надо уметь развивать и использовать с максимальной выгодой. Вспомним Плутарха: «Хорошо использовать победу важнее, чем победить».

Успех относителен. Выше мы уже говорили о том, что критерии успеха и объективны, и субъективны. Все зависит от того, кто и как оценивает

¹ Дианин-Хавард А. Нравственное лидерство: Путь формирования личности. М., 2008. С. xi-xiii.

² Drucker P. The Principles of Management. Oxford: Elsevier, 2005.

успех и с каких позиций. Например, деловой успех бизнесмена М. Ходорковского¹, признанный деловым сообществом и государством в начале 2000-х гг., очень быстро оказался большой неудачей, разрушившей его бизнес и жизнь. И те же люди, которые признавали ранее его успехи (а ведь компания «Юкос», помимо своих производственных и финансовых результатов, по официальным рейтингам, лидировала по качеству корпоративного управления), в одночасье переменили позицию и свои оценки, так как изменили точку зрения и критерии (моральную оценку этому мы не даем).

Успех обладает свойствами абсолютизации, преувеличения, мифологизации. Период всеобщего обожания многих успешных бизнесменов и менеджеров часто быстро сменяется периодом недоумения и гнева. В преддверии последнего мирового кризиса вышел русский перевод трех очень интересных книг².

Их объединяет то, что это книги, в т.ч. об иллюзиях и мифах о менеджменте, где главным объектом анализа и критики стали успешные и даже культовые компании и их менеджеры, восхваленные в бестселлерах конца XX в., таких как «В поисках совершенства» Т. Питерса и Р. Уотермана, «Построенные навечно» и «От хорошего к великому» Дж. Коллинза и др.

Если коротко, то у одного из авторов Ф. Розенцвейга, например, содержится прямо противоположная оценка одних и тех же стратегий, людей и решений в зависимости от того, какие результаты компания демонстрирует в данный момент. И эти результаты за совсем короткий период времени превратили суперуспешных лидеров в «корпоративное кладбище». Аналогичные примеры приводят и другие вышеперечисленные авторы, говоря либо о застывании прежде успешных компаний в старых «зонах прибыли», которые когда-то давали большие доходы, но теперь истощились и «мигрировали» в совсем другие места и страны, либо о потере инновационного духа многими успешными в прошлом «компаниями-стариками».

При этом Ф. Розенцвейг — сторонник двух фундаментальных идей. Первая: успех принципиально непредсказуем. Заранее мы не можем абсолютно точно предугадать, ни где будет прорыв и последующий успех, ни, тем более, кто его совершит, хотя относительно первого путем ана-

¹ Объявлен иноагентом.

² Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. Best Business Books, 2008; Хэмел Г. Во главе революции. Best Business Books, 2007; Сливочки А., Моррисон Д., Андельман Б. Указ. соч.

лиза можно выявить перспективные области бизнеса. Вторая идея: успех не вечен, за ним обязательно следует спад.

Деловой успех обладает внешними атрибутами:

- широко известным именем и идентификацией с какой-либо областью деятельности (имидж, бренд), т.е. публичностью — выходом информации о вас за пределы вашей непосредственной деловой среды;
- наличием хорошей деловой репутации (т.е. признанием непосредственно в вашей деловой среде, к которой относятся коллеги, профильные профессионалы, эксперты и критики, разные заинтересованные лица, конкуренты);
- капитализацией (рыночной стоимостью) вашей компании;
- высокой личной стоимостью успешного человека на рынке занятости;
- определенным качеством жизни;
- причислением к определенному кругу людей — «счастливчиков», «избранников», «элиты», т.е. к некоему эксклюзивному, формальному или неформальному статусу;
- вниманием, ориентацией других людей на данную персону, даже желанием подражать, быть похожим на носителя «делового успеха», т.е. наличием последователей.

Деловой успех бывает как индивидуальным, так и групповым (командным). Истории деловых успехов в мире — это не просто истории отдельных ярких личностей, создавших свои бизнес-империи и во многом перевернувших мир, но это еще и истории создания команд единомышленников и последователей, каждый из которых вносил свою лепту в становление и развитие общего дела. Мы чаще видим героев и лидеров и говорим о них, но лидер без команды — ничто, как и команда без лидера.

Начиная с определенного уровня, бизнес невозможно развивать в одиночку. Собственник на каком-то этапе делегирует права наемному менеджеру, а затем последний делегирует их другим менеджерам, отвечающим за определенные функции, направления, проекты и т.п. Затем собственник разделяет основную ответственность и риски с другими инвесторами-собственниками, получая при этом дополнительный капитал в самых разных его формах (денежной, материальной, интеллектуальной, социальной) для развития бизнеса. При этом собственник может как удаляться от оперативного менеджмента, занимаясь стратегией и внешней политикой компании, так и вовлекаться в него в зависимости от ситуации (например, в кризисных условиях). Его личный успех

как владельца бизнеса, таким образом, зависит от большого числа и совладельцев, и менеджеров, и других стейкхолдеров.

Следует также помнить о том, что акционеры разные и интересы у них тоже разные. Например, миноритарии (владельцы небольших пакетов акций) объективно вряд ли могут оказывать существенное влияние на управление компанией, и тем самым их реальный вклад в успех дела или минимальный, или вовсе никакой. Основной вклад в успех вносят все же доминирующие мажоритарные акционеры и их управленческая команда, которую формирует лидер. При этом лидер может быть по стилю жестким, авторитарным, демократичным — не важно. Важно то, что успешная «компания как продолжение лидера-собственника» превращается в компанию-команду со своими яркими «звездами».

Успех порождает успех. Успех — может быть игрой с ненулевой суммой. Принято считать, что одни всегда выигрывают за счет других. Во многих случаях, особенно в бизнесе, это так — всегда есть проигравшие. Обратной стороной конкретного делового успеха является и то, что им могут воспользоваться другие люди в своих корыстных целях, его могут использовать не как общественное благо, а как общественное зло. Бывает и такое.

Но другой стороной медали является то, что успех порождает новый успех у других людей. Достижения дают новые эффекты импульсов, открытия приводят к новым открытиям, рекорды ведут к новым рекордам, старые успешные бизнес-модели становятся основой для новых более эффективных бизнес-моделей. *Чем больше в обществе критическая масса успешных людей в самых разных областях, чем больше культивируется успех, чем больше моральной поддержки успешным людям, достигшим всего по праву и благодаря своим добродетелям, тем успешнее само общество.* Не случайно в общем рейтинге конкурентоспособности той или иной страны существенное место занимают конкурентоспособность ее бизнеса, эффективность государственного управления, качество социальной сферы и др., т.е. отдельные составляющие общего благополучия и успеха страны. Напротив, «общество с нулевой суммой»¹, в котором, с одной стороны, богатые (успешные) все больше отдаляются от бедных и у последних нет никаких шансов подняться, а с другой — общество, которое недостаточно ценит, игнорирует, презирует, а порой и осуждает успехи своих наиболее деятельных граждан, достигших всего часто вопреки препятствиям, кри-

¹ Thurow L. The Zero-Sum Society. N. Y., 1980.

тике и устоявшимся правилам, вряд ли станет успешным в исторической перспективе.

3. Ключи к деловому успеху

В литературе содержится масса рекомендаций, как стать успешным, как создать свой процветающий бизнес с нуля, как из маленькой, никому не известной компании превратиться в мирового гиганта, одно имя которого уже вызывает у вас море эмоций, ассоциаций и желаний. Мы попробовали учесть часть из этих рекомендаций и обобщить наиболее важные, на наш взгляд, из них. Что-то может показаться банальным и очевидным, что-то не совсем, но все вместе — это жизнь и деловой опыт разных людей.

Предпринимательский талант

Утверждения: «предпринимателями не становятся — ими рождаются», «их интересуют только деньги» или «создание своего дела требует значительного капитала», — по мнению многих экспертов, не точны.

Уже 10 лет Марк Харт, профессор школы бизнеса Астона, исследует предпринимательскую деятельность в Великобритании и Европе. И не понимает, почему некоторые мифы о предпринимателях настолько сильны. В результате его исследований тридцати тысяч домохозяйств выяснилось, что 65% тех, кто имеет собственный бизнес, основали его, в первую очередь, из желания получить независимость и достичь личных целей, а вовсе не для того, чтобы обогатиться. Почти половина молодых компаний начинали работу в домах их основателей, а стартовый капитал составлял менее 10000 фунтов стерлингов.

«Многие считают: чтобы стать предпринимателем, нужны личные качества, — говорит Том Бьюик, генеральный директор EnterpriseUK, компании, руководящей проведением Всемирной недели предпринимательства в Великобритании. — Но если копнуть глубже, выяснится, что предприниматели бывают любых форм и размеров»¹. Все это относится и к успешным предпринимателям.

Но есть категория предпринимателей, талант которых состоит в том, что у них формируется особый «нюх» на новые продукты, которые будут желанными во всем мире, а бренды их компаний — одними из самых

¹ Маулз Дж., Гатри Дж. Ни разу не похожи // Ведомости. 2010. № 219. 19 ноября.

узнаваемых на планете. Этот «нюх» базируется на двух вещах — особом предвидении состояния рынка и страсти к инновациям. Таким был Стив Джобс, таким остается Билл Гейтс.

Ум и знания

Вы, наверное, знаете такую присказку-вопрос: «Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?» В жизни можно столкнуться с огромным количеством действительно умных интеллигентных людей, но далеко не слишком успешных именно в финансовом плане. Просто коммерция, предпринимательство — это не их дело, они успешны в другом и в этом своем другом они находят смысл и радость жизни.

С другой стороны, в истории есть немало примеров известных предпринимателей или даже вполне состоятельных, по нашим современным меркам, людей, которые на заре своего бизнеса были, мягко говоря, не слишком образованными людьми. Иные из них проходили «свои университеты» не только на студенческой скамье, но и в процессе тяжелого и сначала малоквалифицированного труда, а кто-то и на улице или, того хуже, в уголовной среде. Но многие из них достигли делового успеха и сделали это прежде всего своим умом, стойкостью, упорством и предпринимательской жилкой (незаконную сторону дела оставим в стороне). Они смогли увидеть и осознать возможности там, где другие их просто не видели или не знали, что с этим делать. А знания — и профессиональные, и житейские — приходили к ним постепенно в процессе работы и ложились на их цепкий ум и деловую хватку. Вместе с умом, знаниями и опытом также постепенно выстраивались и отношения с окружающим миром, и понимание этого мира.

Компетенции и накопление мастерства

В жизни вообще, а для достижения успеха в любом деле, в частности, надо научиться делать что-то хорошо, надо стать профессионалом. Знания начинают работать тогда, когда они перерастают в компетенции, умения и навыки. А все это вместе приводит к эффекту мастерства. Достижение высокого уровня мастерства в сложных видах деятельности (включая, разумеется, бизнес) невозможно без определенного объема практики. Эта идея не раз высказывалась в исследованиях по профессиональной компетенции. Ученые даже вывели волшебное число, ведущее к мастерству — 10000 часов практики (или 3 часа в день, или 20 часов в неделю на протяжении 10 лет). Это,

разумеется, не объясняет, почему одним людям такие занятия идут на пользу больше, чем другим.

Напряженная работа, упорство, усердие, дисциплина, последовательность

Успешный человек в бизнесе — это человек, который умеет работать и имеет соответствующую репутацию. Я как-то услышал фразу: «*Хорошую работу надо заработать*». Это же относится и к деловому успеху: ничто не дается даром, успех требует огромных усилий и последовательности. Вот мнение известного российского предпринимателя, создателя и руководителя «Лаборатории Касперского» Евгения Касперского: «Не бойтесь совершать ошибки, не бойтесь экспериментировать, не бойтесь много работать. Возможно, у вас ничего не получится, возможно, обстоятельства будут сильнее вас, но потом, если вы не станете пробовать, вам будет горько и обидно за то, что вы не попробовали».

Никто не думает, что начать бизнес очень просто. Но обычно люди недооценивают, насколько тяжело его поддерживать. Могут быть времена, когда владельцу бизнеса придется несколько месяцев работать в состоянии стресса, беспокойства, страха и дискомфорта. Быть предпринимателем — это значит быть готовым жить и работать в таких условиях продолжительный отрезок времени и быть готовым найти путь для прекращения стресса, чтобы личная жизнь не страдала из-за карьеры.

Идея, видение, системное мышление

Японская поговорка гласит: «Видение без действия — это мечты, а действие без видения — это кошмары». Дисциплинируя себя, недостаточно лишь усердно работать. Следует уметь выбирать направление, в котором нужно приложить максимум усилий. Но для этого нужна бизнес-идея. Широко известный Майкл Блумберг до основания одноименной компании несколько лет возглавлял отдел ценных бумаг и технологических систем в банке «Salomon Brothers». Он построил свой новый бизнес на очень простой идее: он понял, что, предоставляя информацию о рынке ценных бумаг, можно добиться гораздо большего успеха, чем просто торгуя на нем.

Большинство бизнесменов рождаются с умом, созданным для генерации новых идей, и это как хорошо, так и плохо. Хорошо тем, что некоторые из идей дают источники огромного дохода. А плохо тем, что если

непрерывно гнаться за новыми идеями, то старые никогда не смогут реализоваться, и есть примеры, когда миллионеры становились банкротами, так как каждую неделю работали над новой идеей, не укрепляя старые начинания.

Составляющей дисциплины является фокусировка — способность отгородить себя от шума, который отвлекает от основной цели. Шум могут создавать люди, которые сомневаются в вас, выполняют бесполезную работу, слишком много времени проводят за общением в Интернете, или — хуже всего — шум может идти из собственной головы из-за неуверенности, страха, или нереальных ожиданий от себя.

Но у всех идей есть еще одна особенность. Бизнес-идея, даже самая гениальная, — это отнюдь не гарантия успеха в бизнесе. А вот грамотное ведение самых тривиальных бизнес-процессов значительно увеличивает шансы на успех. Есть много людей, которые делают деньги на нестандартных, но нужных вещах (уборка мусора, например) или высококонкурентных (химчистки), куда многие предприниматели не хотят соваться. Кроме того, идея может быть интересной, но только для небольшой группы клиентов. Или затраты на разработку идеи гораздо выше, чем то, что люди готовы заплатить за нее.

Кроме того, у бизнес-идей есть еще одна особенность. Новаторы, сколотившие миллиардные состояния, часто не были авторами первоначальных идей. Эти люди воплотили идеи в жизнь, коммерциализовали идеи и заработали на оригинальном новаторстве. Но это совсем не означает, что они сами не были новаторами. Просто их новаторство заключалось в другом — в бизнесе. Например, DOS — операционная система, определившая стремительный успех «Microsoft», была изобретена вовсе не Биллом Гейтсом, а Гэри Килдаллом, основателем компании «Digital Research», который затем трагически погиб, а коммерчески идею реализовал Б. Гейтс.

Теперь о системном видении и мышлении. Реализовать хорошую идею можно только тогда, когда видишь процесс ее реализации как систему разных взаимодействий, потребностей, обменов, договоров, интересов и последствий. Поэтому, прежде всего, надо понимать несколько взаимосвязанных вещей:

- как устроен современный мир и, соответственно, современный бизнес вообще — и в данной сфере в частности;
- где находится «пространство» потенциальных будущих успехов;
- какие условия и факторы влияют на успех;
- где и в чем наибольшие риски неудачи;
- какие стратегии ведут к успеху.

Вера, уверенность и желание

Великий русский философ Владимир Соловьев (1853—1900) сказал: «Первое условие успеха во всяком деле есть вера». Для успеха в бизнесе следует уметь доносить свои идеи до других людей. Вам, возможно, придется вселять веру в своих подчиненных и первых заказчиков. Но важнее всего научиться вселять веру в себя, потому что временами мотивация будет стремиться к нулю, и в такие моменты главное верить в себя и в свое дело.

Вы можете достичь успеха, поверив в свой успех. В силе веры нет ни мистики, ни магии, ни волшебства. Вера действует по следующему принципу. Вера, т.е. установка: «Я абсолютно уверен, что могу», порождает необходимые для достижения цели силу, навыки и энергию. Когда вера говорит: «Я могу сделать это», — приходит знание, как этого достичь. Ежедневно тысячи молодых людей приступают к новой работе, и каждый из них желает себе в один прекрасный день оказаться на вершине успеха. Но большинству из них не хватает веры, без которой невозможно достичь вершины, — и они не достигают ее. Наоборот, они верят в невозможность подняться высоко, и поэтому не предпринимают никаких шагов по пути, ведущему к высотам. Они ведут себя как обычные люди¹,

Но некоторые (очень немногие) из этих молодых людей верят в свой успех. Они приступают к работе с мыслью взойти на вершину, с твердой верой в свой успех, в его возможность. Они наблюдают за поведением людей, стоящих выше по службе, изучают их подходы к решению проблем и принятию решений, их жизненные установки.

Основой успеха любого предприятия является уверенность его владельца в самом себе, в правильности выбранной стратегии и тактики и в необходимости производимых товаров и услуг. Уверенность в себе, основанная на опыте и знаниях, способствует успеху.

¹ Готовясь к изданию этого пособия, я прочитал очень интересную и полезную во многих отношениях книгу «На пути к вершинам» (русс. пер. 2023) Ванессы О'Брайен — успешной американской (британской) бизнес-вумен и выдающейся альпинистки и путешественницы, в возрасте 48 лет попавшей в Книгу рекордов Гиннеса по скорости покорения женщиной высочайших вершин всех континентов (295 дней), совершившей лыжные переходы на Северный и Южный полюса (Большой шлем исследователей) и побывавшей в Марианской впадине и в суборбитальном полете. Ее мысли и путь к успеху полностью подтверждают собранные здесь мнения многих других героев.

Анализ информации

Один из необходимых инструментов достижения статуса успешности сегодня — информация, которой коммерсант владеет и управляет, ее количество и качество. Умение добывать, использовать и создавать информацию, правильно выбрать социальный круг, в котором она будет обладать наибольшей ценностью, увеличение количества знаний, контактов, связей — то, без чего немислима успешность бизнеса. Информация позволяет не только верно чувствовать веяния рынка и ожидания потребителя, но и укрепляет позиции, является залогом сохранения и развития существующих достижений. Неумение уделять особое внимание подсчету данных является первой причиной, по которой большинство людей настигает неудача в бизнесе.

Составляющая анализа — это способность за массивом информации видеть много вариантов для дальнейших действий. Иногда, глядя на простую статистику, состоящую из посещаемости/ продаж и чего-то еще, можно разглядеть способы улучшения своего бизнеса, и в этом основная выгода просмотра отчетов, т.е. вы постоянно в курсе всех дел и имеете карту, по которой можно двигаться дальше.

Опыт

Хорошо, если учредитель или владелец предприятия имеет некоторый опыт работы в данной или близкой области бизнеса в качестве служащего. Неопытным молодым людям, желающим приобрести предприятие или открыть собственное дело, часто советуют поработать сначала в этой же области бизнеса у преуспевающего предпринимателя и посмотреть, что же способствует его успеху.

Многие бизнесмены достигают огромного успеха в неожиданных областях. Они начинают бизнес, а затем обнаруживают, что он не настолько доходный, как планировалось, и поэтому меняют ориентацию, используя свой опыт и «кинетическую энергию», чтобы добиться успеха в каком-то другом направлении. Самое главное — начать, предпринять действия, чтобы шаг за шагом продвигаться вперед, приобретая знания, опыт и зрелость в процессе этого продвижения.

Опыт важен в самых разных областях. Например, статистика слияний и поглощений (M&A) компаний в мире за последние 50 лет также подтверждает эту закономерность: более успешными эти сделки становятся тогда, когда они происходят в областях, смежных или близких

к основной сфере деятельности бизнеса, где имеется достаточный опыт и компетенция.

Постоянный поиск, действие, созидание, улучшение, инновации

Практически по всем сферам бизнеса имеется доступная и достаточно полная информация, чтобы суметь стать вполне компетентным и достичь успеха. Но при этом необходимо составить план и действовать. Некоторые говорят о необходимости «попасть в струю», но затем в этой струе надо удержаться. Каждый почин в бизнесе требует уверенности и смелости, дерзкого прыжка в неизведанное. Среди желающих открыть свой собственный бизнес лишь один из десяти хоть как-то способен проявить достаточную смелость, чтобы начать, и достаточное упорство, чтобы продолжить.

Обратимся вновь к мнению профессионального консультанта Н. Прокофьевой. «Успешность украшает бизнес, но поддержание его неувядающей привлекательности требует серьезных системных мероприятий. Череда успехов должна быть запланированным "чудом". Для коммерсанта сегодня проще поддерживать свой бизнес в постоянном тоне за счет продвижения не глобальных, — маленьких! — но новых идей, чем расслабиться раньше срока, реанимируясь впоследствии болезненной шоковой терапией. Так, герой Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. маршал Г. К. Жуков в своих войсках под блокадным Ленинградом использовал *"стратегию маленьких побед"*, позволившую сломить упадническое настроение в среде солдат и командиров, называя победой каждую отвоеванную пядь земли. Из череды маленьких побед складывается период большого успеха. Целеустремленность и упорный труд, как бы обыденно это не звучало, есть необходимые и достаточные составляемые успеха».

Когда формировались крупные состояния, стартовой позицией для их создания служили семь простых шагов¹.

Шаг первый: поставьте перед собой задачу и подкрепите ее твердым желанием.

Шаг второй: начните аккумулировать капитал, исходя из соответствующей программы сбережений. Без нее все пойдет прахом. Вы не можете продвигаться вперед, если не отталкиваетесь от программы по сбережениям.

¹ <http://www.briantracy.ru/blog/desyat-klyuchei-k-uspehu-v-biznese.html>

Шаг третий: воспользуйтесь вашей текущей работой как трамплином к успеху. Обучайтесь по мере зарабатывания денег. Мыслите перспективно.

Шаг четвертый: экспериментируйте на бизнесе в ограниченных масштабах. Это поможет вам изучить ключевые возможности, необходимые для успеха.

Шаг пятый: изучите проблемы, неудовлетворенные потребности, а также товары и услуги, которые вы сможете предложить с хорошим качеством и по разумным ценам.

Шаг шестой: читайте все, что сможете найти по выбранной сфере бизнеса. Оставайтесь гибкими. Будьте готовы изменить решение при получении неожиданной информации.

И, наконец, **шаг седьмой:** смело и упорно осуществляйте свои планы. Не теряйте уверенности в своих силах на пути к успеху и никогда-никогда не опускайте руки. Решайте вопросы, которые в любых ситуациях необходимо решать, чтобы добиться успеха, и никогда-никогда не уходите от их решения.

Но при этом помните правило на пути к успеху — «6W» — Who? What? Where? When? How? What for? (Кто? Что? Где? Когда? Как? Зачем?)

Конкурентная среда

Конкуренция — естественное условие предпринимательства и достижений в бизнесе. Конкуренция — это борьба. Она закаляет, воспитывает и мобилизует, она источник самых разных нововведений. Но основы конкуренции закладываются в человеке с юных лет. Неудивительно, что, например, многие спортсмены становятся успешными бизнесменами. По мнению Михаила Прохорова, одного из наиболее успешных российских бизнесменов, в немалой степени этому будущему успеху способствовало то, что он и его ближайшие соратники по старту в бизнесе, в отличие от многих других сокурсников в институте, прошли школу армии, т.е. побывали в высококонкурентной и агрессивной среде.

Есть еще одно интересное мнение, связанное с конкуренцией. Одни добиваются успеха (практически получают успех) по наследству. Только от них зависит, как они сумеют его развить или растратить. Но в бизнесе очень много таких, кто начал восхождение почти с нуля, с нищеты или нужды. Эти люди научились бороться за место в жизни с детства и бороться порой очень жестоко. У этих людей конкуренция породила чрезвычайно высокую мотивацию к достижению результатов, внутрен-

ную самоорганизацию и дисциплину, опору на собственные силы, опыт и полученные знания.

Адаптация и фокусирование

Этот фактор лучше всего прокомментировать цитатой из вышеупомянутой книги «Эффект ореола» Ф. Розенцвейга: «Важнее уметь адаптироваться, чем только фокусироваться, фокусироваться, фокусироваться. Вернее, важно делать и то и другое все время, и великие лидеры, на мой взгляд, умеют это сочетать: с одной стороны, «лисия» аналитика и адаптация, а с другой — как только они делают выбор, то становятся «ежами» — убежденными, упертыми, властными в том, как они передают людям в компании стоящие перед ними задачи».

Простота и скорость

Простота, как это ни странно, — один из ключей к успеху в бизнесе. Это практически форма искусства, имеющая много определений. «Для инженера простота означает четкий функциональный дизайн с меньшим числом компонентов. Для производственника простота означает оценку процесса не по уровню его изощренности, а по уровню его понятности для тех, кому придется приводить его в действие. В маркетинге простота означает ясные формулировки и предложения покупателям и промышленным потребителям. И самое главное, на личном уровне человеческого общения простота принимает формы откровенного и прямого разговора и честности», — говорит Джек Уэлч, многолетний глава компании «Дженерал Электрик» и управленческий гений XX века.

В современном динамичном мире успех приходит прежде всего к быстрым. Темпы обновления продукции, услуг, технологий, отраслей, рынков настолько ускоряются, что потребитель порой теряется, а бизнес предлагает ему все новое и новое. И эта безумная гонка в борьбе за лидерство только ужесточается. Современный гуру менеджмента Гэри Хэмел пишет: «Будущее за неординарными и быстрыми, и неважно, новички это или гиганты».

Умение продавать

Один российский предприниматель, с которым пришлось работать в 90-е гг., как-то заметил: «Каждый продает то, что он может продать», — продукт, услугу, идею, разработку, проект, компанию, собственность,

себя — список может быть длинным. Но именно само умение продавать — это самая важная вещь в этом списке. Даже если вы никогда не продавали какой-либо товар покупателю (что маловероятно), в будущем придется продавать свои знания, идеи и рецепты владельцам бизнеса или клиентам, свои конкурентные преимущества — инвесторам, виденье компании — своим партнерам и сотрудникам, ценность и бренд — вашим потребителям. Умение продать — это важнейший навык для успеха в бизнесе и, если продажа чего-либо вызывает у вас отвращение, придется преодолеть этот барьер.

Взаимоотношения и доверие

Выше мы уже говорили о том, что успех в бизнесе в одиночку практически невозможен. Владелец или управляющий предприятием, рассчитывающий преуспеть в своем деле, должен интересоваться партнерами, любить общаться с ними, получать удовольствие от работы в коллективе. Он обязан знать, что его потенциальные покупатели захотят у него приобрести и по какой цене, как он сможет откликнуться на их новые потребности. На пути к бизнесу нужно не только находить друзей и нужные связи, но и строить все взаимоотношения на уважении и *доверии* — это ключ к долгосрочному успеху. *Ведь бизнес — это не одинокий остров в океане, а большая земля, на которой сотни и тысячи предпринимателей взаимодействуют между собой.*

Следует помнить еще и о том, что доверие — это не просто нравственная категория, но и чрезвычайно важный сегодня нематериальный актив бизнеса и политики. Утрата доверия — симптом больших проблем и грозящей неудачи (чему свидетельством последний глобальный кризис), а укрепление доверия — фактор роста привлекательности и конечной стоимости бизнеса. Поэтому, говоря экономическим языком, доверие окупается.

Самооценка

Каждый, кто хочет достичь успеха в бизнесе, имеет свои преимущества и недостатки. Великие предприниматели работают со своими преимуществами и строят бизнес, который может компенсировать их недостатки. Знайте, чего вам не хватает, принимайте это и подстраивайте дела так, чтобы выбрать подходящий режим работы. Свои несовершенства и слабости необходимо обернуть в достоинства, а это не всегда просто. Успешный человек находится в постоянном про-

цессе осмысления происходящих событий, выполняет непрерывную «работу над ошибками», возвращает в себе способности прохождения через большие и малые кризисы, сопровождающие любую активную деятельность. Воля к достижению, стремление к намеченному результату гарантируют ему высокий уровень средневзвешенной успешности, а ответственность за личные действия позволяет исправлять неточности, преодолевать преграды и двигаться дальше, обращая временные неудачи в знания и преимущества.

Самое главное — не переоценивайте себя. Самообман — самая распространенная ошибка. Не хватайте сразу кусок, который не сможете прожевать. Есть старая английская поговорка: «Where is a will, there is a way», — что в русском варианте звучит так: «Было бы желание, а выход найдется». Упорство сгладит чрезмерную уверенность и временные неудачи.

Случай и удача

Согласно «Википедии», удача — позитивно воспринимаемое событие, возникшее в результате случайного, непредсказуемого или не учитываемого стечения обстоятельств. Также можно обозначать желательный исход какого-либо события или действия, особенно в ситуациях, когда он не (полностью) зависит от действий или решений затронутой личности. Другое слово, используемое для обозначения удачи, — везение.

Во все времена и во всех обществах были люди, отличающиеся необычайной удачливостью, — те, у кого любое дело спорится, а любые условия складываются наиболее благоприятным образом. Так что же все-таки такое удача? Везение, не зависящее от нас? Или удача — это продукт целенаправленного действия? И все внешне случайные, благоприятные для нас события на самом деле подготовлены людьми, их верой и волей. Мир — отнюдь не стихия хаоса, и удача не так слепа, как многие ее себе представляют. Бизнес иногда сравнивают с игрой, а удачливых бизнесменов с удачливыми игроками. Одним из тех очень заметных сегодня в мире людей, которые изучают законы случайности и неопределенности применительно к финансовым рынкам и игре на них, является профессор Нью-Йоркского университета, эссеист, математик и трейдер Нассим Талеб¹. В своих книгах он учит тому, как заработать миллионы. Но при

¹ Талеб Н. Черный лебедь: Под знаком неопределенности. М.: КоЛибри, 2009; Он же. Одураченные случайностью: Скрытая роль Шанса на рынках и в жизни. Smart Book, 2009.

этом пытается предостеречь от эффекта «одураченности случайностью». Основная мысль его двух наиболее известных книг — это существование так называемых черных лебедей — явлений, возможных, но никем не ожидаемых, которые могут радикально повернуть ход событий и удачливых биржевых трейдеров (как, впрочем, и других бизнесменов) превратить в проигравших.

В декабре 2007 г. Н. Талеб читал лекцию в банке «Societe Generale». Он сказал банкирам, что они сидят на минном поле рисков. В январе 2008 г. в банке выяснили, что трейдер Жером Кервьель открыл несанкционированные позиции на 50 млрд евро. Банк потерял 5 млрд евро. «Если можно получить прибыль всего за несколько часов и громадные убытки за несколько часов, то пора понять, что в эту систему необходимо внести немного мудрости», — заявил после этого президент Франции Николя Саркози.

Да, есть ситуации, когда известные схемы и законы работают, но всегда нужно понимать рамки их применимости. Поэтому главное, по мнению Н. Талеба, выйти за рамки простых шаблонов и моделей успеха, за рамки предложенных ситуаций и тем самым расширить свое сознание. И помнить, что *удача — это не просто благоприятное стечение обстоятельств, а наша готовность ими воспользоваться.*

4. Какие люди определяют успех в бизнесе?

Исходя из перечисленных факторов делового успеха, нетрудно выделить несколько черт, которыми обладают все предприниматели, начинающие заниматься бизнесом. При этом следует помнить, что в мире абсолютное меньшинство людей (по разным оценкам, не более 15%) склонны к предпринимательской деятельности в ее классическом понимании — как владельцы и организаторы своего дела. Это, однако, не значит, что этим небольшим процентом (фактически он еще ниже, так как далеко не все предприниматели успешны) ограничен круг потенциально успешных людей в бизнесе. Далее хотелось бы еще раз подчеркнуть несколько важнейших характеристик успешных бизнесменов.

1. Уверенность в себе. Предприниматели очень редко являются гениями. Обычно в их бизнесе есть гораздо более одаренные люди. Однако предприниматель отличается тем, что он готов делать все, что требуется для бизнеса, и именно его уверенность в себе позволяет ему благополучно заниматься тем, чем он ранее никогда не занимался.

2. Способность «возродиться из пепла». Умение преодолевать неудачи отличает многих успешных предпринимателей. Например, Генри Форд дважды был банкротом, перед тем как он в сорокалетнем возрасте основал «Форд Мотор Корпорейшн». И таких примеров очень много.

3. Навыки создавать новое и думать по-другому. Способность делать старые вещи новым методом или создавать нечто совершенно новое. Поиск новой комбинации ресурсов и возможностей, дающих совершенно иной результат. Это позволяет им находить новую нишу там, где ее не увидели другие¹.

4. Ориентация на достижение результатов. Успешные предприниматели устанавливают себе цели и испытывают удовольствие от их достижения. По достижении цели они сразу же ставят новую. В них присутствует неутомимость в постановке и достижении целей.

5. Способность к профессиональному риску. Как говорится: «Кто не рискует, тот не рискует». А не рискует, значит, не ищет новую возможность. Высокий уровень банкротства малых фирм показывает, что они сталкиваются со многими препятствиями на своем пути. Важная черта того, кто решил заняться своим бизнесом, — способность принимать решения и рисковать. Это не означает необоснованный риск. Это означает тщательный расчет риска, который присутствует в бизнесе, и принятие решения, когда и какой риск брать на себя.

6. Стопроцентное посвящение себя бизнесу. Вы должны иметь абсолютную веру в свою идею. А иначе как еще вы сможете убедить всех сомневающихся, которых вы обязательно встретите на своем предпринимательском пути? Вы также должны быть целеустремленны, энергичны и трудолюбивы. Работа по 18 часов в сутки — не такая уж редкость среди предпринимателей. Это может повлиять на ваши отношения в семье, поэтому очень важно, чтобы близкие люди разделяли ваши цели и начинания.

7. Стойкость к общественной критике. Жизнь общества подчиняется не только законам, но и условностям. Люди, которые соблюдают законы до последней буквы, вряд ли сколотят миллиардные состояния. И их всегда будут не только возносить, но и критиковать. Американский миллиардер Карл Айкен, сделавший свое состояние спорным, с общественной точки зрения, способом — через насильственное поглощение компаний, — всегда утверждал, что в бизнесе друзей не бывает. «Хочешь иметь друга на Уолл-стрит, — любил говаривать он, — заведи собаку».

¹ Один из главных американских генералов во время Второй мировой войны Джон Смит Паттон сказал: «Если все думают одинаково, значит никто не думает».

5. Критерии оценки успеха менеджеров

Кто и как оценивает деловой успех конкретных менеджеров? Допустим, вы — крупный акционер (владелец) какого-то бизнеса и этот бизнес процветает. То есть налицо признаки успеха. Как вы будете оценивать результаты работы ваших топ-менеджеров, осуществляющих от вашего имени текущее управление этим бизнесом? Кто из них успешен, а кто нет? Как вы поймете, кто вносит больший реальный вклад в общее дело, если, например, у вас в компании несколько бизнес-направлений? Попробуемся разобраться с этими вопросами.

Во-первых, надо понять, кто оценивает успех менеджера. Это, прежде всего, собственник бизнеса — работодатель. Далее, это рынок и стейкхолдеры, т.е. потребители, клиенты, партнеры, регуляторы компании, которой руководят эти люди. Это и профессиональное сообщество, или, иначе говоря, профессиональный рынок менеджеров, на котором лучшие не просто получают какие-то премии (например «Директор / менеджер года») или попадают в престижные рейтинги, но и повышают свою репутацию и, соответственно, стоимость на этом рынке профессиональных услуг.

Следующий вопрос о критериях. На одной из конференций по современным проблемам управления известный российский историк менеджмента, профессор МГУ В. И. Маршев, заметил: «Среди множества определений термина “управление” есть одно: “нет выбора — нет управления”»¹. Значит, первый критерий эффективности менеджера — *как он делает выбор* и как этот выбор *оценивается* или *измеряется*.

В классическом менеджменте еще со времен Фредерика Тейлора бытует выражение: «Что нельзя измерить, тем нельзя и управлять». Тем самым вы уже ограничиваете сферу ваших возможных оценок успеха того или иного менеджера, так как в современном бизнесе далеко не все поддается точному количественному измерению, например доверительные отношения, корпоративная культура, удовлетворенность и приверженность клиентов, приращение интеллектуальной собственности и т.д. А качественные оценки — это уже экспертное мнение, поэтому оно может быть в той или иной мере субъективным.

¹ В Международная конференция «Проблемы измерений в управлении организацией: История, современность, будущее» / Экономический ф-т МГУ имени М. В. Ломоносова. М., 2002. С. 10.

Конечно, мы не будем здесь вдаваться в подробности этой очень большой темы, а обозначим четыре ключевых критерия, связанных с оценкой успеха менеджеров.

Результат

Известно, что достижения руководства компании оцениваются, в первую очередь, производственно-финансовыми показателями, или ключевыми показателями эффективности (КПЭ): эффективностью производства, темпами роста продаж, прибыли и денежного потока, отдачей от инвестированного капитала, долей рынка, капитализацией и др. Это, безусловно, самые важные критерии оценки. Однако не единственные, поскольку финансовые показатели не всегда полностью отражают реальные достижения компании (или ее подразделений), ее развитие и перспективы на будущее. Некоторые бизнесы (например, в массмедиа), оцениваются рейтингами популярности или охвата аудитории. Другие непосредственно зависят от клиентуры и репутации — рестораны, автосервисы, частные клиники, аудиторы, консультанты и т.п. Поэтому критериями выступают даже не отдельные показатели, а итоги выполнения бизнес-плана за определенный период времени или — еще шире — итоги и последствия оптимизации портфеля активов, реализации отдельных проектов, программ и стратегий.

Проблемой многих финансовых критериев успеха является их краткосрочность — многие руководители меряют эффективность и успех преимущественно краткосрочными результатами. Для достижения таких результатов требуются и особые компетенции, весьма отличающиеся от компетенций, необходимых для реализации долгосрочной стратегии. Отсюда и системы вознаграждения, привязанные к краткосрочным показателям деятельности. Иначе говоря, вы успешны в беге на стометровку, но если это не конец забега, то где гарантия вашего успеха на финише? Кроме того, если вы мотивированы на краткосрочный результат и он относительно легко достижим (например за счет того же монопольного положения на рынке или близости к власти, или за счет незамысловатости конструкции бизнеса и бизнес-процессов), зачем тогда рисковать стратегически с непонятным результатом в будущем? Поэтому жаркие споры о том, обоснованы ли гигантские бонусы топ-менеджерам (якобы за успехи, за показатели растущей текущей капитализации), идут с начала десятилетия. В кризис все это только обострилось, а общественное мнение по этому вопросу чрезвычайно накалилось. Почему?

По результатам исследования «Executive Excess» 2006, в которое были включены все компании, входящие в рейтинг S&P 500 за период 1990–2005 гг., прибыль компаний выросла на 106%. Компенсации работникам (кроме топ-менеджмента) за тот же период выросли на 4,3%, а компенсации топ-менеджмента — на 298%. Этот феномен можно объяснить той громадной ролью, которую первые лица играют в успехе компании. Однако другое масштабное исследование около 130 тыс. компаний показало, что корреляция результата и премии за этот результат для руководителей высшего звена очень незначительна (0,64%)¹. Крупные корпоративные скандалы начала 2000-х гг. показали масштабы сокрытия, искажения и манипулирования финансовой информацией не только в масштабах самих компаний, но и в масштабах общества в целом. А главная идея состояла в простом — улучшить краткосрочную отчетность (тем самым продемонстрировать деловой успех) и получить вознаграждение в краткосрочной перспективе.

И в России все примерно то же самое, может быть, масштаб немного поменьше. Производительность труда варьируется по отраслям от 20 до 80% от американской; эффективность производства и качество продукции низкие; социальные эффекты бизнеса для общества незначительны, а, скажем, экологический ущерб по-прежнему немалый. Многие банки в начале кризиса были на грани банкротства и просили государственной помощи. Значит, плохо организованы бизнес-процессы, значит, менеджмент неэффективен. А топ-менеджеры при этом продолжали получать свои немалые бонусы. Почему и за что?

В оценке результативности есть еще один существенный двойственный момент, на который обратил внимание упоминавшийся выше Ф. Розенцвейг. Он пишет: «Самая большая проблема исследований по менеджменту заключается в следующем: мы думаем, что изучаем то, что влияет на результативность, а по сути, рассматриваем то, что уже является эффектом от этого результата. Кроме того, результаты, которые показывает компания, — это не абсолютное явление, а относительное, однако большая часть исследований трактует их как абсолютные»². То есть существует внутренняя результативность (эффективность производства, качество, управление подразделением и т.п.) как некий независимый внутренний результат, но есть и внешняя — продажи, доля рынка, прибыльность, которые во многом зависят от поведения конкурентов. Иначе говоря, определенные действия менеджеров, которые

¹ www.vedomosti.ru/newspaper/article/257418/upravlenie_effektivnostyu_30

² Цит. по: Краснова В. И будет вам успех // Эксперт. 2008. № 42. С. 48.

привели к успешным результатам, могут уже не рассматриваться как таковые, если посмотреть на эти результаты дальше. Поэтому не совсем верен рецепт: если вы делаете это и это, то непременно станете успешным менеджером и ваша компания будет процветать (см. выше: принцип относительности успеха). Гораздо важнее понять, как делался выбор в условиях неопределенности и как этот выбор повлиял на результативность.

Ф. Розенцвейг обратил внимание еще на одну парадоксальную вещь, назвав ее *«иллюзией одиночных объяснений»*. Согласно видному исследователю проблем конкурентоспособности Майклу Портеру, вклад менеджмента в прибыльность компании составляет примерно 1/3, остальное приходится на внешние факторы. Правда, это тоже несколько спорная оценка, так как факторы успеха/неудачи взаимосвязаны и часто очень трудно выделить и, тем более, «взвесить» ключевые из них. В принципе, это относится и к объяснению многих других показателей результативности, которые были упомянуты выше.

Оценка по компетенциям

Это другой подход к оценке успеха руководителей и их бизнеса. Ошибка, которую следует при этом избегать, состоит в том, что не надо создавать идеальный профиль успеха с единым набором параметров (владение всем набором компетенций на одном уровне).

Сошлемся на обследование, которое было проведено в 2010 г. в российской консалтинговой компании «Talent Lab»¹. Оно показало, что существует определенная разница между «профилями» руководителей, работающих в российских и западных компаниях. Успешность и эффективность этих руководителей обеспечивают разные компетенции, т.е. менеджеры демонстрируют принципиально разные сильные и слабые стороны в зависимости от того, работают ли они в российской или западной компании. Более того, в зависимости от стадии развития бизнеса, конкретной ситуации (стабильное развитие или кризис), конкретных задач, набор компетенций и значимость отдельных из них могут меняться.

Результаты проведенного исследования показали, что наибольшая разница между такими руководителями (в пользу западных) обнаруживается в областях, связанных с проявлением лидерских компетенций, умения выстраивать командную работу и коммуникации. Можно ска-

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/2011/03/11/256342>

зять, что российские руководители больше тяготеют к более жесткому, административному стилю управления, общения с клиентами, ведения переговоров.

По всей видимости, здесь оказывают влияние несколько факторов.

- *Исторический и культурный контекст*, в котором формировался бизнес на Западе и в России. Западные компании, в отличие от многих российских, подчиняются общим законам менеджмента, имеющим давнюю историю становления и развития. Отсюда и соответствующие компетенции, необходимость которых не обсуждается. В конечном счете эти компетенции и ведут к деловому успеху. В России востребованы пока иные компетенции (например, умение находить нужных покровителей, контакты во властных структурах и т.п.), поэтому чистая наука управления здесь не всегда работает.
- *Роль первого лица*. Западные компании более «обезличены», в них первое лицо — это всего лишь «номер один», задача которого обеспечить реализацию миссии компании. Это не означает, что первое лицо не является лидером и безусловным авторитетом (Дж. Уэлч, Б. Гейтс или С. Джобс). Но при смене первого лица миссия компании, как правило, не меняется. Другое дело — российские компании. В них роль владельца и генерального директора часто совмещены, последний не подчиняется миссии компании, а скорее сам определяет направление ее развития. Ведь российские предприниматели зачастую создают компании для самореализации, и здесь действует принцип «не CEO для компании, а компания для CEO». Поэтому роль личности первого лица в российских компаниях неизмеримо выше, чем в западных.
- *Внешняя среда*. Причина того, что у российских руководителей превалирует административный стиль управления, может крыться и в современном этапе развития рынка. Отсутствие честной конкуренции, необходимость административного ресурса для успеха бизнеса, сфокусированность на получении результатов в краткосрочной перспективе, отсутствие общепризнанных представлений о регулярном менеджменте и бизнес-этике — все это предопределило понимание роли эффективного руководителя, в первую очередь, как лица, добывающегося результатов в сложных условиях, успешно решающего постоянные проблемы, организующего процессы и распределяющего ограниченные ресурсы. Стиль же управления, ориентированный на людей и предполагающий концентрированность на мотивации и развитии подчиненных,

соучастие в выработке решений, учет другого мнения, интереса, характера и т.п., считается «слабым».

- Уровень развития всех компетенций у руководителей российских компаний, как показало проведенное исследование, в среднем ниже, чем у западных. Возможно, это связано с тем, что в западных компаниях практикуется системный подход к развитию и персонала, и самих менеджеров, направленный на достижение некоего «управленческого стандарта». В то время как в российских компаниях развитие руководителей чаще всего сводится к отдельным обучающим мероприятиям, а не является системным. Поэтому менеджеры либо просто не знают, в чем заключается роль современного эффективного руководителя, либо не могут в полной мере освоить необходимые лидерские компетенции. Но, как показывает опыт известных компаний, к успеху и процветанию их приводят не администраторы, а сильные лидеры, вращающие лидерство вокруг себя.

Формирование новой эффективной бизнес-модели и управление изменениями

Выше мы уже немного говорили о бизнес-моделях (БМ) в контексте создания новых ценностей для потребителей. Исследователи БМ сходятся на том, что период их жизни все более сжимается и в начале XXI в. составляет около 5 лет, а в некоторых наиболее динамичных отраслях и того меньше. То есть если вы как управленец продолжаете цепляться за старую БМ (которая, помимо создания ценности для потребителя, определяется еще по меньшей мере тем, как вы зарабатываете деньги, обеспечиваете стратегический контроль над вашим рынком, выбираете и оптимизируете масштабы ваших операций), не соответствующую уже новой реальности, вы, в конечном счете, проигрываете в конкурентной гонке. Та «зона прибыли», которая вам давала стабильные доходы, перемещается («мигрирует») в другое место и к другим конкурентам. При этом количественные показатели бизнеса какое-то время могут даже расти, но болезнь уже внутри и она обязательно себя проявит. Успешные менеджеры способны предвидеть эту ситуацию, они лучше видят потенциальные угрозы и вызовы, лучше понимают, что нужно рынку и потребителю, они действуют на опережение.

Переход на новую БМ можно сравнить с таким физиологическим (и не очень гуманным) экспериментом. Его в 80-е гг. привели в своей

книге Н. М. Тичи и М. А. Деванна¹. Суть в том, что если опустить лягушку в кастрюлю с водой и медленно ее нагревать до кипения, лягушка сварится. Если же бросить лягушку в кипящую воду, она с большой долей вероятности за счет резкого сокращения мышц выпрыгнет и останется жива. Вывод из этой аналогии таков: если вы долго и успешно получаете стабильный доход от какой-то деятельности и думаете, что никаких угроз и рисков нет и никаких изменений вносить не надо, то вы в один прекрасный момент понимаете, что проигрываете или уже проиграли. Иначе говоря, вы понижаете порог чувствительности к потенциальной угрозе, и система риск-менеджмента у вас, таким образом, не эффективна. Если же вы собраны, мобилизованы, риск-менеджмент у вас на высоком уровне и вы ищете варианты перемен, вас, во-первых, трудно будет застать врасплох, и, во-вторых, вы, в конечном счете, быстро находите решения и создадите новую более эффективную бизнес-модель.

Инновационность

Это создание новых ценностей — продуктов, услуг, технологий, рынков, бизнесов, институтов и т.д. Это безусловный критерий успешности менеджеров. Но опять-таки — не будем столь категоричны, помня об относительности понятия «успех». Только ли инноваторы успешны, да и разве все они добиваются успеха? Ведь доля эффективно реализованных инноваций от всех идей и начинаний примерно 1/10, а то и меньше.

Здесь вновь хотелось бы обратиться к идеям Г. Хэмела. Он делит менеджеров на две категории: «*инкременталистов*» (от слова *increment* — приращивать, добавлять) и творцов-инноваторов. Первые, повышая эффективность своего бизнеса, пытаются сделать что-то дешевле, экономичнее, качественнее (как в спорте — выше, дальше, тяжелее, быстрее). При этом главным вопросом для них является «*как*». В борьбе за это «*как*» они могут быть вполне успешны, но Хэмел их называет «*пленниками истории*». Почему?

«*Творцы*» ориентированы на два других ключевых слова — «*что*» и «*другое*». Какие возможности есть для выбора, в какие партнерства вступать, какие технологии развивать, какие эксперименты проводить и т.д. «Мысль проста, — пишет Хэмел. — К тому времени как компании выжмут последние 5% эффективности из “*как*”, кто-то изобретет новое “*что*”. Придумывание новых “*что*” — ключ к процветанию в эпоху

¹ Tichy N. M., Devanna M. A. Transformational Leader (1986) / Пер. с англ. М. В. Грачева и Д. В. Кузина. Лидеры реорганизации. М.: Экономика, 1990.

революции... Инкрементальные инновации лучше, чем ничего, но во все более нелинейном мире новое богатство способны создавать только нелинейные идеи».

Взгляните на успехи лидеров в новых отраслях, например в IT или биотехнологии, и вам станет ясно, о чем идет речь. А если на все это взглянуть шире — это всегда проблема, кто и как делает выбор.

6. Может ли успешный бизнесмен быть этичным и социально ответственным?

В нашем общественном сознании сложилось убеждение, что подавляющее большинство новых успешных российских бизнесменов либо жулики и махинаторы, либо их успех зиждется на прочных и глубоких связях с властью, часто не очень законных и прозрачных, либо они смогли выжать максимум из мутного периода 90-х гг., причем с помощью далеко не этичного поведения, которому продолжают в основном следовать и сейчас. Известный российский культуролог и киновед Д. Б. Дондурей привел такой факт: практически ни в одном из 1200–1300 выпущенных в современной России за последние 20 лет кино- и ТВ-фильмов нет образа положительного, созидательного и эффективного предпринимателя. То есть культура нашего общества фактически насаждает совершенно другой типаж достаточно успешных людей.

Все это так, но не будем абсолютизировать и слишком драматизировать сложившуюся ситуацию. Безусловно, есть и другие успешные люди, вполне добропорядочные, которые добились всего своей смелостью, предприимчивостью, упорством и умом, которые хотят и умеют работать в рамках законности и правопорядка. То, что многие нарушали у нас в прошедшие годы законы и вели себя не слишком этично, сейчас открыто признают почти все. Но это были определенные «правила игры» того времени (или «понятия», часто до сих пор, к сожалению, заменяющие у нас законы, — и это тоже элемент нашей культуры). А посмотрите на времена «дикого» капитализма на Западе, да и сейчас, как показал кризис, далеко не все ладят с законом и исповедуют на практике, а не на словах социально ответственное поведение.

И все же, возвращаясь к поставленному вопросу, дадим на него положительный ответ. Из истории известно, что многие видные и успешные бизнесмены не только вели достаточно праведный образ жизни (хотя, видимо, чаще все же наоборот), но и занимались благотворительностью, меценатством, социальным инвестированием, повышая тем самым свой

имидж и репутацию. Опять-таки в контексте поставленных в этой главе вопросов попытаемся взглянуть на некоторые принципиальные, на наш взгляд, проблемы, которые активно обсуждаются современными теоретиками бизнеса, не вдаваясь в подробности.

Первое, на что хотелось бы обратить внимание, — это то, что сами по себе этические проблемы бизнеса начали активно изучаться, а затем преподаваться лишь с 70-х гг. прошлого века, т.е., по историческим меркам науки управления, относительно недавно. Главным в этой дискуссии стал вопрос о соотношении деловой этики и эффективности (результативности). И тогда возникло несколько дополнительных вопросов, которые обсуждаются до сих пор:

1. Делают ли «этичные компании» и их лидеры больше денег в долгосрочном периоде времени или нет?
2. Можно ли определить в качестве цели современной коммерческой организации только удовлетворение интересов собственников и рынка и, соответственно, только этим мерить их успех?
3. Как связаны между собой такие понятия, как доверие и эффективность?

Известный американский исследователь этических проблем бизнеса, профессор Уортонской школы бизнеса (The Wharton School, the University of Pennsylvania) Томас Дональдсон на первый и третий вопросы для большого числа случаев отвечает так: «Этическое поведение и доверие положительно влияют на эффективность деятельности компаний. Успешный бизнесмен, который ведет себя неэтично, социально безответственно и которому не доверяют партнеры, клиенты и общество, во-первых, вряд ли сохранит эффективность своего бизнеса на прежнем уровне и, во-вторых, вряд ли сможет поддерживать имидж успешного и уважаемого человека в глазах окружающих, т.е. при этом нарушается один из принципов успеха — *признание*. При этом следует отметить, что, согласно опросу, проведенному в 1000 крупных американских компаниях, доверием пользуются лишь 15% их генеральных директоров (СЕО)».

Второй поставленный вопрос далеко не однозначен. В его основе — дилемма: либо вы, соблюдая законы, нормы и правила, выполняете только свою чисто рыночную функцию (согласно теоретику рыночного фундаментализма Милтону Фридману) и ваша социальная ответственность как потенциально успешного человека определяется лично вами; либо этическое и социально ответственное поведение — это одна из целей бизнеса, наряду с производством товаров, деланием денег и другими целями.

Есть одно интересное правило¹. В организации соотношение разных по этике поведения людей примерно 20–60–20, т.е. 20% — всегда ведут себя достаточно этично и им можно доверять, 20% — в основном не соблюдают таких норм, а поведение 60% в целом честных людей во многом ситуационно, т.е. зависит от обстоятельств. Если правило упростить, то получается, что примерно половина людей в целом этична, что является хорошей базой для соответствующей корпоративной культуры. Какая часть из этих людей успешна?

7. «Ментальные ловушки» и советы на пути к успеху

Это название одной любопытной книги профессора философии Университета Торонто (Канада) Андрэ Куклы, тоже имеющей определенное отношение к нашей теме. «Ментальные ловушки — это накатанные и привычные пути, по которым мучительно и безрезультативно движется наша мысль, сжигая невероятные объемы нашего времени, высасывая энергию и не создавая никаких ценностей ни для нас самих, ни для кого бы то ни было»². Суть ментальной ловушки — неумение делать нужное дело в нужное время. По существу, это то, что закрывает или усложняет нам дорогу к успеху в жизни и бизнесе.

Интересно и то, что, как мы увидим, одни и те же качества (в т.ч. и отмеченные нами выше) могут как способствовать успеху, так и ограничивать возможности его достижения.

- **Упорство** — продолжение работы над тем, что уже потеряло свою ценность (см. *Бизнес-модели*).
- **Амплификация** — вкладывание в достижение цели больше усилий, чем нужно («убить муху кувалдой»).
- **Фиксация** — блокирование продвижения к цели. «Мы не можем продолжать начатое дело, пока не дождемся телефонного звонка, разрешения, отгрузки сырья, вдохновения».
- **Реверсия** — временная противоположность фиксации. «Иногда становится очевидно, что наши планы однозначно потерпели неудачу. Игра закончена, мы проиграли. Последствия неудачи могут быть пугающими, однако здесь ничего не поделаешь. Мы исчерпали наши ходы, а время ушло. Но если и на этом этапе нас продолжает волновать все та же проблема, значит мы ока-

¹ Brooks L., Dunn P. Business and Professional Ethics. Mason, OH, 2010.

² Кукла А. Ментальные ловушки: Глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь. Альпина Паблишер, 2011. С. 9,11.

зались в ловушке реверсии... Фиксация и реверсия базируются на одной общей стратегической проблеме: как оставаться при деле в ситуации, когда сделать ничего нельзя».

- **Опережение** — когда мы начинаем что-то слишком рано и делаем это либо не в том направлении, либо не в той последовательности. «Мы перерабатываем, когда того же самого результата можно достичь с большей легкостью немного позднее».
- **Противление** — необходимость иногда изменить курс наших действий, даже если мы заняты чем-то очень важным. «Когда закипает кофе, самое время отложить работу над новой симфонией. Мир может подождать ее появления. Кофе подождать не может».
- **Затягивание** — «мы однозначно решились на какое-то дело, но нам трудно приступить к нему».
- **Разделение** — мы пытаемся делать два дела одновременно. «Можно прожить всю жизнь в состоянии хронического разделения, постоянно пытаюсь удерживать в сознании все нерешенные проблемы, вместо того чтобы разбираться с ними по отдельности».
- **Ускорение** — мы пытаемся делать что-то с большей, чем нужно, скоростью. «Если более быстрые действия усугубляют возможные недостатки, ничего не добавляя к выгодам, значит, мы действуем слишком поспешно».
- **Регулирование** — мы придаем слишком большое значение тому, о чем вообще не нужно думать, и тем самым зарегулируем жизнь по установленным когда-то правилам.
- **Формулирование** — это ловушка непрерывного проговаривания своих мыслей о том, что нам кажется истинным.

«Одна ловушка ведет к другой, а та, в свою очередь, — к третьей. И наоборот, избавление от одной ловушки, как правило, помогает нам бороться с целой чередой других».

25 уроков Джека Уэлша для современных бизнес-лидеров

I. Будь больше лидером и меньше управленцем

1. Будь лидером.
2. Меньше управляй.
3. Ясно сформулируй свое видение.
4. Упрощай.
5. Будь менее формальным.
6. Заряжай других энергией.
7. Смотри реальности в глаза.
8. Смотри на перемены как на возможности.
9. Ищи хорошие идеи повсюду.

10. Доводи начатое до конца.

II. Создай чемпионскую организацию

11. Уничтожь бюрократию.

12. Разрушь границы.

13. Поставь на первое место ценности.

14. Выращивай лидеров.

15. Создай культуру, нацеленную на непрерывное обучение.

III. Раскрой потенциал своих людей

16. Вовлеки каждого.

17. Сделай каждого игроком команды.

18. Дерзай.

19. Вселяй в людей уверенность.

20. Преврати работу в удовольствие.

IV. Преврати компанию в лидера на рынке

21. Будь № 1 или № 2.

22. Сделай качество стилем жизни.

23. Постоянно внедряй инновации.

24. Преврати скорость в норму.

25. Всели в свою фирму дух маленькой компании.

8. Особенности национального делового успеха

Понимание делового успеха, помимо выше обозначенных общих принципов, различается в группах стран с разной культурной, религиозной и этической традицией, с разной историей и практикой формирования и развития корпоративных отношений, структур и моделей корпоративного управления.

Там, где доминируют основополагающие принципы протестантской этики (Центральная и Северная Европа, Северная Америка, Австралия и др.), успех всегда связан с упорным трудом, усердием, «инстинктом мастерства», накоплениями и сбережениями, которые распространяются не только на рядовых работников, но и на предпринимательский класс и все элитные группы. Созидание и коммерция рассматриваются как добродетельный вид деятельности. Приветствуются индивидуализм, свобода личного выбора, рациональные модели поведения, организации бизнес-процессов и работы. Успех, особенно в США, измеряется деньгами, достижением личного достатка. На этом базируется и его общественное признание. В европейских странах последнее гораздо больше,

чем в США, связано с социальной гармонией, согласованием интересов различных слоев общества. Поэтому, например, различий в доходах наиболее богатых и наиболее бедных, а также корпоративного неравенства (различие в доходах топ-менеджеров и рядовых сотрудников) здесь меньше. Но даже внутри Европы католики и протестанты во многих своих жизненных установках (и в отношении к бизнесу) достаточно сильно расходятся, например, внешней демонстрации успеха у северян гораздо меньше, они сдержаннее, чем южане.

В противоположность протестантам, капиталисты традиционных обществ — другие, и между ними, несмотря на сходство, также очень много различий. Общее у них то, что здесь другое отношение к власти и к своим социальным группам (в т.ч. бизнес-группе). Общественный уклад характеризуется жесткой сословной иерархией, иерархией в бизнесе, существованием устойчивых социальных общностей (особенно в странах Востока), особым способом регуляции жизни общества, больше основанном на традициях и обычаях. В то же время, например, исламская экономика с ее беспроцентной идеологией, существенно отличается от конфуцианской. При этом наиболее успешные исламские страны весьма удачно сочетают современные принципы ведения западного (глобального) бизнеса с собственными культурными традициями. В Китае же буддийские горизонтальные отношения вполне сочетаются с конфуцианскими вертикальными. Многое в таких обществах основывается на доверии, а следовательно, на сетевых отношениях. Данная организация общества стремится сохранить в неизменном виде социокультурные устои жизни, которые в значительной степени распространяются и на бизнес. В таком обществе преобладают коллективистские установки и интересы, в т.ч. примат интересов имеющихся иерархических структур (государства, клана, семьи, бизнес- группы и т.п.). Индивидуализм в своих крайних проявлениях не приветствуется, так как свобода индивидуальных действий может приводить к нарушению заведенного порядка, проверенного временем. Все это так или иначе проявляется в бизнесе, отражается в национальной модели корпоративного управления, весьма отличной от англо-саксонской.

Отсюда и отношение к деловому успеху, который больше рассматривается не как индивидуальное завоевание, а как вклад в коллективный успех той или иной бизнес-структуры, сообщества, нации в целом (Япония, Ю. Корея, Сингапур), а доминирующим критерием успеха выступает доверие и согласие. При этом сами лидеры здесь более авторитарны. Во многих из таких обществ преобладают отношения перераспределения, а не чисто рыночного обмена, элементы рыночной

экономики достаточно жестко регулируются. Система перераспределения также регулируется традицией, принудительное перераспределение препятствует «несанкционированному» обогащению/обеднению как отдельных людей, так и сословий. Преследование чистой экономической выгоды в таких обществах зачастую морально осуждается, противопоставляется бескорыстной помощи.

Есть еще одно важное измерение, отличающее западное и восточное общества, соответственно интерпретацию жизненного (делового) успеха в них, — их духовные основы. Успех бизнеса как одного из проявлений духа человека — это не просто материальный результат, но и духовное совершенство, духовная победа. Наверное, не случайно, что, например, Стив Джобс был буддистом. Суть этого различия весьма точно описал человек мира, выдающийся индийский мыслитель, философ, художник, музыкант и спортсмен Шри Чинмой (1931–2007). Это человек, который всю свою жизнь бросал вызовы невозможному и достигал успехов за счет силы своего духа, концентрации воли, правды и веры (так, в возрасте 73 лет он поднял совокупный вес в 1088 кг, а всего за свою жизнь — более 90 т!) Вот одно из его высказываний: «Восток духовен. Запад материален. Восток живет в сердце и для сердца. Запад живет в уме и для ума. Восток выходит из внутреннего мира на передний план и расцветает. Запад из внешнего существования погружается глубоко внутрь и расцветает... Синтез Востока и Запада возникает вследствие ощущения собственной недостаточности».

Поэтому в современном мире все эти разные ценности смешаны, и успех бизнеса зависит и от так называемого глобального гражданства (национальная принадлежность многих бизнесов очень условна), и от уважения и понимания других систем ценностей.

В завершение хотелось бы еще раз подчеркнуть одно важное обстоятельство. Понятие «деловой успех» в современном мире становится очень широким, многоплановым и неоднозначным. Оно соответствует этому новому миру и новому бизнесу. Тем более, разнообразны и пути к успеху в бизнесе. Потенциальный успех поджидает вас везде, возможности почти безграничны, остается только их выявить и использовать. Почитайте книгу «Бизнес в стиле фанк»¹ и ее продолжение, написанные в конце 90-х и середине первого десятилетия 2000-х гг. двумя профессо-

¹ Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / Пер. П. Павловского. — М., 1999; Бизнес в стиле фанк навсегда: Капитализм в удовольствие. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. (Книги Стокгольмской школы экономики.)

рами Стокгольмской школы экономики, и вам многое станет ясно о современной реальности. С чем-то вы постоянно соприкасаетесь, подчас даже не осознавая этого, что-то эмоционально ощущаете, над чем-то, может быть даже непроизвольно, задумываетесь. А когда прочитаете, еще раз подумайте над тем, что произошло после мирового кризиса 2008–2011 гг. и что будет потом.

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВРЕМЯ «К»¹

В данной статье делается обзор практики современного российского менеджмента в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. и анализируются некоторые проблемные области управленческой практики, которые со всей очевидностью проявились в конце 2008—2009 гг. В первой части статьи автор рассматривает общие проблемы современного менеджмента, которые в той или иной мере проявились в мире, но наиболее остро — в российском бизнесе. Насколько российский бизнес оказался готов к кризису, были ли созданы механизмы противодействия негативным процессам на мировом рынке, существует ли эффективное взаимодействие бизнеса и государства? В следующей части статьи на основе ряда исследований рассматриваются различные практические меры и действия, предпринимаемые руководством российских компаний по стабилизации их положения, которое для многих оказалось критическим. Некоторые из предпринимаемых шагов оказываются аналогичными тому, что делают компании других стран, но есть и специфика. В заключительной части статьи дается обзор практики корпоративного управления 2000-х гг., которая, развиваясь в русле общемировых тенденций, все же во многих аспектах еще достаточно далека от лучших мировых образцов.

Современный кризис стал серьезным испытанием для всей экономической системы России на прочность и, к сожалению, выявил достаточно много проблем, которые не нашли своего решения в период бурного роста начала 2000-х гг. В России извечны вопросы «кто виноват?» и «что делать?», и часто на них трудно найти ответы. Наверное, здесь не место выяснять, какова доля вины политиков, чиновников, бизнесменов, всего общества в том, что происходит. Время все расставит на свои места. Да и главное сейчас другое — поиск эффективных решений и проведение их в жизнь, а более широко — попытка найти новую «модель» российского бизнеса, которая была бы эффективнее и устойчивее к внешним воздействиям. Более конкретная задача — начать разбираться с непростым и достаточно неочевидным вопросом —

¹ Кризис и проблемы менеджмента: Сборник статей / Под ред. Д. В. Кузина. — М.: Изд-во Международного университета в Москве, 2010.

в чем причины недостатка ответственности и ошибок российского менеджмента перед началом кризиса, чем они обусловлены, в каком направлении и как следует меняться менеджменту, где и в чем новая парадигма менеджмента?

1. Контекст проблемы

На мой взгляд, проблему существования российского менеджмента в условиях кризиса следует рассматривать с двух сторон — ценностной (нравственной) и практической (готовность к кризису и реакция на события). Первая — фундаментальная сторона дела (причем это проблема современного менеджмента в целом, а не только российского) во многом объясняет вторую. А вторая, особенно в части реакции, вполне естественна, но достаточно показательна с точки зрения привязки к фундаментальным проблемам. Эффективность же предпринимаемых действий опять-таки покажет время, но многое от самих менеджеров, к сожалению, не зависит, так как им противостоит масса неконтролируемых факторов, а также «левиафан» российской бюрократии и устаревшего мышления.

В ноябре прошлого года, когда проявились последствия первой волны мирового кризиса, достигшей России, власть на съезде партии «Единая Россия» еще заявляла о том, что мы (подразумевая, наверное, и себя, и бизнес) оказались готовы к кризису. Однако по мере развития событий и ухудшения ситуации (а потери России, как известно, к настоящему моменту оказались одними из наибольших по сопоставимым с нами странам, и спад продолжается) оптимизма явно поубавилось, а трезвости в оценках стало больше. Правда, и тогда некоторые специалисты, видные бизнесмены и политики полагали, что такой оптимизм не оправдан. Так, например, президент РСПП А. Шохин был вынужден признать, что «безответственность (бизнеса) и неэффективность (органов власти) — действительно ключевые причины кризиса»¹.

Однако надо добавить, что неэффективность в равной степени распространяется и на российский бизнес. По оценкам компании «McKinsey», сегодня производительность труда в России (в зависимости от отрасли) варьируется в пределах 20–30% от аналогичных американских показателей. Причем от 30 до 80% (опять в зависимости от отрасли) ее отставания от ведущих стран мира связано в первую очередь с неэффектив-

¹ Ведомости. 2008. 24 ноября. А 4.

ностью бизнес-процессов¹. Однако причины такой неэффективности находятся не только в сфере плохой организации труда и управления, но и в сфере системных ограничений бизнесу (структурных особенностей экономики России, технологического отставания, высоких транзакционных издержек, административных барьеров, недостатка конкуренции и т.д.). Сравнивая эти результаты с аналогичными 10-летней давности, авторы говорят о том, что бизнес по-прежнему не воспринимает передовые методы производства и не инвестирует в них, развивается экстенсивно и при недостаточно развитой конкуренции. Даже пресловутая реформа электроэнергетики не сильно добавила российской экономике конкурентности. А тем временем первое полугодие 2009 г. показывает, что производительность труда продолжает снижаться.

Еще одно экспертное подтверждение фундаментальной неготовности России к кризису — это последний доклад о мировой конкурентоспособности, который ежегодно готовит Всемирный экономический форум и швейцарская международная школа бизнеса IMD. Позиция России в этих рейтингах всегда была где-то ближе к середине, а по ряду показателей и ближе к концу списка исследуемых стран. В этом году впервые введен так называемый стресс-тест 57 стран, т.е. их способности пережить кризис и восстанавливаться после него. Так вот Россия в этой шкале (с учетом экономических перспектив, способностей правительства, бизнеса и общества противостоять кризису) заняла лишь 51-е место (Индия — 13, Китай — 18). Причем характерно, что худший рейтинг получил именно бизнес (54-е место): в частности, по уровню законодательства в области бизнеса — 55-е место, по управленческой практике — 54-е место, по доступности кредита — 53-е место, по корпоративным ценностям — 50-е место, по производительности труда и эффективности производства — 41-е место. Можно, конечно, спорить о критериях оценки, методологии анализа и т.п., но сути дела это принципиально не меняет — даже несколько позиций вверх (ниже уже некуда) все равно говорят сами за себя².

Однако этим, конечно, ни причины кризиса, ни его результаты не исчерпываются, но для нас отмеченное выше все же принципиально. Безусловно, было приятно пользоваться плодами «легкого роста» развиваться экстенсивно, чрезмерно потреблять, хотя это, по понятным причинам, далеко не всем одинаково удавалось. Мало кого беспокоило и то, что рост

¹ Доклад «Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста». McKinsey, 2009.

² IMD World Competitiveness Yearbook, 2009., P. 228, 23.

заработных плат в стране значительно опережает рост производительности труда. Было до поры до времени и неплохо жить в долг или за счет импорта капитала, «купаться» в дорогой нефти и газе, не особенно задумываясь о реальном производстве, плохой инфраструктуре, низкой конкурентоспособности отечественной промышленности, невысокой культуре общества (и соответственно бизнеса). Но этому пришел конец. Мы, перефразируя слова известного профессора Нью-Йоркского университета Нассима Талеба, ошибочно принимаем удачу (в данном случае благоприятную конъюнктуру мирового рынка) за мастерство и неизбежно превращаемся в «одураченных случайностью»¹.

В период кризиса все эти проблемы только обострились, решать их требуется, как всегда у нас, одновременно и сейчас, для их решения нужны другие козыри, а их почти нет. И самое плохое, что мало людей, у кого есть эти козыри и кто бы взялся разгрести накопляемые завалы, выстраивать новую стратегию в среде, которая этому всячески препятствует. Весь мир, а Россия в особенности, показали еще и очевидный дефицит лидерства. Причем речь идет о лидерстве нравственном, по определению директора Европейского центра лидерства Александра Хаварда. Такое лидерство основано на благоразумии (принимать верные решения на основе профессиональной компетентности), мужестве (держаться избранного курса), самообладании (подчинять эмоции исполнению миссии), справедливости (воздавать каждому должное), великодушии (ставить высокие задачи перед собой и другими) и смирении (преодолевать эгоизм и служить другим)².

Однако эгоистическая природа человека, его личные, прежде всего материальные интересы, необузданная алчность и стремление к наживе остались неизменными и значительно отстали от бурного научно-технического прогресса, экономики знаний, коммуникационного и межкультурного взрыва современного глобального мира, от новых ценностей, выходящих далеко за рамки материальной выгоды и благополучия для немногих.

Мир столкнулся с перепроизводством свободы (мы тоже к этому движемся) — свободы выбора, потребления, работы, вкусов, поведения и т.д. Расчеты бизнес-планов, инвестиций и займов составлялись с ориентацией на сохранение трендов потребления, что привело к перегреву многих потребительских рынков. Гипертрофированные рынки

¹ Талеб Н. Одураченные случайностью: скрытая роль шанса на рынках и в жизни. М.: СмартБук, 2009.

² Хавард А. Нравственное лидерство. М.: Лидерпром, 2008.

виртуального богатства и масштабы «бумажного предпринимательства» вообще превзошли всякие разумные пределы. Но, как известно, разнообразие стоит дорого, а риск переоценки «спроса на желания» очень велик. Последний, как и многие другие риски, остался как раз и недооцененным, что и привело к ошибкам управления. Еще две цитаты из Н. Талеба. «Фирмы с максимальным количеством скрытых рисков, т.е. самые хрупкие, стали крупнейшими, а это многократно усиливает значимость ошибок и просчетов их менеджеров»¹. «Мы наблюдаем производимое богатство, но никогда не видим генератор, и это заставляет людей забывать о возможных рисках»².

При этом получается, что традиционный менеджмент не справляется ни с ростом экономики знаний, ни с информационным взрывом — система управления просто теряет связь с реальностью, а новые вызовы лежат за ее пределами. Менеджмент входит в противоречие с быстротой и разнообразием мира, с системами отношений внутри самого бизнеса. Поэтому правы те, кто считает, что мировой кризис — это кризис управления (профессор Лондонской школы бизнеса Гэри Хэмел назвал его даже «апокалипсисом менеджмента»), а выход из него — это в том числе и нахождение новой парадигмы управления³. Причем многие исследователи в разных странах отмечают, что происходит не просто кризис внутри менеджмента, но именно кризис самого менеджмента, поскольку завершается эволюция определенной модели менеджмента эпохи индустриализма как средства достижения предпринимательских целей и как формы определенной организации бизнеса⁴. Речь идет о вхождении бизнеса в пространство синергетических представлений (социализированного менталитета, координированного поведения и действия, партнерства, согласования интересов участников бизнес-процессов, уменьшения роли иерархии, управления знаниями, виртуализации, сетевых форм организации, трансформации жесткого планирования и т.д.). То есть меняется не инструментарий, а природа самого процесса организации бизнеса⁵.

В 2000-е гг., особенно после череды громких корпоративных скандалов на Западе, новая парадигма управления начала обозначаться. Не-

¹ Ведомости. 2009. 8 апреля. А 4.

² Талеб Н. Цит. соч. С. 44.

³ Секрет фирмы. 2009. №5. С. 62.

⁴ См. Клок К. и Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004.

⁵ См.: «Вестник университета» ГУУ. Серия: Развитие образования в области менеджмента. 2006. №1. С.59–61.

которые исследователи стали определять ее как управление, ориентированное на создание «ценности для всех заинтересованных лиц» и большей корпоративной социальной ответственности («stakeholders value approach» в отличие только от «ценности для акционеров» — «shareholders value approach», господствующей по сей день). При этом сама оценка этой ценности бизнеса (если говорить именно в широком плане) превратилась в очень спорную, неоднозначную и конфликтную процедуру. Главные постулаты прежнего менеджмента — «нельзя управлять тем, что нельзя измерить» или «менеджер должен ориентироваться на успех, а последний очень часто достигается за счет других участников экономических отношений» перестают работать.

Да и успех, как выясняется, очень часто зависит от случайности. Так, несколько американских авторов, проведя анализ огромного числа компаний, котировавшихся на бирже в период с 1966 по 2006 г., и выделив из них 287 наиболее эффективных (приводимых в пример в 13 наиболее популярных работах по анализу успеха), пришли к выводу, что лишь в четверти случаев есть серьезные основания признать их успех закономерным¹. Измерять же «гудвилл» (отношения, компетенции, репутацию) или синергию очень непросто, а это сейчас преобладающая часть стоимости и успеха бизнеса.

Но мировая бизнес-элита (а за ней и наша) была «вскормлена» на идеологии роста капитализации и нарастающего принятия непросчитанных рисков. Капитализация же сильно оторвалась от фундаментальной стоимости бизнеса, стала самоцелью в ущерб всему остальному, оказалась во многом виртуальной, основанной на непомерных ожиданиях инвесторов, да еще и сильно подогретая кредитными деньгами, за которыми далеко не всегда были реальные активы. Но как сделать так, чтобы целевые установки менеджмента поменялись, чтобы забота об общем благе и нравственность стали выгодными бизнесу, как создать среду, в которой мышление и действия российских менеджеров изменятся в этом направлении?

Если такого рода проблемы стоят в полный рост в развитом мире, то что же говорить о России с ее значительным отставанием от мировых лидеров? При этом, как выразился политолог Дмитрий Орешкин², Россия переживает «кризис Ценностного Концепта» и российские менеджеры в его эпицентре. Они (а большинство из них еще и собственники) такие

¹ Рейнор М., Ахмед М., Хендерсон Э. Возможно, «великим» просто повезло? // Harvard Business Review Россия. 2009. Июнь—июль. С.14—16.

² Объявлен иноагентом.

же люди, только у нас они воспитываются, живут и действуют в другой среде. Но они, по сравнению с Западом, еще менее профессионально подготовлены (многие выросли методом болезненных «проб и ошибок»), менее подконтрольны заинтересованным лицам и обществу в целом, больше подвержены, по выражению социолога Эллы Панеях, «административному садизму» государства; поэтому в своей массе они, наверное, более эгоистичны и циничны, их права и ответственность разбалансированы. Для многих из них (особенно для молодых наемных менеджеров) годовой бонус — главный смысл их работы, делающий культуру их поведения «культурой ежеквартальной отчетности». Например, в таких секторах сферы услуг, как финансы, СМИ, PR, реклама, развлечения и мода и др., амбиции, претензии, эгоизм и желания многих работающих в них менеджеров явно не соответствовали реальности, в которой они живут.

Российский менеджмент — продукт сравнительно недолгой истории, и он унаследовал не только пороки нашей ментальности, образования, своеобразной приватизации и сложившейся модели корпоративного управления, но, к сожалению, и многое негативное из зарубежной деловой практики последних двух десятилетий. Рынок действительно профессионального менеджмента в России только складывается, а дефицит профессионализма, умноженный на генетическую несвободу, бескультурье, перевернутые ценности и нормы поведения дал свои результаты.

Еще одна фундаментальная вещь, которую отметили некоторые исследователи на Западе и которая, как это часто происходит, не была учтена нами, хотя, естественно, и общеизвестна. Как отметил американский исследователь Фил Розенцвейг, успех принципиально непредсказуем и он не вечен¹. Эта вообще-то достаточно банальная, но, как ни странно, часто плохо понимаемая практиками менеджмента мысль, была очень хорошо развернута чуть ранее авторами другого бестселлера².

Суть их концепции в следующем: бизнес (соответственно собственники и менеджеры) склонен застывать в определенной «зоне прибыли», которая на протяжении ряда лет приносит им стабильные доходы, гарантирует устойчивость и безопасность. Но в стремительном мире изменяющихся рынков, вкусов и предпочтений период жизни этой «зоны» сжимается, а иллюзия благополучия, стабильности и безопасности становится фактором последующего падения и неудачи. Иначе говоря, «зоны

¹ Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. — Бест Бизнес Букс, 2008.

² Сливочки А., Моррисон Д., Андельман Б.. Зона прибыли. М., Эксмо, 2006.

прибыли» мигрируют, уплывают на новые рынки и в другие страны, а это означает, что концептуальную модель бизнеса (тип потребителя, обеспечение дохода, стратегический контроль рынка, масштаб деятельности) необходимо пересматривать каждые 5–7 лет, а теперь, может быть, и раньше. Опыт мировых лидеров, прежде всего крупнейшей компании мира «Дженерал Электрик», проанализированный авторами наряду со многими другими примерами, доказал это неопровержимо. Да и передовой российский бизнес даже за этот короткий период времени доказал примерно то же самое. Риск застывания в старой «зоне прибыли» становится особенно велик, так как *рост масштабов бизнеса при его неправильной модели быстрее разрушает его ценность*. Это происходит потому, что (а) рост связан с рисками, которые многократно усиливаются при неправильной модели; (б) высоким ростом трудно управлять, необходимо менять задачи менеджмента (например, накапливаются избыточные мощности, активы, ресурсы, издержки и т.д.); (в) модель бизнеса распространяется на обслуживание потребителей, для которых она либо плохо подходит, либо вообще не подходит. «Мы стали позволять себе больше, чем могли позволить. Мы слишком увлеклись ростом и забыли о сбалансированности этого роста», — констатировал глава «Северстали» Алексей Мордашов¹.

В ближайшее время для удовлетворения новых потребностей рынка, несмотря на сложности, будет необходима реорганизация бизнеса — так считают 82% руководителей крупнейших компаний мира, согласно совместному исследованию «*Новые возможности в сложных условиях. Антикризисные меры*» компании «Ernst & Young» и агентства “Economist Intelligence Unit”, проведенному в середине января 2009 г., где было опрошено 337 топ-менеджеров глобальных компаний.

Таблица 1

Основные меры в новых рыночных условиях 2009 г.

| Мера | % опрошенных |
|---|--------------|
| Анализ, нацеленный на снижение затрат | 84% |
| Усиление внутреннего контроля | 78% |
| Обеспечение стабильности текущей деятельности | 74% |
| Большее внимание ключевым клиентам | 72% |

¹ Компания. 2009. №4. 9 февраля. С.21.

Окончание табл. 1

| Мера | % опрошенных |
|---|--------------|
| Анализ существующих денежных потоков | 68% |
| Сокращение персонала | 60% |
| Управление оборотным капиталом | 52% |
| Продажа непрофильных или неприбыльных активов | 40% |
| Существенное повышение эффективности деятельности | 39% |
| Стратегические приобретения в сфере основной деятельности | 34% |

Источник: Ernst & Young.

При этом более половины респондентов (53%) планируют в течение 12–18 месяцев направить инвестиции в оптимизацию существующей бизнес-модели и рост на основе ее развития, сохранять же нынешнюю бизнес-модель предполагают только 23% компаний. Лишь 30% считают, что в 2009 г. основное внимание будет уделяться сохранению жизнеспособности бизнеса, а 70% полагают, что можно сделать нечто большее. Важно и то, что лишь 14% компаний предполагают экономить на программах в области устойчивого развития бизнеса.

Вывод же экспертов по российским компаниям несколько иной: в большинстве своем, они максимально консервативны, предпочитают не менять бизнес-модель, не борются за долгосрочную конкурентоспособность и потенциал роста в будущем, сосредоточиваясь на тактических задачах обеспечения стабильного денежного потока. И здесь, очевидно, возникает риск потери доли рынка в будущем, т.е. миграции «зон прибыли», о которой говорилось выше. К тому же надо всегда помнить, что мир не стоит на месте в ожидании России, что, напротив, этот мир стал очень быстрым, а мы в целом остаемся очень медленными.

В этом смысле Россия (и как страна, и как бизнес-сообщество) давно находится в тисках старой бизнес-модели, из которой никак не может выбраться. Более того, мы исторически и даже при разных общественно-политических системах уже второй раз за последние 40 лет попадаем в эту ловушку под названием «легкий нефтегазовый рост». Мы растем, но не развиваемся. Попытки аналитиков вновь обозначить эту опасность в начале 2000-х гг. далее экспертной риторики, судя по всему, не пошли и не дали практических результатов — неоправданные ожидания, макроэкономическая стабильность и безумные нефтегазовые доходы перевесили растущие неопределенность (как фундаментальный фактор

современного бизнеса) и риски. Стимулов, желания и умения делать что-то принципиально новое в реальном производстве так и не появилось. А когда по всему миру произошел «коллапс экономик роста» (и многих соответствующих бизнесов, надутых как пузыри), было уже поздно.

2. Антикризисные действия

В нынешней сложной ситуации, грозящей многим компаниям крахом, у ее владельцев и менеджеров возникает несколько дилемм: поддерживать операционную деятельность на приемлемом уровне эффективности или искать новые возможности; спасать деньги (стоимость своего бизнеса) или заботиться о репутации, которую трудно создать, но легко потерять; реагировать на события или формировать стратегическое видение. Кризис — это испытание и тест на зрелость для российского менеджмента. Может быть, российский менеджмент в своей массе просто еще не дорос до такого понимания проблем?

Далее приведены некоторые результаты деятельности и практические шаги, предпринимаемые российскими компаниями с конца 2008 до середины 2009 г.

Готов ли был российский менеджмент к кризису, кто пока больше всего проиграл и почему? Ответ на этот вопрос сам по себе уже достаточно очевиден — в основном не готов и свидетельство тому резкое падение производства, массовые долги, снижение капитализации многих компаний в несколько раз, снижение конкурентоспособности во многих секторах экономики и другие негативные показатели.

Сопоставление разных оценок экспертов показало, что в наименьшей степени сократились суммарные активы тех, кто вкладывал средства в транспорт (в среднем на 32%), производство алкоголя (на 41%) и продуктов питания (на 51%). В наибольшей степени пострадали те, чьи активы были вложены в энергетику (на 84%), строительство (на 83%) и металлургию (на 73%)¹. Нетрудно заметить, что в числе лидеров падения оказались вложения в те отрасли, которые в период бума выглядели наиболее привлекательными и перспективными (где модель роста казалась устойчивой и защищенной).

И здесь правомерно ставится проблема «игроков» (тех, кто рассчитывал преимущественно на везение, например, вовремя продав свой

¹ Ведомости. 2009. 25 февраля. А 4.

бизнес или не начав какие-то проекты) и «стратегов» (тех, кто пытался просчитать риски и выстроить продуманную стратегию). Так вот, выяснилось, что почти 2/3 обследованных «победителей» в российской бизнес-элите (т.е. получивших пока определенные выгоды от кризиса) скорее оказались «игроками», чем стратегами. Правда, число «молодых стратегов» (поколение 70-х гг.) все же больше, чем представителей старшего поколения бизнесменов. Это еще раз подтверждает тезис о дефиците лидерства и стратегического видения среди российских бизнесменов и российской элиты в целом.

Потери связаны с очевидными просчетами в оценках и управлении бизнес-рисками, повлекшими за собой увлечение определенного типа стратегиями. Следует отметить, что проблема эффективного управления рисками остро стоит и в крупных иностранных компаниях. В упоминавшемся выше исследовании «Ernst & Young» о новых возможностях в период кризиса отмечается, что лишь 57% опрошенных компаний (из 330) использовали системы управления рисками, в то время как 78% респондентов отметили повышение уровня стратегических рисков и 70% — уровня операционных рисков в своей деятельности¹.

Однако если говорить о российском нефинансовом секторе (финансовый — это вообще особый предмет), то, согласно исследованию крупных российских компаний разных секторов, проведенному в сентябре-октябре 2008 г. компанией «Бейкер Тилли Русаудит», собственные системы регулярного риск-менеджмента существовали только в 20% опрошенных компаний, количественная оценка рисков проводилась в 55% компаний, лишь 10% имели формализованную политику управления ликвидностью, 5% — формализованную политику управления валютными рисками, 30% — управления инвестиционными рисками. Как отмечается, особенно характерен разрыв между наличием в компаниях кредитной политики (присутствует в 90% опрошенных компаний, формализована у 50%) и регулярным риск-менеджментом, которого у 70% просто не было. 60% компаний не занимались анализом чувствительности к изменениям процентных ставок². Таким образом, систему управления рисками в российских компаниях можно определить словами вице-президента «ММВБ» В. Гусакова как «локутную».

В результате российским менеджерам и собственникам только в 2009 г. предстоит вернуть более 100 млрд долгов, а «закодироваться» от кредит-

¹ Ernst & Young. 2009. С.8.

² Коммерсантъ. 2008. 17 декабря. С.2.

ной зависимости смогли единицы. Популярное понятие «реструктуризация долга» удобно маскировало долговую яму, которую потихоньку копал себе российский бизнес. Если на начало 2007 г. совокупная задолженность отечественных компаний составляла 522 млрд долл., или 22% ВВП, то в начале 2009 г. — 816 млрд долл., или 39,8% ВВП¹. По оценкам Института экономики переходного периода, только 60% опрошенных предприятий-заемщиков оценили свои финансовые возможности как достаточные для выполнения обязательств перед банками. Аутсайдеры — компании стройиндустрии (финансово состоятельны лишь 26%), немного лучше дела у химической и нефтехимической промышленности и у машиностроения (50%), еще лучше — у легкой промышленности (80%) и металлургов (85%)².

Тогда становится понятно, что одна из наиболее популярных стратегий роста через долг (причем рост бизнеса явно отставал от роста долгов) показала свою крайнюю уязвимость и ненадежность, результатом чего стали распродажи активов по бросовым ценам, угроза потери собственности на активы, находящиеся в залогах у кредиторов. Наши менеджеры, наверное, просто забыли, чему их учили (или не учили?), что структура пассивов компаний должна быть сбалансирована, что гармоничный и устойчивый рост может быть обеспечен при примерном соотношении заемный/акционерный капитал как 40/60. Они в своих несостоятельных моделях риск-менеджмента фактически действовали так, как это охарактеризовал бывший генеральный директор «CitiGroup» Чарльз Принс еще за год до начала кризиса: «Пока музыка играет, ты встаешь и танцуешь».

Резюмируя, обвал производства в российском бизнесе был вынужденным и запрограммированным, а не управляемым, реакция на события — ответной, а не просчитанной заранее.

Так какова же эта реакция на кризис? Она, конечно же, далеко не однозначна.

Вот, например, что пишет О. Вьюгин, председатель совета директоров МДМ-Банка: «После короткого пребывания в состоянии шока в конце прошлого года отечественные предприятия в основной своей массе довольно оперативно отреагировали на изменившиеся условия. Во-первых, большинство из них провели мероприятия по сокращению издержек, приведя финансовое положение бизнеса в соответствие с выручкой. Во-вторых, все больше и больше корпоративных долгов перед

¹ Секрет фирмы. 2009. №5. С. 86–87.

² Комсомольская правда. 2009. 6 апреля. С. 7.

банками подвергается рефинансированию и реструктуризации... Сквозь призму банковского бизнеса видно, что не за горами появление заемщиков с просчитываемыми рисками... Исходя из этих наблюдений есть основание предполагать, что воздействие мирового кризиса на российскую экономику может временно ослабнуть, а то и вообще оказаться краткосрочным... Окончательное завершение кризиса будет связано с трансформацией долгов в доли новых владельцев в прежних или новых компаниях»¹. Однако в этом оптимистическом сценарии ничего не говорится о том, какой это будет собственник и есть ли гарантия того, что он повысит эффективность управления бизнесом или обеспечит смену модели бизнеса. А может быть, произойдет просто передел собственности в интересах государства или определенных близких к власти лиц?

Но есть и иные более пессимистичные точки зрения. По оценке международной консалтинговой компании «Roland Berger», практически во всех странах мира и всех отраслях (и Россия не исключение) ожидания менеджеров заметно ухудшились: 63% опрошенных ими в марте 2009 г. топ-менеджеров вынуждены строить все более мрачные прогнозы, только 5% надеются на скорое улучшение ситуации (в конце 2008-го их было 8%), почти треть говорит о сохраняющейся неопределенности ожиданий. В самой сложной ситуации металлурги и машиностроители, причем россияне ожидают большего спада в своих компаниях, чем в экономике страны в целом². Эксперты российского офиса консалтинговой компании «HayGroup» провели в мае 2009 г. опрос, согласно которому 38% компаний ожидают в конце года неудовлетворительных результатов, причем эта цифра все возрастает³.

Еще в начале кризиса в сентябре 2008 г. опрос Ассоциации менеджеров показал, что только 12% российских компаний имели антикризисный план, а 43% его разрабатывали. Однако в этих планах доминирующими были разнонаправленные стратегии: сокращение непроизводственных издержек (41%), увеличение активности с целью увеличения доли рынка (27%), отказ от выхода на новые рынки (23%), сокращение темпов развития (20%), увеличение активности с целью захвата новых рынков (20%)⁴.

¹ Ведомости. 2009. 10 апреля. А 4.

² Ведомости. 2009. 3 апреля. А 6.

³ Ведомости. 2009. 3 июля. А 6.

⁴ Коммерсантъ. 2008. 6 ноября. С. 20.

Таблица 2

Как менеджеры реагируют на кризис

| Оперативные меры | % опрошенных | Стратегические меры | % опрошенных |
|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|
| Сокращение затрат | 100% | Изменение структуры капитала | 31% |
| Пересмотр бюджетов | 99% | Слияния и поглощения | 28% |
| Замораживание найма | 83% | Сокращение производственных мощностей | 26% |
| Замораживание инвестиций | 72% | Избавление от части активов | 26% |
| Строгое управление наличностью | 66% | | |
| Увеличение сбыта | 58% | | |
| Снижение производства | 48% | | |

Источник: Roland Berger Strategy Consultants.

Если же говорить об инструментах менеджмента, то, согласно масштабному исследованию «Management Tools and Trends 2009», проведенному «Bain & Company», российские компании, как и западные, используют их в меньшем количестве. При этом акцентируется внимание прежде всего на тех, которые способны принести краткосрочный результат (снижение горизонта планирования чуть ли не до одного квартала, борьба с издержками, онлайн- мониторинг показателей и поведения клиентуры и т.д.). Изменение структуры и стратегии компании откладывается в основном на потом¹. Если в 2006 г. средний участник аналогичного опроса использовал в работе 15 инструментов, то в 2009 г. их число снизилось до примерно 11 у крупных компаний, 10 — у средних и 9 — у мелких.

¹ Ведомости. 2009. 15 апреля. А 6.

Таблица 3

Как работают инструменты менеджмента в кризис

| Инструмент | Использование данного инструмента среди финансово успешных компаний (%) | Использование данного инструмента среди финансово нездоровых компаний (%) |
|--------------------------------------|---|---|
| Бенчмаркинг | 71% | 78% |
| Стратегическое планирование | 63% | 69% |
| Миссия и видение | 61% | 68% |
| CRM | 62% | 63% |
| Аутсорсинг | 63% | 62% |
| Сбалансированная система показателей | 51% | 55% |
| Сегментация потребителей | 48% | 55% |
| Рейнжиниринг бизнес-процессов | 48% | 52% |
| Ключевые компетенции | 47% | 48% |
| Слияния и поглощения | 46% | 46% |
| Стратегические альянсы | 42% | 45% |
| Управление цепочкой поставок | 44% | 43% |
| Сценарное планирование | 37% | 44% |
| Управление знаниями | 37% | 44% |
| Стратегия роста | 32% | 41% |
| Сокращение штата | 42% | 29% |

Источник: Vain.

В связи с этим характерный и весьма неутешительный пример из российской практики. Сергей Когогин, генеральный директор «Камаза», переживающего, как и весь российский автопром, просто обвал, говорит в одном из своих последних интервью: «Я запретил у себя на работе использовать термин «стратегическое планирование», мы все работаем

в режиме квартального плана»¹. То есть в дилемме реагировать на события или искать пути для нового развития все пока очевидно на стороне первого. Но этим российский автопром уже давно вырыл себе яму.

Показательна в этом плане и практика управления персоналом. Как выразился Евгений Гонтмахер из Института экономики РАН: «Просто компании испугались неопределенности и рубили с плеча. А теперь опомнились, и на кадровом рынке наметился отскок»². В рамках мониторинга антикризисных мероприятий в области HR, проводимых российской консалтинговой компанией «Pynes Group», в первые кризисные месяцы более 50% опрошенных компаний сократили бюджеты на персонал, 26% урезали расходы на обучение и повышение квалификации персонала, 10% уменьшили численность персонала и заработные платы. И хотя с февраля 2009 г. многие аналитики и консультанты стали отмечать возникновение нового спроса на персонал (у 78% опрошенных «Pynes Group» компаний по определенным позициям, в т.ч. менеджеров среднего звена), цели управления персоналом пока не явные и планы на будущее строят лишь немногие.

Таблица 4

Политика компаний в отношении персонала

| Зарплаты | % опрошенных | Численность | % опрошенных |
|---------------------------|--------------|---|--------------|
| Высшее руководство | | Планируют увеличить штат | 10% |
| Заморозили | 41% | Планируют сохранить штат согласно бюджету | 82% |
| Отсрочили повышение | 21% | Планируют сократить штат | 19% |
| Менеджеры | | Уже сократили штат | 45% |
| Заморозили | 43% | Предоставляют сотрудникам неоплаченный отпуск | 11% |
| Отсрочили повышение | 25% | | |
| Специалисты | | | |
| Заморозили | 41% | | |

¹ Ведомости. 2009. 5 мая. А 5.

² Smart money. 2009. 10 марта.

Окончание табл. 4

| Зарплаты | % опрошенных | Численность | % опрошенных |
|---------------------|--------------|-------------|--------------|
| Отсрочили повышение | 28% | | |
| Рабочие | | | |
| Заморозили | 36% | | |
| Отсрочили повышение | 23% | | |

Источник: Hay Group, май 2009

Почти треть респондентов в обследовании «Hay Group» догадываются, что у них могут возникнуть проблемы с удержанием наиболее ценных специалистов, а поиск замены им будет затруднен. Среди вопросов, вызывающих наибольшие трудности у служб управления персоналом, на первом месте проблема внутренних коммуникаций (более 50% опрошенных). «Российские компании не уделяют достаточного внимания образованию и воспитанию линейных менеджеров. Те, в свою очередь, не достигли еще достаточной зрелости, чтобы понимать важность доверительных отношений с ключевыми сотрудниками, и не привыкли объяснять подоплеку принимаемых решений», — говорит Дерк Ян Кул, генеральный менеджер российского представительства «Hay Group». «Люди в российских компаниях обычно бывают недоинформированы, т.е. не знают важных фактов. Кроме того, многие российские менеджеры воображают себя героями, способными в одиночку вывести компанию из кризиса, и забывают вовлекать в процесс принятия решений команду, а команде, в свою очередь, нужно точно знать, чего ожидает от нее компания», — отмечает Павел Безручко, генеральный директор «Экопси Консалтинг»¹.

3. Эволюция корпоративного управления

Если взглянуть на некоторые аспекты практики корпоративного управления, то здесь тоже очень неоднозначная картина. С одной стороны, многое, что было сделано в этой области в 2000-е гг., медленно, противоречиво и далеко не повсеместно, но шло все же в русле лучшей мировой практики. Следует иметь в виду, что нормальная практика корпоративного управления в России начала складываться только с начала 2000-х гг., особенно после принятия в 2002 г. «Кодекса корпора-

¹ Ведомости. 2009. 3 июля. А 6.

тивного поведения», задавшего общие принципы, стандарты и нормы этого вида деятельности и положившего начало принятию аналогичных правил и кодексов в ведущих российских компаниях. Только в 2007—2008 гг., когда появилось достаточно материала для обобщений, появились и первые крупные общенациональные исследования корпоративного управления. С 2002 г. стали составляться рейтинги корпоративного управления Standard & Poor's (для 80 компаний), а затем и российский рейтинг «РИД-РА Эксперт» для 150 наиболее крупных публичных компаний, которые пока составляют абсолютное численное меньшинство в российском бизнесе, но при этом по вкладу в экономику страны и капитализацию рынка — абсолютные рекордсмены.

С другой стороны, осталось много неразрешенных проблем, часть из которых — следствие общей российской ментальности и культуры бизнеса; другая часть — следствие особой приватизации 90-х гг., процессов первоначального накопления капитала и сложившейся модели корпоративного управления (среднее между американской и европейской моделями); наконец, третья часть — последствия встраивания российского бизнеса в мировую экономическую систему и процессы глобализации бизнеса при относительно благоприятных для России экономических условиях начала 2000-х гг.

Если кратко обобщить основные выводы проведенных исследований, то корпоративное управление в России выглядит следующим образом¹.

1. В российском корпоративном секторе сложилась крайне высокая степень *концентрации собственности*, и она до последнего времени возрастала. По данным опроса 822 компаний в 2005 г., 70% из них обладали акционером (или консолидированной группой акционеров), имевших более 50% акций. На основе этого сложился легитимный контроль доминирующих собственников, сформировавших соответствующую внутреннюю систему и механизмы корпоративного управления. В последнее время начались активные процессы перераспределения собственности — сделки по слияниям и поглощениям, продажи крупных пакетов акций новым акционерам, публичные размещения акций.

2. Следствием первого стало *совмещение функций собственности и управления* в примерно половине компаний, т.е. непосредственное участие главных акционеров в управлении компаниями в качестве топ-менеджеров. Эта тенденция, начавшаяся изменяться с приходом в бизнес все большего числа профессионально подготовленных менеджеров,

¹ Национальный доклад по корпоративному управлению 2008. Национальный совет по корпоративному управлению, Москва.

в период кризиса снова возвратилась к возрастающему вовлечению собственников в сложные дела своих компаний.

3. Сложными и противоречивыми остаются *взаимоотношения мажоритарных и миноритарных акционеров*. Права последних очень часто нарушаются, а непрозрачность бизнеса приводит к злоупотреблениям крупных акционеров.

4. Существенно изменились в лучшую сторону *внутрикорпоративные процедуры* — проведение общих собраний акционеров, работа советов директоров и исполнительных органов управления, раскрытие информации, выплаты дивидендов, отношения с инвесторами. Однако лучшие образцы этой практики носят все же достаточно ограниченный характер в масштабах всего российского бизнеса, т.е. процесс развития корпоративного управления очень неравномерен по типам компаний и по отраслям.

5. В последнее время значительно *усиливается роль государства как собственника*, участника системы корпоративного управления, регулятора. По данным Standard & Poor's (2007), среди 75 крупнейших публичных компаний более 40% контролируются государством. Вопросы о сжатии конкурентного поля, о монополизме, об эффективности государственного управления собственностью в таких масштабах остаются открытыми и широко дискутируемыми, хотя формальная практика корпоративного управления в таких компаниях часто лучше, чем во многих частных.

В новом докладе по корпоративному управлению¹ говорится, что кризис рельефно обозначил наиболее очевидные «болевы точки» в российской практике: формальный и декоративный характер целого ряда корпоративных процедур; отсутствие необходимых профессиональных качеств и навыков у многих членов советов директоров; дефицит экспертов в области финансовых рынков среди высших менеджеров; слабость системы управления рисками, недостаточный уровень прозрачности; избирательный характер раскрываемой информации и др.

Очень плохой тенденцией является то, что неэффективность менеджмента в сегменте госкорпораций (а они становятся ключевыми игроками на рынке) фактически покрывается государством в виде выдвижения своих кандидатов на руководящие позиции (взамен проштрафившихся или неугодных), избирательного выделения дополнительных средств, кредитов, передачи активов в управление, протекционистских

¹ Национальный доклад по корпоративному управлению 2009. Национальный совет по корпоративному управлению, Москва.

мер и т.п. То есть фактически происходит опять консервация зон бесприбыльности, которые не создают новую стоимость, а фактически являются ее поглотителями, конвертируя власть (а не эффективность) в доходы. Умноженная на недостаток общественного контроля и далекое от стандартов качества корпоративное управление в этих компаниях, эта неэффективность бизнес-моделей еще более консервируется. Примеры: «Автоваз», убытки которого одни из самых больших среди автопроизводителей в мире, а производительность труда в десятки раз уступает многим конкурентам; «Фонд развития ЖКХ», «Ростехнологии», инфраструктурные проекты и др.).

В связи с последним примером весьма показательно развернутое интервью генерального директора госкорпорации «Ростехнологии» Сергея Чемезова. По его оценке, из более 400 предприятий, находящихся сейчас в структуре корпорации, в предбанкротном состоянии находятся более 30%. Он говорит: «Не могу даже назвать 2–3 абсолютно здоровых предприятия». При этом дочерние предприятия продолжают брать кредиты, даже под чудовищные проценты. «Я их спрашиваю: —Акак вы собираетесь деньги отдавать? Отвечают: «Будем брать, пока дают...» Что производить, как производить, насколько эффективно — это для них не главные вопросы. И еще. На вопрос корреспондента: «Не жалеете, что столько активов набрали? Ответ: «Не набрали, а дали. Если бы знали, что будет так, то десять раз подумали бы»¹. И все это называется у нас «эффективным менеджментом» в сфере госкорпораций.

В дилемме деньги против репутации все пока на стороне спасения денег. Эксперты «UniCredit Aton» выяснили, что, по их оценкам, только за первые два месяца кризиса в России основные владельцы (менеджеры) крупных публичных компаний («Интеррос», ОГК-3, «Sibir Energy», «Синтез», «Нутритек», «Дальсвязь» и др.) сэкономили на миноритариях порядка 6,7 млрд долларов (не выплатив им деньги в рамках оферт, сократив дивиденды или же просто продав этим компаниям свои личные активы). Причем делалось это часто в соответствии с законом, но без уважения к интересам заинтересованных лиц².

Спасение бизнеса в условиях кризиса связано еще с одной проблемой — ростом корпоративного мошенничества. Большинство российских менеджеров отмечают, что к успеху в их компаниях приводят действия, которые на Западе считаются сомнительными с точки зрения этики. Причем, по данным двух исследований — одного американского 1996 г.

¹ Ведомости. 2009. 28 мая. А 5.

² Ведомости. 2008. 27 октября. А 4.

(136 человек), второго — российского — кадрового центра SuperJob.ru (1000 менеджеров), отмечается падение нравов: 93% в 2008 г. (против 76% в 1996 г.) российских респондентов указали, что успешные менеджеры и их организации скрывали информацию, выставляющую их в невыгодном свете; 87% (против 49%) уклоняются от ответственности за совершенные ими ошибки; 81% (против 40%) выставляют своих подчиненных или коллег в невыгодном свете; 85% (против 30%) присваивают идеи и результаты работы своих подчиненных или коллег. Причин этому несколько — собственники хотят работать с идеальными менеджерами, а те, в свою очередь, должны всячески это демонстрировать, прибегая, в том числе, и к манипулированию финансовой отчетностью, результатами деятельности и т.п. «Виноват» и «синдром выживания» — любые средства хороши, если они ведут к достижению цели¹. В более позднем исследовании эксперты «Ernst & Young» выяснили, что роста корпоративного мошенничества ожидают 64% российских менеджеров (в Западной Европе так думают 54% опрос 2246 крупных корпораций в 22 странах, включая 102 российские компании). Причем в отличие от западноевропейцев 60% россиян находят оправдание мошенничеству именно в спасении бизнеса (42% в Западной Европе), 14% оправдывают искажение финансовой отчетности (6% в Европе)².

В дилемме реакция или стратегия в сторону первой следует и практика назначений. По свидетельству хедхантинговой компании «RosExpert», большинство замен высшего исполнительного руководства компаний произошло в IV квартале 2008 г., т.е. значительно ранее обычного (II квартал после подведения итогов финансового года). Особенно много замен в промышленности, банковской сфере и розничной торговле. В ряде компаний и банков происходит смена иностранных руководителей на российских, многие владельцы бизнеса возвращаются к оперативному руководству, повышается спрос на антикризисных управляющих, способных осуществлять реструктуризации, управление рисками, более жесткий контроль над денежными потоками и затратами, принимать непопулярные решения³.

Но проблема в том, что профессиональный рынок таких менеджеров еще достаточно узок. Востребованность менеджеров, умеющих добиваться операционной эффективности, плохо сочетается с популярностью такой деятельности (а соответственно, и готовностью к ней) у российских

¹ Ведомости. 2009. 18 марта. А 7.

² Ведомости. 2009. 21 мая. А 3.

³ Ведомости. 2009. 13 февраля. А 6.

менеджеров. Такой труд был не очень в почете в период бурного роста и отсутствия серьезных забот. Примерно до осени 2008 г. в списке навыков кандидатов на менеджерские позиции управление операционной эффективностью подразумевалось, но, по свидетельству хедхантинговой компании «Ward Howell», в девяти из десяти случаев на его отсутствие закрывали глаза. Теперь же все наоборот¹.

В вопросах дивидендов, зарплат и бонусов все также противоречно и не однозначно. Компании с государственным участием, крупные частные компании и банки, особенно те, кто провели народные IPO, спорят о том, платить бонусы и дивиденды или нет. Фактически на май 2009 г. более половины крупных российских компаний не выплатили топ-менеджерам бонусы в полном объеме, поэтому последних все сильнее заботит размер базового оклада и «золотой парашют». Эти же соображения становятся определяющими и при переходе на другую работу².

Таблица 5

Почему менеджеры меняют работу во время кризиса

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Карьерное развитие | 68% |
| Базовая зарплата | 54% |
| Стиль управления компанией | 42% |
| Баланс между работой и личной жизнью | 26% |
| Нестабильность текущего работодателя | 22% |
| Повышение в должности | 22% |
| Бонус | 17% |
| Местоположение офиса | 16% |
| Смена сектора экономики/бизнеса | 13% |
| Окончание контракта/сокращение | 10% |

Источник: Antal Russia.

В связи с выплатами дивидендов снова встает вопрос о правах миноритарных акционеров. Если решение о выплатах все же будет принято, то в выигрыше останутся прежде всего крупные акционеры. С большими

¹ Ведомости. 2009. 3 апреля. А 6.

² Ведомости. 2009. 17 июня. А 6.

зарплатами тоже далеко не все готовы расстаться, особенно в крупных компаниях. Между тем «коэффициент внутрикорпоративного неравенства» (разница между средним вознаграждением члена правления и средним заработком сотрудников) в пяти крупных российских компаниях (включая «Газпром») составил до кризиса примерно 120 (для 10 крупнейших немецких компаний — 50). Если сравнить, например, тот же «Газпром» с сопоставимой по выручке бразильской компанией «Petrobras», то разница между средней компенсацией члена правления и средней заработной платой по компании у последней составила 6,2 раза, тот же показатель у второй по выручке в Латинской Америке нефтяной компании «Petroleosde Venezuela» итога меньше — 5,8 раза¹.

В условиях кризиса российские компании тратят меньше на PR, в т.ч. на отношения с инвесторами, полагая, что последние сейчас отвернулись от российского бизнеса. По оценкам Ассоциации компаний-консультантов в области связей с общественностью, в 2009 г. эти расходы составят 1,8 млрд долл. (в 2008 г. 2,5 млрд)². Однако, известно, что потеря «стратегического доверия» к компании, которое обеспечивается как раз службами отношений с инвесторами (а это ее стратегический потенциал, информационная политика, доверие к руководству и результатам деятельности, отношения с акционерами и стейкхолдерами), может дорого стоить с точки зрения будущего компании. К тому же из американской практики известно, что компании с высокой степенью стратегического доверия имели показатель отношения рыночной к балансовой стоимости компании (M/V value) выше среднего по отрасли. Но и в этом компоненте будущее сейчас беспокоит не многих российских менеджеров. Недостатки дефицита управленческого стратегического мышления проявляются во всем, а кризис их только усугубляет.

И самое плохое, что все это происходит в обстановке тотальной безответственности и недоверия всех ко всем, вызванного не только практикой нашей жизни, но и колоссальной общей неопределенностью. В России такое недоверие рыночных агентов имеет и глубокие социальные причины — низкий уровень социального капитала, информационная непрозрачность государства, бизнеса и рынков, слабость институтов защиты собственности, разрешения споров, страхования ответственности, согласования интересов, независимой экспертизы и др.

В связи с этим хотелось бы привести слова вице-президента Nasdaq Майкла Оксли титульного автора американского Акта Сарбейнса — Ок-

¹ Ведомости. 2008. 18 декабря. А 4.

² Секрет фирмы. 2009. №5. С. 16.

сли (2002 г.), положившего начало новому этапу в мировой практике корпоративного управления: «Мы часто думаем о деньгах как о средстве обращения, принятом в свободной рыночной системе, но на деле развитие или крах системы зависят от степени доверия к ней тех, кто инвестирует свои средства»¹. А вот еще одна цитата на эту же тему из Н. Талеба: «Профессионалы забывают следующую реальность, что не оценка и прогноз имеют большое значение, а уровень доверия к этому мнению»². Есть ли у большинства инвесторов такое доверие к российскому бизнесу? А если нет, то когда оно появится — это вопросы времени. Кроме того, кризис с неизбежностью создаст новый бизнес — более ответственных инвесторов, акционеров и стейкхолдеров, которых нужно будет убеждать вкладываться в те или иные компании и производства, причем с учетом всей триады корпоративной устойчивости — экономических, социальных и экологических перспектив и выгод. А это, в свою очередь, потребует и нового уровня корпоративной социальной ответственности и стратегического доверия.

Однако все же позитивным фактом является то, что руководители многих крупных российских компаний в значительной степени осознали угрозы, слабые места своих систем управления и совершенные ошибки и осуществляют сейчас попытку их перенастройки. Об этом, в частности, свидетельствует недавнее исследование, проведенное совместно Национальным советом по корпоративному управлению (НСКУ) и компанией KPMG. Абсолютное большинство опрошенных менеджеров (87%) посчитало главной проблемой корпоративного управления в условиях кризиса *отсутствие эффективной системы управления рисками* в российских компаниях, а также формальный характер сложившихся корпоративных процедур (68%). Соответственно, главное, по их мнению, что должно измениться — это система управления рисками (90%), система внутреннего контроля (48%), процессы стратегического планирования (42%), ответственность менеджмента и совета директоров (39%), раскрытие информации (35%)³.

В заключение хотелось бы привести еще одну цитату из популярного сейчас Н. Талеба: «*Нам предстоит понять, как жить в мире, которого мы не понимаем*». Этот новый посткризисный мир и будет диктовать новые вызовы менеджменту.

¹ Коммерсантъ — Business Guide. 2008. 28 мая. С. 36.

² Талеб Н. Цит. соч. С. 207.

³ Корпоративное управление в условиях кризиса. НСКУ, KPMG. 2009. Июнь.

ПОСТКРИЗИСНЫЙ МИР И ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — ВЗГЛЯД ИЗ РОССИИ¹

*«Несмотря на всю свою значимость,
представления о действительности редко подвергаются анализу,
изучению и пересмотру —
редко даже получают четкие формулировки».*

П. Друкер

В статье предлагается концептуальная модель, описывающая основные предпосылки новой парадигмы менеджмента начала XXI в. применительно к России. Это размышления о некоторых характеристиках современного менеджмента, о проблемах, с которыми сталкивается российский менеджмент в новой реальности, о видении нового менеджмента для решения задач модернизации России.

1. Постановочные вопросы

Мир с разной степенью успешности, но все же постепенно вышел, наверное, из самого сложного и масштабного экономического кризиса последнего времени. Однако большое число проблем осталось. Многие из них напоминают заснувший вулкан, который обязательно когда-нибудь взорвется с непредсказуемыми последствиями. И произойти это может довольно скоро.

Готовы ли лица, принимающие ключевые управленческие решения, к новым вызовам времени, к нарастающей неопределенности будущего и новым многочисленным и плохо просчитываемым рискам? Способны ли системы управления на разных уровнях — от государственного до биз-

¹ Оригинальная англоязычная версия статьи «Post-crisis world and management problems. View from Russia». Universidadde Leon (Espana). Pecunia. №13. 2011. P. 235–262. Первоначальная версия статьи «Россия: новая парадигма управления» // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 8. С.18–30.

неса — предвидеть эти риски и адекватно реагировать на них, создавать более эффективные бизнес-модели, обеспечивать устойчивое и безопасное развитие как самого бизнеса, так и всей мировой экономики, учитывать и согласовывать интересы разных заинтересованных лиц и общества в целом? Над этими непростыми вопросами сейчас надо постоянно думать.

Для России за ростом экономики и внешней относительной экономической стабильностью 2000-х годов, достигнутой за счет сравнительно благоприятных стартовых условий начала тысячелетия, больших накопленных стабилизационных ресурсов в период выгодной сырьевой конъюнктуры и доступных кредитов кризис оказался очень серьезным испытанием, прежде всего испытанием на эффективность управления. Ухудшив в период кризиса, но в целом удержав в приемлемых границах основные макроэкономические показатели, Россия существенно потеряла инвестиционную привлекательность, о чем говорит огромный отток, прежде всего частного капитала из страны (в 2008 г. почти 134 млрд долл., в 2010 г. — свыше 38 млрд, за пять месяцев 2011 г. — 35 млрд долл.). Здесь много факторов: плохой инвестиционный климат, огромная коррупция, административные барьеры, недостатки системы правосудия, еще неразвитые системы корпоративного управления и др.

Практически за 10 лет не улучшена и конкурентоспособность экономики и бизнеса, о чем свидетельствуют рейтинги мировой конкурентоспособности, ежегодно составляемые Всемирным экономическим форумом¹.

Как было отмечено на недавнем круглом столе «Россия после кризиса: вызовы и возможности десятилетия», проведенном крупнейшей деловой российской газетой «Ведомости», «пройдя испытание кризисом, российская экономика потеряла треть потенциала роста: прежде исправно служивший мотор отказал и больше не работает. Движение по инерции означает, что страна будет терять свою долю в мировой экономике, а благосостояние ее граждан снижаться. Экономика оказалась на распутье, выход из которого не очевиден. Из кризиса экономика вышла в тупик»².

Попытаемся акцентировать внимание, по крайней мере, на двух группах вопросов, которые обозначил мировой экономический кризис.

Первая группа — является ли то, что произошло, кризисом менеджмента или правильнее трактовать противоречия, неэффективность и ошибки в системах государственного регулирования экономики и кор-

¹ Kuzin D. Competitiveness of Russia: Problems and perspectives// Pecunia. 2007. №4.

² Ведомости. 2011. № 97. 31 мая.

поративного управления, проявившиеся в период глобального кризиса во всем мире, лишь в терминах неадекватности используемых концепций, принципов, механизмов и практик новым условиям и задачам? Можно ли понимать произошедшее как «одномоментный отказ» разных механизмов управления?

Мнения по этим вопросам неоднозначны. Одни, действительно, говорят о серьезном кризисе менеджмента (один из управленческих гуру последнего десятилетия Гэри Хэмел даже называет его «апокалипсисом менеджмента» и задает вопрос о «конце менеджмента» в духе Ф. Фукуямы). В пользу первой точки зрения, например, такие явления, как: а) глубокие искажения этических основ бизнеса, впервые серьезно проявившиеся в мировых корпоративных скандалах начала 2000-х гг., которые сменили атмосферу почти мифологизации «капитанов бизнеса» на достигшее к 2009 г. общественное «отвращение» ко многим из них, почти, как и во времена Великой депрессии 30-х гг. прошлого века; б) грубейшие просчеты и несовершенство в системах управления рисками, отмеченные практически всеми видными экспертами; в) неэффективность бизнес-моделей многих компаний самых разных отраслей из-за резко изменившихся условий конкуренции; г) неадекватность бюрократических организаций экономике знаний; д) противоречивость оценок различных видов активов, результатов управленческих действий, поведения и др.

Другие предпочитают менее категоричные формулировки, понимая, что этот кризис менеджмента один из многих пересекающихся кризисов современности: технологической модели развития мира; структуры глобальной экономики, включая ее финансовую систему и регулирование; системы ценностей и др. В любом случае вызов кризиса — это вызов старым концепциям и подходам, которые затем должны трансформироваться в новые практики, в том числе управленческие.

Вторая группа вопросов — следует ли рассуждать о новой парадигме управления, как для всего развитого мира, так и для России, и можем ли мы говорить о предпосылках новой управленческой революции, если речь идет о серьезной модернизации России, провозглашенной руководством страны. Если это относится только к России, то в чем задачи такой революции с учетом принятой, но плохо пока реализуемой на практике стратегии модернизации России и последних тенденций посткризисного мирового развития? Кто будет «драйверами» российской модернизации, ее лидерами и организаторами? Творцы, мыслители и идеологи, как правило, плохие управленцы, а традиционные менеджеры — плохие новаторы и далеко не всегда лидеры. Но я при этом говорю о менеджменте

широко, как об управленческом классе, который и должен стать мотором и организатором всех преобразований.

Конечно же, этот класс неоднородный, это совершенно разные люди с разными культурой и образованием, интересами и мотивациями, намерениями и поступками. Кроме того, относительно России нужно иметь в виду, по крайней мере, следующие обстоятельства. Во-первых, в России высокая концентрация собственности, здесь собственники и менеджеры — это часто одни и те же люди, хотя в последнее время доля профессиональных наемных менеджеров увеличивается. Во-вторых, есть еще одна категория менеджеров, близких по своим интересам к собственникам, которые по доверенности последних (или как миноритарные акционеры) управляют достаточно большими активами и ресурсами. Если эти группы собирательно назвать высшим управленческим классом, то лидеры, которые в состоянии сделать какие-то реальные вещи и произвести существенные изменения, появляются прежде всего именно из этой среды.

Тут возникает сразу несколько дополнительных вопросов. Готова ли эта лидирующая часть российского менеджмента к переменам в принципе? Сознает ли она необходимость этих перемен? Нужны ли ей эти перемены и мотивирована ли она на них? Осознает ли она ответственность за свои поступки, их результаты или за бездействие? В состоянии ли эта часть менеджмента, отягощенная специфическим опытом и ценностями той среды, в которой она функционирует, осуществлять эти перемены и решать сложные модернизационные задачи?

Ответы на все эти вопросы далеко не очевидны, но они позволяют нам яснее понять, какой менеджмент нужен современной России для решения задач модернизации, почему у нас дефицит такого менеджмента, откуда и как он может появиться. Очевидно одно — требуется, используя современный популярный термин, «перезагрузка reset» российского бизнеса и менеджмента, т.е. определенная управленческая революция.

История профессионального менеджмента и корпоративного управления в России очень короткая — менее 15 лет. И конечно, для советского, постсоветского и начального российского менеджмента это была революция, так как был создан определенный управленческий класс, возникла профессия менеджера и соответствующий рынок менеджеров. Но за эти годы новые менеджеры далеко не везде научились действительно эффективно управлять бизнесом.

Если вопрос о кризисе менеджмента в мире остается дискуссионным, то относительно кризиса российского управления все, к сожалению, более или менее ясно. Абсолютное большинство российских (да и за-

падных) экспертов и практиков однозначно высказалось о плохой готовности к глобальному кризису и неэффективности управления в основной массе российского бизнеса. Примеров тому немало: автопром, жилищно-коммунальное хозяйство, девелопмент, транспорт и инфраструктура, энергетика, наука, образование, медицина и, наконец, спорт. Есть — реструктуризация бизнеса, прибыльный рост на фоне благоприятной конъюнктуры, внешние атрибуты корпоративного управления, соответствующие общемировым принципам и кодексам. Нет или мало — создания новых ценностей, эффективных инвестиций, повышения производительности труда, эффективности и качества производства, инноваций, конкурентоспособности и развития.

Современный кризис стал серьезным испытанием для всей экономической системы России на прочность и, к сожалению, выявил достаточно много проблем, которые не нашли своего решения в период бурного роста начала 2000-х гг. В России извечны вопросы «кто виноват?» и «что делать?», и часто на них трудно найти ответы.

2. Новая парадигма менеджмента грядет ли революция?

Одну из наиболее развернутых характеристик новой парадигмы менеджмента в конце XX в. как системы понятий, основанных на представлениях о реальности, дал патриарх теории менеджмента Питер Друкер в одной из своих последних больших работ¹. В основу своих рассуждений П. Друкер положил несколько принципиальных, на его взгляд, изменений в практике современного менеджмента, связанных: а) с расширением объектов управления (бизнес, государство, некоммерческий сектор); б) с разнообразием организаций и их структур; в) с новым пониманием роли персонала как партнера, носителя и собственника новых знаний и компетенций; г) со стремительностью технологических изменений, характером распространения передовой технологии, повышением производительности интеллектуального труда; д) с глобализацией бизнеса, меняющей его не только экономическое, но и политическое, юридическое содержание; е) с большей ориентацией бизнеса на восприятие новых ценностей и запросов общества.

На основе этого предлагается порассуждать о современном менеджменте в терминах модели, которая названа **REVOLUTION**. Ее содержание определяется некоторыми наиболее существенными (хотя, конечно,

¹ Drucker P. Management Challenges for the 21st Century, 1999.

не исчерпывающими) составляющими (понятиями), которые, по сути, взаимосвязаны или взаимодополняют друг друга и дают определенные ключи к пониманию нового менеджмента XXI в. Причем многое приобрело новое звучание именно в период глобального кризиса. Так что же подталкивает революцию в российском менеджменте?

| | | |
|---|----------------------------|----------------------------------|
| R | — Reality/Rationality | — Реальность/Рациональность |
| E | — Effectiveness/Efficiency | — Эффективность/Результативность |
| V | — Values/Value | — Ценность/Стоимость |
| O | — Obligations | — Обязательства |
| L | — Links | — Связи |
| U | — Uncertainty | — Неопределенность |
| T | — Time | — Время |
| I | — Innovations | — Инновации |
| O | — Organizations | — Организации |
| N | — Needs | — Потребности |

Reality and Rationality

Мир бизнеса вокруг нас существует как бы в трех состояниях. Это *реальный* материальный мир техники и технологий, производства и потребления, организаций и систем; мир, *отраженный* в нашем сознании через наши знания, ценности, ожидания и представления о возможностях воздействия на те или иные процессы; *виртуальный* мир — мир символов, виртуальных ценностей, активов, бизнеса и даже образа жизни. Как меняется управление в этих мирах?

Для первого вроде бы годится весь привычный арсенал управленческих концепций, технологий и инструментария, которые хоть и меняются вместе с реальностью, все же в основе своей остаются прежними. Изменяются цели, интересы, объекты управления, стратегии, механизмы, критерии оценки результатов и многое другое. Перемены стали главной постоянной развития. Многие традиционные отрасли эпохи индустриализации переживают стресс, и на этом фоне «с нуля» возникают новые отрасли и серьезные и влиятельные игроки, которых еще десяток лет назад никто в мире не знал.

Но иерархии не ушли в прошлое: планы, бюджеты и решения по-прежнему вырабатываются наверху, наемные работники так же во многом зависят от работодателей и т.д. На этом фоне все же происходят очень существенные перемены. Вот, что пишет по этому поводу Г. Хэмел: «Сейчас в вашей компании, есть бизнес-процессы, основанные на Интернете

XXI в., есть бизнес-процессы середины XX в., а вместе они базируются на принципах управления XIX в. Без внедрения силы веб в ваш бизнес-генем (DNA) работа менеджеров будет невыполнимой»¹. При этом менеджмент, ранее ориентированный на операционную экономику, постепенно меняется на менеджмент, ориентированный на плоскую (сетевую) экономику.

Второй *отраженный* мир — еще более сложен, так как это мир наших представлений о современности, нашего интеллекта и знаний, воображения и возможностей, желаний и страстей, смыслов и пользы. С одной стороны, этот мир персонифицирован (знание — это прежде всего персональный актив). С другой он воистину глобален знание свободно и для него нет границ; знания (компетенции) являются теперь корпоративным (коллективным) стратегическим активом, а значит и главным объектом глобальной конкуренции. Соответственно, управление новыми возможностями, основанными на знании, требует уже совершенно иных подходов. Очень обобщенно цепочка изменения методологических основ управления в этих мирах выглядит следующим образом: исследование операций — системный анализ — системная динамика методология критичности — синергизм.

Третий — *виртуальный* мир — еще не до конца понятен, во многом загадочен, но полон новых бизнес-возможностей, а следовательно и новых реальных денег. Это во многом мир мнимых ценностей, которые часто замещают материальные, мир новых смыслов, потребностей и ожиданий, случайностей и рисков, это мир воображения и часто иррационального поведения. Этот мир мы еще недостаточно понимаем. А раз это так, то как им управлять?

В нынешнем глобальном кризисе эти условные «миры» пересеклись и столкнулись, образовав «гремучую смесь» из желаний, стремлений, возможностей и рисков. Экономическая теория оказалась ко всему этому, мягко говоря, не совсем готовой. А это значит, что в аналитической и прогнозной составляющей управленческой деятельности образовалась брешь.

«Брожение в умах» ведущих экономистов мира раскололи даже такую монолитную и влиятельную экономическую школу, как «чикагская», которая определяла идеологию либерального хозяйствования в последние 25 лет и постулаты которой для очень многих людей в мире (хорошо, что не для всех) были чуть ли самоочевидными. А ведь лю-

¹ Hamel G. , Breen B. The Future of Management. Harvard Business School Press, Boston, 2007. P. 255.

бые экономические теории, в конечном счете, влияют на механизмы управления. Так, например, яркий представитель этой школы Джеймс Хекман отмечает, что люди (в т.ч. любые лица, принимающие решения — менеджеры, трейдеры и т.д.) реагируют на стимулы. Но до кризиса эти стимулы двигали этими людьми отнюдь не в интересах общества, рынок посылал им ложные с точки зрения общества сигналы, которые приводили к определенным действиям, выгодным этим лицам, но не полезным обществу в целом. Критически настроенные представители этого направления экономической науки (а здесь и нобелевский лауреат Пол Кругман) говорят о том, что нужен новый баланс в понимании того, как работает рынок: необходимо вознаграждение деньгами таких решений, которые рациональны с точки зрения всего общества, а не только отдельных лиц или компаний. А это дальнейший пересмотр принципов *рациональности в менеджменте*, причем с необходимостью понимания того, что же является рациональным для всего общества и широкого круга заинтересованных лиц в долгосрочной перспективе. Таким образом, рациональный подход к управлению ограничивает реальный современный мир мир иных вкусов, ожиданий, интересов, предпочтений и поведения людей. Как только мы глубже погружаемся в него, рациональное часто отходит на второй план.

В этом плане примечательным оказался анализ 42 тем исследований всех полных профессоров по макроэкономике, получивших PhD после 1990 г. в 17 лучших университетах мира. Он показал, что многие из этих исследований были посвящены как раз отклонениям от идеальных моделей (как правило, за счет информационных ограничений и искажений) и рационального поведения людей¹. О человеке исключительно рациональном все более приходится забывать. Общество потребления и всеобщего благоденствия в значительной мере подорвало основы своего поведения на базе рационального выбора и прежней системы ценностей.

Современная реальность — это новые стремительно развивающиеся технологии, рынки и конкуренция, институты и инфраструктура все вместе делающие менеджменту новый вызов. По оценкам многих исследователей, развитый мир стремительно идет в VI технологический уклад, на роль локомотивов в котором претендуют биотехнологии, нанотехнологии, полномасштабные технологии виртуальной реальности, роботика, новая медицина, новое природопользование, высокие гуманитарные технологии. Вокруг этих областей знания (и, соответственно, бизнесов вокруг них) развернется главная конкурентная борьба в бли-

¹ Ведомости. 2009. №183. 29 сентября. Р. А 4.

жайшие 5–10 лет. Россия в основном осталась в рамках IV уклада (тяжелая, причем сильно изношенная промышленность), а масштабные возможности V уклада (микроэлектроника, компьютеры, телекоммуникации и др.) мы в значительной степени с опозданием подхватили у лидеров.

Классические примеры успешных модернизаций XX века строились начиная с производства низкотехнологичной продукции до производства все более технологичных товаров, от копирования образцов к копированию технологий, а затем уже институтов развития. Основным институциональным капиталом, приобретаемым в этом процессе, была, собственно, сама способность производить конкурентную продукцию, т. е. управлять издержками в высококонкурентной среде, и постепенно распространять это ноу-хау на все более технологичные товарные ниши. Такой порядок позволял видеть конкретные результаты каждой стадии, планировать и отслеживать ее показатели.

Для России дело осложняется еще и тем, что задача выхода на рынки будущего означает, по сути, ориентацию на совершенно неочевидные или весьма специфические условия конкуренции. Иными словами, не имея навыков контроля эффективности инвестиций, мы собираемся совершить рывок в направлениях, где такой контроль выглядит особенно сложным. Поэтому в ценностном, культурном и управленческом плане ставятся чрезвычайно сложные задачи: (а) как фактически перескочить через определенную стадию развития? (б) как от сырьевой стадии модели конкурентоспособности (по М. Портеру), быстро пройдя инвестиционную стадию, попасть в инновационную?

Efficiency/Effectiveness

Что такое сейчас эффективность бизнеса в целом и менеджмента, в частности, каковы критерии оценки, остались ли они прежними? На самом деле — это комплекс не простых и неоднозначных вопросов.

В экономической терминологии на русском языке понятие «эффективность» фактически приравнивается к *efficiency* (затраты/результат) в отличие от результативности (*effectiveness* в английском), где еще подразумевается степень достижения результата, выгода для более широкого круга стейкхолдеров.

Безудержная погоня за «*efficiency*» привела к огромному разнообразию товаров и услуг, к росту их предложения и безумному, безмерному потреблению, считавшемуся до кризиса нормой во всем мире. Этот рост был, в свою очередь, спровоцирован ростом спроса на желания и вкусы людей.

А разнообразием, как известно, управлять труднее. Гипертрофированная ориентация на «*efficiency*» привела и к «*казино-менталитету*» очень многих менеджеров, причем далеко не только в финансовом секторе.

Как выяснилось, многие постулаты «чикагской школы» оказались ложными. Рынки показали свою неэффективность в качестве регуляторов без определенного вмешательства государства, а государственное регулирование, наоборот, — эффективность при правильном и своевременном выборе инструментов воздействия в определенных условиях. Конкурентные преимущества оказываются не устойчивыми, а «ускользающими», благосостояние не создается в финансовом секторе, риски не так уж и распределены и т.д.

Есть и еще одна сторона. Еще Дж. Кейнс полагал, что решимость брать на себя риск появляется у человека не благодаря трезвому расчету, а благодаря эйфории или «радости бытия». Так и расчеты бизнесменов, понимание факторов, которые будут определять доход от вложенных средств через десятилетие, часто очень приблизительны. Несмотря на это люди все же принимают решения, что объясняется только одним — иррациональным оптимизмом и радостью бытия.

У большинства российских менеджеров, кроме того, всегда есть соблазн дать достаточно простые ответы на вопрос о том, что эффективно. И это происходит потому, что они ищут простые и быстрые пути получения максимального (денежного) результата (например, просто за счет повышения цен на сырье и материалы). Зачем инвестировать в сложные и рискованные инновационные проекты, когда можно добиваться хороших прибылей в гораздо более простых операциях. Такие менеджеры далеко не всегда принимают во внимание различные факторы, не лежащие на поверхности, особенно, если требуется учитывать интересы и поведение большого круга заинтересованных лиц и общества в целом, оценивать результаты с точки зрения долгосрочного устойчивого развития.

К таким факторам, в частности, относятся:

- динамические характеристики современной конкурентоспособности (знания, компетенции, креативность, ноу-хау и т.д.);
- эффективность существующих бизнес-моделей (бизнес-концепций/стратегий), основанных на том, как создаваемая ценность доносится до конкретных потребителей, за счет чего и обеспечивается база доходов, позиционирование на рынках и конкурентоспособность;
- риски и будущая отдача от инвестиций;
- инвестиционная привлекательность бизнеса и *стратегическое доверие* к компании со стороны инвесторов;

- социальные и экологические ожидания общества от результатов деятельности бизнеса и *полезность для общества* его вклада в создание благосостояния и качества жизни.

Отсюда возникают противопоставления критериев эффективности бизнеса и управления, а также новая парадигма финансового анализа компании, основанная на противопоставлении:

- *бухгалтерской* (прибыль) и *финансовой/стоимостной* (экономическая прибыль) модели компании;
- *аллокационной* (распределение и использование ресурсов) и *кредитивной* эффективности, связанной с управлением нематериальными активами (человеческим, интеллектуальным, клиентским, структурным капиталом);
- эффективности только для *собственников* или для прочих стейкхолдеров.

Кроме того, следует обратить еще внимание и на следующий аспект проблемы эффективности бизнеса и управления — на интерпретацию и признание успеха. Известно, что экономическое поведение людей в значительной степени основано на имеющихся историях и легендах. Эти «сказки» и мифы, например, об успешных менеджерах, инвестбанкирах, создателях, как потом выяснилось, различных «пузырей», могут оказаться весомее рациональных расчетов. В какой-то мере разоблачению таких мифов посвящены многие работы западных авторов по менеджменту, вышедшие в последние 10 лет. В них на примерах ряда известных в мире компаний показано, что часто мы интерпретируем эффект результата и имеем дело с прямо противоположной оценкой одних и тех же стратегий, людей и решений в зависимости от того, какие результаты компания демонстрирует в данный момент. Поэтому многие зарубежные культовые компании прошлых лет не являются таковыми сейчас. Застывание в старых «зонах прибыли», которые успешно работали на протяжении многих лет, чревато потерей не только конкурентных позиций, но и всего бизнеса. Поэтому надо ставить не на формулу успеха (делай то или иное, копируя конкурентов и их прошлые достижения), а на успешных менеджеров-творцов, понимая логику их выбора и действий по управлению бизнес-процессами и определенными бизнес-моделями, соответствующими времени и ожиданиям потребителей.

Возвращаясь к разному пониманию эффективности бизнеса и менеджмента (результативности и полезности), нельзя не отметить очень точного и понятного объяснения Г. Хэмелом различий двух принципиальных моделей существования бизнеса, соответственно, двух разных систем оценки эффективности, которые, по его словам, разделяют

«пленников истории» от «революционеров-новаторов». Одни следуют парадигме, *как* что-то делать эффективно, другие акцентируют свое внимание на том, *что* нужно делать, чтобы создавать новые ценности и быть за счет этого более полезным, конкурентоспособным и в итоге богатым. Одни стремятся делать что-то *лучше* (производить больше, быстрее, дешевле, качественнее и т.д.), и он их называет «инкрименталистами» (от англ. — *increment* — постепенно улучшать), другие — делать *иначе*, создавая совершенно иные концепции, бизнес-модели и иное рыночное пространство и в перспективе становиться лидерами¹. Последние в конечном счете выигрывают, и он доказывает это на многочисленных примерах различных компаний. Большинство менеджеров — «инкрименталисты», т.к. они воспитаны на базовых идеях менеджмента эпохи индустриализма.

Values (1)

Современный кризис — это кризис прежней системы ценностей. Прежде всего, и об этом уже много сказано, кризис обозначил «эрозию» морально-этических основ бизнеса. И если менеджмент смог сделать бизнес более эффективным (результативным), вряд ли он смог его сделать более этичным. Поэтому кризис заставляет задуматься о ценностных основаниях хозяйственной жизни. Они — в творчестве и созидании, а не только в зарабатывании и потреблении. В одной из своих последних книг Дж. К. Гэлбрейт написал: «В конце концов я пришел к выводу, что в экономической и политической жизни — немного более, чем в других областях, — реальность находится либо в плену у социальных и устоявшихся предпочтений, либо у личной и материальной выгоды... Главенствующая система истин экономического мира значительно оторвалась от реальности»².

Нобелевский лауреат по экономике Джозеф Стиглиц считает немотивированные бонусы первопричиной финансового кризиса: они стимулировали банкиров проводить рискованные сделки. В случае успеха они получали миллионы, когда возникали убытки, ничем не рисковали. Информация о том, что по итогам 2008 г. банкиры с Уолл-стрит получили 18,4 млрд долл. бонусов, повергла Америку в шок. «Топ-менеджеры из Сити уничтожают 7 фунтов стоимости на каждый полу-

¹ Хэмел Г. Во главе революции. 2007.С.28.

² Galbraith John K. The Economics of Innocent Fraud: Truth For Our Time. 2004 (Russian edition. 2009. P.11–12.

чаемый ими фунт, подсчитали в New Economic Foundation, сравнивая вознаграждение банкиров и потери от рецессии»¹.

Аналогичной была и ситуация в российском бизнесе. В кризис многие российские компании и банки получили значительную помощь от государства фактически на покрытие их неэффективности. При этом заработные платы их топ-менеджеров хоть и сократились в период кризиса, но все же, по некоторым оценкам, часто почти на 25% выше среднеевропейских². «Коэффициент внутреннего корпоративного неравенства» (соотношение между средней компенсацией члена правления компании и средней заработной платой в компании) для компаний с государственным участием более чем в 2 раза выше по сравнению, например, с Германией. Если сравнить «Газпром» и «Petrobras» более чем в 6 раз (при гораздо большей эффективности в период 1993–2009 гг. у последней). В России компенсации в 10–20 млн долл. в год считались совсем не зазорными во многих отраслях (телекоммуникации, девелопмент, металлургия, энергетика, финансовый сектор). Вопрос не в том, что компетентные топ-менеджеры должны получать соответствующее вознаграждение. Он в другом всегда ли у нас эти выплаты соответствовали реальным результатам, причем не по формальной финансовой отчетности, а с учетом повышения эффективности бизнеса, роста производительности, инноваций, в конечном счете с учетом этих результатов для всего общества?

Но речь не только об этике бизнеса. Речь о принципиальных дилеммах, издавна определяющих системы ценностей, мышление и деятельность менеджеров: власть и свобода, контроль (безопасность) и риск (развитие), оптимизация и инновации. Если взглянуть на них несколько шире, то можно, как предложил

Г. Хэмел, противопоставить две ценностные модели организации и управления, названные им «*Management 1.0*» и «*Management 2.0*»³. По его мнению, в их основе разный «управленческий геном», т.е. набор определенных принципов и признаков. *M 1.0* характеризуется стандартизацией, специализацией, иерархией целей и организации, властью, планированием и контролем сверху, соответствующей системой мотивации и вознаграждения. Все это направлено на максимизацию операционной эффективности организации. И это было и работало в XX в. Однако если мы в центр внимания ставим адаптивность, разнообразие, гуманизацию

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/2009/12/15/221379>

² <http://www.smoney.ru/print.shtml?2009/03/23/10145>

³ Хэмел Г. Цит. соч. С. 150–151, 252–254.

организации, свободу творчества и новаторства, то вышеперечисленные принципы становятся явно недостаточными, или даже «токсичными».

Тогда возникает *M 2.0* с другим набором ценностей и принципов — отсутствие иерархии и децентрализация, вовлеченность многих заинтересованных лиц, простота экспериментирования, отсутствие авторитетов, добровольность обязательств, подвижность полномочий и ответственности, самоорганизация, конкуренция идей, простота их ресурсной обеспеченности и т.д. На многочисленных примерах, причем не только новых компаний, доказывается, что более эффективными и притягательными (например, для инвестиций, для применения талантов или просто для работы) становятся те, кто изобретает новый «управленческий геном». Они лучше приспособлены к новым реалиям, они создают принципиально другую архитектуру бизнеса (по аналогии с web), более инновативны, так как помимо делового климата формируют и особый притягательный человеческий климат.

Value (2)

Что такое ценность и стоимость активов и всего бизнеса для разных заинтересованных лиц, почему рыночная капитализация как главный показатель в период роста и критерий эффективности менеджмента вдруг стала объектом критики, как правильно оценивать стоимость разных активов, что такое эффективное управление стоимостью компании? Все эти вопросы также получили новое теоретическое осмысление и практическое воплощение именно в конце прошлого века и начале нынешнего.

Похоже, наступает конец парадигмы глобального финансового капитализма, отвязанного от каких-либо реальных стоимостей. Н. Талеб говорит: «Экономическая жизнь должна быть дефинансирована. Нужно научиться не использовать рынки как хранилища стоимости. На рынках нет того уровня определенности, который нужен людям»¹.

По вполне справедливому мнению Р. Метьюза, президента Международной лиги стратегического управления, на мировом рынке «секьюритизация росла экспоненциально. Финансовая Вавилонская башня была построена из строительных блоков символических активов. Символических в том смысле, что они имели спекулятивную стоимость, а не стоимость, основанную на их способности создавать благосостояние»².

¹ Талеб Н. Ведомости. 2009. № 63. 9 апреля. Р. А 4.

² Экономические стратегии. 01/2008-01/2009.Р. 87–88.

Акцентирование создания ценностей (что дает то или иное благо) и ценностно-ориентированного управления (*value based management*) пожалуй, одна из наиболее заметных тенденций в теории и практике менеджмента на рубеже веков, связанная, в том числе и с «переосмыслением корпорации». В современном динамично развивающемся мире на смену функциональному управлению приходит стоимостное мышление и управление стоимостью бизнеса, а конечный успех зависит в значительной степени от управления системой интересов.

Группой американских исследователей из так называемого Слоуновского проекта было выявлено: (а) что акционеры не владеют компанией в полном смысле и что «акционерная модель» компании ни теоретически, ни практически не отражает реальности современного бизнеса; (б) что современная корпорация — это сеть взаимодействующих интересов и их носителей, каждый из которых вносит тот или иной вклад в ее развитие¹. Причем ценность для потребителей и других стейкхолдеров и вклад последних в ее создание (от модели «управления стейкхолдерами» к «стейкхолдерскому управлению») становится ключевой компетенцией, основой формирования новых бизнес-моделей и стратегий.

Новое понимание стоимости и ценности, логики их создания (от цепочки стоимости к сети или к «созвездию») требует постоянного переосмысления и интеграции профессиональных компетенций компании и ее заинтересованных лиц. То есть двумя ключевыми областями внимания (или ценностями, активами) становятся: *знания* (компетенции, интеллектуальный капитал) и *отношения* (коммуникационные навыки организации с ее средой). Причем речь опять идет о смене модели фирмы: в первом случае о модели, основанной на знании, которая за счет использования именно этого ресурса обеспечивает себе развитие; во втором о «поведенческом оценивании», т.е. не просто об управлении, например, клиентской базой на основе ее оценки (что само по себе чрезвычайно актуально с точки зрения развития методологии), а именно об оценке вклада взаимодействия.

Поэтому одним из главных вызовов новой экономики является *интеграция знаний и отношений*, а это порождает, в свою очередь, и новые риски, и необходимость постоянной реконструкции бизнес-моделей.

Изменения происходят по нескольким направлениям: а) переопределяются роли участников процесса создания стоимости, их отношения и сценарии поведения, на которых основаны предложения товаров и ус-

¹ Post J.E., Preston L.E., Sauter-Sachs S. Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational wealth, Stanford Business Books, 2002. P.8.

луг; б) за этим изменяется не просто технология производства тех или иных товаров и услуг, а система управления созданием стоимости; в) стоимость становится более насыщенной по количеству информации, знаний и др. ресурсов, которыми располагают экономические игроки.

Три стратегических обстоятельства в связи с этим:

- помимо создания ценности для потребителя, задействуется мотивация последнего, позволяющая извлекать выгоду из насыщенности предложения и создавать дополнительную стоимость самостоятельно (пример ИКЕА);
- отдельная компания-производитель становится элементом сети создания ценностей или конфигурации коллективных действующих лиц, поведение которых образует устойчивый кластер или иной объект управления взаимодействиями;
- активизируется концепция диалога с клиентами и партнерами: компании создают стоимость, когда делают более интеллектуальными не только свои предложения, но и своих клиентов.

Говоря о российском менеджменте, следует признать, что абсолютное большинство компаний живут и действуют в рамках «бухгалтерской» парадигмы финансового анализа, принятия решений и оценки эффективности деятельности. Стоимостное управленческое мышление не типично ни при анализе компаний, ни в формулировании их стратегий. И дело совсем не в том, что «бухгалтерская» модель должна замениться «стоимостной» (нелепо призывать отменить категорию прибыли и работу экономических отделов), а в том, что очень плохо, когда стратеги (по роли или должности) мыслят категориями бухгалтеров и с таким мышлением пытаются «управлять» инновациями и развитием. По этому поводу уместно привести высказывание одного из лучших менеджеров XX века руководителя «Дженерал Электрик» Джека Уэлча. Он как-то заметил, что «традиционные системы принятия бюджетов одно из самых вредных изобретений человечества», так как, по его мнению, *«не то обсуждается!»*

Obligations

Ценностно-ориентированный подход к управлению существенно изменяет систему обязательств бизнеса и его ответственности перед обществом и стейкхолдерами. Глобальный кризис еще более обострил эту проблему. До него многие стимулы двигали лицами, принимающими решения, отнюдь не в интересах общества — рынок посылал им ложные с точки зрения общества сигналы, которые приводили к определенным

действиям, выгодным этим лицам, но не полезным обществу в целом. Каким бы сильным и независимым ни был бизнес, как бы успешно он ни рос, непереносимое условие его выживания — с одной стороны, вклад в благосостояние общества и качество жизни, а с другой — общественное признание и доверие.

Глобальный кризис стал своеобразным «тестом» на социальную ответственность бизнеса в выполнении им многих своих обязательств, и этот «тест» не смогли пройти очень многие компании. Для России, где практика корпоративной социальной ответственности (КСО) имеет в лучшем случае десятилетнюю историю, а модель КСО существенно отличается от известных в мире моделей, это особенно очевидно. Финансовые проблемы многих даже относительно более социальноответственных российских компаний, «принудительная» в своей основе (заданная сверху регулятором) и, соответственно, во многом демонстративная модель КСО, скорее всего, приведут к замедлению темпов повышения ответственности бизнеса, а то и к сворачиванию социальных расходов и превращению КСО больше в риторику. Такой сценарий вполне реален, и, более того, мы являемся тому свидетелями: цены и качество продаваемых лекарств, продуктов и услуг, растущие тарифы монополистов, массовые увольнения персонала, неослабевающие экологические проблемы, проблемы с доступным жильем и качественным жизнеобеспечением и т.д.

Невыполнение бизнесом обязательств перед обществом и заинтересованными лицами порождает недоверие прежде всего к собственникам-менеджерам, а последнее быстро разрушает еще один чрезвычайно важный стоимостный актив — их личную и корпоративную репутацию. Может быть, для большинства наших руководителей это еще не предмет серьезной озабоченности (по их мнению, наш в целом нетребовательный рынок не столь чувствителен к этому), но на мировом рынке репутация — очень чувствительный фактор, в том числе стоимости компании и отношения к ней общества.

Глобальный кризис обозначил эрозию *доверия* как одного из ключевых активов компании. По опросам 1198 лидеров бизнеса из 50 стран мира, ежегодно проводимому компанией PWC, общественное доверие к бизнесу существенно упало у 8% глобальных компаний и примерно у 1/3 банков. Большинство высших менеджеров (64% опрошенных CEO) говорят о необходимости «перезагрузки бизнеса», основанной на «новой нормальности» (*«new normal»*) — конце безумного и безмерного потребления, абсолютизации финансовых показателей деятельности бизнеса, виртуальных ценностей, восстановлению атмосферы доверия, усилению экологической и социальной ответственности бизнеса.

Также они напрямую связывают ценность бизнеса с его репутацией. Для укрепления последней 64% предусматривают участие в общеотраслевых инициативах по укреплению доверия; 63% активизацию диалога с регуляторами; 51% видит необходимость систематического подхода к управлению репутацией, 50% расширения программ КСО, 49% улучшения отношений с массмедиа, 37% — пересмотра отношений с инвесторами, 31% укрепления взаимоотношений с НКО, 30% изменения практики оплаты руководителей¹.

Дихотомия контроля и доверия это по существу вновь противопоставление моделей управления M1.0 и M2.0. Причем речь идет о трех типах доверия: а) *внутрикорпоративном*, создающем и накапливающим социальный капитал компании, — межличностном, межгрупповом (разные заинтересованные лица) и организационном (климат, организационная культура); б) *стратегическом* — восприятию деятельности и обязательств организации (компании) внешними заинтересованными лицами и в) *внешнем* доверии компании к своим внешним заинтересованным лицам (государству, кредиторам, инвесторам, аудиторам, консультантам, массмедиа).

Несмотря на определенные теоретические расхождения в вопросе о влиянии доверия на результаты деятельности организации можно с достаточной степенью уверенности говорить о том, что, например, вложения в *стратегическое доверие* к компании не просто окупаются, но являются чрезвычайно важными для ее развития. Факторами такого доверия являются: деятельность и стратегический потенциал компании, ее информационная политика, доверие к руководству, качество корпоративного управления, моральное состояние работников. Также отмечена высокая корреляция доверия и темпов роста капитализации компании.

Links

Связи и взаимодействия в бизнесе и управлении всегда были важны; в новой реальности, особенно в период кризиса, эффективные коммуникации, альянсы, партнерства становятся критически важными, так как они восстанавливают доверие, формируют новые ожидания, способствуют генерированию и воплощению новых идей, концепций и стратегий. Управление в век модульности дает топ-менеджерам меньше возможностей для административного контроля, поэтому

¹ Result Smarter Growth. 13th Annual Global CEO Survey. Price Waterhouse Coopers, January 2010. P.18–23.

им приходится более тщательно отслеживать среду в поисках альянсов. Сложные продукты (инновации в модулях и архитектуре продуктов и услуг) требуют другой системы управления знаниями. Финансовые рынки — та же модульность, так как все функции разделены между разными игроками финансового рынка. А это опять распыление ответственности и контроля.

Согласно приведенному выше исследованию PWC, в течение 2009 г. 35% лидирующих компаний мира создали новые альянсы, а на 2010 г. их планировали создать 46%. Несмотря на все финансовые и иные проблемы, в 2009 г. 20% осуществили сделки по M&A, они были запланированы в 2010 г. у 30% компаний, а прекращение стратегических альянсов только у 14%¹.

В центре внимания руководителей многих крупных компаний не противостояние, напряженность и конфликты, а взаимодействие для достижения общей выгоды. Большинство считает, что только продуктивное взаимодействие бизнеса и государства может минимизировать системные риски современности. По данным более раннего опроса, проведенного PWC в 2008 г., когда речь шла о достижении долгосрочного успеха, компании наиболее активно используют методы взаимодействия со следующими лицами и организациями: работниками и профсоюзами (использовали 83% опрошенных), партнерами по цепочке поставок (75%), кредиторами и инвесторами (67%), государственными организациями (61%)². В крупных иерархических структурах, по оценкам, до 80% всего времени тратится на взаимодействие людей, т.е. оптимизируются бизнес-процессы, а не операции. Тем более, это распространяется на сетевые организации, открытые бизнес-модели и т.п.

Во многих высокотехнологичных отраслях, таких как информационные технологии, фармацевтика, медицина и др., современные бизнес-модели основаны на взаимодействии. Пример — Apple, показывает, как такое взаимодействие буквально перевернуло рынок персональной мобильности. Так, Apple путем аутсорсинга производства компонентов и устройств, сохранила за собой лишь контроль над iTunes софтом. Другими словами, они поняли, что можно эффективно управлять и делать деньги путем «дирижирования» *сетью отношений*, контролируя ее, но не владея ею. Этим они обеспечили себе выгоды от усилий тех, кто поддерживал их архитектуру, не вкладывая собственных дополнительных инвестиций в существенных масштабах.

¹ PWC. 2010. P. 29.

² Research of New Risks. PWC. 2009. P.18.

В фармацевтике цепочка создания стоимости также все более переплетается, так как в нее включаются многочисленные стейкхолдеры — клиенты, регуляторы, исследователи, производители, поставщики, сбытовики, врачи, страховщики. Ключевые социальные, экономические и технологические изменения в этой отрасли (медицине в целом) с неизбежностью приводят к развитию многонациональных и многодисциплинарных сетей, основанных на гораздо большем масштабе (объеме) компетенций и квалификаций, чем те, которые имеются в самой отрасли, не говоря уже об отдельных компаниях.

Управление взаимоотношениями с клиентами или клиентский менеджмент — Customer Relationship Management (CRM) направление, появившееся во второй половине 90-х гг. прошлого века. Это целостный стратегический подход к управлению взаимоотношениями с клиентами, направленный на создание ценности для стейкхолдеров. Стратегия есть искусство создания ценности. Она задает рациональные рамки, концептуальные модели и направляющие идеи, которые позволяют менеджерам компании находить пути донесения ценности клиентам, причем делать это с выгодой. В данном смысле стратегия — это то, как компания определяет свой бизнес и как связывает воедино два самых значимых в современной экономике ресурса: знания и взаимоотношения или компетенции компании и клиентов. Предложение компании — своеобразный набор обещаний ценности, т.е. ценность, получаемая клиентом от организации-поставщика, это целый пакет выгод, усиливающий основной продукт.

Uncertainty

Неопределенность (в особенности в период глобального кризиса) превратилась в базовую и все более значимую характеристику настоящего и будущего, влияющую на принятие решений в очень многих областях. Людям страшно утрачивать контроль над реальностью и текущими процессами, но еще больше вопросов возникает относительно будущего. Экономический кризис прошлого года продемонстрировал, что на смену периоду «глобализации возможностей» пришло время «глобализации проблем». Отсюда возрастание сложности и непредсказуемости мира. Глава Всемирного экономического форума

К. Шваб считает, что «если мы сосредоточимся исключительно на кризис-менеджменте, нам не выйти из штопора. Отрицание неприятных или неудобных по политическим причинам истин вкупе со стадным инстинктом (все ищут стандартные решения) заставляло

нас полагаться на системы, характеризующиеся прежде всего нереалистичностью и неустойчивостью... Очевидно, что 2010 г. — переломный момент в мировой истории и что будущее требует от нас прежде всего переосмысления ценностей, перестройки систем и преобразования институтов...»¹

Неопределенность — это плохие и неоднозначные ожидания, это трудности долгосрочного прогнозирования и планирования, это неспособность жестких иерархий решать многие проблемы и, как следствие, нарастание ошибок и плохих результатов (мерфизм). Известно, что около 70% попыток перемен — неудачны. Чтобы снизить этот процент требуется более глубокое и осмысленное понимание процесса перемен (в т.ч. корпоративных) и их цены. Иначе говоря, руководители должны расшифровать «код изменений», перезагрузить менеджмент, настроив его на «антимерфизм», минимизацию рисков и повышение вероятности положительных результатов.

Эффективный риск-менеджмент стал наиболее уязвимой в период кризиса сферой управления, и это признали не только практически все аналитики, но и большинство бизнесменов в мире. Соответственно, проблема качества управления рисками ставится ими значительно выше, чем другие элементы их стратегии и организации. В проведенном в начале кризиса исследовании E&Y и EIU о новых возможностях в период кризиса отмечается, что лишь 57% из опрошенных 337 руководителей глобальных компаний использовали системы управления рисками, в то время как повышение уровня стратегических и операционных рисков в своей деятельности отметили соответственно 78% и 70% респондентов².

По более позднему опросу PWC, 41% CEO говорят о принципиальных изменениях в системе управления рисками. Из последних — 89% полагают, что такие системы должны быть интегрированы в общую систему управления бизнесом, пронизывая всю организацию и ее бизнес-единицы, а не быть задействованы только в кризисных ситуациях.

Среди двух противоположных групп бизнес-лидеров так называемые *консолидаторы* (консерваторы, опирающиеся на существующие стратегии, отношения и операции — примерно 1/3 опрошенных) меняют отношение к рискам — 76%, отношения с потребителями 75%, инвестиционные решения 74%, отношение к репутации — 57%. В другой группе

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/2010/01/27/223879>

² <http://www.ey.com/opportunities-in-adversity>. Ernst & Young and Economist Intelligence Unit. M.: January, 2009. P. 8.

«адапторов» (ищущих радикальных изменений бизнес-моделей — примерно 1/6 часть) меняют подходы к управлению рисками 92%, к потребителям — 92%, к инвестициям — 89%, к репутации — 75%¹.

Стратегии минимизации рисков, реализуемые совместными усилиями, зачастую являются единственным доступным организациям средством, позволяющим предвидеть неизвестное и обеспечить сохранность своих активов, в особенности в ситуациях, когда отсутствуют какие-либо исторические прецеденты. Во взаимосвязанном мире выгоды и риски, сопряженные с ведением деятельности, по своему определению взаимосвязаны. Таким образом, эффективные способы реагирования на сетевые риски сами по себе должны иметь сетевой характер.

В России проблема неопределенности и бизнес-рисков стоит еще острее, так как а) российская бизнес-среда всегда неопределенна; б) системы управления рисками развиты намного хуже. Что касается российского нефинансового сектора (финансовый — это особый предмет), согласно исследованию крупных российских компаний разных секторов, проведенному в сентябре—октябре 2008 г. компанией ООО «Бейкер Тилли Русаудит», собственные системы регулярного риск-менеджмента существовали только в 20% опрошенных компаний, количественная оценка рисков проводилась в 55% компаний, лишь 10% компаний имели формализованную политику управления ликвидностью, 5% — формализованную политику управления валютными рисками, 30% — формализованную политику управления инвестиционными рисками².

Неудивительно, что в исследовании, совместно проведенном Национальным советом по корпоративному управлению и компанией KPMG, абсолютное большинство опрошенных российских менеджеров посчитало главной проблемой корпоративного управления в условиях кризиса отсутствие эффективной системы управления рисками в российских компаниях (87%). Соответственно, главное, что, по их мнению, должно измениться — это система управления рисками (90%), система внутреннего контроля (48%), процессы стратегического планирования (42%), ответственность менеджмента и совета директоров (39%), раскрытие информации (35%)³.

¹ PWC. 2010. P. 4, 34, 41.

² Коммерсантъ. 2008. №230. December 17. P. 2.

³ Corporate Governance in the Time of Financial-Economic Crisis. NCCG and KPMG. М., 2009. June, 2009. P. 3–4.

Time

Проблема управления временем, начавшая разрабатываться с 70-х гг. прошлого века, становится все более актуальной не только для решения индивидуальных проблем менеджмента или реинжиниринга отдельных бизнес-процессов в компаниях, но и на мезо- и макроуровнях. Это отношение к прошлому, настоящему и будущему бизнеса. И вопрос даже не в скорости принятия тех или иных, в т.ч. стратегических, решений, а в их направленности, продолжительности, темпе, рисках и эффекте изменений. При этом время безжалостно, в т.ч. и в бизнесе. Исследователи бизнес-моделей компаний и лучшие менеджеры десять лет назад утверждали, что для сохранения конкурентоспособности они должны пересматриваться каждые 5–7 лет. Насколько эти процессы ускоряются теперь?

Социальное время — период протекания социальных процессов — растягивается, сжимается и растекается, как на картинах С. Дали. И все это проявляется в «плоском мире», где теперь уже нет временных разрывов в работе финансовых рынков, офисов глобальных компаний, в логистических и транспортных системах или в работе через Интернет.

Ускорение времени — новая суперзадача для управления, особенно, если многие проблемы надо решать одновременно: сроков жизни технологий, продуктов, отраслей, стратегий и бизнес-концепций; смены вкусов и предпочтений, образа жизни и их трансформации в бизнес-модели; изменения ритмичности бизнес-процессов или перехода к более прогрессивной модели развития (как в нашем случае). Новые глобальные и системные риски характеризуются еще и тем, что масштаб и характер их влияния, в том числе на бизнес-процессы, очень сложно определить и оценить во времени. Они проявляются очень быстро и порой даже неожиданно. А их системность заключается еще и в том, что по своей силе они значительно превосходят возможности отдельных организаций.

Сегодня в экономике и управлении, особенно для России, время — критический фактор. Мы в основном живем сегодняшним днем или самым ближайшим будущим. Горизонт бизнес-планирования крайне сужен. Большинство решений кратко- и среднесрочные, так как мы не знаем или не уверены в том, что будет завтра, у нас нет достаточной мотивации для принятия долгосрочных решений. Мы живем, если так можно выразиться, в состоянии некоего «экономического импрессионизма» — сиюминутного ощущения реальности и таких же часто спонтанных интуитивных во многом иррациональных (или вполне рациональных, но быстро приходящих на ум и легко просчитываемых) действий. У нас традиционный массовый дефицит стратегического мышления (в том

числе естественно и в менеджменте), т.е. мышления прогнозного и альтернативного, с учетом видения будущего, факторов времени, будущих условий, рисков, сценариев, долгосрочных последствий наших настоящих действий. А отсюда и простота решений.

Мы не привыкли трансформировать образы будущего в реальные практические действия. Так уж повелось исторически, несмотря на целый ряд стратегических успехов СССР в XX в. Настоящей культуры стратегического анализа и управления ни на государственном уровне, ни на уровне бизнеса так до сих пор и нет. Собственники-менеджеры редко обладают будущим видением развития своего бизнеса. Они гонятся за цифрами, не имея видения. Они создают риски, не имея систем управления этими рисками и их минимизации. Между тем новая реальность такова, что без такой культуры управления временем рассчитывать на какое-то серьезное место в современном мире просто наивно.

Время — определяющий фактор российской модернизации. О чем все говорят — у нас нет запаса времени, в случае продолжения «брожения» в умах и в действиях, по разным оценкам, через 3–10 лет для страны возможны самые пессимистические прогнозы. Россия всегда в истории опаздывала и догоняла, и это тоже накладывает отпечаток на наш менталитет, в т.ч. и управленческий. Современный развитый мир чрезвычайно быстр; мы все же медленные. Вот мнение одного из самых авторитетных российских предпринимателей-новаторов, главы АФК «Система» В. П. Евтушенкова: «В отношении Китая мы уже свою точку невозврата прошли. Нам устраивать там свой бизнес бессмысленно — они уже впереди нас по экономике, по технологиям, по ментальности, по скорости принятия решений и так далее»¹. Сколько времени надо, чтобы потенциальные модернизаторы пришли к консенсусу, как осуществлять перемены и кто это будет делать?

Innovations

Время задает направление, содержание и темп развития. А его суть определяют постоянные инновации. Соединение всего этого можно найти в емкой констатации: «Нельзя выиграть гонку F1 на тракторе»². Но создать конкурентоспособный болид F1 могут единицы, да и над хошим трактором надо поработать.

¹ Эксперт. 2010. №16–17. Р. 71.

² Хэмел Г. С. 336.

В России об инновациях говорится давно и много, но результаты ничтожны в сравнении с потенциалом страны. Многие привыкли думать об инновациях в терминах индустриальной эпохи, думать о них как о единичных, изолированных или дискретных действиях/продуктах или только технологических новшествах, а не как о постоянном процессе и внутренних свойствах и способностях систем. Знаковым достижением для промышленной эры была идея о постепенных непрерывных улучшениях. В новом нелинейном и плоском мире новое богатство создают только нелинейные идеи и радикальные инновации, способные изменить потребительские ожидания и ценности, облик целых отраслей и основы конкурентных преимуществ. Эти инновации являются следствием не только конкуренции, но и определенной социальной способности нации, ее бизнеса, разных групп людей. Трудно точно и однозначно сказать, как эта способность появляется и развивается (хотя этому посвящено немало исследований), потому что она является продуктом интеллекта, творчества, свободы, мечтаний, азарта, страсти и даже авантюризма, но вместе с тем во многих случаях и правильного государственного регулирования.

Глобальный кризис — это в определенном смысле кризис новаторства, а новаторство — это усложнение. Универсальность этого тезиса, на мой взгляд, состоит в том, что много бизнесов в мире построены на известном упрощении. Многие забыли при этом и про «дурман» случайности (по Н. Талебу), и про относительность успехов, и про границы природы. Зачем нужны инновации, если есть стабильные доходы и все с ними связанное. В России проще торговать сырьем, а не перерабатывать его или создавать новые реальные ценности, проще получать государственные бюджетные деньги и пользоваться административным ресурсом, а не создавать новые динамичные конкурентные преимущества. Поэтому, согласно одному из последних докладов ГУ ВШЭ, инновационное развитие затронуло не более 25% компаний обрабатывающей промышленности¹. На Западе — тоже проще спекулировать на фондовом рынке и строить долговые пирамиды; на Востоке — проще копировать чужие новинки и производить подделки. Но мир меняется, потому что понимает свои ошибки и стремится к новизне.

По результатам ежегодного опроса 1600 компаний по всему миру, проводимого «Boston Consulting Group», было выявлено, что 82% опрошенных руководителей развивающихся стран (прежде всего БИК) по-

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/article/2010/04/13/231124>

ставили инновационное развитие в качестве одного из трех главных приоритетов на 2010 г., 36% считают их самым главным приоритетом (соответственно 68% и 22% в развитых странах). 52% респондентов из стран БИК назвали инновации ключевым фактором получения стратегических преимуществ на выходе из экономического кризиса (31% в развитых странах). 85% компаний из развивающихся стран (53% из развитых) планируют увеличить расходы на инновации в 2010 г. Почти 72% опрошенных из стран БИК (49% из развитых) удовлетворены возвратом на инвестиции в инновационные проекты¹.

В одном из последних масштабных исследований инновационной активности крупного российского бизнеса, проведенном совместно PWC, Russian Economic School, «Роснано» и Российской венчурной компанией², содержатся следующие данные. В 2008–2010 гг. из ста обследованных компаний с оборотом свыше 100 млн долл. в год 39% запустили новые продукты, 73% новые технологии и 66% — новые бизнес-процессы. Однако на глобальное лидерство по этим направлениям претендуют соответственно лишь 14%, 17% и 18% компаний. Иначе говоря, большая часть инноваций делается для внутреннего рынка (далеко не самого конкурентного и требовательного), а примерно в 25–30% случаев — только для собственных компаний, причем 80% инноваций делается за счет внутренних ресурсов компаний без привлечения внешних интеллектуальных и финансовых ресурсов, т.е. без развитой системы взаимодействий (см. Links). По оценкам опрошенных, отставание от мировых конкурентов в инновационной активности отмечено в 39% компаний, причем отставание в своей отрасли у 52% компаний.

Оценивая элементы системы управления инновациями, опрошенные отметили наличие у них специализированных подразделений НИОКР (55%), топ-менеджеров, отвечающих за инновации (35%), специальных процессов по сбору инновационных идей внутри компании (17%), системы материального стимулирования сотрудников к инновационной деятельности (7%).

В качестве основных барьеров инновациям в компаниях, так или иначе связанных с управлением, отмечаются избыточный бюрократизм (66%), отсутствие процедур оценки рисков и возврата инвестиций (66%), сложности привлечения финансирования (66%), нехватка соответствующих управленческих кадров (53%), нехватка сотрудников, способных

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/article/2010/05/14/234221>

² Innovation Activity of Big Business. М.: PWC, Rosnano Corp., Russian Venture Company, Russian Economic School. 2010. Май.

на инновационную деятельность (47%), отсутствие культуры инноваций (43%).

Для России само управление инновациями является новой парадигмой, так как это организованность другого типа, принципиально не локализуемая и плохо встраиваемая (внедряемая) в существующую систему. Речь идет о совершенно другом инновационном укладе жизни с органично соответствующей ему системой управления. Стратегия инноваций диаметрально противоположна внедренческой. Например, если внедрение начинается с разработки нового инструмента, то инновация с анализа ситуации на рынке. В этом случае совершенно не важно, есть новшество или его нет, важно совершенно другое: устраивает ли нас сложившаяся система деятельности и ее продукты. Если нет, то мы начинаем анализировать, ставить задачи и находить новые решения.

Залогом длительного успеха и одним из главных объектов конкурентной борьбы становятся не просто новые технологии, товары или услуги, а *управленческие инновации* (или бизнес-концепт инновации) — новые способы мобилизации и соединения талантов, знаний, ресурсов, капитала, новые способы выстраивания стратегий. Современные организации нуждаются в управленческих инновациях больше, чем когда-либо. Это объясняется тем, что управленческая парадигма прошлого столетия — с фокусом на контроле и традиционной эффективности — плохо работает в мире, где залог успеха не только в конкуренции, но и в адаптивности, креативности, доверии, взаимодействии и согласии.

Когда у нас заходит речь об инновациях, то даже из уст руководителей самого высокого уровня иногда приходится слышать термины «привлечение инноваций» или «принуждение к инновациям». Сама по себе такая постановка проблемы (как, впрочем, и пресловутое «внедрение инноваций»), по сути, не верна. Инновацию нельзя привлечь или внедрить в нашем понимании (как некое призывное или силовое действие), ее можно только родить, вырастить в соответствующей конкурентной среде и использовать для тех или иных целей. Инновации возникают там, где они становятся образом жизни, потребностью, а не приказом или чьим-то желанием. И это серьезная ментальная проблема для России.

К тому же выявлено, что субъектами инноваций обычно становятся не собственники или традиционные менеджеры, а другие категории наемного персонала или вовсе «вольные стрелки» изобретатели, творцы, инженеры-производственники и т.д. Если обязательства собственников перед ними ограничиваются только материальным вознаграждением, а доверие, признание, внимание, соучастие, партнерство уходят на второй план, то ждать от них творческого вклада не приходится.

Organizations

В инновационной экономике современные организации претерпевают драматические изменения. Они из инструментов власти, принуждения и контроля превращаются в инструменты взаимодействия, партнерства, совместной мотивации и созидания, при этом меняя свой традиционный для индустриальной эпохи вид.

Во-первых, меняется наемный работник: он перестает быть «функцией организации» «ходячей должностной инструкцией», по выражению известного российского бизнес-консультанта Д. Шустермана¹, он выходит из жесткого подчинения технике и своим руководителям, так как он собственник своего капитала (знаний и навыков) становится гораздо более свободным и мобильным. Иначе говоря, меняется концепция вклада работника, когда он продает организации не только свой труд, компетенцию или знание, но и отношение, доверие, лояльность. То есть фактически происходит еще одна существенная модификация отношений собственности и управления.

Во-вторых, меняется объект управления в организации. Происходит отказ от одного из фундаментальных положений теории менеджмента — принципа разделения труда и координации разделенного процесса в новое целое, обеспечивающее более высокую производительность труда и эффективность функционирования фирмы. Элементарной единицей организации становится не технологическая, или функциональная, единица, а *бизнес-процесс*, нацеленный на результат, создающий ценность и имеющий своего потребителя внутри и вовне компании. Более того, этот бизнес-процесс выходит за рамки одной организации и может охватывать весь мир.

В-третьих, меняются ресурсы (активы) организации. Знание становится важнейшим ресурсом, а организация рассматривается как некая совокупность знаний. Интеграция и комбинация знаний и других стратегических ресурсов позволяет усиливать компетенции компании по сравнению с ее конкурентами. Одни знания становятся собственностью компании (ее нематериальными активами), которыми можно управлять (клиентские базы, патенты, лицензии, ноу-хау и т.д.), другие такими не являются, так как неотделимы от их носителей-собственников (ученых, изобретателей, продюсеров или менеджеров). Совокупное организационное знание, воплощенное в «*мудрости организации*», отлично от знания отдельных индивидуумов и является стратегическим активом.

¹ <http://www.strategy.com.ua/printable.aspx?column=20&article=848>

В-четвертых, меняется сама компания как организация. Компания теперь все более воспринимается не просто как иерархическая структура, а как некая сумма отношений, «контрактов» между стейкхолдерами. Организации превращаются в альянсы, сети и т.п.

В-пятых, меняется система регламентации управленческой деятельности в организации, существенная часть которой вырабатывается под влиянием гражданского общества самим бизнес-сообществом, а не задается регулятором (в т.ч. международным). Примером тому могут стать кодексы корпоративного поведения, активная разработка которых фактически началась в самом конце XX в., инструменты социальной и экологической отчетности бизнеса, недавно разработанные с участием Всемирного экономического форума «Принципы противодействия взяточничеству».

Needs

Можно по-разному трактовать сущность и составные элементы современных концептуальных бизнес-моделей, но одно в них несомненно их основой является выявление потребностей и фокус на потребителя. В период глобального кризиса это стало аксиомой в мировом деловом сообществе, но, к сожалению, не в нашем. Если абсолютное большинство менеджеров высшего звена лидирующих мировых компаний в кризис тщательно отслеживают изменения в потребительских предпочтениях и концентрируют свое внимание на поведении потребителей, то у нас ситуация в целом обратная. Как выявил процитированный выше Д. Шустерман, «на простые вопросы «Кто ваш покупатель? Что он у вас покупает» ни одна из известных мне организаций не имеет ответа... Если нет «Другого» и люди хотят того же, что и «Я», нет никакой необходимости изучать клиента... Когда нет «Другого», мир прост и язык его описания примитивен»¹.

«Спрос на простоту» консервирует мышление менеджеров. Напротив, спрос на разнообразие, на различные «конвергентные» услуги стоит дорого и им трудно управлять. Однако выигрывают именно те компании, которые выбирают сотрудничество как способ удовлетворения потребностей клиентов и их желаний, которые могут сформировать целостное представление о клиентах и их индивидуальном поведении. Особенно это характерно в наиболее передовых областях современной информационной технологии. В истории развития бизнеса наступил поворотный

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/2010/04/09/230888>

момент, когда темпы слияния технологий, контента и возможностей его распространения достигли рекордной отметки, а инновационные преобразования изменили «соотношение сил» в пользу потребителей. Такое развитие ситуации сопоставимо с социальной революцией» закладывают авторы исследования в этой области.

Но и у самого бизнеса возникает много новых потребностей, в том числе связанных с современными информационными технологиями. Все более возрастает потребность в оперативной, максимально полной, достоверной, точной и надежной информации. Это, в свою очередь, особенно в условиях повышенной неопределенности и рисков, порождает спрос на более качественную бизнес-аналитику (BA). В то время как в связи с кризисом спрос на многие виды комплексных информационных решений (например, ERP) снижается, интерес к системам BA, наоборот, растет. Об этом, в частности, было заявлено на международной конференции по решениям бизнес-аналитики в Лас-Вегасе (*The 2009 Premier Business Leadership Series Conference*), организованной одним из крупнейших мировых производителей систем BA — компанией SAS. На конференции был представлен доклад аналитической компании IDC, согласно которому ежегодный мировой объем рынка программных продуктов класса BA в настоящее время оценивается примерно в 25 млрд долл. Если до кризиса продажи этого вида продуктов, по оценкам, повышались примерно на 30% в год, то сейчас рост хоть и замедлился, однако остается на довольно заметном уровне — 15% в год. В России современные BA-решения также становятся все более востребованными, но пока только у лидеров бизнеса¹.

В период кризиса в России обострилась потребность в квалифицированных кадрах, особенно управленческих. Кризис показал, что собственникам *нужны управленцы* — помощники и союзники. Как заметил один из хедхантеров, если вчера акционеры искали людей, которые рассказывали, как они будут наращивать капитализацию компании (в условиях роста цен на сырье!), и акционеры на это покупались, то сегодня они ищут людей, которые готовы работать, пробовать новое и не рассчитывать на заведомый успех². Если в первом полугодии 2009 г. на рынке поиска руководителей спрос со стороны частного бизнеса был сосредоточен на антикризисных менеджерах (обычными управленцами интересовались лишь небольшие фирмы без долгов и «start-ups», а также государственные компании и банки), то начиная с лета--осени 2009 г.

¹ http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/45/analiticheskiy_podhod/

² http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/45/ne_tyanite_odeyalo_na_sebya/

отмечается устойчивый спрос и на разработку нового продукта, маркетинг, продажи, на технических директоров, способных модернизировать производство, на директоров по персоналу и директоров по развитию. Но качество таких управленцев, а главное, количество истинных профессионалов на рынке еще мало. По разным оценкам, оно колеблется от 5–7% до не более 30%; остальные — это так называемые функционеры, привыкшие работать на растущем рынке и прилагать минимум усилий.

Спрос на руководителей объясняется не только новыми бизнес-проектами, но и желанием повысить эффективность старых. Востребованы те, кто не просто умеет эффективно управлять активами, а те, у кого глаза горят, те, кто может повести людей за собой и ничего не боится. То, что на фоне растущего рынка было неважно, стало вполне ощутимо в условиях сократившихся продаж.

Прорыв в бизнесе невозможен без привлечения и использования талантов, потребность в которых постоянно возрастает, особенно в инновационной сфере. Однако, согласно исследованию консалтинговой компании «Нау Group», очень немногие российские фирмы научились правильно управлять талантами — у 20% опрошенных работодателей официального процесса в этой сфере деятельности вообще нет, а у 32% он не структурирован. Особенно это характерно для строительства и недвижимости, химической промышленности, финансов, розничной торговли и автомобилестроения. Лишь в 8% опрошенных компаний за такую деятельность отвечают менеджеры среднего звена и в 12% — топ-менеджеры¹. В остальных случаях — это рутинная побочная задача отдела персонала, основная деятельность которого связана с кадровой оптимизацией (мышление в стиле М.1).

Еще одной очень важной интегральной потребностью современного бизнеса, особенно в условиях кризиса, является *потребность в корпоративных стратегических коммуникациях*, которые налаживают корпоративный социальный диалог, обеспечивают раскрытие информации и управление рисками, и в конечном счете повышают эффективность бизнеса и его инновационность. Речь здесь идет как о достаточно традиционных областях этих коммуникаций, например, отношениях с инвесторами (IR) или с государственными органами (GR), так и о достаточно новых — SR научных коммуникациях («scientificrelations»). Суть последних сводится к определенной системе взаимоотношений научного сообщества со всеми другими заинтересованными сторонами —

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/print/2010/06/22/238112>

в первую очередь с бизнесом, призванным коммерциализировать результаты науки.

Все они реализуют еще и такую важную потребность (и ценность) современного бизнеса, о которой мы говорили выше — они восстанавливают к нему доверие. Причем можно говорить о трех типах доверия: а) *внутрикорпоративном*, создающем и накапливающим социальный капитал компании, — межличностном, межгрупповом и организационном (климат, организационная культура); б) *стратегическом*, обеспечивающем восприятие деятельности и обязательств организации (компании) внешними заинтересованными лицами, и в) *внешнем* — доверии компании к своим внешним заинтересованным лицам (государству, кредиторам, инвесторам, аудиторам, консультантам и т.д.).

Несмотря на определенные теоретические расхождения в вопросе о влиянии доверия на результаты деятельности организации, можно с достаточной степенью уверенности говорить о том, что, например, вложения в стратегическое доверие к компании не просто окупаются, но являются чрезвычайно важными для ее развития. Факторами такого доверия являются: деятельность и стратегический потенциал компании, ее информационная политика, доверие к руководству, качество корпоративного управления, моральное состояние работников. Также отмечена высокая корреляция доверия и темпов роста капитализации компании, более высокие показатели соотношения рыночной и балансовой стоимости активов (М/В) у компаний с высокой степенью стратегического доверия.

Как было выявлено Национальным советом по корпоративному управлению (НСКУ) в ходе опроса зарубежных бизнесменов и экспертов, среди факторов, в наибольшей степени способствующих укреплению доверия к российским компаниям у зарубежных инвесторов, на первом месте — более высокий уровень их транспарентности (9 баллов по 10-балльной шкале), т.е. в условиях значительной неопределенности усиливается потребность в наиболее полной и достоверной информации о бизнесе и его среде¹. Россия вполне доказывает одну закономерность, выявленную Ф. Фукуямой еще в 1995 г., — если к стране нет доверия — нет и крупного независимого бизнеса, а доминирует гораздо менее эффективный государственный. И здесь мы опять замыкаемся на противопоставлении потребностей контроля и доверия, т.е. моделей управления — М1.0 и М2.0.

¹ НСКУ, 2010. С. 13.

3. О новой российской парадигме управления

Для российского бизнеса, на мой взгляд, предпосылки управленческой революции вполне очевидны, так как много из того, на что обращено в статье внимание, для России особенно актуально. Та «управленческая революция», которую мы у себя совершили в конце 1990-х — начале 2000-х гг., фактически создав заново некий узкий слой профессиональных менеджеров и их рынок, а также определенную систему корпоративного управления, не решила главной проблемы — не сформировала в массовом масштабе эффективного менеджера, готового и способного не просто делать деньги, а создавать ценности и обеспечивать развитие. Новая реальность уже здесь, она вокруг нас, но мы еще плохо к ней готовы.

Все приведенные выше результаты исследований, мнения и оценки, на мой взгляд, свидетельствуют об одной чрезвычайно серьезной ментальной проблеме, которая стоит перед российским менеджментом (и не только перед ним), особенно, если мы пытаемся рассуждать о будущем. И здесь следует прибегнуть к противопоставлению двух совершенно разных парадигм менеджмента, отражающих разную реальность. Они сталкиваются сейчас в высшем эшелоне мирового бизнеса, но здесь речь идет о многодесятилетней истории научного менеджмента и о колоссальном практическом опыте успехов и неудач самых разных, в том числе суперинновационных компаний. Когда же мы сравниваем мир этого бизнеса с российским, то различия в культуре, восприятии реальности, системе ценностей и т.п. очень существенные.

С одной стороны мира мы имеем взгляд, устремленный на поиск инноваций в духе «иначе», — и это «геном менеджмента» XXI в. С другой — мы видим менеджмент в нашей реальности, который очень емко отражен во фразе: «Кабинеты есть, а управления нет... Вдруг выяснилось: лучшие мировые практики никому не нужны, никто их ни осознавать, ни реально использовать и не собирается. И правильно построенные организационные структуры для оптимизации *вертикали управления* компанией, и распределение зон ответственности стали лишь ширмой для решения своих политических, подковерных интриг, ничего общего с совершенствованием систем управления компанией не имеющих» — таков вывод авторов интересной книги о российском докризисном бизнесе «Бизнес в шоколаде», обобщающей многолетний опыт консультационной работы со множеством самых разных по размеру и отраслям компаний¹.

¹ Федосеев А. и др. Бизнес в шоколаде. СПб.: Питер, 2009 С. 16–18.

И между этими типами мышления и практики — огромная культурная пропасть, которую перепрыгнуть одним прыжком при всем желании невозможно. Но хотя бы без попыток навести мосты через эту пропасть бессмысленно произносить, как заклинания, слова «модернизация», «конкурентоспособность» и «инновационный бизнес и экономика». Для достижения всего этого «менеджмент в шоколаде» и «ручное управление» (термин, широко используемый высшим руководством страны для преодоления последствий кризиса) не приспособлены в принципе, для этого нужен другой менеджмент в другой среде. Модель «иначе» — это не прагматичные делатели, а мечтатели и изобретатели, это новые институты, а эффективность надо мерить темпами развития этих институтов и результатами их деятельности — главными критериями конкурентоспособности в современной глобальной экономике.

Задумавшись вопросом — как приучен вести себя российский менеджмент? На мой взгляд, он целиком в зоне «инкриментализма» и соответствует в основном модели M1.0 (классический пример — крупнейший и не очень конкурентоспособный российский автопроизводитель «Автоваз»), потому что ни ментально, ни культурно, ни экономически, ни психологически не привык к деланию «иначе», восприятию «другого» (мнения, убеждения, поведения, желания, интереса, потребности и т.д.) и «сложного» (инновационного и высококонкурентного). Он еще этому просто не до конца научился и не мотивирован на это. Отсюда и простые методы управления, и желание компенсировать неопределенность властью без учета интересов стейкхолдеров.

Возьмем только один показатель — уровень производительности труда. Его повышение сегодня это один из главных стратегических вызовов для руководителей российских компаний. По разным оценкам, повышением производительности труда систематически занимается 2–7% российских компаний (в США — 35–80%): как правило, речь идет о так называемом бережливом производстве, самой популярной сегодня методике. При этом 70% руководителей думают, что они управляют ростом производительности труда (внедряют системы качества и т.п.) но, по большому счету, — это заблуждение, так как нет результата.

По данным одного из заметных исследований последнего времени компании McKinsey & Company¹, сегодня производительность труда в России варьируется в пределах 20–30% (в зависимости от отрасли) от аналогичных американских показателей. Причем от 30 до 80% (опять в зависимости от отрасли) ее отставания от ведущих стран мира связано

¹ Efficient Russia. Productivity as a Foundation of Growth. McKinsey & Company. М., 2009.

в первую очередь с неэффективностью бизнес-процессов или плохим управлением.

Есть еще одно соображение. Российский менеджмент готов воспринимать и использовать весь «антураж и ритуал» цивилизованного корпоративного управления, если последний дает доступ к рынкам капитала и в конечном счете, обеспечивает какой-либо финансовый результат. То есть многое делается не потому, что это нормальная культура ведения бизнеса в цивилизованном современном мире, которая уже становится образом жизни, а потому, что без этого просто нельзя обойтись, если хочешь привлечь финансирование и инвестиции, наладить отношения с зарубежными заинтересованными лицами, обеспечить себе доверие и источники дохода и т.д. Как отмечают многие представители бизнеса, в т.ч. и международного, работающие в России, если бы без этого можно было бы дальше делать «легкие» деньги, если бы не были нужны иностранные займы и т.п., то и новой культуры бизнеса в большинстве компаний, скорее всего, не потребовалось бы. Кроме того, во всем мире, а в России тем более, стало понятно, что сами по себе, например, принципы корпоративного управления не спасают от кризисов и далеко не в полном объеме соблюдаются всеми игроками в период тяжелых ситуаций. С другой стороны, можно иметь нормальную формальную систему корпоративного управления, но не иметь нужного финансового результата в силу тех же кризисных обстоятельств. Тогда вся эта внешняя сторона дела для главных акционеров становится лишней обузой.

Все отмеченное выше говорит о том, что для модернизации страны необходима революция корпоративного менеджмента как института. «Модернизация, как было вполне справедливо подмечено известными российскими аналитиками, — это национальная революция против самих себя... Речь, конечно, не о насилии, а том, что инновационные и конкурентные факторы заменят в принятии решений факторы сугубо политические»¹. Для такой революции требуется в том числе и диагностика российского менеджмента, видение «идеала» (современной мировой теории и лучшей практики), понимание направлений его реформирования или создания заново (ценности и культура, институциональная среда, мотивация, образование и обучение, распространение передовой практики, стандартов регулирования и поведения. Но ясно одно — без нового менеджерского класса и новых лидеров проблем страны не решить.

¹ Соловьев В., Злобин Н. Путин — Медведев. Что дальше? М., 2010. С.344.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 4D¹

Стремительные изменения во всех аспектах жизни и деятельности современного человека заставляют более глубоко задумываться и об изменении функции и содержания управления. Управленческие революции, как известно, — это не единовременные события, а последовательные трансформации господствующих идей, постулатов, основ, принципов, того, что входит в понятие парадигмы, или метафизики управления. Революция в управлении проявляется тогда, когда на авансцену выходят новые влиятельные игроки, когда новое начинает диктовать иные правила игры, когда доминанты (характеристики) нового становятся определяющими в выборе, поведении и взаимодействии субъектов и объектов управления, анализе и принятии решений, выборе партнеров и единомышленников, определении критериев и оценок результатов и делового успеха. В теоретическом плане это продолжающийся дискурс о новой парадигме менеджмента XXI в., о новом понимании индивида, власти, организаций, бизнеса, государства и общества, роли управляющих, акционеров и стейкхолдеров. В практическом — это новые принципы, нормы, стандарты и подходы к управлению, новый «мейнстрим» в бизнес-образовании, о котором сейчас все больше говорят руководители многих ведущих бизнес-школ мира. Этим вопросам, в частности, была посвящена прошедшая в мае 2008 г. в Калифорнии конференция, в которой приняли участие 35 известных теоретиков и практиков менеджмента, среди которых были Питер Сенге, Генри Минцберг, К. К. Прахалад, Том Стюарт, Гари Хэмел и др. [1].

Два года назад, проанализировав взгляды нескольких ведущих экспертов в области современного бизнеса и менеджмента, мной была предложена и частично обоснована концептуальная модель, состоящая из ряда наиболее обсуждаемых сейчас понятий, во многом определяющих изменения в бизнесе и менеджменте [2]. Эта модель была названа REVOLUTION и включала следующие взаимосвязанные понятия: reality (реальность), efficiency/effectiveness (эффективность), value/values (стоимость, ценность, ценности), links (связи, взаимодействия), uncertainty (неопределенность), time (время), innovations (инновации), organizations

¹ Экономические стратегии. 2013. №3. С. 2–9.

(организации), needs (потребности). В данной статье предпринимается попытка развить эту модель и более четко обозначить возможное направление новой управленческой революции.

Размышления о 4D

Разговор на эту тему сейчас следует начинать с одного принципиального факта, значение которого нельзя не учитывать, но который вообще пока как-то не связывается напрямую с экономикой. Рассуждать о новом мире вообще и об управленческой революции в частности, наверное, возможно и в контексте смены зодиакальных исторических эр — конец «эры Рыб» и начало «эры Водолея». Если взглянуть на доминанты предшествующей эры, то астрологи отмечают такие ее характеристики, как вера и религия (роль христианства), зависимость чужих идей и принципов от социальных групп, установок и норм морали, разобщенность, догматизм и др. Рыбы — это стая. В ней всегда есть ведущий и ведомые, всегда есть субъект власти, замысла, воли. Все основные управленческие революции, кроме первой (дохристианской), согласно принятой типологии, произошли именно в «эру Рыб» — по существу менялся только доминирующий субъект управления и перераспределялась власть.

Но в «эру Водолея» центр внимания смещается в нас самих, во внутреннее, то есть субъектно-объектные отношения становятся иными, все смешивается. Девиз этого знака «Позволь себе быть тем, кто ты есть!» Вместо «Я верю!» приходит «Докажите мне это!»; вместо «Мы владем ситуацией, мы знаем, куда идем и как» — «Что, где, когда и главное — зачем, для чего?» Существенно повышается роль самоорганизации, самопознания, самоидентификации, саморазвития, творчества; разрушаются барьеры, возрастают кооперация и связи; повышается значение внутренних установок и мотивов, определяющих поведение и принятие решений. По всей видимости, исходя из этого следует подходить к основам метафизики менеджмента XXI в.

Один из величайших теоретиков менеджмента прошлого века Питер Друкер в конце своей жизни говорил о новых задачах менеджмента в новой реальности [3]. Другой гуру менеджмента Генри Минцберг говорит о необходимости переосмысления роли сообществ как силы, соединяющей нас во имя высшего блага. В основе таких сообществ — доверие, здоровая культура и новое лидерство [4]. Современный гуру стратегии бизнеса Гэри Хэмел называет процесс перемен в менеджменте «новым изобретением менеджмента» или новым «геномом менеджмента 2.0»,

призывая организации «стать более человечными». В центр своих размышлений о новом менеджменте он ставит проблему ценности, а среди ключевых факторов ее создания — страсть (35%), креативность (25%), инициативу (20%) и интеллект (15%) [5]. Шведские профессора

К. А. Нордстрем и Й. Риддерстралле, авторы нашумевшего бестселлера «Бизнес в стиле фанк», говорят о «серьезных преобразованиях, требующих переосмысления исходных предположений и освобождения от логики прошлого», подтверждая это огромным количеством примеров [6]. Известный специалист по проблемам творчества и креативности Эдвард де Боно также говорит о новом способе мышления современных менеджеров, творящих новые ценности в пространстве поисков ответа на вопрос «что могло бы быть?» вместо ответа на стандартный вопрос «что есть?» Он также подчеркивает исключительную важность не столько добавления ценности, сколько создания новой ценности (вводит даже термин «valuefacture», обозначающий креативную стратегию) [7].

Вникая в содержание ряда ключевых понятий новой парадигмы менеджмента, можно провести аналогию с миром искусства. Например, в ноябре 2012 г. в России состоялись концерты известного джазового музыканта, играющего в стиле «фьюжн» (смешение стилей и музыкальных культур), Джона Маклафлина и его новой группы «Четвертое измерение» (4D). Название группы весьма символично. 4D появляется тогда, когда проявляется эмоция, восхищение, ощущается дух и атмосфера, создается сила притяжения. Это относится к любому виду высокого исполнительского искусства (да и не только), но в джазе с его демократичностью и импровизацией это наиболее ощутимо. В джазе чаще всего есть только лидеры, притягивающие к себе других лидеров.

Если даже бегло взглянуть на современный бизнес, в котором развивается основная конкурентная борьба в мире, то нетрудно выявить целый набор все чаще употребляемых сейчас понятий. Это неопределенность, доверие, ответственность, эмоции, интуиция, желания, воображение, настроения, ожидания, внимание, страсть, мудрость, привлекательность, репутация, творчество, фантазии, признание и др. Все вместе по отношению к бизнесу и менеджменту это можно назвать не просто отдельными составляющими его нематериальных активов, а неким духовным, или «*четвертым измерением*» (первые три — форма/субстанция/масса, пространство, время). Часть всего этого поддается той или иной оценке, другая часть почти виртуальна, но ее эффекты не просто заметны, а во многих случаях сейчас более критичны для бизнеса, чем материальные активы и даже другая, измеримая, часть нематериальных активов. Уже многократно доказано, что доверие и хорошая репутация окупаются

(стоимость компаний, которым стратегически доверяют стейкхолдеры, в долгосрочной перспективе выше среднерыночной), а их отсутствие грозит огромными убытками заинтересованным лицам (мошенничества в финансовых пирамидах или в доверительном управлении, факты неэтического или аморального поведения, фальсификация продукции и т.п.), хотя эта сфера еще недостаточно разработана (см. World's Values Survey). Этика, корпоративная социальная ответственность, эффективность и стоимость бизнеса имеют также положительную корреляцию. Важно отметить и то, что материализация нематериального обуславливает вполне понятную метаморфозу: новые ценности порождают «энергетику», та, в свою очередь, создает дополнительную ценность, которая в конце концов превращается в реальную вполне измеримую стоимость для тех или иных заинтересованных лиц.

«Четвертое измерение» проявляется в следующем. Во-первых, это аура и атмосфера организаций и их лидеров — их философия, культура, система ценностей, образ действий, пример для подражания и следования. Во-вторых, — это «энергетика»: а) сила притяжения/отталкивания (силовое поле привлекательности, внимания, приверженности продуктам и брендам, сила сплочения и приверженности организационной культуре); б) импульсы вовне: сила генерирования и распространения идей, знаний, информации, продуктов, услуг, брендов, решений, комбинаций ресурсов, талантов, — усиливающая эти импульсы и формирующая новые потребности, товары и рынки. И здесь вполне применимо уравнение энергии для физических систем. Все сейчас зависит от времени — темпа изменений, быстроты проникновения на рынки, в головы покупателей, партнеров и клиентов, в сознание лиц, принимающих решения, умноженного на массу, — объем и поток творческой мысли, идей, изобретений, новшеств, предложений, реализуемых в товарах, институтах и новых ценностях. Все вместе это и создает силу притяжения, привлекательности и влияния.

Одни организации, сообщества, кластеры генерируют такую энергию, они притягивают другие организации, клиентов, индивидов-творцов и компетентов (носителей компетенций). Это убедительно доказал своей формулой креативной силы притяжения 3Т (технологии, талант, толерантность) Ричард Флорида [8]. В конечном счете они создают важнейшее конкурентное преимущество, а следовательно, обеспечивают себе финансовые и нефинансовые результаты. И за ними будущее. Другие «заряжаются» и пользуются этой энергией и имеют потенциальные возможности для создания своих будущих конкурентных преимуществ. 4D, таким образом, становится одним из главных конкурентных преи-

муществ в бизнесе и менеджменте 2.0. Третьи находятся вне этого поля, но могут до поры до времени продолжать жить и функционировать, пока их не вытеснят другие организации/институты, с большей энергетикой. Значит, главная задача нового менеджмента — создавать такую «энергию» и такие «поля», используя для этого во многом иной арсенал ресурсов, средств, подходов и методов. Это задача для бизнес-лидеров нового типа: творческих, духовных, «осмысленных» и «нравственных». «Истинные лидеры владеют сердцами и умами людей, а не просто занимают высокие посты» [6, с. 88], нравственные лидеры наделены такими добродетелями как благоразумие, справедливость, мужество, самообладание, великодушие и смирение, которые порождают доверие окружающих [9].

В своей последней книге Г. Хэмел пишет о, казалось бы, известных вещах, содержащихся, например, в принципах корпоративного поведения ОЭСР — о верности делу, фидуциарной ответственности, милосердии, благоразумии, подотчетности, справедливости. Но это, с его точки зрения, особенно важно сейчас потому, что нарушение упомянутых принципов — угроза устойчивости всего современного капитализма, а «этический вандализм» и аморальность — проблемы XXI в. [3–6, 10]. Несколько ранее «нормализацию неэтичного поведения» как одну из главных причин глобального кризиса и угрозу обществу обозначил Т. Доннальдсон — профессор школы бизнеса Wharton. В России с нашей спецификой государственного капитализма, существующей этикой бизнеса и системой ценностей мы все это видим ежедневно, за примерами далеко ходить не надо, особенно в последнее время. И большинство понимает всю пагубность и разрушительность такой «этики» и двойной морали. Но декларировать принципы и даже принять правильные законы — это еще не значит их полностью и всегда выполнять. Глобальный кризис все это нам сполна показал. Поэтому, например, «жесткая проводка» принципов КСО, выражающаяся в их интеграции в организационные системы, процессы и структуры, то есть в «мозги фирмы» (3D в предложенной терминологии), должна дополняться «мягкой проводкой» в «сердце фирмы» — их интеграцией в лидерство, организационную культуру, в навыки, компетенции и отношения [4, 11], создающие, в свою очередь, «энергетику» организаций (то есть 4D).

REVOLUTION (фокус 4D)

Современная революция в менеджменте происходит потому, что традиционный менеджмент 1.0 начинает терять власть и контроль над умами,

talantami i tvorcami, bez kotorykh sovremennyj konkurentosposobnyj biznes nevozmozen. «Kapital plyшет под дудку таланта» — вот девиз нашего времени. Поэтому меняются ключевые функции управления, роли, методы принятия решений, поведение, критерии, оценки, измерения и многое другое из традиционного арсенала менеджмента. Наша модель, таким образом, предстает в следующем виде.

R — reason & responsibility: разумность и целесообразность позволяют начать отвечать на вопросы «Зачем, для чего, что это даст?», то есть переводят нас в сферу объяснения смыслов того, что делается, что нужно развивать, от чего отказываться, что поощрять, каковы будут последствия. С этим же напрямую связана и ответственность за то, что делается (или не делается). Многократно возрастает, например, ответственность за принятие системных рисков, связанных с проблемами всего общества или даже человечества, при которых традиционные соотношения риска и доходности не работают.

E — ethics & evaluation: эта пара понятий шире, чем просто понимание эффективности (в предшествующей вариации модели), она по-другому ставит ключевую проблему оценки и измерения результатов, принятых решений, требует иной критериальной базы.

V — value & values: ценность/стоимость и ценности — ключевые слова современного бизнес-лексикона, связанные с предыдущими понятиями. Но ценности — это притяжение только для тех, кто готов их разделить.

O — obligations: обязательства — важный компонент этой понятийной конструкции, который мы оставляем из прежней модели, как и ценности. Исполнение обязательств — это ответственность перед многими стейкхолдерами, это их доверие и, следовательно, притяжение.

L — leadership & loyalty: лидерство и лояльность как притяжение, как пример, как объединяющее начало, о котором мы достаточно много сказали выше. Раньше лояльность можно было просто купить или обменять на определенные выгоды, теперь же лояльность все больше определяется ценностями, доверием, примером и эмоциями.

U — uncertainty: неопределенность. Это, пожалуй, одна из немногих постоянных переменных всей современной жизни, включая бизнес и менеджмент. Неопределенность порождает разные ожидания (общества, государства, бизнеса, отдельных людей) и усиливает риски, а риск-менеджмент — одна из наиболее уязвимых областей современного управления. Неопределенность требует иного взгляда на стратегические вопросы, повышает значение креативности в постановках проблем и их решении.

T — trust & transparency: доверие и прозрачность, наверное, одни из наиболее часто употребляемых и взаимосвязанных понятий после глобального кризиса. Этот кризис — кризис доверия. По опросам «Гэл-лап», топ-менеджерам доверяют меньше всего 15% опрошенных.

I — irrational: иррациональность. Начало XXI в. ознаменовалось пересмотром многих понятий рационального экономического поведения: сегодняшние рынки и поведение инвесторов на них во многом иррациональны. О пяти известных отклонениях от рациональности (доверии, справедливости, злоупотреблении, денежной иллюзии и истории) в принятии экономических решений пишут, в частности, нобелевские лауреаты по экономике Джордж Акерлоф и профессор Йельского университета Роберт Шиллер [12].

O — organizations: организации. Творчество требует создания новых институтов, структур и организаций. Три аспекта, которые хотелось бы подчеркнуть. Первый — это «переосмысление корпорации» как института на основе стейкхолдерского подхода. Второй состоит в том, что современная экономическая система — это мир сетевых организаций со всеми атрибутами, обозначенными выше. Третий состоит в том, что современные инновационные организации — это постоянно меняющиеся творческие сообщества, ищущие новые возможности (opportunities).

N — needs: потребности. Помимо разнообразных новых потребностей людей или бизнеса, которые постоянно изменяются и на которые, естественно, менеджмент реагирует, речь идет о самой потребности переноса фокуса менеджмента на 4D. Наша модель, таким образом, получает обратную связь и логическое завершение.

Российский менеджмент в 4D

К сожалению, «парадигма 2.0» — это пока в основном не о «нас» или не об абсолютном большинстве из «нас». Конечно, есть российские национальные игроки мирового рынка, есть «бизнес-звезды», есть примеры «лучшей деловой практики», есть профессиональное корпоративное сообщество, движущееся вперед и разделяющее общемировые ценности. Но всего этого мало для такой большой страны, особенно в инновационной сфере. Большинство по-прежнему мыслит категориями «1.0». Если же попытаться включить 4D, то картина получается примерно следующей. Разумность, целесообразность и ответственность присутствуют далеко не всегда и совсем не очевидны. Достаточно посмотреть на мно-

гие принимаемые решения и действия, а потом на их пересмотр, переделывание, растраты (или разворовывание) ресурсов, оправдания и т.п.

Деловая этика и выполнение обязательств находятся на невысоком уровне. Взгляните хотя бы на исследования «Doing Business in Russia».

Эффективность можно даже не обсуждать. Она иногда у нас понимается очень своеобразно и часто трактуется весьма далеко от социальной справедливости, ответственности и этики. Это почти всегда игра с нулевой суммой — одни выигрывают за счет других.

Лидерство. Примеров «нравственного», мотивирующего и мудрого лидерства не так много, хотя они, конечно, есть. Стратегическое доверие к национальным лидерам, топ-менеджерам, высшему чиновничеству не велико. Эффективно управлять талантами мы еще как следует не научились.

Неопределенность — это вызов для всех. Те, кто находится на гребне инновационной революции в мире, принимают ее открыто и находят новые решения. Других она пугает, подавляет их волю и характер, заставляет находить оправдания нерешенным проблемам, не принятым вовремя решениям, невыполненным планам, программам и обещаниям. Манипулирование неопределенностью в интересах определенных лиц, их групп и кланов — это угроза и большая проблема для общества.

Доверие и прозрачность в обществе и бизнесе по-прежнему на довольно низком уровне. В проведенном в 2010 г. исследовании отношения западных инвесторов и бизнесменов, работающих в России, к проблемам корпоративного управления 73% респондентов поставили проблему прозрачности на первое место (риски — на втором — 71%). В вопросе о факторах укрепления доверия на первом месте опять повышение прозрачности (9,0 по 10-балльной шкале), на третьем месте — приверженность деловой этике [13].

Организаций инновационного типа, творческих кластеров тоже пока очень мало и они не определяют лицо российской экономики.

Потребность в «другом менеджменте» чрезвычайно велика.

Наверное, в том числе и поэтому мы находимся в глобальных бизнес-рейтингах стабильно в середине или в конце списков порой в достаточно странном окружении. В системе координат «2.0» и 4D уже есть страны БРИКС, но там почти нет России. Бангалор, например, — это уже давно глобальное притяжение, а Сколково — пока еще не притяжение. Мы не генерируем в значительном масштабе энергию преобразований, не создаем достаточных силовых полей в глобальной экономике, мы пока довольно инертны в этом глобальном «четвертом измерении» и, похоже, не замечаем его в повседневной практике. Или в обозримом будущем

мы сможем создавать «энергию притяжения» во всей системе, или... нет — другого выбора не имеется. Все остальное — это оправдание либо слабости, либо неумения, либо нежелания что-то менять.

Литература

1. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века //Harvard Business Review Россия. 2009 (ноябрь). www.hbr-russia.ru/issue/52/1019.
2. Кузин Д. В. Россия: новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 8. С. 18.
3. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века. М.: ИД Вильямс, 2003.
4. Минцберг Г. Опереться на сообщество //Harvard Business Review Россия. 2009. (ноябрь). www.hbr-russia.ru/issue/53/1057.
5. Hamel G. The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007.
6. Нордстрем К. А., Риддерстралле Й. Бизнес в стиле «фанк» навсегда: Капитализм в удовольствие. М.: Манн, Иванов и Фебер, 2008. С. 84.
7. Vono E. de, Heller R. Thinking Managers. 2003. P. 59.
8. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Классика XXI.
9. Дианин-Хавард А. Нравственное лидерство. М.: Лидерпром, 2008.
10. Hamel G. What Matters Now. Wiley, 2012.
11. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: Юнайтед Пресс, 2010.
12. Mainstreaming Corporate Responsibility. Ed. by N. Craig Smith, G, Lensen, Wiley, 2009.
13. Современное корпоративное управление в России глазами зарубежных бизнесменов и экспертов. НСКУ, Российско-британская торговая палата. М., 2010. С. 13.

МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА: НОВЫЙ ВЗГЛЯД¹

Данная статья является приглашением к дискуссии о смысле и содержании управления в современном мире, о переосмыслении многих постулатов традиционной теории управления XX в. и поиске новой парадигмы управления в XXI в. Отталкиваясь от понятия «другой», автор обращается к вопросам метафизики управления: к сущности и смыслам этого вида деятельности в современной реальности, к соотношению хаоса и порядка, стабильности и изменений, рассматривает разные измерения управления, его энергетику — различные по своей природе силы, в том числе формирующие ответственность и доверие. Вызов современному управлению исходит из характера сил, перемен и процессов, происходящих в мире. Предлагается анализировать эти перемены в триадах «смыслы — ценности — цели» и «бизнес — конкуренция — менеджмент». Изменения требуют не просто адекватных ответов лиц, принимающих решения, но и глубокого осмысления их сущности, проявлений, эффектов и последствий. Все это возможно только с учетом понимания многомерности самого управления не просто как этически нейтральной технологии постановки целей и задач, решения проблем и нахождения альтернатив, но и как социально-ответственного, разумного и духовного явления.

Нужна ли сейчас новая (другая, видоизмененная или дополненная) теория управления, отражающая реалии XXI в.? Будет ли она чем-то целостным, комплексным, взаимосвязанным по понятийному аппарату, концептуальной нагрузке и содержанию или это будет развитие прежних частных теорий и концепций организации, мотивации, лидерства, корпоративного управления и др., формирующих общую современную теорию управления? Какое место займет эта теория в известной формуле, обозначенной еще в 70-х гг. XX в. профессором Г. Х. Поповым, — *наука, искусство, практика, обучение?* [1]

Ответы на эти вопросы далеко не очевидны, но совершенно понятно одно — вступив в XXI в., мы стали жить в другом мире, в мире, который мы, по словам известного американского профессора Нассима Талеба, «не совсем понимаем». Если с этим согласиться, а не согласиться с этим довольно трудно, смотря на происходящее вокруг, то тогда возник-

¹ Управленческие науки. 2014. №4. С.16–25.

кают следующие вопросы. Как описать (понять) современный мир экономики, политики и бизнеса? Как выработать критерии и механизмы правильного и эффективного поведения и принятия решений в разных ситуациях сложности и непредсказуемости? Каковы задачи нового лидерства, формирования разных типов капитала и активов, конструирования отношений, обеспечения конкуренции и кооперации, существования и управления в виртуальном пространстве и социальных сетях и многого другого?

Вряд ли мы можем сразу ответить на эти и многие другие вопросы и вызовы. Они имеют как глобальный контекст, так и национальную специфику. И то и другое чрезвычайно важно, взаимосвязано и взаимодополняет друг друга. Ответить на вопрос или решить проблему «со своей колокольни» еще не значит решить проблему как таковую. Поэтому представляется, что в теории управления следует вернуться к истокам, основам, к метафизике сущности, явлений и процессов, к соотношению порядка и хаоса, к смыслам, к власти и силе в их разных проявлениях, которые мы обязаны учитывать, действуя в современном мире. Это могло бы стать опорной точкой последующей научной дискуссии и теоретических поисков.

Парадигма «другого»

Наше знание о всяком предмете не просто расширяется, но и меняется, причем сейчас очень быстро. Меняется понимание мира и современной цивилизации, новых возникающих проблем и, соответственно, функций управления, места и роли человека в системе управления. Все чаще мы осознаем, что попытки нахождения тех или иных рациональных объяснений и решений в известной нам системе координат (измерений, понятий или смыслов, методов, механизмов и т.д.) не дают необходимых результатов, и мы вынуждены «включать» иные измерения. «Невозможное — возможно» — девиз нашего времени.

Во многих областях жизнедеятельности, бизнеса, творчества, науки и политики мы сейчас все более сталкиваемся с понятием «альтернатива» и с еще более широким понятием «другой». Последнее — это опорная точка в философском дискурсе, начиная с античных времен и до наших дней. Мы размышляем об альтернативной цивилизации для человечества, о другом пути развития для России, об альтернативе определенности и стабильности, об альтернативных источниках энергии и медицине, о других ценностях, культуре и мироустройстве и в силу этого неизбежно

о другом управлении процессом развития, о других организациях, о других отношениях внутри этих организаций и т.д. «Мы — свидетели и участники рождения нового мира, в котором будут другая экономика, спрос на профессии и даже потребление», — пишет популярный американский автор Ричард Флорида в своей последней работе [2].

Почему возникает и усиливается спрос на «другое»? Потому что стремительно изменяется мир, потому что многие прежние теории, нормы и правила перестают быть актуальными, потому что мы ищем пути прорыва в будущее, потому что мы постоянно открываем новое и по-новому видим и идентифицируем себя как личность в окружающей нас многообразной реальности.

Крупнейшие теоретики и практики менеджмента на рубеже XXI в. это хорошо осознали и предлагают свои рецепты нового менеджмента. Квинтэссенцией их взглядов можно считать 25 главных задач менеджмента XXI в., обозначенных на прошедшей в Калифорнии в мае 2008 г. конференции. Одной из таких задач является «изменение философских основ управления». Многие, в том числе и российские специалисты, отмечают, что в плане раскрытия философской сути феномена управления трудно констатировать какой-то теоретический прорыв. Однако интерес к гуманистическим, философским, духовным аспектам управления в последние годы очевиден. Как справедливо заметил один из наиболее авторитетных учителей дзэн-буддизма Нань Хуай-чинь, «чего не хватает XX веку, так это центральной культурной идеи, способной сплотить такие разные сферы человеческого бытия, как экономика, техника, экология, общество, материя, разум и духовность» [3, с. 224].

Одним из основных выразителей идей «другого» менеджмента в мире стал американский профессор Гари Хэмел, и суть его концепции достаточно понятна [4]. Менеджмент, в том виде, в котором он в основном существует и сейчас, является одной из социальных технологий (наряду с другими важнейшими технологиями), изобретенных человечеством в прошлом веке. Поскольку за столетие мир изменился до неузнаваемости, значит должен измениться и менеджмент, отвечая реалиям современной жизни, новым технологиям, институтам, ценностям, духовной жизни и т.д. Иначе говоря, по его мнению, речь идет о «новом изобретении менеджмента». Остается разобраться, что вновь необходимо изобрести, как применить это изобретение, каковы будут результаты и последствия.

Разработка новой теории управления, на наш взгляд, должна начинаться с очевидной, но как выяснилось, далеко не простой вещи. Надо доста-

точно точно описать современный мир в целом, мир бизнеса (и политики), в частности. Это будет ступень к его пониманию, а затем к принятию тех или иных решений и к действию. Между тем, как заметил в конце своей жизни патриарх менеджмента Питер Друкер, «несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру — редко даже получают четкие формулировки» [5, 3].

Попытаемся кратко сформулировать некоторые ключевые черты этого мира:

- многомерность реальности, в которой действует современный менеджмент (объективная/субъективная, индивидуальная/коллективная, материальная/виртуальная и др.) и, соответственно, множественность системы измерений и оценок этой реальности;
- разные смыслы управления в разных реальностях, условиях, времени, ситуациях и режимах управления (например, стабильном и нестабильном, обычном и кризисном, в период роста или спада);
- одновременная линейность и нелинейность происходящих процессов (явлений, операций) — их последовательность, с одной стороны, и смешение, цикличность, одномоментность — с другой, соответственно, разное отношение к пространству/времени протекания этих процессов;
- энергетическая природа управления, как и всего существующего на Земле (в частности таких феноменов, как мысль, власть, воля, сила, влияние, лидерство и др.);
- биологическая природа организаций, с одной стороны, поддерживающих внутренний баланс живого организма, с другой — постоянно саморазвивающихся, изменяющихся и самообучающихся;
- усиление творческого начала в управлении, создающего, как художники или музыканты, из «красок», «нот» или «камня» известными инструментами эффективные и конкурентоспособные схемы, модели бизнеса, организации.

Если от этих общих черт, список которых, по всей видимости, может быть дополнен, обратиться к конкретике «другого» в бизнесе и менеджменте, то кратко это можно представить следующими таблицами (табл. 1–3), в которых модель прошлого века обозначена как 1.0, а модель нынешнего как 2.0.

Таблица 1

Изменение доминант конкуренции

| Конкуренция 1.0 | Конкуренция 2.0 |
|--|--|
| Стабильные конкурентные преимущества | Временные конкурентные преимущества |
| Товары / услуги / цены / доля рынка | Решения, бизнес-концепты, бизнес-рецепты, бизнес-модели. Эмоции, желания, внимание клиентов, глобальная привлекательность |
| Экономический, финансовый, человеческий капитал | Интеллектуальный, социальный, духовный капитал |
| Традиционные ресурсы (природные, финансовые, научные, информационные, технологические, человеческие и др.) | Новые ключевые ресурсы (ценности, этика, образование, доверие, уважение, отношения, креативность, время) |
| Компании, отрасли, государства | Институты, проекты, индивиды-компетенты, идеи |
| Многофакторная конкурентоспособность (пять сил М. Портера) | Устойчивая конкурентоспособность, преимущества от взаимодействия стейкхолдеров (единая сила), конкуренция и кооперация |

Таблица 2

Изменение доминант бизнеса

| Бизнес 1.0 | Бизнес 2.0 |
|---------------------------------|--|
| Масштаб, размер | Специализация, индивидуализация, уменьшение |
| Относительная простота | Сложность |
| Единообразие, стандартизация | Разнообразие, изменчивость |
| Закрытость | Прозрачность |
| Больше, лучше, быстрее, дешевле | Иначе, по -другому |
| Что /как / кто / каким образом | Зачем / для кого |
| Рациональность | Рациональность / иррациональность |
| Нетребовательные клиенты | Требовательные, эмоциональные клиенты |
| Цифры, стоимости | Ценности (смыслы, целесообразность: что это даст, к чему приведет) |

Окончание табл. 2

| Бизнес 1.0 | Бизнес 2.0 |
|--|---|
| Результативность, аллокационная эффективность / стратегия | Креативная, социальная эффективность / стратегия |
| Снижение неопределенности | Создание неопределенности |
| Иерархии / рынки | Сети, коалиции, партнерства, сообщества |
| Где (изобретать, создавать, продавать) | Кто и как изобретает, создает, продает |
| Четкие границы/барьеры (рынков, отраслей, производств, потребления, бизнеса) | Размытые границы, взаимодействие, комбинации |
| Лояльность к группе, клану, организации, стране, сообществу | Лояльность к единомышленникам |
| Экономика знаний, управление знаниями | Креативная экономика, управление на основе знаний |
| Игра с нулевой суммой (одни выигрывают за счет других) | Игра с ненулевой суммой (взаимная выгода) |

Таблица 3

Доминанты разных парадигм менеджмента

| Менеджмент 1.0 | Менеджмент 2.0 |
|--|--|
| Инженерная управленческая парадигма, рациональность системы управления | Психобиологическая парадигма управления (живым социальным организмом) |
| Бюрократия, иерархии | Сети, «естественная» иерархия (опыт, авторитет, вклад), «думающие системы». Организационные мудрость и богатство |
| Жесткий контроль | Коллективный контроль, доверие, самодисциплина, ответственность |
| Правила, нормы, процедуры | Социальный договор, компромисс, толерантность, управляемый хаос |
| Наследственная, позиционная, должностная власть, сила принуждения, наказания | Сила / власть знания, таланта, умения, компетенции, творчества, объединения, синергии |
| Акционеры / менеджеры | Все заинтересованные лица (стейкхолдеры) |
| Краткосрочные ориентиры и оценки, «квартальный капитализм» | Долгосрочное видение и мотивация |

Окончание табл. 3

| Менеджмент 1.0 | Менеджмент 2.0 |
|--|--|
| Снижение / разделение рисков | Разумное принятие рисков, активный и системный риск-менеджмент |
| Финансовые / производственные результаты, показатели, отчетность | Нефинансовые результаты, отчетность, последствия (возврат на знания, на доверие, на отношения и др.) |
| Позиционная власть / лидерство | Нравственное, интеллектуальное, притягательное, мобилизующее, направляющее лидерство |
| Мышление — «как», «что есть» | Мышление — «зачем», «что может быть», «что, если» |
| Парадигма «или-или» | Парадигма «и-и» |

Что из всего этого вытекает? Одной из главных постоянных характеристик современного развития являются *перемены*. При этом надо понимать эволюционную природу перемен и их восприятие внутри определенного культурного, социального, временного и исторического контекста. Перемены, оказывающие существенное влияние на последующее развитие, происходили в истории многократно. Однако важно то, что современные изменения приобрели новое качество. Иначе говоря, *сами перемены принципиально изменились*, и это не могло не отразиться на управлении в целом и управлении изменениями, в частности. Выделим десять, на наш взгляд, принципиальных явлений.

1. Концепция развития как роста перестает быть ценностью сама по себе и заменяется концепциями *целостности, устойчивости и равновесия*.

2. Изменился *темп перемен*. То, что раньше охватывало десятилетия, а то и столетия, теперь сжимается в годы. Прежде всего это касается скорости изменения технологий, объемов информации и знаний, жизненных циклов отраслей, организаций и моделей бизнеса и много другого.

3. Перемены стали всеобъемлющими и масштабными, они затрагивают все аспекты жизни и деятельности современного человека, среду его обитания, его образ мышления. При этом именно в рамках этой тенденции идут два противоположных процесса: *глобализация и дифференциация культурных индивидуальностей*, что, в свою очередь, обуславливает формирование новых форм социальности (всемирных институтов, социальных организмов и структур, форм взаимодействия).

4. Перемены привели к появлению огромного *разнообразия во всем*, которое теперь превращается не просто в факт существования организаций, но в их важнейший актив, в конкурентное преимущество. Это разнообразие связано не только с формами организации и их взаимосвязями, но с желаниями, взглядами, ориентациями людей и их поведением, с изменением состава и структуры рабочей силы и многим другим.

5. С этим же связано и проявление *«мультикультурализма»*, следствием которого является отсутствие единого типа рациональности, противоречивое сочетание общечеловеческих ценностей и ценностей, присущих той или иной культуре.

6. *Последствия перемен* несут в себе много неопределенности, непредсказуемости, угроз и рисков. Далеко не все перемены ведут к лучшему.

7. Перемены приводят к *размыванию границ и барьеров*: стран, отраслей, бизнесов, сообществ, товаров и услуг, производителей и потребителей и т.д. Все смешивается — бизнесы и их модели, конкуренты и отдельные игроки, парадигмы и идеи, ожидания и предпочтения и т.д. Гиперконкуренция сочетается с кооперацией и взаимодействием.

8. Перемены в технологиях и коммуникациях приводят к большей *открытости*, возникновению «плоского» (по определению американского публициста Томаса Фридмана) и «прозрачного мира». В нем неясное быстро становится явным, новое моментально распространяется и копируется, все конкуренты на виду, в нем термин «24/7» описывает мир, в котором работа не кончается никогда и все происходит в режиме online. Это приводит к всеобщей связанности и демократизации информации, которая приводит в движение ожидания и социальную волю.

9. Происходит *смещение доминанты в создании богатства*. Эта роль переходит от финансового капитала к интеллектуальному и социальному капиталу. Более 2/3 добавленной стоимости теперь создается интеллектуальным трудом, тогда как четверть века назад его доля не превышала 1/3.

10. *Этический контекст перемен* в бизнесе и менеджменте приобрел новое осмысление особенно после череды громких корпоративных скандалов до и после глобального кризиса 2008 г. Это затрагивает и институциональную сферу (этические законы), и организационную (этические кодексы), и индивидуальную (ценности и саморегулирование).

Если еще более кратко описать эти изменения, то они характеризуются: *сложностью, быстротой, разнообразием, масштабом, многомерностью, неопределенностью и непредсказуемостью, новыми рисками и возможностями*. Однако в этом стремительном потоке перемен есть одно важное «но»: сам обычный человек и его природа в сущности малоизменчивы и не всегда успевают за этими переменами, хотя, конечно,

тоже меняются и приспособляются к ним. Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно. Если расшифровать эту констатацию применительно к практической деятельности человека, то в нынешней бизнес-реальности проявляется следующее:

- прежняя теория в чистом виде далеко не все объясняет, поэтому не всегда может быть руководством к действию;
- растет число неэффективных людей (в том числе руководителей и менеджеров), не отвечающих вызовам современности, не умеющих выявлять проблемы и эффективно их решать, путающихся в разных смыслах того, зачем, что и как они делают, подменяющих понятия, проблемы и задачи, цели и средства;
- растет число неэффективных институтов и организаций, не способных обеспечивать саморазвитие в условиях таких перемен.

Почему это происходит? Выше обозначенный разрыв между сутью перемен, их восприятием, пониманием, анализом, соответственно, реакцией на них ставит множество барьеров, приводящих к неэтичности, неверным решениям и к неэффективности.

Одни барьеры связаны с тем, что мы неизбежно цепляемся за прошлый опыт и успех, не всегда осознавая их преходящий и временный характер, не осознавая, почему и за счет чего этот успех был достигнут.

Другие барьеры носят чисто психологический характер: шаблоны старого мышления и поведения, боязнь и отрицание нового, боязнь перемен и т.п.

Третьи барьеры связаны с автоматизмом и стереотипами восприятия окружающего, с ощущением повседневности как некоей данности, с упрощением объектов управления, с подменой смыслов, с применением стандартных инструментов решения проблем.

Четвертые барьеры возникают из-за привычного образа нашего мышления. Большинству людей свойственно не аналитическое познание целого, а фрагментарность, стремление все разделить на части, изучать и анализировать отдельные объекты, процессы и т.п. Одной из особенностей такого типа мышления является линейное понимание протекания тех или иных процессов, когда причина и следствие согласованы, когда есть временная и пространственная последовательность действий, развития ситуаций, событий или организаций и т. п. А в реальности это часто не так, взять хотя бы творчество как ключевой фактор современного развития.

Пятые барьеры возникают из-за игнорирования духовного измерения в поведении и деятельности человека. Если у человека есть четыре круга

потребностей — физические, социальные, интеллектуальные и духовные, то нарушение баланса между ними или еще хуже выпадение из этой целостности хотя бы одной составляющей снижает нашу способность к эффективному анализу и действию, гасит в нас «внутренний огонь», как выразился Стивен Кови.

Зачем нам нужна метафизика?

Пытаясь разобраться в этом многообразии характеристик современности, перемен и барьеров их восприятия применительно к экономике и управлению, мы вынуждены обратиться к вопросам метафизики (т. е. к первоосновам, к сущности). Почему это важно сейчас? Потому что глобальный кризис, начавшийся в 2008 г., поставил очень много существенных (смысловых) и морально-этических вопросов к менеджменту. Потому что сейчас в нравственном и духовном плане пересматриваются концепции лидерства, в основу которого ставятся принципы меритократии (власти наиболее достойных). Потому что на арену бизнеса вышло творчество во всех его проявлениях, и власть — этот незыблемый атрибут управления — в своих духовных проявлениях все больше переходит от «командиров» и «надзирателей» к талантам, к творцам ценностей и идей, к созидателям. Потому что значимость нематериальных активов — социального, интеллектуального и духовного капитала (их вклад в создание ценностей) — сейчас намного больше, чем материальной составляющей бизнеса. Потому что наша традиционная российская модель управления, складывавшаяся веками и сохраняющая свои базовые черты до наших дней, во многих своих проявлениях не соответствует вызовам времени и нам в России нужна управленческая революция — прежде всего революция смыслов, ценностей и идеологии — в гораздо большей степени, чем изменения в самих управленческих технологиях. Вторгаясь в область идеологии управления, мы говорим, скорее, не о разрушении или о «конце менеджмента», а о его трансформации и преобразении.

Поэтому следует вести разговор о несколько ином понимании смысла и задач современного управления с целью получения ответов на ряд ключевых вопросов. По-существу, базовая теория управления в основном отвечает на вопросы «что?» и «как?»; специальные концепции управления — «где?», «какими средствами?», «для кого?», «в чьих интересах?» и т.п. Метафизика управления отвечает на вопросы «почему?», «зачем?», «для чего?», «во имя чего?», и это *смысловые вопросы*. Сейчас ответ на большинство последних можно получить только на основе междис-

циплинарного подхода к предмету управления — управленческим отношениям — на основе синтеза экономики, философии, истории, социологии, психологии, биологии, физики, когнитивистики и других наук.

Разные измерения управления

Мы живем и действуем в мире «пространства-времени» или, по крайней мере, так воспринимает его пока подавляющее большинство из нас. В этом мире, в том числе и в бизнесе, действуют основополагающие законы естественных наук. Однако наши возможности познания и действия, как известно, всегда ограничены набором инструментов, которые мы используем. Чем разнообразнее и качественнее инструменты, тем больше вероятность добиться большего понимания происходящих процессов и лучших результатов. Поставим следующий вопрос: достаточно ли имеющихся традиционных инструментов для понимания и решения возникающих проблем, если их корень (или их проявление, факторы и т.п.) часто находится в следующем, нематериальном измерении? Если это, например, проблема культуры, ценностей, доверия, ответственности, воли или эгоизма? Конечно же, нет, и мы это в основном осознаем, хотя далеко не всегда. В практическом плане мы создаем системы управления определенными нематериальными активами, столь значимыми в бизнесе сейчас (управления брэндами, отношениями, интеллектуальным капиталом, доверием и др.). Но это только одна сторона дела, все же как-то осязаемая и имеющая ту или иную конкретную оценку. Но есть и другая — духовная, которую оценить уже сложнее, а количественно измерить просто невозможно.

Если мы зададимся, казалось бы, простым вопросом «Почему одни предприниматели и менеджеры добиваются успеха, а другие нет?», то коротким ответом на него, скорее всего, будет следующий: «У них другая *духовная энергетика*, выражающаяся в сильной вере, воле, страсти, духе, мудрости, наконец, в гениальности». И тут для решения сложных проблем они задействуют часто, наверное, сами этого до конца не понимая, инструменты более высокого порядка — *инструменты духовного энергетического менеджмента*. Развивая наше представление о метафизике современного управления, мы неизбежно должны заглянуть в этот «другой» мир существования менеджмента, выйти за пределы форм, цифр, схем, технологий, механизмов и даже отношений. Взять хотя бы лидерство как творческий и духовный процесс, как создание некоего специфического пространства и среды, как некую внутреннюю энергию.

Тогда мы можем представить управление в четырех измерениях:

- функциональное или технологическое (структуры, функции, направления, механизмы, технологии и т.д.);
- социальное (социальные взаимоотношения и поведение, бизнес-этика и социальная ответственность, социальные изменения и т.д.);
- психологическое (индивидуальные реакции, чувства, эмоции, восприятие, настроение, надежды, ожидания, ощущения, интуиция, интерпретации и т.п.);
- духовное (творчество, смыслы, ценности, воля, сила, энергетика).

За каждым из первых трех измерений стоит определенный тип капитала — объект управления. *Функциональное измерение* связано преимущественно с управлением физическим (материальным и нематериальным), структурным (информация, системы организации, коммуникации) и финансовым капиталом (деньги, кредиты, инвестиции, ценные бумаги). *Социальное измерение* связано с управлением человеческим капиталом (образование, навыки, опыт), интеллектуальным (знания, интеллектуальная собственность) и социальным капиталом (отношения, связи). *Психологическое измерение* связано с управлением психологическим капиталом — организационным поведением и развитием, организационным климатом, лидерством, с восприятием реальности. *Духовное измерение* связано с «мета-управлением», с силой, формирующей порядок из хаоса, с управлением энергией, смыслами и ценностями.

В традиционном менеджменте (М 1.0) действует следующий принцип: трудно (или даже невозможно) эффективно управлять тем, что нельзя измерить. Первый тип капитала так или иначе измерим и может быть оценен количественно и качественно, ему посвящена основная литература по управлению XX в. Второй и третий типы капитала уже достаточно трудны для точного измерения и однозначной оценки, а объектом пристального внимания они стали ближе к рубежу веков. Четвертый тип капитала почти виртуален и трудноуловим, а значит, его трудно оценить. Тема духовного менеджмента (капитала) только начинает исследоваться. Однако эффекты четвертого измерения менеджмента не просто заметны, а во многих случаях сейчас более критичны для бизнеса, чем его материальные активы и даже другая (измеряемая, оцениваемая) часть нематериальных активов. Кратко обозначим две более очевидные стороны этого измерения.

Энергетика духовного менеджмента. Управление (управленческие отношения) — взаимодействие, осуществляемое через власть, команды, сотрудничество, реакции, коммуникации, информационный обмен и т.д.

Но все это прежде всего энергетические процессы, в основе которых лежат разные типы энергии:

- физическая энергия (способность к физической активности, работоспособность);
- ментальная энергия (способность к сосредоточению, анализу, творчеству, переосмыслению, переоценке);
- эмоциональная энергия (способность к управлению поведением);
- духовная энергия (способность придания смысла действию; способность притяжения / увлечения, способность сотворчества).

Между тем, по признанию многих специалистов, именно изучению энергетике менеджмента (власти, силы, морали, вовлеченности, творчества и т.п. и их последствий) уделяется сравнительно мало внимания, а чаще на это вообще не обращается внимания¹. Однако чем, как ни силой, является борьба за влияние, могущество, рынки, потребителей, конкурентное превосходство, лидерство и т.д.? Авторы книги об инновациях в японских фирмах называют современную эпоху «временем столкновения сил» как в душах отдельных людей, так и в бизнесе и обществе в целом [6]. Безграничные возможности созидания и развития со своей позитивной энергетикой соседствуют с неопределенностью, беспокойством, угрозами и сопротивлением.

Значительный вклад в понимание энергетике менеджмента внесли американские ученые Джим Лоер и Тони Шварц. В своей книге [7] они обосновали концепцию «энергетического менеджмента» (energy management — EM), противопоставив ее известной прежде и широко применяемой концепции «time-management» (управление временем).

Если рассматривать энергетику менеджмента применительно к организациям, то речь в первую очередь надо вести об их ауре и внутренней атмосфере: их философии, культуре, системе ценностей, образцах поведения и действий, опыте, служащих примерами для подражания и следования. То, что видный исследователь организационного поведения Фред Лютанс назвал «управлением на основе проявления» (evidence-based-management — EBM), создает энергию личностей и организаций [8, 12]. А она проявляется через следующее:

- а) *силу притяжения* (веру, привлекательность, внимание, лояльность к продуктам и брендам, силу сплочения и приверженности принципам, организационной культуре, делу);

¹ Идея о том, что мораль относится к миру законов энергии («физика морали») сформулирована и развивается чилийским философом Дарио Саласом Соммэром (см. Мораль XXI века. М.: Кодекс, 2013. 480 с.)

- б) *силу влияния* (генерирования и распространения идей, знаний, информации, технологии, продуктов, услуг, брендов, решений, комбинаций ресурсов, талантов и пр.), усиливающую эти импульсы и формирующую новые потребности, товары и рынки;
- в) *силу восприятия* (смыслов, целей, идей, знаний, опыта, действий, ожиданий, ценностей, благ и т.д.);
- г) *силу преодоления* (инерции, стереотипов, сопротивления, страха неверия, подавленности, раздвоенности, порабощенности, неопределенности, ошибок и т.п.);
- д) *силу достижения* результата, состояния, совершенства, эффективности и т.д.

И во всем этом опять работают обычные законы физики. Многое зависит от *времени* — ускоряющегося темпа изменений, быстроты проникновения на рынки, в головы покупателей, партнеров и клиентов, в сознание лиц, принимающих и исполняющих решения и т.д., умноженного на *массу* — количество/объем и поток творческой мысли, идей, изобретений, новшеств, предложений и пр., реализуемых в благах, продуктах, институтах или новых ценностях. Значимость и ценность времени, как мы увидели выше, изменяется. Традиционная «масса» (материальных активов, ресурсов, организаций и т.д.) — так называемые тяжелые конкурентные преимущества прошлого — уступает место «легким» и подвижным конкурентным преимуществам (креативности, доверию, лидерству). Последние создают энергетику притяжения, влияния, восприятия и преодоления.

Одни люди, группы, организации, сообщества, кластеры генерируют такую энергию, они притягивают другие организации, клиентов, индивидов-творцов и компетентов (носителей компетенций). Это убедительно доказал Ричард Флорида своей *формулой креативной силы притяжения* «3Т» (технологии, талант, толерантность) плюс свобода как базовое условие творчества [9]. Другие «заряжаются» и пользуются этой энергией и имеют потенциальные возможности для генерирования новой энергии и создания своих будущих конкурентных преимуществ. Третьи — находятся вне этого «силового поля», но могут до поры до времени продолжать жить и функционировать, пока их не вытеснят другие люди / организации / институты, с большей энергетикой.

В экономической реальности все это вместе создает важнейшее конкурентное преимущество, а следовательно, обеспечивает в конечном счете их финансовые и нефинансовые результаты. И будущее за креативной силой, воплощенной в тех или иных организационных формах. Из современной физики известно, что в так называемой нулевой точке,

где почти нет сопротивления, сосредоточена почти бесконечная энергия. В креативных сообществах мало барьеров и сопротивления, поэтому в них много творческой и физической энергии.

Социологи установили, что есть очень простой способ проявления силы притяжения и влияния в организации, особенно при выявлении сетевых связей, который был назван «снежным комом». Суть в том, что максимально большой группе людей при решении той или иной проблемы задается один простой вопрос — «С кем из ваших партнеров, коллег, знакомых, друзей стоит обсудить эту проблему?» В результате ответов образуется «снежный ком» из людей, которых называет большинство опрошенных, т. е. людей наиболее авторитетных, профессиональных или знающих, вызывающих наибольшее доверие. Они становятся источником притяжения и влияния, а если посмотреть более широко, — источником развития организации (группы, сообщества) и ее изменения. Хотя в иерархии они не обязательно руководители. Значит, главная задача реальных руководителей — выявлять таких людей, создавать такую «энергию» и такие «силовые поля», управлять ими, используя для этого во многом иной арсенал ресурсов, средств, подходов и методов. Это задача для лидеров нового типа: творческих, духовных и нравственных.

Энергетический менеджмент — это управление смыслами. В возникающем круговороте и противоречиях разных смыслов, а также в доминирующих смыслах и последующей системе ценностей, норм, идеологии, действий, оценок заключается главная проблема выработки долгосрочного видения развития общества (страны или конкретных организаций) и приближения к этому видению. Именно здесь возникают проблемы выбора (а чаще подмены) смыслов, а далее — целей, результатов и оценок. Опять возникают главные вопросы: «зачем?», «для чего?», «для кого?»

Многое из происходящего вокруг вынуждает нас обратиться к проблеме смыслов в управлении. Приватизация (в том числе ее новая программа 2014–2016 гг.), создание государственных корпораций, расходование бюджетных средств, мегапроекты, сочетание разных режимов управления в истории России (стабильного и нестабильного), предложения разных политиков и бизнесменов по решению тех или иных проблем развития страны, с точки зрения управления — это прежде всего проблема смыслов, задающих ту или иную систему ценностей и далее программу и алгоритм действий. Поэтому содержание человеческих отношений в обществе, экономике или в организации — это, в том числе, согласование смыслов посредством устных и письменных коммуникаций, информационного или шире — энергетического обмена. И деньги здесь — это только один из возможных инструментов и результатов та-

кого согласования, причем сейчас, по всей видимости, далеко не всегда самый главный, если мы взглянем, например, на творческие сообщества и кластеры в развитых странах. Если делать упор только на деньги, то приходится ходить по замкнутому кругу в попытках решения ключевых глубинных проблем той или иной организации или всего общества, часто подменяя эти проблемы попытками решения частных задач или вовсе пытаясь найти решения не там, где их надо искать.

Таким образом, поставленные выше проблемы так или иначе относятся к вопросам теории управления. Они требуют глубокого изучения, да и круг этих проблем, конечно, намного шире. Возвращаясь к одному из первоисточников теории управления в нашей стране, к упомянутой выше работе Г. Х. Попова [1], хотелось бы в заключение привести одну его цитату, актуальную и в настоящее время: «Сегодня необходимо не механическое объединение существующего в различных науках материала под новой вывеской... Для качественно нового этапа необходим действительно новый подход, обеспечивающий новые рекомендации».

Литература

1. *Попов Г. Х.* Проблемы теории управления. М.: Экономика, 1974. 320 с.
2. *Флорида Р.* Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда. М.: Классика XXI, 2012. 240 с.
3. Преобразование. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шармер, Дж. Яворски, Б. С. Флауэрз. М.: Олимп - Бизнес, 2008. 304 с.
4. *Хэмел Г.* Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. 302 с.
5. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД Вильямс, 2003. 270 с.
6. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
7. *Лоер Д., Шварц Т.* Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 176 с.
8. *Luthans F.* Organizational Behavior. 12th ed. N. Y. : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 594 p.
9. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика XXI, 2007. 432 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СМЫСЛАМИ¹

В чем смысл управления и можно ли управлять смыслами? Эти вопросы стали обсуждаться в научной среде сравнительно недавно, а для бизнес-практиков они могут показаться странными и отвлеченными. Между тем, если не разобраться с ними, вряд ли мы сможем по-настоящему оценить происходящее вокруг и выстроить стратегию развития общества и конкретных организаций. В данной статье кратко освещаются некоторые из этих вопросов.

В современной действительности, говоря о проблемах управления и о его кризисе, мы все чаще задаем вопросы «зачем?», «во имя чего?» и «почему?», вместо вопросов «что?» и «как?». Последние определяют инструментарий управления, управленческие механизмы и технологии; первые — смыслы и ценности. А за этими простыми вопросами стоит, по существу, серьезный сдвиг парадигмы современного управления, поскольку отправной точкой становятся не просто объектно-субъектные отношения, не цели и задачи управления и не собственно содержание управленческой деятельности, а смыслы этой деятельности и управление этими смыслами. Именно они задают далее ценности, идеи, миссии, интересы, цели и средства их достижения.

Один из наиболее влиятельных современных бизнес-мыслителей и автор серии бестселлеров, посвященных вопросам изменяющегося мира бизнеса, Даниэль Пинк сформулировал 6 ключевых способностей для успеха в XXI в. К ним он отнес способности к дизайну, выходу за пределы формальной логики с привлечением эмоций, способности увлекать и убеждать, вносить элементы игры и творить. Но на первое место он поставил — способность видеть смысл того, что делается². Всегда ли мы видим этот смысл, а если видим, то *как осознаем?*

Если проанализировать то, как описывается современный мир в целом, и мир бизнеса в частности, то за любой его характеристикой можно найти разные смыслы. Например, можно бояться изменений, сложности, быстроты, многообразия, неопределенности, непредсказуемости, хаотичности, случайности и т.д.; их можно до поры не замечать или даже игнорировать, что, очевидно, чревато негативными последствиями. Или,

¹ Экономические стратегии. 2015. №7. С.176–183.

² Pink D. A Whole New Mind. N. Y., The New York Times and Business Week, 2006.

напротив, как-то на них реагировать, приспособливаться к ним, или даже намеренно их создавать. Все это разные реальности, разные типы поведения, за которыми стоят разные смыслы. Все это проблемы стратегического управления смыслами (strategic management of meanings), ориентированного на их воплощение в решения, действия, события и результаты.

Понимание и восприятие смыслов в управлении

Философская традиция исследования смыслов уходит в глубь веков. Однако в сфере теории и практики управления эта проблема стала объектом исследований ближе к концу прошлого века. Прежде чем говорить об управлении смыслами, надо, по всей видимости, разобраться со смыслом самого социального управления, с его глубинной сущностью и основанием. В чем смысл управленческой деятельности, ее назначение, для чего она осуществляется, чего мы хотим добиться? На эти вопросы, как выясняется, нет однозначных ответов.

Традиционный менеджмент «заточен» именно на рациональную и весьма прагматичную организацию производства, оптимальное распределение и потребление ограниченных ресурсов, получение прибыли, обеспечение конкурентоспособности и т.д. Этим в основном измеряется успех. Тогда получается, что смысл менеджмента в обеспечении успеха бизнес-организации, который может трактоваться: а) как *выживание* организации; б) как *результативность* («делаются правильные вещи») и *эффективность* («правильно создаются эти вещи», по П. Друкеру); в) как *производительность* (отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе); г) как практическая *реализация* идей, проектов и т.п. Моральная сторона вопроса и социальная цена достижений при этом отходят на второй план. Но есть ли смысл делать просто деньги любым путем, производить и потреблять без меры, если при этом мы в конечном счете убиваем себя и свою цивилизацию, если мы не несем за это ответственность? Именно так сейчас ставят вопрос очень многие люди на Земле.

Так в чем же смысл управления? Если исходить из того, что эта деятельность подразумевает определенные отношения людей (технические аспекты мы здесь не рассматриваем), то на этот вопрос можно дать немало разных ответов (на самом деле их может быть и больше):

- в создании (обеспечении) *порядка из хаоса*¹ (или, что сейчас более актуально, для обеспечения баланса порядка и хаоса);

¹ «Порядок из хаоса» — древнейший масонский девиз.

- в достижении людьми чего-либо, в созидании, создании ценностей, передаче опыта и знаний и т.д.;
- в обеспечении и реализации власти, контроля (в традиционном менеджменте управлять — значит контролировать) и получения на этой основе определенных выгод;
- в выявлении проблем и предложении путей (вариантов) их решения, учитывая, что многие проблемы не имеют однозначного решения в данном контексте или данной системе координат;
- в обеспечении существования, совершенствования и развития организации;
- в осуществлении «мыследеятельности» (по Г. П. Щедровицкому) *посредством «захвата» управляемой системы мыслью*, иначе говоря, по праву ума, мысли, знания об управляемом объекте, понимания той или иной ситуации, процесса и т.д. или «метаменеджмента» (по В. М. Розину)¹ — для разработки идеологии и методологии управления, реализуемых в управленческих практиках и в организационной культуре;
- в управлении смыслами, путем их формирования, согласовании и координации.

Получается, что эти смыслы не однозначны, изменчивы и во многом субъективны, так как зависят не только от объективных задач и условий функционирования той или иной организации в конкретный период ее существования (жизненного цикла), но и от установок конкретных людей, руководящих этой организацией на определенных стадиях ее развития. Есть смыслы относительно постоянные, например, установление порядка, управление нарастающей сложностью, развитие организации, сохранение власти или достижение результата; есть смыслы достаточно переменчивые, например, регуляция отношений, снижение уровня вариативности, риска и т.д.

Таким образом, если брать «смыслы» как отправную точку наших размышлений о природе современного менеджмента, то из этого следует, что управление — это прежде всего управление смыслами посредством коммуникационных технологий. «Содержание человеческих отношений в экономике — это согласование смыслов. Средством такого согласования могут выступать как монетарные (деньги), так и немонетарные инструменты (например, ценности или интересы). Там, где экономическая деятельность в основном сводится к воспроизводству стационарного кру-

¹ См.: Розин В. М., Голубкова Л. Г. Управление в мировом и российском трендах. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013. С. 58–62.

говорота смыслов, надежды владельцев капитала на рост прибыли становятся необоснованными, а упорное стремление к прибыли вне введения в кругооборот новых смыслов, должно вести к постоянному кризису»¹.

«Что невозможно измерить, тем нельзя управлять» — это один из постулатов управления XX в.. Насколько актуальна такая постановка сейчас, особенно когда мы говорим об управлении смыслами и о многих других вещах, связанных, например, с когнитивистикой, с психологией и энергетикой управления, с этикой бизнеса, ответственностью, доверием и т.д.? Очевидно, нет, так как все это мы в лучшем случае можем лишь качественно оценить с приемлемой точностью. Но все эти вещи надо попытаться понять и воспринять, потому что акакони определяют современное управление прежде всего как человеческую деятельность, в которой обычное «рацио» в значительной степени дополняется, а часто и вытесняется, иррациональностью и «эмоциональным интеллектом».

Смыслы формируют систему видения мира, отдельных явлений и процессов, бизнеса в целом и отдельных организаций. В зависимости от нее возникают различные мотивации на те или иные действия. Чтобы управлять смыслами надо прежде всего их знать, понимать и воспринимать, причем не статично, а в развитии, т.е., например, пытаться понять смыслы будущего поколения, которое придет на смену нынешнему в сферах политики, экономики и управления.

Проблема восприятия становится одной из ключевых для управления смыслами. И это не только восприятие отдельными людьми (в данном контексте управляющими) конкретных явлений, ситуаций, объектов или процессов, структур и взаимоотношений, результатов и оценок, но именно смыслов, стоящих за ними. По сути, надо научиться *различать* сущность (смысл) таких понятий как ценность, эффективность, инновационность, взаимозависимость, интересы, ответственность др. Как пишет Р. М. Нигоматуллина, «многие элементы системы могут существовать, но субъект не понимает смысла управленческих требований, более того, смысл может быть утерян. Тогда нормы носят чисто формальный, "декоративный" характер, и на них никто не обращает внимания»². Это, например, касается демократизации управления, когда демократию тут можно понимать и как власть большинства, и как способность договариваться на партнерских началах, и как горизонтальные коммуникации в управ-

¹ www.boddinst.ru/works/popkov2012-oct.pdf

² Социальное управление: философский анализ культурных оснований. Учебное пособие / Р. М. Нигоматуллина. Казань: Казанский университет, 2012. 150 с. <http://cok.opredelim.com/docs/4100/index-319260.html>

лении и др. Это касается и таких процессов, как приватизация, модернизация, а также процессов инновационных, трансформационных и др.

Как полагает бизнес-консультант В. Н. Ромащенко, «различительная функция восприятия требует тонких настроек и специальных процессов: формирование и настраивание фильтров, снятие ограничений с восприятия конкретного человека, восприятие в сознании человека данного объекта. Лишь после этого мы можем сказать, что человек "потенциально" готов управлять объектом восприятия» Таким образом, управление смыслами понимается как сугубо практическая деятельность, как деятельность по созданию, формированию смыслов и их воплощению в виде событий, процессов, результатов, продуктов и т.д.¹

Во времена фундаментальных изменений и преобразований, в том числе революционных (а мы переживаем это сейчас), необходимо выстраивать новую идентичность, новую систему смыслов, объясняющих современный мир. И эта новая система начинает конкурировать и даже конфликтовать со старой, постепенно вытесняя ее. Но смысловые противоречия и конфликты существуют и на более низких уровнях как при постановке каких-либо целей и задач, так и во взаимоотношениях разных заинтересованных лиц. Например, говоря об отношениях собственников и менеджеров, мы привыкли трактовать их как конфликт интересов. Но, если посмотреть глубже, суть «агентской проблемы» в корпоративном управлении смысловая. Каждый из контрагентов видит многие вещи и воспринимает их по-разному, т.к. по-разному видит смысл и назначение своей деятельности и существования. А уже за этим идут разные ценности, интересы, риски, поведение, ответственность и прочее.

Смыслы и идеология управления

В работах практически всех известных современных гуру менеджмента, вышедших в начале XXI в., так или иначе, ставится проблема *идеологической перезагрузки* бизнеса и менеджмента. В данном контексте идеология — это элемент культуры менеджмента, отражающий смыслы, ценности, этические нормы и правила поведения и деятельности в бизнесе в тот или иной исторический период времени с учетом конкретных обстоятельств. Теоретической основой такой перезагрузки становится

¹ http://problemconsulting.com/articles/Management_of_meaning_-_upravlenie_smyslami

развивающаяся междисциплинарная управленческая наука, а методологической основой и инструментом — сам менеджмент — генератор, проводник и воплоитель новых идей. Ключевыми моментами здесь являются переосмысление сущности современного бизнеса и конкуренции, сущности менеджмента в новых условиях, самой организации, ее смысла и назначения. В частности, переосмысливаются такие традиционные понятия, как бюрократия, иерархия, контроль, эффективность, ответственность и др.¹

Если говорить, например, о российской модели управления, то одной из характерных ее черт является чередующаяся смена режимов управления — стабильного и нестабильного. Системы управления в этих режимах имеют разные смысловые нагрузки, разные ценности, правовое (или понятийное) сопровождение, разные модели поведения, технологии решения проблем и многое другое. Переход к нестабильному (кризисному или мобилизационному) режиму, несмотря, как правило, на огромное напряжение сил, гигантские расходы и т.п., неизменно ведет к ускорению многих процессов, к большим изменениям (а то и к прорывам), к большей конкуренции и результативности. Посмотрите, например, как после глобального кризиса 2008 г. не только у нас, но и во всем мире, было переосмыслено отношение к риску, профессиональным стандартам и эффективности. Или оцените с этой точки зрения результаты зимней Олимпиады-2014 в Сочи, хотя непомерная цена проекта оставила много вопросов.

Между тем переход в более неудобный, противоречивый и рискованный режим нестабильности с другой смысловой нагрузкой — очень непростая и, можно сказать, стрессовая задача для системы управления. Попытка отката назад в стабильность — это реакция системы в ее стремлении к более естественному для нее состоянию покоя, упорядоченности, предсказуемости, подконтрольности. Но такое состояние в мире нарастающего хаоса и перманентных изменений как раз становится нетипичным и ведет в конечном счете не к разрешению проблем, а к их накоплению.

На практике мир современного бизнеса — это борьба смыслов, ценностей и идей. И далеко не всегда смысл той или иной деятельности очевиден. Один из современных российских исследователей проблем идеологии управления и этики менеджмента

¹ См. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Кузин Д. В. Другой менеджмент. Метафизика современного управления. М.: Международный университет в Москве, 2014.

Е. А. Савелёнок пишет: «Создается впечатление, что люди, собирающиеся управлять другими людьми, т.е. реализовывать те или иные идеи на практике, совершенно не представляют себе, что это будут за идеи и во имя чего и зачем они будут это делать»¹. Иначе говоря, смысловые расхождения или неточности (в представлениях, ощущениях, знаниях, высказываниях и т.д.) порождают разное восприятие действительности, неясность видения и противоречивость целей, разную реакцию на события, их оценку и оценку их последствий. «В практическом плане, --- пишет он далее, — речь идет о работе менеджера по устройству смыслов в систему — их отбору, построению иерархии, установлению содержательных и функциональных связей — в организации процесса такого устройства. Система смыслов выстраивается по принципам от простого к сложному, от индивидуального к общему, от специфического к универсальному, от грубого к тонкому. В выстраивании системы смыслов есть (или могут быть) свои законы, которые вполне могут претендовать на законы управления»².

Но на практике мы очень часто сталкиваемся и с проблемой *противоречивых смыслов, а то и подмены смыслов*. Это может привести к неверным ориентациям и искажению целей, решению частных задач, а не проблем, приводить совсем не к тем результатам, которые изначально предполагались или которых ждет общество. Рассмотрим два примера.

Первый. При формулировании нового этапа программы приватизации госсобственности в России 2014–2016 гг. было определено несколько целей. Однако чем больше эта тема обсуждалась в правительстве, тем сложнее было понять реальный смысл задуманного. То ли хочется, наконец, наладить эффективное управление госимуществом, разрушить монополии, усилить конкуренцию и тем самым обеспечить формирование инструментов развития. То ли планируется наполнить госбюджет при снижении темпов роста ВВП и решать неотложные социальные проблемы. То ли чиновники просто хотят создать видимость снижения роли государства в экономике при фактическом укреплении «неокоorporативизма» и сохранении рычагов контроля. И здесь видны, по сути, смысловые различия (хотя при определенных условиях общей ориента-

¹ Савелёнок Е. А. Кого и зачем учить менеджменту: пролегомены к теологии управления / XVI Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса». Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, 2015. С. 244. См. также: Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента / XII Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса». Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, 2011. С.174–185.

² Там же. С. 248.

ции на развитие какие-то цели могут быть и непротиворечивыми), за которыми в реальных условиях стоят разные политические силы и элиты. Ведь стратегически речь идет как раз о противопоставлении стабильности и развития, эффективности, конкурентоспособности и сохранении монополий и неэффективности, реальных результатов для общества и сопутствующей процессу приватизации коррупции, которая стала системной, для многих приобрела реальный смысл существования и нисколько не уменьшилась. И этот конкретный смысл, как мы знаем, очень дорого стоит и обществу, и бизнесу в экономическом (возрастающие дополнительные затраты, неэффективность решений и т.д.) и в морально-этическом плане (разрушение нормальных морально-этических ценностей, основ общества, особый тип поведения и т.п.).

Второй пример. В начале сентября 2015 г. было опубликовано мнение редакции «Газета.ру» по поводу сравнения итогов деятельности двух мэров г. Москвы — С. С. Собянина и Ю. М. Лужкова¹. Не вдаваясь в детали и делая оценку сделанного ими, обращает на себя внимание принципиальный вывод авторов. Стратегическая деятельность двух градоначальников имеет ярко выраженное смысловое различие. И выражается оно в том, что у них разное отношение к городскому пространству и его ресурсам: в случае

Ю. М. Лужкова — прежде всего как к источнику извлечения доходов (главный ресурс — земля, «главный продукт — квадратный метр»), в случае С. С. Собянина — как к общественному благу, которое надо реконструировать и модернизировать в соответствии с потребностями, запросами и ожиданиями «других» москвичей. В первом случае — фокусом являются внебюджетные средства (а сфера названа по аналогии со временем Ивана Грозного «опричниной»), во втором — фокусом является такназываемая вотчина, т.е. наследие, которое требует поддержания и развития, прежде всего за счет бюджета. Отсюда две разные модели управления.

Поэтому в стратегическом плане важным является *выбор того или иного смысла*, придание ему значимости в тот или иной период времени. Известный российский предприниматель и политик Дмитрий Зеленин, выступая в Международном университете в Москве, назвал свою лекцию «От свободы управления к управлению свободой». Его идея сводилась к тому, что в разной реальности у вас доминируют разные смыслы. Когда мало ограничений (а это было в начале создания рыночной экономики

¹ Первая пятилетка. Чем отличается Москва 2015 от Москвы 2010. www.gazeta.ru/comments/2015/08/31_a_7732685.shtml

в современной России), возникает много свободы для видения, выбора и маневра и, наоборот, мало обязательств и ответственности. Как только вы начинаете создавать необходимые вам недостающие инструменты (законы, правила, институты, отношения, коммуникации), обеспечивающие ваш бизнес-процесс и задающие вектор развития бизнеса, вы одновременно создаете ограничения и начинаете утрачивать свободу, пытаясь управлять в рамках этих ограничений, т.е. целенаправленно «дозировать» свободу и упорядочивать хаос. И это, по существу, управление смыслами в условиях определенной реальности.

Смыслы и коммуникации

Общество — это пространство циркуляции смыслов, и смыслы являются средой и предметом коммуникации. Новая комбинация смыслов, доминирование одних смыслов над другими может замедлять или ускорять процесс преобразований в обществе и организациях. В нашем контексте смыслы являются предметом коммуникационного управления.

В коммуникационной теории в середине 70-х гг. прошлого века возникло направление, названное «скоординированное управление смыслами» (Coordinated Management of Meanings — СММ). Его авторами стали Барнет Пирс и Вернон Кронен. Сами авторы назвали свою концепцию «практической теорией». Так, Б. Пирс писал: «Говоря о коммуникациях, мы говорим о смыслах. Но не с точки зрения лишь пассивного восприятия каких-либо посланий. В жизни мы, скорее, окружены смыслами и одной из наших жизненных задач является *управление этими смыслами* для того, чтобы сделать социальную жизнь *согласованной*¹. Но этот процесс управления смыслами никогда не осуществляется изолированно. Нам всегда необходимо *координировать* собственное управление смыслами с другими людьми. Поэтому коммуникации — это «скоординированное управление смыслами»². Но авторы идут дальше и говорят о третьем элементе своей концепции — *загадке или тайне*, так как мы никогда точно не знаем, чем закончится (во что воплотится) тот или иной разговор, обмен идеями, опытом, то или иное взаимодействие или согласование. Результат может быть не просто неожиданным, но и ошеломляю-

¹ Здесь под согласованностью понимается: а) последовательность смыслов; б) взаимное восприятие идей, концепций, отношений.

² Цит. по https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated_management_of_meaning.

щим. На этот эффект мы еще раз обратим внимание, когда далее будем говорить о новом типе инноваций.

Таким образом, СММ рассматривает коммуникации как действие, материализующее субстанцию социального мира (объекты, события, отношения и т.д.), а не просто как средство передачи информации в этом мире. И в этом отношении данная концепция применяется в практике управления, в частности для разрешения конфликтов, управления отношениями внутри организации или сообщества, при передаче прошлого опыта и выявлении возможностей его использования в будущем поведении в конкретных ситуациях, для понимания возможностей и способов каких-либо изменений как результата согласования осмысления реальности и взаимодействия разных заинтересованных лиц. По существу, создается структура смыслов, обеспечивающая эффективное функционирование управленческих сообществ и модели коммуникаций в процессе экономической деятельности.

Стратегическое управление смыслами — задача лидеров

Менеджер-руководитель (функционер) — это один смысловой и поведенческий тип, а менеджер-лидер (с разными модификациями понятия лидерства) — это совершенно другой тип. Первый обеспечивает эффективное функционирование организации, второй — ее развитие. Первый решает узкий круг практических задач и действует в одной реальности, второй — выявляет новые смыслы, ставит проблемы и ищет нестандартные их решения, погружая себя в совершенно другую реальность, которую он фактически создает. Теория управления, ориентированная на функционера, может не работать в отношении этого «смыслообразующего» лидера-новатора.

Для чего таким лидерам управлять смыслами? Во-первых, для обеспечения общего восприятия и интерпретации происходящего, чтобы сотрудники в любой ситуации исходили из одного и того же ее толкования. Во-вторых, для обоснования действий сотрудников и тех изменений, проводниками которых они оказываются в организации. В-третьих, для нахождения последователей и мотивирования сотрудников организации поддерживать их действия.

Для осуществления такой своей миссии лидеры, по мнению Боаса Шамира и Роберта Хойберга, должны формировать общую ментальную модель у сотрудников организации, их восприятие и понимание окружающего мира, текущего состояния организации, видения ее развития,

целей и средств их достижения, принимаемых решений и предпринимаемых действий¹. Тогда сотрудники скорее будут разделять восприятие происходящего, понимать систему приоритетов лидера, а их действия лучше соответствовать стратегии организации и ожиданиям. Лидеры, по словам Г. Минцберга, становятся проводниками новых идей и смыслов, миссионерами своих организаций². В результате распространения необходимой лидеру общей ментальной модели среди сотрудников в организации создается дружелюбная обстановка, которая способствует свободному обмену знаниями и идеями, а это ведет в итоге к успеху.

Одним из тех, кто сумел воплотить концепцию стратегического управления смыслами в жизнь был Стив Джобс. Он всегда рассматривался как аномалия в менеджменте, так как он не соответствовал тому, что написано в обычных учебниках. А в них нет как раз того, что делал Джобс — он создавал смыслы для покупателей/клиентов и сотрудников и управлял этими смыслами. В центр внимания он ставил прежде всего людей. В организации создавался игровой режим, когда потоки идей идут снизу. Поэтому он любил говорить: «Оставайтесь дурашливыми, оставайтесь молодыми». А в отношении потребителей не он шел за их спросом, а сам предлагал им новые потребности, идеи и продукты. «Apple» — это не просто коммуникационное устройство (средство), но определенная идентичность и эмоции. Поэтому для Джобса важен был не просто дизайн, но конструирование для пользователей нового смысла. На презентации iPad в 2010 г. он сказал: «Причина, по которой мы смогли создать подобного рода продукты, состоит в том, что мы старались соединить технологии с гуманитарным знанием и творчеством»³. Так же, как и потребителей, Джобс заразил и своих сотрудников целеустремленностью, почти маниакальным стремлением к совершенству, вниманием к деталям, чувством миссии, поиском другого.

Феномен Джобса — это далеко не единственный пример управления смыслами. Профессор из Милана Роберто Верганти, обобщив европейский и американский опыт инноваций, основанных на дизайне (*design-driven innovations*), пришел к выводу, что это, по существу, совершенно новый путь в конкуренции. Такие инновации не идут от рынка (от спроса), напротив, они создают новый рынок путем не продвиже-

¹ Shamir B., Hooijberg R. Managing Meanings to Achieve Meaningful Management. IMD, March 2008. <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>

² Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С.502.

³ Цит. по статье R. Verganti. Steve Jobs and Management by Meanings. Harvard Business Review, October 7, 2011. <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-and-management-by-m>

ния новой технологии, а путем внедрения новых смыслов и доведения видения до покупателя. Таким образом, смыслы идут впереди технологий. Причем покупатели сами даже и не задумываются об этих смыслах, но как только они их обретают и осознают, новые продукты становятся для них любовью, страстью и притяжением. Верганти далее исследует процесс возникновения таких инноваций, основанных на смыслах, выявляет категорию «интерпретаторов» — экспертов, которые глубоко понимают технологии, свои рынки, поведение потребителей и их потенциальные желания¹.

Для обозначения такого рода инноваций он придумал термин «технологическая эпифания» (от греч. — выход наружу, явление, проявление божества, абсолюта в конкретных формах). На практике это означает внезапное осознание нового смысла чего-либо путем или неожиданного открытия, или интуиции, либо ощущений. Причем это не чисто эвристический процесс, а систематический анализ новых технологий и их воплощения в продуктах/услугах. По существу, происходит переформулирование вопроса об инновациях. Традиционно он звучит так: «Можем ли мы заменить старую технологию на новую для лучшего удовлетворения существующего спроса потребителей?» В новой версии вопросы выглядят так: «Будет ли новая технология позволять нам создавать продукты и услуги, которые будут иметь большую (иную) ценность для потребителей, чем существующие предложения на рынке? Будет ли эта новая потребность определять смысл покупки нового товара?»

Таким образом, управление смыслами исходит из того, что люди одновременно рациональны и иррациональны, что их необходимо воспринимать и оценивать с разных точек зрения — с биологической, психологической, духовной, социальной, экономической. Надо учитывать и то, что они будут следовать за теми, кто задает для них новые, понимаемые и разделяемые ими смыслы. Такие смыслы задает профессиональная элита общества, она же и несет ответственность за настоящее и будущее. Готова ли наша профессиональная элита к такому стратегическому управлению смыслами? — вопрос пока открытый.

¹ Verganti R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press, 2009.

ИННОВАЦИИ В БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯХ И ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА¹

В статье рассматриваются и систематизируются наиболее актуальные направления в развитии информационно-коммуникационных технологий, которые влияют на развитие и конкурентоспособность современного бизнеса. В первую очередь это технологические тренды (развитие IT), влияющие на информационный обмен, создающие новые формы коммуникаций. Кроме того, это — развитие нового маркетинга и отношений с потребителями в рамках новых бизнес-пространств, развитие механизмов повышения инвестиционной привлекательности бизнеса и повышения стратегического доверия к нему, развитие социальных медиа как инструментов взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров и потребителей, инструментов продвижения продуктов и услуг и привлечения к ним дополнительного внимания. В статье рассматривается влияние на поведение бизнеса новых форм коммуникационного взаимодействия через социальные сети: крауд-практики (краудсорсинг и краудфандинг) — не так хорошо известные в России, но набирающие стремительную популярность формы современных коммуникаций. Далее в статье рассматривается еще один современный тренд в развитии коммуникаций — омниканальность. В рамках концепции «Omni-channel» пользователи коммуницируют с компанией, свободно перемещаясь между онлайн-овыми и оффлайн-овыми каналами, которые полностью интегрированы между собой. Это позволяет сохранить персонифицированный подход к клиенту и собрать достоверную базу клиентов/покупателей.

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

По мнению авторов, все перечисленные тренды являются наиболее актуальными в настоящее время, и именно они оказывают принципи-

¹ Кузин Д. В., Ядова Н. Е. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента // Управленческие науки. 2016. №1. С.51–60.

альное влияние на информационный обмен и изменение практических аспектов менеджмента компаний и организаций, на их конкурентоспособность. Совершенно очевидным становится вывод о том, что будущее за развивающимися интегрированными коммуникациями и коммуникационными технологиями, которые окажут значительное влияние на развитие самого менеджмента.

Человечество стремительно вступает в принципиально новую информационную эпоху, в которой коммуникационные технологии выступают в качестве системообразующего фактора, активно влияющего на все сферы жизнедеятельности человека, их состояние и развитие. Современная экономика трансформируется в систему, функционирующую на широком использовании инновационно-коммуникационных технологий. Управление стратегическими коммуникациями становится одним из условий устойчивого экономического роста и устойчивой конкурентоспособности бизнеса, важнейшим элементом системы управления любой организацией — как традиционной, так и инновационной. За счет этого современный бизнес совершил поистине революционный рывок в качестве и эффективности управления, во взаимодействии с разными аудиториями и заинтересованными лицами, в решении стратегических задач.

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

паниями для взаимодействия с внешней средой: такие как электронная почта, корпоративные интернет-сайты, поисковики и базы данных, профессиональные локальные и облачные онлайн-платформы и др.[1]

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

Новые технологии и их влияние на бизнес-процессы

С 2000-х гг. проникновение Интернета перешло в так называемую фазу Web 2.0, под которой, прежде всего, понимают вовлечение в интернет-коммуникацию широких слоев населения и их переход из пассивных пользователей и потребителей информации в источники информационных потоков, активно воздействующих на все информационное поле. В фазе Web 2.0 проекты и сервисы (блоги, wiki, социальные сети) активно развиваются и улучшаются самими пользователями, а эффективность и качество сервисов напрямую зависит от количества пользователей и их активности. Коммуникации становятся гиперtransparentными. Потребители и стейкхолдеры компаний получают в свое распоряжение, с одной стороны, инструменты отслеживания результатов тех или иных информационных кампаний через сети — число обращений (кликов), откликов, обсуждений, отсылок, «лайков» и т.п., а с другой стороны, достаточно разнообразных коммуникационных средств для того, чтобы дискредитировать любую компанию за недостаток открытости, прозрачности и честности.

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

Первый тренд — это ускорение сдвига в сторону большей мобильности связи. Между появлением первых смартфонов в 1997 г. и Wi-Fi в 1999 г. прошло менее пяти лет до появления Skype (2003) и Facebook (2004). В 2008 г. продажи персональных компьютеров превзошли продажи офисных компьютеров, в 2011 г. продажи смартфонов стали выше продаж настольных телефонов, а в 2015 г уже 80% пользователей Интернета имели смартфоны. В 2013 г. число мобильных устройств в мире превзошло число жителей планеты, а глобальный мобильный трафик в 2014 г. составлял более 17% всего интернет-трафика и постоянно возрастает. Расходы

на IT- сопровождение бизнес-коммуникаций в мире, по оценкам, возросли в 2015 г. на 2,4%.

Впечатляющие цифры беспрецедентного технического прогресса в этой сфере можно продолжить. При этом следует отметить очевидную тенденцию удешевления разнообразных продуктов и приложений при одновременном расширении их возможностей и удобства пользования. Все они становятся активными бизнес-инструментами общения и информационного обмена, соответственно, постоянно растущим и очень привлекательным рынком. Этот рост отражает общую тенденцию персонализации коммуникаций и информационных запросов, предпочтений и эмоций пользователей и потребителей той или иной продукции. Это то, что названо «Youniverse» — т.е. «твоя вселенная».

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

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

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

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

Возрастает спрос на пользование, передачу и хранение информации «в облаке». Облачная IT-инфраструктура, платформы и услуги могут быть арендованы бизнесом, что дешевле, чем вложения в собственное оборудо-

дование, особенно для мелких и средних компаний. Все более распространяются такие облачные сети, как Microsoft Office 365, Google Apps, Quick Books, и число таких продуктов будет возрастать.

Одновременно с этим возрастает и спрос на системы безопасности, так как любые сети уязвимы. По оценкам исследовательской организации Reportsn Reports, прогноз роста этого рынка — с 4,2 трлн. долл. в 2014 г. до 8,7 трлн. в 2018 г.

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

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

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

Осознавая растущую значимость социальных сетей, как нового тренда в бизнес-коммуникациях, компании выделяют управление коммуника-

циями в этой сфере в отдельное направление, принимая на работу профессиональных специалистов по продвижению своих продуктов и услуг в социальных сетях (SMM и SMO). Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая незаинтересованных в этой рекламе людей.

Согласно исследованию аналитической компании Socintel 360, в 2013 г. в России на рекламу в социальных сетях было потрачено 362 млн долл., что составило 14,4% от общего объема затрат на интернет-рекламу. С 2009 по 2013 г. объем рекламы в социальных сетях в России вырос на 58,1%. По прогнозам Socintel 360, рост продолжится и в текущем году: бренды потратят на социальные сети 515 млн долл., что превысит на 42,2% показатели 2013 г. Ожидается, что к 2018 г. затраты на рекламу в социальных сетях вырастут на 31,9% до 1,6 млрд долл. в год, что составит 22,1% от общего объема интернет-рекламы [4].

Социальные сети становятся также инструментом оценки успеха бизнеса. Одной из современных концепций управления является «доказательное управление» (Evidence-Based Management), смысл которого в обоснованных свидетельствах и доказательствах лучшей управленческой практики. В области бизнес-коммуникаций — это их результативность и эффективность. Сейчас существует множество инструментов отслеживания результатов тех или иных информационных кампаний через сети — число обращений (кликов), откликов, обсуждений, отсылок, «лайков» и т.п.

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

История первых двух основополагающих практик и основанных на них платформ насчитывает уже 10 лет. Впервые они появились в США и затем охватили весь мир, и рост мобилизуемых с помощью таких платформ средств впечатляет. За 2012 г. было собрано 2,7 млрд долл., что на 81% превысило показатели 2011 г. В 2013 г. рост почти удвоился до уровня 5,1 млрд долл., 2014 г. принес индустрии уже 10 млрд долл., а в 2015 г. опять произошло удвоение. Одна только площадка «Кикстартер» (Kickstarter) смогла в 2015 г. привлечь 1,5 млрд долл. (320

млн в 2012 г.), причем по принципу нефинансового вознаграждения спонсорам (услуги, создаваемые продукты, упоминания и т.д.). По данным портала Crowdsourcing. Ru, в настоящий момент в России реализуется 761 краудфандинговый проект, из которых большая часть — в сферах музыки, кино, литературы, общественных отношений. 24 реализуемых проекта относятся к сфере бизнеса.

Дальнейшее развитие крауд-практик породило еще два направления. Первое — краудинвестинг — стало фактически одним из вариантов краудфандинга, подразумевающий в том или ином виде финансовое вознаграждение спонсоров. Оно реализуется в виде трех моделей.

Первая модель — роялти — подразумевает долю от доходов или прибыли финансируемого проекта. Этот подход активно практикуется в сфере финансирования музыки (Sonic Angel), разработки игр (Look At My Game), фильмов (Slated) и т.д.

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

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

Точкой отсчета краудфандинга в России является 2012 г., и обороты этого рынка, исчисляемого 2–3 млн рублей, несравненно меньше западного. Ключевыми российскими игроками здесь являются платформы Boomstarter и Planeta, в какой-то степени копирующие Кикстартер, а также первые краудинвестинг-платформы Smart Market.net, Start Track, VCStart, WeShare и краудлендинговая площадка Fingooroo. В де-

кабре 2015 г. краудлендинговый сервис «Поток», позволяющий физическим лицам финансировать малый бизнес, запустил Альфа-Банк. Предполагается, что такой продукт пригодится в первую очередь тем компаниям, которым важно получить деньги быстро и на относительно короткий срок. Поэтому банк отбирает тех бизнесменов, для которых относительно высокий процент (30% и более) соответствует их бизнес-модели или является привлекательным в силу скорости, удобства и отсутствию стресса [5].

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

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

В России одной из первых компаний с интеграцией онлайн и оффлайна стала Wildberries — крупнейший интернет-магазин модной одежды. Большинство людей опасается покупать одежду в Интернете, потому что до оплаты ее нельзя примерить. Wildberries оттолкнулась от этого и открыла по всей стране пункты самовывоза с примерочными, где кли-

енты могут бесплатно примерить заказ и отказаться от покупки, если она не подошла. В результате — 22-е место в списке ритейлеров России и выручка 18,8 млрд в год.

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

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

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

Определенным объединением указанных выше тенденций является «накапливаемый потребительский опыт» — элемент новой концепции маркетинга «Knowledge Marketing» (маркетинг на основе знания потребителей). Происходит соединение трех основных элементов: облачных технологий + технологий интегрированных коммуникаций в социальных сетях (визуальных, голосовых, вербальных, цифровых) + опыта и вовлеченности потребителей. Все это вместе направлено на повышение добавленной стоимости IT-услуг для пользователей. Это дает особенно молодым и небольшим компаниям со скромными бюджетами возможность быстрой обратной связи, точечного фокусирования, быстрого анализа и обработки информации, доведения этой информации до целевой аудитории, удержания внимания и поддержания интереса этой аудитории. Например, обновленная версия концепции CRM 2.0 — это интерактив-

ность, разнообразие, опора на социальные сети, вклад стейкхолдеров (в дизайн, исследования, закупки, доставку и т.д.).

Смысловая нагрузка бизнес-коммуникаций

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

Проблема восприятия становится одной из ключевых для управления смыслами. И это не только восприятие отдельными людьми (или стейкхолдерами) конкретных явлений, ситуаций, объектов или процессов, структур и взаимоотношений, результатов и оценок, но именно смыслов, стоящих за ними. По сути, надо научиться различать сущность (смысл) таких понятий, как ценность, эффективность, инновационность, взаимозависимость, интересы, ответственность др. Общество (и бизнес, в том числе) — это пространство циркуляции смыслов, и смыслы являются средой и предметом коммуникации и коммуникационного управления. Новая комбинация смыслов, доминирование одних смыслов над другими может замедлять или ускорять процесс преобразований в обществе и организациях.

В коммуникационной теории в середине 70-х гг. прошлого века возникло направление, названное «скоординированное управление смыслами» (Coordinated Management of Meanings — CMM). Его авторами стали Барнет Пирс и Вернон Кронен. Сами авторы назвали свою концепцию «практической теорией». Так, Б. Пирс писал: «Говоря о коммуникациях, мы говорим о смыслах. Но не с точки зрения лишь пассивного восприятия каких-либо посланий. В жизни мы, скорее, окружены смыслами, и одной из наших жизненных задач является управление этими смыслами для того, чтобы сделать социальную жизнь *согласованной*¹. Но этот процесс управления смыслами никогда не осуществляется изолированно. Нам всегда необходимо координировать собственное управление смыс-

¹ Здесь под согласованностью понимается: а) последовательность смыслов; б) взаимное восприятие идей, концепций, отношений.

лами с другими людьми. Поэтому коммуникации — это «скоординированное управление смыслами» [8]. Но авторы идут дальше и говорят о третьем элементе своей концепции — загадке или тайне, так как никто никогда точно не знает, чем закончится (во что воплотится) тот или иной разговор, обмен идеями, опытом, то или иное взаимодействие или согласование. Результат может быть не просто неожиданным, но и ошеломляющим, если речь идет, например, о принципиальных инновациях.

Таким образом, СММ рассматривает коммуникации как действие, материализующее субстанцию социального мира (объекты, события, отношения и т.д.), а не просто как средство передачи информации в этом мире. И в этом отношении данная концепция применяется в практике управления, в частности для разрешения конфликтов, управления отношениями внутри организации или сообщества, при передаче прошлого опыта и выявлении возможностей его использования в будущем поведении в конкретных ситуациях, для понимания возможностей и способов каких-либо изменений как результата согласования осмысления реальности и взаимодействия разных заинтересованных лиц. По существу, создается структура смыслов, обеспечивающая эффективное функционирование управленческих сообществ и модели коммуникаций в процессе экономической деятельности.

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

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

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

Данные и информация — это предмет коммуникаций, но смысловое отношение к ним также меняется. Мы живем в мире гиперинформации, циркулирующей в гиперпространстве. Вопрос о контроле этого пространства и эффективном управлении информацией становится ключевым. Крупная консалтинговая компания в области исследования информационных технологий Gartner, Inc., проведя опрос 410 главных исполнительных директоров (CEO) крупных компаний, выявила, что примерно 20% из них ввели у себя новые управленческие позиции — главного директора по данным или по информации (CDO или CIO). По их прогнозам, к 2017 г. 25% организаций будут иметь такие должности. Смысл таких управленческих нововведений в необходимости лучшего понимания информации по мере роста ее объемов в коммуникационном пространстве. Просто доступность данных становится все менее значимой, если нет возможности их правильно обрабатывать, фильтровать, упорядочивать, оценивать и интерпретировать, использовать в принятии решений. Здесь требуются и другие компетенции не только в сфере чистого IT и обработки данных, но и в правовой сфере, в областях риск-менеджмента, анализа нематериальных активов, моделирования данных и др. Иначе говоря, компании, вводящие таких руководителей, и соответствующие департаменты, нацелены на «цифровую перестройку» своего бизнеса и организаций, рассматривая информацию не просто как объект контроля и мониторинга, но и как источник добавленной стоимости бизнеса [9].

Таким образом, необходимо отметить, что роль и значение коммуникаций возрастает в глобальном мире и определяет стратегии развития организаций. Главное назначение современных коммуникаций — не просто обмен информацией или доведение ее до разных стейкхолдеров, а обеспечение их большей вовлеченности в новые бизнес-процессы, изменение средств и каналов их взаимодействия, повышение доверия между ними, укрепление конкурентоспособности бизнеса за счет новых факторов, т.е. изменение смысловой нагрузки коммуникационного процесса.

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

В современной России, как мы видим, инновационные коммуникации активно функционируют в различных сферах бизнеса, в то же время на государственном уровне этому вопросу уделяется пока не достаточно

внимания, несмотря на провозглашение курса на модернизацию экономики. В современных экономических условиях финансово-экономической нестабильности, сырьевой зависимости экономики и технического недоразвития внедрение и использование информационно-коммуникационных технологий, поддержка инноваций на всех уровнях являются наиболее перспективным выходом из сложившейся ситуации и открывают новые возможности для развития национальной экономической системы в целом.

Литература

1. Катлиб С., Сентер А., Брум Г. Паблик Рилейшенз. Теория и практика / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 624 с.
2. Риптон Дж. Пять главных трендов в бизнес-коммуникациях на 2016 год. 2015. URL: <http://tech.co/top-communication-trends-2015-10>
3. <http://blogs.digium.com/2015/12/16/business-communications-trends-2016/>
4. <http://adindex.ru/news/digital/2014/09/25/115482.phtml>
5. http://crowdsourcing.ru/article/_potok_ot_lfabanka_pervyj_primer_bankovskogo_kraudlendinga_v_rossii
6. <https://blog.livetex.ru/2015/10/omnikanalnost-v-riteyle-kak-svyazat-onlayn-s-oflaynom/>
7. <https://blog.livetex.ru/2015/09/vozmozhna-li-omnikanalnost-v-sovremennom-banke-pokazatelnyie-primeryi-v-rossii-i-za-rubezhom/>
8. https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated_management_of_meaning
9. http://www.gartner.com/technology/why_gartner.jsp
10. Ядова Н. Е. Управление инновационными проектами в условиях развития интеграционных процессов// Перспективы науки. 2014. Выпуск № 12 (63).

ДИХОТОМИИ В СЦЕНАРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ¹

В современном мире качественно изменился характер перемен и факторов, влияющих на них, которые необходимо тщательно анализировать при разработке управленческих сценариев. При этом восприятие современной реальности носит очень субъективный характер.

На стадии подготовки сценариев в анализ необходимо ввести смысловые, ценностные и прочие индивидуальные характеристики разработчиков сценариев и лиц, принимающих решения, определяющие дальнейший анализ сценарного поля, последующих стратегий и действий.

Изначальная разработка сценариев происходит в рамках ряда дихотомий, характеризующих современный менеджмент: хаоса и порядка, стабильности и перемен, линейности и нелинейности, рациональности и иррациональности, простоты и сложности и др.

Несмотря на более чем полувековую историю сценарного подхода в планировании и управлении, он по-прежнему остается в центре внимания теоретиков и практиков менеджмента. Более того, его значение и осмысление в новой реальности становится все возрастающим. При этом, накопив огромный массив литературы на эту тему, по мнению некоторых исследователей, в науке управления до сих пор нет единой теоретической базы сценарного менеджмента. Сценарии значат разные вещи для разных людей даже внутри отдельных областей знания.

Возьмем одно из определений сценария, исходя из общей постановки: «если... то...». Тогда сценарий в управлении — это описание того, как в будущем может *альтернативно* развиваться процесс, явление, ситуация, событие, система, базирующиеся на относительно полном наборе *допущений* о движущих силах, факторах, ключевых взаимодействиях, влияющих на их состояние и развитие. Теперь попытаемся проанализировать это определение с позиций тезиса, предложенного современным американским гуру стратегического управления Гэри Хэмелом, — «перемены изменились». Это значит, что на рубеже веков произошло нечто, что кардинальным образом меняет философию, идеологию и, соответственно, парадигму управления в XXI в.

¹ Проблемы теории и практики управления 2016. №10. С. 130–136.

Перемены стали главной постоянной характеристикой развития. При этом надо понимать природу и динамику перемен, их восприятие и трактовку внутри определенного культурного, временного и исторического контекста. Изменения, оказывающие существенное влияние на последующее развитие, происходили в истории постоянно. Однако важно то, что современные изменения приобрели новое качество. И все эти перемены должны, так или иначе, учитываться в сценарном менеджменте: в допущениях, в предположениях, в оценках факторов, в прогнозах, в стратегиях и т.д.

Так что же с ними произошло? Если сформулировать кратко и обобщенно, не претендуя на полноту, то можно выделить следующее.

1. Концепция развития как роста перестает быть ценностью сама по себе и заменяется концепциями *целостности, устойчивости и равновесия*.

2. Изменился *темп перемен*. То, что раньше охватывало десятилетия, теперь сжимается в годы. Прежде всего, это касается скорости изменения технологий, объемов информации и знаний, жизненных циклов отраслей, организаций и моделей бизнеса и многого другого.

3. Перемены стали *всеобъемлющими и масштабными*, они затрагивают все аспекты жизни и деятельности современного человека, среду его обитания, его образ мышления.

4. Перемены привели к появлению огромного *разнообразия во всем*, которое теперь превращается не просто в факт существования организаций, но в их важнейший актив, в конкурентное преимущество. Это разнообразие связано не просто с формами организации и их взаимосвязями, но с желаниями, взглядами, ориентациями людей и их поведением, с изменением состава и структуры рабочей силы и многим другим.

5. С этим же связано и проявление *«мультикультурализма»*, следствием которого является отсутствие единого типа рациональности, противоречивое сочетание общечеловеческих ценностей и ценностей, присущих той или иной культуре.

6. Последствия перемен несут в себе много *неопределенности, непредсказуемости*, случайности и ненадежности. Отсюда возрастающие риски угрозы, сложности идентификации и формулирования проблем, альтернатив, сценариев и последствий.

7. Перемены приводят к *размыванию границ и барьеров*: стран, отраслей, бизнесов, сообществ, товаров и услуг, производителей и потребителей и т.д. Все смешивается — бизнесы и их модели, конкуренты и отдельные игроки, парадигмы и идеи, ожидания и предпочтения и т.д. Гиперконкуренция сочетается с кооперацией и взаимодействием.

8. Перемены в технологиях и коммуникациях приводят к большей *открытости*, возникновению «плоского» (по определению американского публициста Томаса Фридмана) и «прозрачного мира». В нем не явное быстро становится явным, новое моментально распространяется и копируется, все конкуренты на виду, в нем термин «24/7» описывает мир, в котором циркулируют огромные массивы информации, а работа не кончается никогда и все происходит в режиме on-line.

9. Происходит *смещение доминанты в создании богатства*. Эта роль переходит от финансового капитала к интеллектуальному и социальному капиталу. Более 2/3 добавленной стоимости теперь создается интеллектуальным трудом, тогда как четверть века назад его доля не превышал и 1/3.

10. *Этический контекст перемен* в бизнесе и менеджменте приобрел новое осмысление особенно после череды громких корпоративных скандалов до и после глобального кризиса 2008 г. Это затрагивает и институциональную сферу (этические законы), и организационную (этические кодексы), и индивидуальную (ценности и саморегулирование).

Если еще более кратко описать эти изменения, то они характеризуются: сложностью, комплексностью, быстротой, разнообразием, масштабом, многомерностью, неопределенностью и непредсказуемостью, новыми рисками и возможностями. Однако в этом стремительном потоке перемен есть одно важное «но»: обычный человек (не наделенный особенными качествами и способностями) и его природа, в сущности, мало изменчивы и не всегда поспевают за этими переменами, хотя, конечно, тоже меняются и приспосабливаются к ним. Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно, последствия становятся все менее очевидными. Этот разрыв между сутью перемен, их восприятием человеком и его реакцией на них ставит множество барьеров, приводящих к неверным оценкам, действиям и в конечном счете к неэффективности и неконкурентоспособности людей (в т.ч. и принимающих решения), организаций и их стратегий, и даже некоторых институтов. Поэтому становится понятным, что проблемы осознания реальности стоят у нас на каждом шагу, но этот процесс носит очень индивидуальный и субъективный характер.

Таким образом, в обеих частях вышеупомянутой сценарной зависимости «если... то...» могут возникать серьезные проблемы с четкостью и однозначностью определений как начальных условий, факторов, проблем и ситуаций и т.д., так и их последствий. Если, не вдаваясь в детали, принять за основу пятиступенчатую схему сценарного менеджмента,

то на первом этапе — *подготовке сценария* — мы сразу сталкиваемся с проблемой оценки области принятия решения в настоящий момент времени. Обычно такую оценку проводят по трем известным критериям: «рынок — знания/компетенции — технологии». *Рынок* чрезвычайно волатилен — он чутко и быстро реагирует на все происходящее вокруг, на нем постоянно формируются новые потребности и возникают новые конкуренты. *Знания и компетенции* (как ключевой ресурс современной конкурентоспособности) не всегда соответствуют меняющемуся рынку и технологиям. Изменяется сама структура знания: с одной стороны, стремительно возрастает объем научной и производственной информации; с другой — очень большую долю занимает область незнания, причем как относительного («я знаю, что не знаю чего-то»), так и абсолютного («я не знаю, что не знаю»); с третьей — увеличивается область иррационального знания, о котором речь пойдет далее. *Технологии* стремительно развиваются и мы не в состоянии точно предсказать будущие технологические и коммерческие прорывы.

На втором этапе — *анализе сценарной области* — те же проблемы с определением взаимосвязанных факторов, влияющих на компанию (организацию), отрасль, рынок и глобальную среду.

Еще больше проблем далее на третьей и четвертой стадиях — *сценарном прогнозе по каждому фактору и развитию сценария*. Следуя терминологии и логике Насима Талеба, нас здесь поджидают «черные лебеди» — набор случайных и непредсказуемых событий, к которым мы, как правило, не готовы или плохо готовы, способных оказать негативное влияние на развитие той или иной организации и делающих ее крайне «хрупкой», а значит уязвимой и нежизнеспособной.

Наконец последняя фаза — *стратегия, основанная на сценарии в данной сценарной области* — приобретает особую проблематичность и значимость с точки зрения ответственности лиц, принимающих решение о ее реализации, и лидеров, ее реализующих.

В этих условиях возникает несколько принципиальных вопросов о будущем:

- Смотри вперед, насколько мы понимаем и можем объяснить то состояние, в котором находимся сейчас?
- С какими проблемами столкнется та или иная бизнес (социальная) — система и на каком этапе произойдет резкое изменение параметров ее дальнейшего развития?
- Какова роль системы управления в нахождении, реализации и учете последствий допустимых альтернатив принимаемых решений?
- Как научиться делать правильные ходы и минимизировать риски?

- Как распределять ответственность за выбор и реализацию того или иного сценария?
- Что такое под этим углом зрения эффективность управления?

Наверное, число вопросов могло бы быть значительно больше, но ответы даже на эти совсем не очевидны. При этом надо признать, что именно сценарный анализ — это один из наиболее действенных способов преодоления традиционного мышления, выводящий нас в иное пространство воображения и осмысления. Тот же Г. Хэмел писал в одной из своих работ, что ««никогда еще разрыв между тем, что можно вообразить, и тем, что можно осуществить, не был меньше... Сегодня мы ограничены не возможностями, а воображением»[1, с.26].

Отталкиваясь от этого и развивая теоретическую дискуссию о сценарном менеджменте, с методологической точки зрения представляется необходимым расширить и дополнить выше обозначенные критерии анализа на предсценарной стадии. Итак, в основе сценария — альтернатива развития чего-то в будущем при определенных допущениях. А из чего возникают такая альтернатива и такие допущения, как и кем формулируются «если» и «то»? Они объективно заданы или являются продуктом нашего сознания, осмысления чего-либо, системы наших ценностей, набора представлений, ожиданий, опыта и т.д. То есть в выше обозначенную триаду «рынок — знания/компетенции — технологии» можно добавить еще и «ценности». Последние в значительной степени влияют на представление о сценарной области конкретных лиц или определяют доминирующую парадигму управления.

Чтобы такая постановка была более понятной, обратимся к примеру из нашей жизни. В одной из статей, опубликованных в сентябре 2015 г., была предпринята попытка сравнить двух градоначальников[2]. Не оценивая позицию автора статьи и результаты деятельности самих градоначальников, взглянем на обозначенные автором смыслы, за которыми прослеживаются далее ценности, цели, стратегии и т.д. конкретных лиц, принимающих решения. У них, очевидно, разное отношение к городскому пространству и его ресурсам: в одном случае, прежде всего, как к источнику извлечения доходов (главный ресурс — земля, «главный продукт — квадратный метр»), в другом — как к общественному благу, которое надо реконструировать и модернизировать в соответствии с потребностями, запросами и ожиданиями «других» москвичей, не забывая, конечно, и о доходах. В первом случае — фокусом являются внебюджетные средства, во втором — наследие, которое требует поддержания и развития за счет разных источников. Налицо две доминантные смысловые модели менеджмента и лидерства.

Соответственно и подготовка сценариев развития города вписывается в ту или иную парадигму.

Таким образом, уже на предсценарной стадии можно выделить ряд понятийных (ценностных) дихотомий, без учета и анализа которых трудно понять пространство принятия решений и логику лиц, принимающих эти решения. Кратко обозначим несколько таких дихотомий.

Порядок и хаос

Это изначальное противопоставление задает весь смысл управленческой деятельности. Мы всегда стремимся минимизировать хаос, упорядочить и контролировать те или иные процессы, если хотим ими управлять. Ориентация на ценность порядка — это один тип поведения, порождающий вполне определенный набор сценариев. Допущение хаоса в определенных пределах — это принципиально иной тип сценарного анализа, учитывающего динамические нестабильные и неповторяющиеся в одинаковом виде процессы со множеством неожиданных и случайных событий, явлений, драматических изменений, с нелинейными эффектами, с трудностями их прогнозирования.

Но в современной реальности мы очень часто видим достаточно хаотические процессы и события. Постоянное нарушение привычного порядка вещей, частые отклонения от первоначальных прогнозов и планов, непредсказуемость эффектов и последствий, постоянные изменения и т.д. Попытки все упорядочить и логически выстроить часто приводят к еще большему хаосу. Что со всем этим делать, как этим управлять, как извлекать из этого максимальную выгоду для разных заинтересованных лиц, как основывать на этом системы мотивации разных людей для достижения общих целей и общего блага, когда эти процессы становятся если не доминирующими, то очень существенными?

Но есть и другая ситуация — управляемый хаос. Это не просто состояние, а, по существу, совершенно другой тип мышления и действия. Например, всякое творчество и креативность по своей сути и смыслу хаотичны, а они — это основа современного развития и конкурентоспособности. Все чаще мы сталкиваемся с определенным сценарным менеджментом в пространстве управляемого хаоса. Более того, многие лидеры современного бизнеса, например, Бил Гейтс, Стив Джобс или Марк Цукерберг, сознательно создавали у себя в компаниях управляемый хаос, ограничивая контроль в пользу свободы для достижения целей и результатов и прекрасно понимая, что иначе нельзя сформиро-

вать креативную среду для потока идей и новшеств, обеспечивающих дальнейшие коммерческие прорывы.

Стабильность/изменчивость или состояние/процесс

Порядок, по крайней мере, в наших ощущениях — это стабильность и предсказуемость событий в мире постоянного движения и изменений. Сценарии стабильности — это поддержание сложившегося состояния и спокойствия, а также большей или меньшей уверенности в завтрашнем дне при определенном наборе допущений. Значительная часть западной управленческой мысли прошлого века основывалась на подходах, связанных с формой, порядком, дискретностью состояний управляемых объектов, рациональностью в принятии решений, определенностью конечных целей, относительно четким видением результатов, превалярованием личного интереса в бизнесе. Такая ориентация достаточно успешно работала в течение последних двух веков, и она фактически обосновывала прогресс и модернизацию в ее западном понимании.

Однако западная «логика завершенности» (восхождение от частного к общему, конструирование концепций, разделение целого на управляемые части, фиксация объекта, результата или состояния и пр.) не всегда и везде может объяснить современную реальность и глубину целого ряда проблем и процессов. При всей доминанте такого типа мышления в прошлом на Востоке все было как раз наоборот: опыт важнее концепций, изменения доминируют над стабильностью, процессы — над результатами, улучшения — над завершенностью, относительная бесформенность — над жесткой формой. Достижения и производство обусловлены не только потребностями людей или обменом результатами труда, но и необходимостью самовыражения, саморазвития, самотрансформации. Даже сама эффективность в нашем привычном понимании имеет иной смысл. Эффекты и совершенство не измеряются только результатами, известными соотношениями и личными успехами, вклад разных заинтересованных лиц не ограничивается также сугубо личным интересом, а подразумевает наличие внутреннего стремления к совершенству, творчеству и взаимодействию. Иначе говоря, согласно этому типу мышления, сначала надо что-то создать (сотворить), а уже потом, возможно, что-то получить взамен как вознаграждение. Но и последнее часто непредсказуемо.

При этом, согласно *метафизике субстанции* (сущности, формы, состояния), изменения — это атрибут организаций (сообществ); последние первичны и именно они в своей деятельности генерируют те или иные

процессы и порождают изменения. Изменения же предстают как череда определенных статических позиций (состояний) организации во времени и пространстве и действий (решений, стратегий), их связывающих, т.е. обеспечивающих переходы из одного состояния в другое. На этом базируется одно из доминирующих издавна и до последнего времени объяснений реальности. Но реальность, как очень сложное и неоднозначное понятие, имеет и процессную природу. Поэтому статичное восприятие реальности существенно ограничивает ее более или менее целостное восприятие, понимание движения как такового, самих процессов возникновения и изменения чего-либо, проблем с этим связанных и, в конце концов, может приводить к неверным ожиданиям, действиям и результатам.

Другая *метафизика процессов* исходит из их часто неупорядоченной природы, из того, что онтологически процессы первичны по отношению к статике и некоему целому. То есть, сначала возникает какой-либо процесс (например, творческий), а потом уже организация, но никак не наоборот. Иначе говоря, не изменения и творчество — продукт организации, а организации — продукт изменений и творчества.

Процессное мышление обращено к неопределенности, динамизму, постоянно вновь возникающим ситуациям, постоянному (а не дискретному, последовательному — от состояния к состоянию, от функции к функции) управлению. Наше внимание, таким образом, переключается на природу процессов и изменений, а не на их результаты или формы, в которых они так или иначе проявляются. Если пойти еще глубже, мы стремимся осознать то, как мы понимаем те или иные процессы, как мы получаем знания о них, как понимаем условия и факторы, при которых они возникают, проявляются, развиваются, трансформируются и прекращаются. Вывод достаточно прост: нельзя действовать «в заранее составленной карте реальности», а надо «следовать за своим любопытством».

В идеологии, например, риск-менеджмента — это противопоставление системы, которая лишь реагирует на риски по мере их проявления (и часто опаздывает), и той, которая их отслеживает, анализирует и предупреждает. Глобальный кризис 2008 г. наглядно показал пороки именно первой системы.

В терминологии Насима Талеба, данная дихотомия предстает как «хрупкость» и «антихрупкость» [3]. Первая означает создание некоей конструкции (организации, управленческой системы и т.п.), внешне стабильной, контролируемой и устойчивой, но внутренне крайне уязвимой, особенно к резким внешним воздействиям, как, например, стакан из стекла. Она не любит стрессов, случайностей, неопределенности,

беспорядка, ошибок, вариативности, переменчивости, незнания чего-то. Рост хрупкого предмета (системы, экономики, организации) нельзя назвать полноценным ростом, уж тем более развитием, потому что такой рост легко может закончиться, а система разрушиться. Напротив, «антихрупкость» — это изменчивость, готовность к случайности, напряжению, стрессам, потрясениям и неопределенности, признание права на ошибки. Но создание такой системы и разработка сценариев ее развития — это очень сложная управленческая задача для истинных лидеров.

Линейность и нелинейность

Эта дихотомия является характеристикой первой из обозначенных нами, но на ней стоит остановиться несколько подробнее. Хотя она и не нова для экономической и управленческой науки, но сейчас она проявляется по-новому, потому что число нелинейных эффектов в сфере управления нарастает. Линейность — это определенная последовательность, ясность причинно-следственных связей, прямые зависимости, достаточно четкая прогнозируемость результатов и эффектов. Линейное мышление — это работа в пространстве противопоставлений хорошо/плохо, полезно/вредно, добро/зло, больше/меньше, хуже/лучше, эффективно/неэффективно и т.п. Нелинейность — это отсутствие всего выше перечисленного. Один очевидный пример: объем информации и наших знаний о мире каждые три года увеличивается так же, как за всю предшествующую историю человека разумного, однако наша способность предсказать даже ближайшее будущее при этом не растет, а может быть, и уменьшается. Налицо эффект ассиметрии, и таких эффектов множество. Сложные системы, творческие процессы, поведение людей, как правило, нелинейны, нелинейны и синергетические эффекты. В ментальном мире, в котором мы живем, причинно-следственные связи не столь очевидны и прямолинейны, как в мире физическом. Теперь вопрос для размышления: чего в современной реальности больше, какие сценарии развития событий при этом преобладают — линейные или нелинейные, или они тесно переплетены?

Линейные эффекты, конечно, проще анализировать, линейными процессами легче управлять, так как они больше понятны и предсказуемы. Как выразился Чарльз Джейкобс: «Проще и доступнее управлять бильярдным шаром, чем сетью взаимозависимых человеческих отношений» [4, с.111]. Люди, занятые повышением эффективности и оптимизацией систем, недостаточно понимают нелинейные реакции и послед-

ствия. Линейный менеджер (командир) — образ парадигмы менеджмента прошлого века (M1.0); нелинейный менеджер (тем более, современный лидер такого типа) — больше образ руководителя парадигмы M2.0.

Эффект нелинейности в конкуренции современных компаний достаточно убедительно описал Г. Хэмел. Одних он назвал «инкременталистами» от англ. «increment», что подразумевает увеличивать, улучшать, убыстрять, уточнять и т.д., иначе говоря, как-то приращивать. Это относится к масштабам и географии деятельности, к производству, информации, коммуникациям, знаниям и т.д. Большинство компаний действует именно в такой парадигме — что будет, если мы что-то изменим-улучшим? На самом деле многие из таких компаний преуспели, но Хэмел называет их «пленниками истории», так как чаще всего они не обеспечивают прорывы в новое качество и, в конце концов, проигрывают более стремительным и агрессивным конкурентам. И это одна принципиальная группа сценариев для развития таких компаний и стратегическая альтернатива.

Вторая альтернатива связана с понятием «другого», и за ней мы видим имена многих известных современных предпринимателей-лидеров, чьи компании сейчас стоят в мировых топ-листах по признанию, по привлекательности, по капитализации, причем рост их стоимости был беспрецедентно быстрым и очень впечатляющим. Эти компании предложили рынку принципиально новые вещи или услуги, создав новый спрос и сформировав нового потребителя, кардинально изменив сознание людей, их привычки и образ жизни. Среди них как известные Apple, Microsoft, Google, Facebook и др., так и многие еще малоизвестные «компании-газели» из списка «Fast Company» (в котором, кстати, почти нет российских, но зато много китайских).

В современной управленческой науке появилось даже новое направление — *нелинейный стратегический менеджмент*, корни которого уходят в глубину веков в военные стратегии древности [5]. По существу — это противопоставление *силы/мощи* (в нашем случае — парадигма M1.0) и *интеллекта* (M2.0) в войне или в конкурентной борьбе. Последняя парадигма использует нестандартное и нешаблонное мышление в принятии решений, асимметричные ответы на силовое воздействие, методики информационно-психологического программирования при активном влиянии на факторы внешней среды для их изменения в нужном для себя направлении. Нелинейность, таким образом, задает другой образец мышления и поведения руководителей и лидеров. Соответственно, сценарный подход здесь также работает по-другому, так как при разработке сценариев учитывается гораздо больше взаимосвязанных факторов, побочных, в том числе синергетических, эффектов и малопред-

сказуемых последствий, а лидер берет на себя функцию нравственного и ответственного проводника и медиатора, по примеру Махатмы Ганди, находившего ассиметричные ответы на силовые вызовы среды.

Рациональность и иррациональность

По своей природе мы одновременно рациональны и иррациональны. Задачи, стоящие перед менеджером (особенно наемным), безусловно, требуют рационального мышления и действия, особенно с точки зрения его работодателя (собственника). Последнему нужен результат, воплощенный в показателях КРІ. До сих пор, например, ведутся дискуссии вокруг понимания и трактовки корпоративной социальной ответственности. По мнению чисто рыночных апологетов, — это некоммерческое отвлечение средств, не прямая обязанность бизнеса, а добровольный и необязательный вклад. Другая позиция активных сторонников КСО тогда выглядит если не иррациональной, но по меньшей мере не рациональной, хотя здесь надо сделать оговорку о том, что расходы на КСО и в таком варианте в конечном счете часто выгодны, так как становятся элементом привлекательности бизнеса с соответствующими последствиями.

А если взглянуть на систему управления знаниями в компании, то необходимо учитывать, что знания по своей природе бывают как рациональными, так и иррациональными. Рациональные знания — это знания о том, как что-то можно сделать или осуществить, как понять сущность, описать и проанализировать то или иное явление, вещь, процесс, ситуацию и т.д. В рамках современных компаний такое знание накапливается в различного рода информационных базах, формализованных системах обработки информации, бизнес-аналитики и принятия решений. Отличительной особенностью такого знания является еще и то, что сделав определенный запрос, его можно получать многократно до тех пор, пока не возникнет необходимость внести в базу данных корректирующие изменения. Исходя из этого, можно говорить о том, что именно накопленное рациональное знание становится базовым интеллектуальным капиталом компании. Именно на его основе разрабатываются сценарии и последующие стратегии.

Но рациональное знание имеет некоторые существенные недостатки. Во-первых, оно всегда неполное. Во-вторых, даже в том случае, когда в компании имеется достаточное количество накопленных рациональных знаний, ими не всегда можно воспользоваться. Причиной может послужить их разрозненность, временная недоступность базы данных

или их интерпретация. В-третьих, полученная вовремя качественная, но не полная информация совсем не гарантирует верности решения, которое будет принято в определенной бизнес-ситуации (вновь эффект нелинейности).

В-четвертых, знанием распоряжаются конкретные люди, и здесь мы выходим в область иррациональности.

Иррациональные знания характеризуются спонтанностью, одномоментностью, разнообразием форм проявления и во многом зависят от уровня развития, опыта, квалификации, эмоционального состояния, предпочтений, восприятия чего-либо сотрудником или лицом, принимающим решение в определенной ситуации или в определенном окружении. При использовании иррациональных знаний на первый план выходят такие личностные качества, как интуиция, наблюдательность, системное мышление, умение прислушиваться к собственным ощущениям, ожиданиям, быстрота реакции и др. [6,7]. Часто бывает так, что принимая решение вопреки всем рациональным аргументам и логическим выводам, человек добивается успеха. Наверное, большинство менеджеров всегда найдут примеры своего иррационального поведения в разных ситуациях, потому что в них есть живой дух, их поведение и решения во многом определяются психологией, у них есть определенные морально-этические принципы и т.д. Соответственно, сценарный анализ не может быть полноценно осуществлен без учета иррационального знания.

По мнению российского политолога О. Вите, например, в сфере государственного управления политические агенты не всегда могут представлять себе реальной картины социальных взаимодействий, так как они ограничены в восприятии окружающего мира как шаблонами идеологии (в основном устаревших и некритически воспринятых), так и дефицитом надежной и необходимой информации в условиях ее переизбытка. Поэтому их действия выглядят рациональными только в их собственном сознании, и они не в состоянии отследить побочные результаты, которые, на самом деле, могут изменить структуру социальных взаимодействий гораздо сильнее, чем обычное прогнозирование и рациональное планирование[8]. А разве такого рода явления и эффекты не присущи другим сферам управленческой деятельности?

Простота и сложность

Многие менеджеры и собственники в России стремятся все упрощать, особенно в плане получения доходов и выгод. Зачем что-то вы-

думывать, осуществлять модернизацию и нововведения на деле, а не на словах, постоянно творить и созидать, попадая тем самым в жесткую конкурентную и рискованную среду, когда можно просто продавать сырье, где возможно пользоваться административным ресурсом, воровать или извлекать ренту. Тогда «простой» сценарий выражается и достаточно простой формулой: что будет, например, с бюджетом или с продажами, если цена нефти вырастет/уменьшится на %? При этом, естественно, значительно более сложные по сути задачи модернизации или создания инновационной экономики уходят на второй план и в таких сценариях рассматриваются, в лучшем случае, как побочные. Но эти задачи требуют другого типа мышления и анализа, других отношений, мотивации, уровня сложности, комплексности и рисков, ответственности и многих других вещей. В этом смысле нашу экономику можно условно назвать медленной экономикой простоты извлечения доходов. Очевидно, что это не самая конкурентоспособная модель.

Однако само по себе упрощение — это не недостаток, а элемент рационального анализа и принятия решений с применением стандартных инструментов и методов, которые работают в таких же стандартных и вполне предсказуемых ситуациях. Но в случае с разработкой сценарного подхода и стратегии в рамках только такой парадигмы для крупной компании или страны (как в нашем случае), находящихся в новой глобальной реальности, описанной выше, — это может быть беда с далеко идущими последствиями.

Сложность требует совершенно другой системы ценностей и другой аналитики при разработке сценариев развития. Она фактически задает другую когнитивную парадигму, инструментом которой является не взгляд на предмет/явление/ситуацию (основа объективной парадигмы мышления), а воображение, восприятие, интерпретация и т.д. Упрощение в менеджменте (в сценарном, в частности) не улавливает личных версий реальности, сложного процесса человеческой активности, взаимоотношений и эмоций. Напротив, такое усложнение в сценарном подходе дает более полную картину реальности, ведет к удлиняющейся цепочке совершенно непредсказуемых побочных эффектов, которые необходимо не просто учитывать, интерпретировать, использовать, но и как-то планировать. А попытки исправить эти эффекты под опять-таки свое видение часто ведут к новым неопределенным эффектам. Сложностью (как и скоростью — примеры в спорте) трудно управлять, здесь больше напряжения, рисков и ошибок, но больше возможностей и высоких результатов. Сложность и комплексность порождают другое качество, в то время как простота — скорее, атрибут количества.

Если попытаться обобщить эти дихотомии, то за ними нетрудно увидеть общее — выбор того или иного смысла, системы ценностей, парадигмы мышления и управления, которые затем реализуются в различных рассматриваемых сценариях и стратегиях. Одна часть этих сценариев объективно задана определенными видимыми внешними и внутренними условиями, другая, менее видимая, носит очень субъективный характер, так как основана на индивидуальном восприятии и трактовке этих условий в системе ценностей конкретных лиц. В современном мире конкуренция стремительно смещается из материальной сферы (субстанций, пространства, времени) в нематериальную, где борются смыслы, ценности, идеи, интеллект, эмоции. Поэтому без анализа всего этого сценарный подход в управлении, на наш взгляд, будет просто не полным.

Литература

1. Хэмел Г. Во главе революции. СПб.: Best Business Books, 2007.
2. Первая пятилетка. Чем отличается Москва 2015 от Москвы 2010. http://www.gazeta.ru/comments/2015/08/31_a_7732685.shtml
3. Талеб. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2014.
4. Джейкобс Ч. С. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника.
5. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. Дело и Сервис, 2006. 369 с.
6. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 296 с.
7. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
8. Управление хаосом: как правильно читать антикризисную программу // Forbes, 22.03.2016 <http://www.forbes.ru/person/233153-pavlenko-sergei>

ДУХОВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ¹

В статье рассмотрены причины появления и развития концепции духовного менеджмента в теории управления, его конкретные проявления в практике зарубежных компаний, влияние на результаты их деятельности. Подчеркивается важность обучения духовному менеджменту как в самих организациях, так и в системе высшего образования.

Тезисы:

- Духовный менеджмент — это относительно новая концепция управления, связанная с переосмыслением современного менеджмента на рубеже веков.
- Использование инструментов духовного менеджмента компаниями-лидерами меняет их отношение к сотрудникам, делает их более успешными, конкурентоспособными и особенными, повышает потенциал их привлекательности и «организационного богатства».
- Концепция духовного менеджмента все более активно включается в программы бизнес-образования и профессиональные тренинги, которые требуют другого подхода к обучению, расширяющего возможности и способности человека, формирующего новые эмоциональные компетенции и лидерские качества.

Интерес к проблемам одухотворенности труда, а затем и духовного менеджмента (ДМ) проявился в мире в середине 90-х гг. прошлого века на фоне общего постмодернистского поворота в теории и практике управления организациями на рубеже тысячелетия. С этого времени стала развиваться концепция ДМ, стремительно начал нарастать поток публикаций и количество конференций по этой проблематике. Эта тема привлекла внимание предпринимателей и менеджеров, немало крупных компаний (особенно инновационных лидеров) ввели специальные тренинги для своих управляющих и сотрудников, а ряд университетов мира — соответствующие курсы в свои программы обучения.

При этом проблема ДМ еще далеко не исследована; имеет разное понимание и толкование даже само понятие «духовность» применительно к бизнесу, хотя оно часто используется. Если на Востоке в традициях дзен-буддизма, суфизма или индуизма духовность человека (чем бы он ни занимался) рассматривается как естественное его свой-

¹ Проблемы теории и практики управления. 2016. №2. С.110–118.

ство, то на Западе эта проблема ставит множество вопросов и демонстрирует разные мнения о его практической пользе, особенно в бизнесе и управлении организацией. У одних духовность и эмоциональность в менеджменте вызывают скептицизм, так как не вписываются в их привычную административную «систему координат» и тип рационального мышления, не находящий чувствам и эмоциям людей места в прагматичном бизнесе. Другие, наоборот, видят в этой концепции чуть ли ни кардинальный поворот в теории управления и говорят о новой его парадигме, вводящей в управленческую практику новое измерение и новый тип мышления.

Развитие концепции духовного менеджмента

Корни проблемы ДМ следует искать в философии начала XX в., в том числе и в русской философии. В частности, Н. Бердяев в своей работе «Дух и реальность» (1937) говорил о таких признаках духа, как свобода, смысл, творческая активность, целостность, любовь, ценности и др., о том, что экономика есть тоже продукт духа, так как только дух активен. Там же он выявил актуальную, особенно сейчас, проблему кризиса духа в мире как отрицания, умаления или извращения духовности, ограничения свободы детерминизацией, приспособления духа к состоянию мира и поставил вопрос *о новой духовности*. Эти идеи великого философа получили в дальнейшем развитие в концепции духовного менеджмента.

Первые заметные работы по этой проблематике появились в середине 90-х гг. прошлого века. В них были поставлены многие вопросы: в чем корень ДМ — в религии, философии, психологии или культуре; как духовность связана с бизнесом и менеджментом и почему такая связь важна; почему множество работающих людей не удовлетворены своим трудом (в США каждый четвертый) и как можно изменить отношение сотрудников к своей организации; как выработать новый тип лидерства и управленческие технологии с учетом фактора духовности? Список этих вопросов стал далее только возрастать.

В 1995 г. американский психолог Дэниэль Гоулман представил концепцию «эмоционального интеллекта» (emotional intelligence), и применил ее затем к сфере бизнеса, связав чувства (эмоции и их контроль), характер (рвение, настойчивость, упорство, сдержанность, сострадание, эмпатию) и внутренние нравственные стимулы и мотивы [1]. Все полученные им данные в ходе многочисленных исследований различных

компаний и организаций свидетельствуют о первостепенной важности эмоционального интеллекта в овладении исключительным мастерством при выполнении конкретной задачи в любой сфере деятельности. При этом он заметил, что рентабельность эмоционального интеллекта представляет относительно новую идею в бизнесе, которую, возможно, будет довольно трудно принять некоторым руководителям. Затем, в начале 2000-х гг., появились новые близкие концепции «осознанного менеджмента» (consciousness management), «духовного интеллекта» (spiritual intelligence), духовности на рабочем месте (workplace spirituality), «духовного капитала» (spiritual capital).

В контексте данной статьи в самом общем виде духовность — это внутреннее «я» человека, его индивидуальное качество — осмысленность его жизни и деятельности, его система ценностей и морально-этических установок, самоопределение, эмоциональные характеристики, убеждения и верования, осознание своего предназначения и места в жизни.

Традиционный менеджмент XX в. (модель M1.0) обычно либо игнорировал это «я» (в том числе эмоции человека), либо уделял ему слишком мало внимания. Забота о людях, об обществе была нетипична для M1.0. Рациональная логика акцентировала, прежде всего, материальный результат, в его фокусе менеджмента был «экономический человек», а в организации люди рассматривались как простые элементы системы («винтики», «вещи») и объекты административного управления. Эта модель не учитывала внутренний мир человека и его базовые потребности любви, уважения, понимания, сочувствия, сопереживания, помощи, заботы и др., которые, как казалось бы, не имели ничего общего с его трудовой организационной жизнью и материальными результатами деятельности. Она подавляла и даже разрушала этот другой мир человека своей механистичностью и рациональностью, делая людей в организации более жесткими, сопротивляющимися, скептическими, циничными, невовлеченными, порой безответственными. Рациональный бизнес и менеджмент, таким образом, были противопоставлены самой природе человека и всякой духовности — их фокусом всегда было производство товаров и услуг, получение прибыли, но никак не формирование духовной личности и вдохновленного человека в организации, которые в таком контексте никогда не рассматривались как ее значимая ценность.

Результатом такого отношения к сотрудникам стало их соответствующее отношение к своим организациям. Известный американский специалист Стивен Кови, ссылаясь на опросы компании «Harris Interactive», изучившей мнения 23 тысяч американских работников ключевых профессий в важнейших отраслях экономики, привел следующие данные [2]:

- только 37% респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, чего пытаются добиться их организация и почему;
- лишь один опрошенный из пяти выразил энтузиазм по поводу целей своей команды и организации в целом;
- лишь 15% полагают, что их организации создают для них все необходимые условия для достижения основных целей;
- не более 15% считают, что работают в атмосфере высокого доверия;
- только 17% полагают, что их организации содействуют открытой коммуникации, подразумевающей уважительное отношение к различным мнениям и способствующей появлению новых, лучших идей;
- только 10% считают, что их организации создают условия для того, чтобы сотрудники отвечали за результаты своей работы.

Другое исследование, проведенное среди американских работодателей, на которое ссылается Д. Гоулман, показывает, что более чем у половины из наемных работников отсутствует мотивация к продолжению обучения и профессиональному совершенствованию; четверо из десяти не способны работать в сотрудничестве с коллегами [1,2].

Вывод очевиден — мы живем в эпоху работника интеллектуального творческого труда, однако часто выстраиваем работу своих организаций, опираясь на модели контроля и мотивации индустриальной эпохи, которые в основном подавляют возможность полной реализации свободы и человеческого потенциала. Кроме того, по мнению многих исследователей и консультантов, проблемы очень многих компаний возникают вовсе не из-за контроля количественных переменных, а из-за разных ценностей, мнений и оценок людей, из-за отсутствия внимания к эмоциям сотрудников. «Рациональный абсолютизм» не смог привнести внутреннее удовлетворение и осмысленность труда, он не смог сплотить организации вокруг общей системы ценностей и акцентировать в них общий фокус, он породил разрыв технологической и гуманитарной составляющих менеджмента, который должен быть преодолен.

Поэтому для более эффективного управления организациями должны быть задействованы другие механизмы и практики, в том числе духовные. Так, была озвучена проблема «очеловечивания менеджмента», необходимости преодоления ограничений «предельного администрирования» и финансового контроля, которые, по существу, мало что создают сами по себе и мало ориентированы в будущее. Таким образом, делается попытка обратить внимание менеджмента к людям, с которыми он рабо-

тает, к пониманию их целостности и многомерности, того, что они чувствуют и переживают, как они осознают себя в организации, что их мотивирует к сотрудничеству, вдохновляет, заставляет делать свершения, открывать новое и даже просто добросовестно работать для себя и во имя общего дела. Другими словами, духовность — один из путей обеспечения качества человека, столь необходимого для правильного управления людьми. Без понимания их духовности добиться приверженности сотрудников очень сложно. Как образно выразился один из исследователей, «духовный менеджмент — это попытка направить луч света в темное царство бюрократии, внести элемент любви в жесткий мир схваток и поедания одних другими»[3]. Вероятно в этом первая и главная причина проявления интереса к духовному менеджменту, как к другой парадигме управления, при которой не команды и контроль, а осмысленность, лояльность, приверженность, доверие, креативность и др. становятся главными организационными ценностями.

Вторая причина появления концепции ДМ — глобализация и связанные с ней многочисленные проблемы цивилизации в целом и мира бизнеса, в частности. Сложность понимания мира, как взаимосвязанной и взаимозависимой целостности, как хрупкости, с которой необходимо обращаться аккуратно, понимания глубокой духовной связи людей, несмотря на их различия, несомненно, дало толчок изучению духовного менеджмента. Развитие современных концепций и принципов корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, этического менеджмента, устойчивого развития, ценностно-ориентированного управления и др. предопределило поворот к поиску смыслов развития как современной цивилизации, так и отдельных организаций, привело к формированию новой системы ценностей, пересмотру многих принципов и методов ведения бизнеса, способствовало появлению другого менеджмента, не просто решающего проблемы сегодняшнего дня, но и создающего «новое завтра»[4][5]. В этом «завтра» новое поколение хочет понять себя и свое место в мире (стране, организации), оно хочет быть другим и хотеть другого.

Глобализация также кардинально изменила характер труда и спрос на эмоциональный интеллект, особенно в развитых странах. Она открыла новые возможности для занятости, мест проживания, коммуникаций, сотрудничества, партнерств и творчества. Она заставляет людей все больше обращаться к своему «я», разобраться, прежде всего, с самим собой, понять свое предназначение, смысл своей работы. С такими самоопределяющимися, креативными и рефлекслирующими людьми трудно работать просто как с обычными материальными частичками системы.

Еще одним аспектом глобализации, который тоже оказал влияние на развитие концепции ДМ, стали глобальные бренды и кардинальное изменение условий конкуренции. Бренд из обычного товара превратился в нематериальную, эмоциональную ценность, порождающую поток внимания, привлекательность, приверженность покупателей. Лидерами рынка являются компании с сильным бренд-менеджментом, основанном на общем духе. Согласно датскому исследователю Й. Кунде, всецелая ориентация компании на разработку и продвижение бренда превращается в «корпоративную религию», основанную на соединении веры, личной приверженности и вовлеченности, с ценностями, а также с умениями и навыками[6]. Иначе говоря, корпоративная религия — это и есть духовный менеджмент, объединяющий организацию («консенсус, настраивающий организацию на один лад») и задающий вектор ее будущего развития. А поскольку сейчас конкурируют фактически не просто товары, а идеи, то «лидерами рынка станут компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой».

Третьей немаловажной причиной развития концепции ДМ является проблема этичности бизнеса. Многие авторитетные авторы говорят о провале бизнес-этики (несмотря на всеобщее повышенное внимание к ней), об этических корнях глобального кризиса, о «нормализации неэтичного поведения» как об угрозе обществу и даже как о предвестнике катастрофы. И кризисы 2000-х гг. тому яркое подтверждение.

Но саму бизнес-этику можно понимать двояко. Согласно концепции французского философа Анри Бергсона (1932), ее, с одной стороны, можно рассматривать с вполне рациональной точки зрения — как норму, выполнение которой делает тебя правильным, ответственным и т.д. и ведет в конечном счете к прибыли, конкурентоспособности, успеху (так называемая рациональная этика). Эта норма определяется требованиями и давлением общества или профессионального сообщества и закрепляется в соответствующих правилах, принципах, кодексах поведения и т.п. С другой стороны, согласно Бергсону, есть «мистическая» сторона этики (или «духовная этика»), которая формирует такие групповые ценности, которые становятся средством адаптации к новым ситуациям, дают импульс переменам, задают новую парадигму развития. Это, по его мнению, особенно важно в период кризисов, революций, крупных общественных трансформаций — в турбулентные времена. Мы, по всей видимости, находимся именно в таком времени. В этом смысле духовный менеджмент — это творческое осмысление реальности и формирование новых смыслов и ценностей для будущего.

Проявления духовного менеджмента

Духовность в менеджменте проявляется в нескольких важных вещах, влияющих на организационное поведение, результаты работы и развитие организации.

Прежде всего, это появление нового типа нравственного, духовного лидерства, основанного на вере, мудрости, личных морально-этических и профессиональных качествах, убежденности и духовной силе, устремленности в будущее. У истоков практически каждой крупной международной компании стоит харизматичный основатель или лидер из следующего поколения, который стронул компанию с места силой своей личности. Такой тип лидерства притягивает последователей, задает новую систему смыслов и ценностей. Такой тип лидерства, с одной стороны, заметен для всех (все бизнес-лидеры очень авторитетные и популярные фигуры), с другой — он как бы не виден. Этот эффект «невидимости» был подмечен еще древнекитайским философом Лао Цзы, который писал, что лучший лидер тот, о существовании которого люди даже и не догадываются. Такие лидеры, хорошо поняв себя, затем должны понять своих подчиненных и партнеров, распространяя на них свою духовность, энергию, ценности, формируя сторонников и последователей, побуждая их все более раскрывать себя. Именно они, а не администраторы, создают будущее своих организаций. Они формируют творческую среду, атмосферу конструктивной критики и терпимости, обеспечивают групповую работу, создают простор для формирования группового интеллекта.

Вырабатывается определенная технология и инструментарий, позволяющие укрепить организационный дух, обеспечить и раскрыть потенциал сотрудников для развития всей организации, объединить сотрудников, других стейкхолдеров и организацию в единое целое. Благодаря этому формируется набор разделяемых ценностей и практик, закрепленных в организационной (корпоративной) культуре. Это, по существу, конструирование и управление организацией (компанией) на основе набора ценностей — справедливости, уважения, толерантности, ответственности, доверия, правды, честности, заботы и др.

В организации создается такая среда, в которой сотрудники четко видят связь между своей работой и миссией организации, в которой они развивают свой эмоциональный интеллект. У сотрудников возникают чувства единения с коллегами по работе, причастности к общему делу, осмысленности своего труда, личного предназначения и предназначения организации, в которой они работают. Все это на личном уровне создает предпосылки для их самореализации, а на уровне всей

организации — способность к самообучению, влияющую на ее поведение в зависимости от внешних условий среды, к решению более сложных проблем и задач.

Объектом управления менеджмента становится, таким образом, новый тип капитала — духовный. В 2004 г. З. Даналл и Я. Маршалл предложили концепцию такого капитала как нового источника формирования богатства, в т.ч. организационного[7]. В их формулировке духовный капитал — это *разделяемые* членами организации смыслы, ценности, миссия, видение, предназначение всех сотрудников. Другие исследователи

Д. Палмер и М. Вонг определяют духовный капитал как «индивидуальные и коллективные способности сотрудников, вырабатываемые посредством формирования их внутренних духовных ценностей», а А. Лив как «силу, влияние и характер, формируемые личностью или организацией за счет духовных качеств, знаний и практик»[8]. Все это генерирует или трансформирует социальные отношения в организации, делает ее саморазвивающейся, способствует ее устойчивости, обеспечивает ей успех на рынке, имеет собственную ценность как всякий тип другой капитала.

При этом духовный капитал обладает двойственностью. Его нематериальная сторона, связанная с *духовной энергетикой*, в конечном счете дает материальный результат и порождает вполне осязаемые силы:

- притяжение (веру, привлекательность, внимание, уважение, идеи);
- сплочение (лояльность, приверженность разделяемым ценностям и принципам, организационной культуре, делу, ответственность);
- влияние (идей, знаний, опыта, мудрости, поведения, личных качеств, таланта);
- восприятие (смыслов, ценностей, целей, идей, знаний, опыта, действий, ожиданий и т.д.);
- преодоление (инерции, стереотипов, сопротивления, страха неверия, подавленности, раздвоенности, порабощенности, неопределенности, ошибок и т.п.);
- достижение (результата, состояния, совершенства, эффективности и т.д.).

Интересный взгляд на реализацию духовной энергетике и формирование эффективной организации продемонстрировал гуру менеджмента Генри Минцберг. Подробно исследовав 5 традиционных «конфигураций» всякой организации (организационное ядро, среднее звено, техноструктуру, вспомогательный персонал и стратегический апекс — вершину), он пришел к выводу, что связывает их воедино и скрепляет

организацию шестая конфигурация — «миссионерская». И это как раз проявление духовного менеджмента [9]. Миссионерская конфигурация, по его мнению, возникает в результате стремления к проповедованию идей и смыслов, которые лидеры восприняли, сделали «своими» и передают (через миссию и идеологию) последователям, соратникам, партнерам и клиентам.

Духовная энергетика имеет и другую рациональную, производственно-экономическую сторону. Она формирует такую среду в организации, которая делает ее более эффективной. Улучшаются осмысленность и качество работы, вовлеченность и отдача сотрудников, раскрывается их творческий потенциал, создается более благоприятная рабочая атмосфера, сокращаются текучесть персонала, прогулы и стрессы, повышаются лояльность и взаимное доверие. Лидерство, основанное на духовной энергетике, в конечном счете делает организацию более конкурентоспособной, привлекательной для всех стейкхолдеров, повышает ее стоимость на рынке.

Обучение духовному менеджменту

Современный бизнес все больше осознает важность духовного менеджмента и необходимость его использования в своей практике. При этом многие компании приходят к осознанию того, что традиционные тренинговые программы, на самом деле, часто учат не тому, не так и не тем навыкам и компетенциям, которые сейчас требуются, — начиная от умения слушать и воспринимать эмоции других людей до формирования рабочих групп и гибкого управления. Потребовалось совершенно по-новому подойти к вопросу о том, какие ресурсы нужны, чтобы помочь людям повысить свой эмоциональный интеллект. Деловые круги начинают осознавать тот факт, что даже самое дорогостоящее обучение может ничего не дать, пока они не поймут, что именно обучение духовному менеджменту является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности. Поэтому новые программы обучения руководителей и сотрудников в компаниях-лидерах направлены на формирование организационной культуры, общего видения компании и путей ее развития, лидерских качеств у сотрудников, развития эмоциональных компетенций. В центре внимания таких программ — добиться того, чтобы сотрудники стали разделять ценности руководства и развивать эти компетенции, а менеджеры — лучше понимать своих подчиненных, контактировать и взаимодействовать с ними.

Для достижения такой гармонизации используется целый ряд средств. Прежде всего, это формирование командного духа, создание общности для достижения результата, создание благоприятной атмосферы взаимодействия, сотрудничества, сотворчества и взаимопомощи, снижающей напряженность, непонимание, отторжение, сопротивление и конфликты, повышающей удовлетворение от труда, доверие и мотивацию сотрудников, их большую вовлеченность в дело, осознание своего вклада и причастности к результатам деятельности. Общей задачей таких программ становится раскрытие потенциала сотрудников, обеспечение баланса личного и общего, создание творческой, толерантной и уважительной атмосферы. Обучение духовному менеджменту в организации — это развитие чувства осмысленности труда, служения общему делу и всем стейкхолдерам.

Среди качеств, которые должны быть у сотрудников, наиболее ценится вовсе не формальное образование, а следующее:

- умение слушать и искусство устного общения;
- приспособляемость и творческая реакция на препятствия и неудачи;
- личное умение справляться с работой, уверенность, мотивация для достижения целей, потребность делать карьеру и гордиться своими успехами;
- инициативность;
- эффективность группового и межличностного взаимодействия, взаимопомощь и коллективная работа, умение устранять разногласия путем переговоров;
- эффективность работы в организации, стремление внести свой вклад, потенциал лидера.

Другое направление обучения духовному менеджменту — в сфере современного университетского бизнес-образования. Однако оно все еще гораздо больше внимания уделяет рациональному в ущерб иррациональному и духовному. Между тем бизнес и менеджмент имеют дело как с рациональной логикой, интересами и действиями, так и с иррациональным — эмоциями, поведением и душой людей. Между ними должен быть баланс. Пониманию этого баланса необходимо учить со студенческой скамьи. Устаревшие стандарты даже еще школьного обучения гласят, что способности к учебе практически не играют никакой роли в достижении личного успеха. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств и соответствующих компетенций, таких как видение перспективы, инициативность, контактность, психологическая

совместимость и эмпатия, т.е. на умении сопереживать, приспособляться и убеждать.

Декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М. В. Ломоносова О. Ви-ханский справедливо отметил, что бизнес, предпринимательство и менеджмент не являются специальностями и даже профессиями в классическом понимании этих терминов. Это виды деятельности, во многом имеющие ситуационный характер, поэтому в них много творческого, оригинального и уникального [10]. Духовный менеджмент — это еще большее погружение в такую ситуационность в мир «другого», он нацелен на понимание людей и выстраивание с ними эмоционально-чувственных отношений, это совсем другой менеджмент. Соответственно, арсенал средств и методов обучения должен быть тоже другим.

Наверное, очень трудно или даже невозможно научить человека быть этичным или, тем более, духовным. Но все же этому надо учить для того, чтобы будущие руководители лучше осознали многомерность, сложность, а подчас и необъяснимость того, чем им предстоит заниматься, и необходимые для этого качества, которые они должны приобрести. Они должны понимать источники духовной силы в организации, ее действие и последствия, в том числе и в менеджменте, уметь (или хотя бы пытаться) развивать у себя базовые качества и компетенции для формирования такой силы. Если этому не учить, то менеджмент будет однобоким. Поэтому такие аспекты обучения, как: модели, в т.ч. иррационального, поведения, развитие эмоционального интеллекта; практики ценностно-ориентированного управления; управления энергией (индивидуальной, групповой, организационной); креативность; критическое мышление; национальные духовные практики и их применение в менеджменте; духовное (нравственное) лидерство; управление смыслами — приобретают первостепенное значение.

В сознании современного бизнес-сообщества глубоко укоренилось высказывание «ничего личного, только бизнес». Но именно «личное» (качества, способности, взгляды, отношения, эмоции, вклад и пр.) сейчас выходит на первый план в бизнесе и во многом предопределяет его успех. Исследования ряда американских, прежде всего, инновационных компаний-лидеров показали, что их успехи все больше связаны с практикой духовного и этического менеджмента. Преодолевая западную традицию разделения личной и трудовой жизни в бизнесе, больше присматриваясь к внутреннему миру своих сотрудников, мобилизуя их творческую энергию, такие компании, как Google, Apple, Microsoft, Intel, Body Shop, Nike и многие другие, изменяют мышление сотрудников, создают реальные конкурентные преимущества, казалось бы,

из эфемерного, неосязаемого и неизмеримого. Это объясняет, помимо прочего, почему такие компании достигают больших свершений, постоянно открывают новое, завоевывают и удерживают внимание потребителей по всему миру.

Что касается российского бизнеса, то в преимущественно бездуховном обществе пока сложно говорить о духовном менеджменте. Духовный менеджмент — это атрибут профессиональной и патриотичной элиты, формирующей смыслы, ценности и цели развития, основывающей свою деятельность на высокой ответственности как перед делом, за которое она отвечает, так и перед обществом и его будущим. Такой элиты пока у нас нет. И все же, по всей видимости, к передовому российскому бизнесу понимание духовности в менеджменте постепенно приходит или вскоре придет. Конечно, остается еще очень много видов бизнеса, управление которым популярен писатель и телеведущий С. Минаев образно назвал «кафка менеджментом» в среде «духless». Но речь не о них, этот тип предпринимательства и офисного управления — неизбежное в наших условиях порождение быстрого и очень противоречивого перехода к рыночной экономике с формированием особой модели, где остались и пережитки кооперативного мышления, и усвоились принципы уродливого и коррумпированного государственно-корпоративного капитализма. Для бизнеса, который все же претендует на цивилизованность, этичность, социальную ответственность и конкурентоспособность, изучение передовой управленческой мысли просто необходимо, если мы устремляем свой взгляд в будущее.

Литература

1. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект в бизнесе/ Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
2. *Кови С. (ст.).* Восьмой навык. От эффективности к величию / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.7.
3. *Wankel C., Stachowicz-Stanusch A.* Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management Education. — Hersheley PA, 2012. P.22.
4. *Кузин Д. В.* «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. — М.: Из-во Международного университета в Москве, 2014.
5. *Zsolnai L. (Ed.)* The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. — Springen International Publishing, Switzerland, 2015. 218 p.
6. *Кунде Й.* Корпоративная религия/ Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

7. *Danall Z., Marshall I.* Spiritual Capital: Wealth We Can Live By. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004.
8. *Palmer D., Wong M.* Clarifying the Concept of Spiritual Capital. 2013. P.1, 8 <http://www.socsc.hku.hk/ExCEL3/wp-content/uploads/2014/05/Concept-of-Spiritual-Capital.pdf>
9. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 503.
10. *Виханский О. С.* Концептуальные изменения бизнес-образования // Проблемы теории и практики управления. 2014. №10 С. 34.

GLOBAL COMPETENCES AND CHALLENGES FOR BUSINESS EDUCATORS¹

Abstract

Rapid changes associated with the new technological revolution and globalization, which are to a great deal base on the digitalization, are changing the competences that business is looking for when searching for new employees and leaders. Their development urges constant changes in general and business education. The previous model of “industrial education” with its standards, practices, approaches, formats, skills and competences will not fit the new reality. More than half of the present jobs will not exist over the next 10-15 years, the face of industry will be different, and the paradigm of management is changing. There is a lot of evidence that business community is searching for new and different approaches to solve contemporary problems and to face these new challenges. For educational institutions it is important to adapt their study programs to the changing needs of the labor market and to restructure their curricula to ensure that graduates are able and willing to use the knowledge gained in the practice. This article addresses several challenges facing business educators — own knowledge, experience and competences of educators, the essence and the ways of teaching, future demands of business community. The answers to these challenges will allow them to teach competitive and demanded graduates and thus increase their own competitiveness.

Introduction

Changes became the major constant of the present time and they have changed dramatically. We are facing different generation of people and completely different world with new drivers, problems, risks, and opportunities. Actually we live in a very complex, rapid, volatile, unpredictable, risky and rather controversial world. Being honest, we don’t understand much of it, and it’s rather difficult to predict the future and its needs. Obviously it’s more difficult than ever to face these challenges and to manage these changes. But doing this we have to remember the words of Albert Einstein when he used to say that a new unknown phenomenon or a problem can’t be understood or sold at the

¹ Journal of Entrepreneurship Education (USA). Vol. 21, Special Issue, 2018.

present level of thinking. His other well-known remark states that the biggest foolishness is to make something in the same way and hope to have a different result.

All above is a big challenge not only to business itself but to business education as well. Here I refer to business education in a broad sense — starting from undergraduate level in economics, finance or international studies where the initial business thinking is formed. Many observers and critics of current business education indicate that business schools and particularly the MBAs are seen as being too closely aligned with the thinking that has led to many current problems and that the degrees being offered are not supplying the skills needed — skills such as thinking and interpreting rather than simply analyzing, developing understanding and intuition rather than being rigidly fixated on particular subjects or topics (Glick, 2016; Nikitina & Lapina, 2017; Why There Is A Crisis In Business Education. 2014). One of the influential business guru Tom Peters in his book “Re-imagine” says: “We need, then, new business models, new methods for war fighting, new ideas about the progressions of careers in the absence of employment security, and, perhaps the apex of it all, brand new approaches to education in an age where value is based on intellectual capital and creativity, not the height and girth of one’s smokestacks. Added up, it’s a time for wholesale re-imaginings” (Peters, 2003). And he suggests re-imagining the business context, new technology, values, brands, markets, job, people, and responsibilities.

All above is a matter of new trends in business education like digitalization, experimental learning, individualization of programs, and specialization of degrees to mention a few (6 Trends That Will Change Business Education In 2017). It will require developing new competences via new curriculum, ways, formats and quality of teaching, new internships, etc. But first of all we have to change our own thinking and knowledge as teachers and then try to change the thinking and skills of our students. *The goal of the article is to stress the changes in contemporary business education to ensure better quality of the learning outcomes and reveal several most important challenges facing business teachers.*

Global competences: what is needed?

The issue of global competences in education on different levels currently is widely addressed and discussed but still there is no single definition of global competence. Even the notion of globalization can mean different things to different people. It can mean innovation and higher living standards

for some — but it can also contribute to social division and economic inequality (Schleicher, 2016). The OECD which has 4 years ago launched the project on teaching global competences of 15+ year old people uses the following definition: “Global competence is the capacity to examine local, global and intercultural issues, to understand and appreciate the perspectives and world views of others, to engage in open, appropriate and effective interactions with people from different cultures, and to act for collective well-being and sustainable development” (The OECD PISA Global Competence Framework, 2018). Four dimensions of this definition are strongly interdependent and overlapping, and the building blocks of global competence are knowledge, skills, attitudes and values. Let’s try to apply this approach to business education.

If we take a look at the determinants of current transformation of society and direction of the world future development over the next 10-15 years at least 4 key business oriented topics must be addressed. Within these topics several most important competences and skills will be needed, just to mention a few of them.

1) Internationalization

- Understand the importance of contemporary international business issues.
- Understand modern global competitiveness in a rapidly changing world.
- Understand new technological, financial, ecological and other standards and new system of global management.
- Understand the multicultural environment of successful companies, and possess intercultural sensitivities preparing them to flourish in that atmosphere.
- Understand the essence and practice of national/regional/global innovation ecosystems.
- Ability to work effectively as a part of a multinational/multicultural teams.

2) Comfort with dissonance

- Capacity to adapt and be flexible in new, difficult, changing and challenging situations.
- Function well in multiple, dissonant, and diverse environments.
- Ability to work with complexity.
- Possess broad vision and innovative spirit.
- Ask critical questions about diverse business practices.
- Learn quickly.

3) Multicultural leadership and behavior

- Effective and cooperative team play.
- Take initiative and risks.

- Communicate despite barriers.
 - Understand cultural differences and similarities.
 - Handle stress.
 - Identify problems and utilize available resources to resolve them.
 - Highly developed cross-cultural communication skills combined with ability to motivate others.
 - Awareness, understanding, and empathy for different ideas and ways of doing things.
 - Nurture wisdom-based leadership.
- 4) Digitalization and human factor**
- Understand digitalization of all aspects of lives and of economic activity.
 - Ability to work with big data: big data mining, analysis and visualization.
 - Understand modern ICT technologies and their application, new man-machine interaction.
 - Ability to use and see limitations of artificial intelligence.
 - Understand new business intelligence and security issues in the new digital reality.
 - Others.

World Economic Forum alerts the educational systems to focus on the “fourth industrial revolution” that brings us advanced robotics and autonomous transport, artificial intelligence and machine learning, advanced materials, biotechnology and genomics, by 2020. These developments will transform the way we live, and the way we work and the way we run our business. Some jobs will disappear, others will grow and jobs that don’t even exist today will become commonplace. Besides demographic and socio-economic drivers of changes the other major one is technological (Fig.1). What is certain is that the future workforce will need to align its skillset to keep pace and be competitive.

But what is important when we address all these issues. Are we well prepared for these changes as business educators in particular? We need new approaches to multicultural, intercultural, global and digital education. We need to be open to unpredictable, uncertain, unknown and currently invisible. We have to consider new business occupations that will be most demanded over the next 10-15 years and those that will not exist anymore as well as the new global professional standards for these occupations. And it’s just a few challenges.

Business educators are different — they are individuals and institutions with variety of knowledge, ideas, experience, techniques, etc. Despite these differences between them and their system of evaluation some basic criteria of their success as teachers or institutions are common, including:

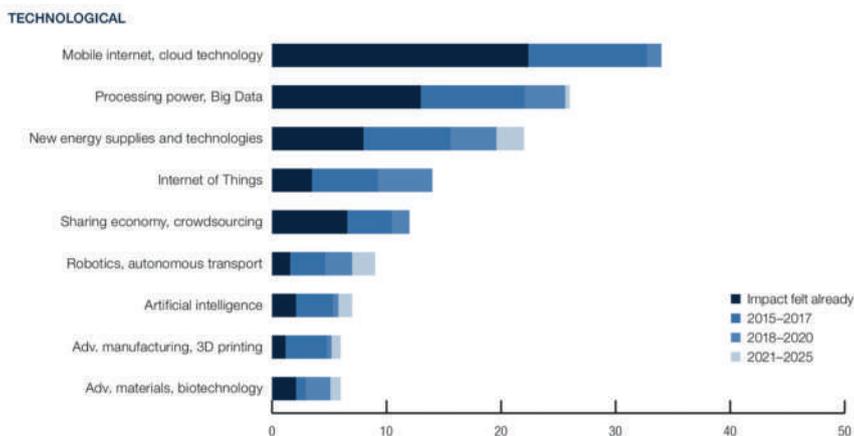


Figure 1. Technological drivers of changes in the future of jobs and skills

Source: World Economic Forum, 2016, p. 5.

- relevance to contemporary world problems and contemporary business needs;
- complexity of education (not just business training);
- broad, systemic, open and multidimensional vision of reality and the future;
- ability to understand different situations and contexts, to reveal concealed drivers of changes and personal behavior going far beyond definite skills and formal competences;
- effectiveness in terms of practical applicability and demand of learning outcomes by current and future employers;
- personal competitiveness on the market as well as the competitiveness of their graduates;
- ethical socio-oriented thinking and behavior.

All these and other criteria of successful business education put forward four major challenges for teachers which are currently worth discussing in professional educational and business communities.

First challenge: our own knowledge, skills and experience

It is especially important when we are dealing with such things as complexity, uncertainty, casualty and risks. And what is most important is that complexities and uncertainties expand faster than our capabilities to deal with them. Here

lies the major strategic challenge because it's a future, its threats as well as opportunities. And we have to be prepared for this future. And thus we need teaching of complexity and how to deal with complexity without common threat. In an increasingly complex world we must cope with many unexpected issues and unforeseen events, increasing business risks, but also creating potential new opportunities. We need teaching of a "big picture overview" and strategic open and non-orthodox thinking instead of narrow focused and short term perception of things and events and their vision.

But how could we build the capabilities for that? Who are the teachers and what's their role in building such capabilities? The ideal future-oriented teacher must focus the students on the *unknown* which is still the largest area to reveal and understand despite tremendous growth of knowledge since the late XX century (fig.2). Even the notion of knowledge gets the new meaning. The truly successful managers, leaders and educators of the future will be characterized not by how they can access information and knowledge, but by how they can access the most relevant information, differentiate it from the exponentially multiplying masses of non-relevant information and how they generate new knowledge.

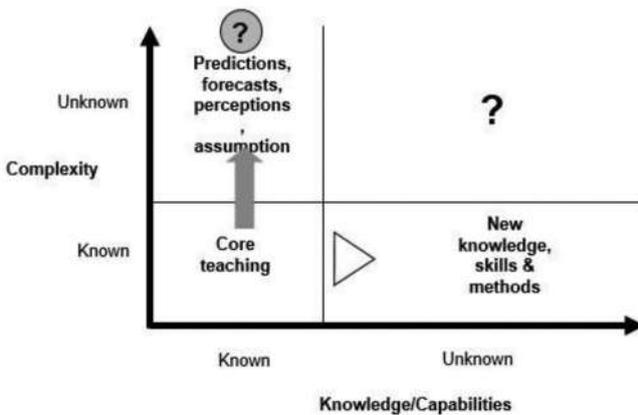


Figure 2. Our knowledge: complexities and capabilities
 Source: Adapted from J. Kemp, A. Schotter, M. Witzel, 2013, p.15.

But too often we are trying to teach using the thinking, ways of knowing and models of the XX century where most of us got the education from our teachers, books (even published in the early 2000's) or some contemporary business experience but anyway *referred to the past*. But in the past we lack or even don't have answers to the future problems. We cannot anticipate

learners to prepare for the world of tomorrow if our learning environments and processes remain unchanged and if they reflect values and societal organization of the past (Global Education Futures 2018). Are we sure that our knowledge baggage is enough to be in line with new trends and challenges? If we are lacking enough capabilities and knowledge about the modern world could we teach or manage effectively? What shall we do to prepare future generation for these tremendous changes, to the new “future shock” if you will? How could we educate ourselves to be in line with the new trends and to change the socio-economic paradigm from industrial to knowledge-based and then to wisdom-based? Nobody doubts that we have worth of knowledge and wisdom, which is influential thinking driver for present business and education. But is it enough for the future? My answer as well as the answers of many business educators is “no”.

Second challenge: what and what for we are teaching

Once I’ve seen an interesting comparison of management education practice. Traditional foundation courses for Bachelors or core courses for MBA’s who have no basic management knowledge were compared with standard Big Mac. We can buy and eat it everywhere, but the question remains — whether it’s healthy if you eat it day by day? The analogy is clear. Nobody will doubt that we need basic teaching in any field, rational and logical thinking. But we can’t solve the current and future problems using only well-known tools, formal logic, just linear thinking, methods and models, etc. And again it’s definitely the challenge for teachers; it’s a matter of new competences, new knowledge, new thinking and new teaching.

Since the business education practice in Russia is comparatively short we still very often hear from our students (especially MBA’s) that everything is fine with what you are telling us and teaching, most of it is valuable, interesting, and applicable but the reality is often different since we are in Russia. And it’s a special case. Abstract theory and even more advanced business concepts and models don’t work in the same way as in the Western world with the advanced market economy. Business cases might help. Definitely adapted to contemporary particular situations and practice they are good and valuable tool but they are not panacea as any other tool. But probably the major problem with them as well as with the success stories lays again in the *past experience* achieved by concrete persons and companies, in the concrete situations under specific circumstances, factors and conditions. Then the logic of success is more important.

Even notion of what's *right or wrong* is quite questionable. Today's teaching is not just teaching of right things of the past but to teach thinking different. The Dean of Graduate School of Business of Moscow State University Oleg Vikhansky used to say: "Good education helps the student to understand the world around; excellent education helps first of all to understand yourself in this world, and more important it puts the challenges for students and directs them to unknown, to *personal* knowledge and *personal* decisions." (Vikhansky, 2011, 2014). In this respect teaching to put the right and timely questions is more important than giving the "right" answers to old questions.

Rational logic has to be supplemented with essence of irrational emotional behavior (Ariely, 2008, 2010). So in our teaching we have to make a big shift from old to new values and apply them to business educational since they are more and more demanded. We have to put more meaningful questions like "why" and "what for" instead of "what" and "how". Thus we will build new paradigm of meaningful management (Kuzin, 2015). We have to be more acute capable to analyze what is seen but not visible. The real creativity starts beyond the frontiers of right and wrong, and it's a different dimension.



Figure 3. Shift of values

Business educators are dealing with different management frameworks. If the world is changing, then we have to talk about different management (Kuzin, 2014) and different business education. The well-known American management thinker Gary Hamel called it "the new invention of management" or new management DNA M2.0 of the XXI century (Hamel, & Breen, 2007; Hamel, 2012).

First of all we as educators have to understand and appreciate this change. We can get this knowledge either from our professional activity as researchers and from our practical experience as business people, consultants and experts. And we have teach our students accordingly to *change their managerial thinking* from static to dynamic, from narrow to wide and system vision, from purely rational to irrational, to emotional and non-linear thinking, from

ad hoc and incremental approaches to thinking and performing in a different way.

Thus a systematic process for business teaching as well as for producing bold management breakthroughs in the future of our students must include at least the following:

1. *Commitment to big management problems* since the bigger the problem, the bigger the opportunity for innovation and the bigger the breakthrough.

2. *Search for new principles that illuminate new approaches.* Any problem that is pervasive, persistent, or unprecedented is unlikely to be solved with hand-me-down principles. Novel problems demand novel principles and paradigms.

3. *A deconstruction of management orthodoxies.* To fully appreciate the power of a new management or some other principles (including educational), one must loosen the grip that precedent has on his/her imagination. While some of what is believed may be scientific certainty, much of it is not. Painful as it is to admit, a lot of what passes for management or general wisdom is unquestioned dogma masquerading as unquestionable truth. How could uncover this orthodoxy? We could apply very simple approach. Pull together a group of colleagues, and ask them what they believe about some critical management education issues like change, innovation, leadership, employee engagement, etc. Once everyone's beliefs are out on the table, identify those that are held in common. And you will definitely reveal the orthodoxy and you will be able to distinguish between what is apparently true and what is eternally true (Hamel, 2006).

Third challenge: the needs and demands of future business

Major business challenges for the 21st century can be grouped into at least five categories related to new technologies, evolving market forces, human issues, leadership, ethical and socially responsible behavior. All of them require different business education approaches.

We have already mentioned above some major business needs of the XXI century related to the first two of them — *technologies and market forces*. We are now moving into the next industrial revolution, driven by digital technologies, new materials, biotechnologies, and renewable energy, where widespread application of artificial intelligence, robotics, 3D printing, and other disruptive technologies will create tremendous impact on shifting the nature of business, learning and work. In the present model of industrial society, around a half of all jobs in the world that have “routine” components can be replaced

by the artificial intelligence and robotics, even with existing level of technologies. Furthermore, some technologies such as 3D printing and biotech can disrupt whole industries and supply chains, replacing conveyor-type mass-production economies with adaptive regenerative manufacturing networks (Why There Is A Crisis In Business Education, 2014). Accordingly the market forces like growing complexity, volatility, different competition, uncertainty, etc. must be properly addressed by business educators.

The third focus is on people. The demand for meaningful management to the large extend means different attitude to people in organizations, so called “humanization of management”. In the minds of many managers, people issues involve relationships with the staff of an organization. These issues were traditionally addressed as human resources management, not too much different as any other resource management issues. With the advent of the 21st century, these people issues are increasingly establishing themselves at center stage. People are getting different and more knowledgeable. Less than half of the work force in the industrial world will be holding conventional full-time jobs in organizations, every year more and more people will be temporary or part-time self-employed and included in different networks and ecosystems.

In a quickly changing world, talented human capital will be a prime ingredient of business success. Businesses will have to accommodate the shift of power from owners and senior management to knowledge workers, creative thinkers and non-conformists while at the same time professionals will become less concerned with the traditional concept of a career and more interested in what we might term self-fulfillment.

One more issue which seems to be important speaking about people in contemporary business education is related to developing of the “emotional intelligence” with such values as beauty, harmony, empathy, convictions, perceptions, keenness, loss aversion, integrity, sensitivity, tenacity, and even love. (Goleman, 1995; Pink, 2005). Another non-traditional area of studies and education is spiritual side of management as any other human activity (Zsolnai, 2015; Palmer & Wong, 2013; Middlebrooks & Noghiu, 2010). Both areas are major attributes and driving forces for building and developing effective communications between people. And here again traditional vector of teaching and then traditional business behavior are too pragmatic and formalized with major focus on achievements and definite assessable results and with rather neutral impartial position and attitude of people making decisions and acting as business communicators.

The forth focus is on new critical leadership competencies. Strategic focus and vision, coupled with a practical sense of when to be flexible and adaptable,

will be most critical for survival. An ability to manage multiple points of view simultaneously will differentiate the best managers: to keep the high-level goals in sight while managing and tracking day-to-day success; to understand equally the points of view and needs of the customer and of the organization; to be able to empathize with all stakeholders in order to develop people, foster productive change and keep the spirit of the enterprise vital.

The evolving nature of business conducted by global organizations will also call for a fundamentally different kind of leader. Gone are the days of top-down, hard-nosed direction. Demonstrating flexibility and empathy, while remaining true to the core values of the organization and finding ways to circumvent unpredictable impediments, will be characteristic of tomorrow's leaders. These will be people who are inspirational; technologically savvy but not prone to getting lost in details; entrepreneurial; devoted to service, and inclusive rather than independent or autocratic. Additional key leadership competencies will include: the ability to develop and articulate a value proposition — maintaining it in a dynamic market and energizing others to buy into it; investing in a business model that guides employee decision-making at all levels; committing to a culture that values mentorship and learning while aligning individual and corporate goals, and recognizing what it means to develop and manage truly transformational knowledge systems. The common characteristics of these new leaders are all related to issues that are more focused on the intangible aspects of an organization. Over time, those would-be leaders who are unwilling or unable to demonstrate these leadership behaviors will find themselves with few followers.

The fifth focus is on ethics and corporate social responsibility. Over the last two decades we have evidenced numerous cases of unethical and socially not responsible behavior although at least 50 years these issues are widely discussed, monitored and included in most of business education programs (Wankel & Strachowicz-Stanusch, 2012). For Russian business this issue is very urgent and important given the lack of ethical, CSR and compliance culture, as well as large level of corruption, lack of compliance and often violation of law. But Russia is definitely not the worse and not the only case. Numerous publications stated that the world 2008 crisis had ethical roots among others. And what is really dangerous is so called “normalization of unethical behavior”.

Thus the ideal advanced business teacher have to be at the edge of contemporary knowledge, skills and practice and have to understand the future needs of business.

In light of these 21st-century challenges we have to reconsider traditional models and methods for management education, examining how these

are evolving and highlighting new approaches. As suggested earlier, the best answer needs to be expressed in terms of the wants and needs of both the employee and the organization and the ways the evolving nature of that relationship will be integral to the success of the enterprise.

Forth challenge: alternative formats, teaching and learning methods

To address the above mentioned challenges of the next era of global business, traditional degree-granting programs and professional schools as well as traditional methods will continue to be necessary, but increasingly not sufficient. To develop professionals for success in a new business and political environment a new educational model will have to be forged. Traditional models fall short in their ability to link the knowledge, skills and concepts covered to the practice of leadership within actual work organizations (Global Education Futures, 2018).

The traditional learning methods most commonly employed in management education provide learning experiences that are inadequate in several respects (Nevins & Stumpf, 1999):

1. They fail to provide accurate, timely feedback on competency development in the areas most germane to success.
2. They are insufficiently people-sensitive and time-sensitive (attributes that are critical in many performance-oriented professions such as litigation and acting).
3. They need to create better practice fields (as in competitive sports) or practice sessions (as in music training) for skill development.
4. They should include lifelike situations, including crises, for learning under pressure (similar to state-of-the-art flight simulators for pilots).
5. They must permit problem-finding and issue diagnosis as a central part of the experience (the learning method used in most professional services firms).
6. They should use master-apprentice relationships in the learning process (as is done in dentistry and medicine as well as in craft trades) so as to guide an effective ongoing development process.
7. They need to create mentor-protégé relationships to facilitate continuous learning beyond the formal educational process (like methods used to develop mastery in sports as well as the performing and visual arts).
8. They should threaten a trainee's ego and job security by placing him or her on the firing line to prosper or fail based on decisions and actions

(consider survival training for the military or difficult developmental assignments for multinational executives).

Conclusion

In accordance with the aim of the paper, the author suggest business educators take into account several challenges that could arise from the current topical global changes in society, technologies and business to hold leadership in human capital building and development. These challenges are related to current break between past and future knowledge, to the essence of teaching, to anticipated demands of new business and alternative teaching techniques. Effective professional development in the future will focus less on rote learning of tools and study of cases, and more on experiences that guide the learners to ask “what...if” and “what for” type of questions instead of “what” and “how”. Just this simple turn of the focus require significant change in the whole process of business teaching with emphasis on the wider set of topics and different business thinking. From my perspective in the present discussion on new business education far less attention is devoted to business teachers themselves, to their personal professional knowledge, vision of the reality and the future, to their culture and mentality, attitude to change, etc. Taken together these things matters very much when we are talking about building new global thinking and competences of the future managers and decision makers.

At the end I'd like to paraphrase the title of the popular book “Funky Business: Talent Makes Capital Dance” and propose the formula: *talented and competent educators have to teach talented, intelligent and creative graduates who will make capital dance.*

References

1. Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. N. Y. : Harper Collins.
2. Ariely, D. (2010). The Upside of Irrationality. N. Y. : Harper Collins.
3. Educational Ecosystems for Societal Transformation. Global Education Futures 2018. Global Education Futures Initiative: www.edu2035.org.
4. Glick, W. (2016). Transforming Business Education for Global Prosperity. Electronic resource: <https://www.aacsb.edu/blog/2016/january/transforming-business-education-for-global-prosperity>
5. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. Bantam Books.

6. Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston.
7. Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
8. Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. John Wiley & Sons.
9. Kemp, J., Witzel, M., & Schotter, A. (2013). *Management Frameworks: Aligning Strategic Thinking and Execution*. Routledge.
10. Kuzin, D. (2014). *Different Management. The Metaphysics of Modern Management*. International University in Moscow, 2014 (in Russian).
11. Kuzin, D. (2015). *Strategic Management of Meanings*. *Economic Strategies* №7, 176-184 (in Russian).
12. Middlebrooks, A., & Noghiu, A. (2010). Leadership and Spiritual Capital: Exploring the Link Between Individual Service Disposition and Organizational Value. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 67-85.
13. Nevins, M. D., Stumpf, S. A. (1999). 21st-century Leadership: Redefining Management Education. *Strategy and Business*, 41-51.
14. Nikitina, T., Lapina, I. (2017). Overview of Trends and Developments in Business Education. Electronic resource: www.iis.org/CDs2017/CD2017Summer/papers/SA002IK.pdf
15. Palmer, D.A., & Wong, M. (2013, July). Clarifying the Concept of Spiritual Capital. In *Conference on the Social Scientific Study of Religion*, Chinese University of Hong Kong (pp. 10-13).
16. Peters, T. (2003). *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. (p. 352). London: Dorling Kindersley.
17. Pink, D. H. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-brainers Will Rule the Future*. Penguin.
18. *Preparing Our Youth for an Inclusive and Sustainable World. The OECD PISA Global, Competence Framework, 2018*.
19. Schleicher, A. (2016). Pisa Tests to Include ‘Global Skills’ and Cultural Awareness. *BBC News*. 27 May, 2016. Electronic resource: <https://www.bbc.com/news/business-36343602>.
20. *6 Trends That Will Change Business Education In 2017 — According To Deans*. <https://www.businessbecause.com/news/making-the-headlines/4411/6-trends-shaping-education-in-2017>
21. *The Future of Jobs and Skills, Executive Summary*. World Economic Forum, 2016.
22. Vikhansky, O. (2011). Deficiencies of Present Pedagogical System. *Bulletin of Moscow University. Management Series*. №1, 3-18 (in Russian).

23. Vikhansky, O. (2014). Conceptual Changes in Business Education. *Problems of Management Theory and Practice* №10, 33-40 (in Russian).
24. Wankel, C., Strachowicz-Stanusch A.. (2012). *Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management in Education*. Information Science Reference, IGI Global, Hershey PA.
25. Why There Is A Crisis In Business Education. (2014). Electronic resource: www.wbur.org/hereandnow/2014/10/01/business-education-crisis
26. Zsolnai, L. (2015). *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer.

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ¹

Данная статья является продолжением дискуссии о новой парадигме управления в современном мире. На каждом этапе развития общества эту парадигму формирует устоявшаяся и доминирующая система взглядов и представлений, принципов и правил, образцов мышления и поведения. Со временем парадигмы меняются, отвечая вызовам нового знания и времени; прежние догмы пересматриваются или вовсе отменяются, возникают новые теории и концепции, формирующие новый тип мышления, поведения и последующие новые практики. Так возникают управленческие инновации, определяющие конкурентоспособность современного бизнеса. Проблема нового качества управленческого мышления чрезвычайно актуальна для России, особенно когда страна уже не просто полноценно встроилась в мировую экономику, а претендует в ней на достойное ее потенциалу место. В данной статье предпринята попытка взглянуть на проблему управленческого мышления через призму только одной, но чрезвычайно важной сферы современного бизнеса — корпоративного управления, имеющего относительно короткую, но насыщенную историю развития в России. Авторы рассматривают несколько наиболее важных его особенностей, требующих системного, опережающего, нелинейного, адаптационного, не-зависимого и лидерского мышления.

Каждой эпохе (или технологическому укладу) соответствует определенная парадигма управления, т.е. сформировавшийся, общепризнанный и доминирующий тип управленческого мышления, выраженный в теоретических взглядах и принципах, инструментах и методах действий, способах постановки и решения проблем, нормах и правилах осуществления различных бизнес-процессов, поведения в деловом сообществе и в др. проявлениях. Начало XXI в. — это период смены парадигмы менеджмента, основы которой были сформулированы еще классической и последующими школами менеджмента первой половины XX в., а затем развиты новыми направлениями управленческой мысли.

¹ Вербицкий В. К., Кузин Д. В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. №1. С. 42–51.

Но сейчас мы живем в новом тысячелетии и в совершенно другом мире с другим бизнесом, темпом и содержанием перемен, с другим образом жизни и поведением людей, с другими проблемами и потребностями, с другими технологиями и инструментами решения этих проблем и удовлетворения потребностей. Все это, во-первых, само по себе требует очень существенного переосмысления, нового взгляда на мир, современное общество, политику и бизнес и, во-вторых, изменения управленческого мышления. Как заметил великий современный архитектор Норман Фостер, особую ценность приобретает даже не сам результат того или иного действия, а *качество мышления*. Об этом ранее говорили и другие выдающиеся мыслители, например, Альберт Эйнштейн, Томас Кун, Эдвардс Деминг и др. Чтобы достичь подлинного успеха, устойчивой конкурентоспособности или «антихрупкости» (по Насиму Талебу), нужно не просто применять известные правила, схемы и модели, а перестраивать сознание: восприятие, понимание, ценности, принципы и т.д., и затем последующие практики. Залог успеха — в формировании творческого мышления, восприимчивости к новым идеям и открытости к переменам.

Если даже бегло посмотреть на труды большинства ведущих современных теоретиков менеджмента, то их доминирующей идеей является изменение парадигмы управления в XXI в., прежде всего, системы ценностей и парадигмы управленческого мышления. Не будет такого изменения и нового качества мышления, трудно рассчитывать на другую политику, на другие решения и действия, на другие результаты и их последствия. Может быть, главная проблема современной России состоит как раз в необходимости нового качества управленческого мышления. Но как происходит это изменение, в чем оно состоит и кто становится его драйвером — это далеко не простые вопросы, требующие глубокого изучения и, по всей видимости, неоднозначного ответа.

Корпоративное управление — это относительно новая для России сфера управленческих отношений, хотя за чуть более двадцатилетнюю историю его развития накоплен значительный опыт, произведены существенные институциональные изменения, создана система корпоративного управления и сформированы лучшие практики. Но сейчас мы пытаемся выйти на новый уровень осмысления этой проблематики: мы ищем баланс между идеалом и реальностью, между лучшим опытом и его оптимальной адаптацией в реальных компаниях для повышения их эффективности и конкурентоспособности. Далее мы кратко рассмотрим несколько проблем корпоративного управления, требующих такого переосмысления.

Постановка смысловых проблем

Как написал один из международно признанных авторитетов в области человеческого потенциала и управленческого развития Колин Тернер, «жизненный опыт вырабатывает у нас не функциональное, а историческое мышление. Когда нас спрашивают о причинах того или иного поступка, мы склонны отвечать, почему мы это сделали, а не для чего. Мы говорим: «потому что», а не «для того, чтобы». Следствием подобного мышления является то, что будущее представляется нам простым продолжением прошлого, а это пагубно сказывается на всей нашей жизни. Все, что не вписывается в привычный алгоритм мышления, попросту отбрасывается» [1]. Из этого высказывания просматриваются две существенные мыслительные траектории: первая — смысловая (зачем что-то делается), вторая — логическая (в виде причинно-следственных связей и определенной последовательности). За первой в теоретическом плане стоит концепция «стратегического управления смыслами» [2], за второй — дихотомия линейности и нелинейности в современной науке, в т.ч. и в управлении.

Говоря о практическом применении первой концепции, которая предполагает реализацию последовательности: смыслы — ценности цели — средства — результаты, рассмотрим для примера две смысловые проблемы корпоративного управления (хотя их, конечно же, больше).

Первая проблема — зачем вообще нужно корпоративное управление? Чтобы кратко ответить на этот достаточно неочевидный вопрос в контексте нашего обсуждения и применительно к российской практике нужно сделать небольшой исторический экскурс в конец 90-х гг. прошлого века. Историю становления стандартов российского корпоративного управления условно можно разделить на четыре смысловых этапа, каждому из которых соответствует доминирующий тип участника с преобладающей системой мышления [3].

Первый тип — «лингвисты» (исследователи) обеспечили прочтение и анализ общих мировых принципов, зарубежных законов и лучшей практики и на их основе формирование необходимых базовых элементов системы корпоративного управления для встраивания наиболее продвинутой части в основном крупнейшего российского бизнеса в мировое инвестиционное пространство и выхода на зарубежные рынки капитала.

Второй тип — «юристы», обеспечившие формирование регулирующей базы корпоративного управления, внедрение принципов, стандартов и кодексов корпоративного управления в практику компаний.

Третий тип — «экономисты», которые осознали, что управление компанией на основе принципов лучших практик повышает их эффективность и создает их дополнительную стоимость. Внедрение концепции «управления стоимостью бизнеса» в практику, прежде всего, публичных российских компаний в 2000-е гг., по всей видимости, стало одним из наиболее заметных поворотов в управленческом мышлении их руководителей. Наверное, именно с этого момента стала складываться системная концепция развивающегося корпоративного управления. Как известно, знать правила и стандарты и применять их на практике — это разные вещи, тем более, если речь идет о сложных социальных системах с большим числом коммуникаций и взаимодействий.

Наконец, *четвертый тип* — «управленцы» продвинули далее мышление именно до уровня качества коммуникаций и принятия стратегических решений. Как написали Дж. О'Коннор и И. Макдермот, «качество решений определяется процессом, который используется для их принятия»[4]. Важно не только *что* и *кем* сделано, но и *зачем* и *как* это сделано. Поэтому, возвращаясь к вопросу «зачем нужно корпоративное управление?», если говорить о содержательной, а не формальной стороне дела, можно ответить и так — «чтобы изменить ментальность и культуру управления».

Другая смысловая проблема, взятая нами в качестве примера — зачем нужно публичное размещение акций (initial public offering - IPO)? IPO, как многие новые начинания в развивающейся рыночной экономике, с середины 2000-х гг. в России стало своего рода «модой». «IPO — один из важнейших источников финансирования инвестиций для развития компании» — этот тезис стал тогда почти неоспоримым и такая точка зрения до сих пор доминирует в сознании значительного числа собственников и менеджеров. При этом подразумевается, что, как только потребуются инвестиции, тогда и будет проведено IPO. Ответ на смысловой вопрос «зачем делать IPO?», таким образом, достаточно для них очевиден. Гораздо реже говорится о том, что пока еще не достигнута та стадия развития, когда собственники готовы превратить свою компанию в публичную и стать владельцами капитала, а не просто хозяевами бизнеса как набора генерирующих прибыль активов.

Однако если взглянуть по-другому, IPO — не просто способ привлечь достаточный объем инвестиций, если принять во внимание тот масштаб инвестиционных вложений, которые были сделаны компанией еще до момента ее выхода на публичный рынок акционерного капитала. Гораздо большую значимость, нежели получение внешнего финансирования, имеют такие мотивы проведения IPO, как потреб-

ность в рыночной оценке бизнеса, выход на качественно новый уровень развития, получение статуса публичной компании, открывающего более выгодные условия для привлечения инвестиций, а также превращение собственников этой компании во владельцев капитала [5]. Конечно, рынок акций может стать единственным вариантом привлечения инвестиций для развития нового бизнеса особенно в высокотехнологичных отраслях. Однако, как показывают исследования зарубежной практики во многих странах, даже в США, рынок акций не является основным источником финансирования роста бизнеса, прежде всего, в силу своей дороговизны. Аналогичная тенденция характерна и для России, хотя мотивация IPO у большинства собственников остается прежней. Правда, мода, как всегда, изменчива, кризис 2008 г. многих отрезвил, научил и опустил на землю, заставил больше думать о реальной оценке и ликвидности активов, о статусе публичности как элементе эффективности бизнеса, о стратегическом доверии инвесторов, об изменении собственного мышления от бизнесмена-собственника, просто генерирующего денежные потоки, к бизнесмену-инвестору, диверсифицирующему свой капитал и оптимизирующему портфель своих активов.

Нелинейность в корпоративном управлении

Общая проблема современного менеджмента состоит в том, что он часто слишком рационален, линеен, слишком сконцентрирован на решении многих проблем, возникающих в реальном сложном и нелинейном мире, образно говоря, «в лоб». А нелинейному миру должно соответствовать и нелинейное гибкое, творческое, часто интуитивное и адаптивное мышление. Именно нелинейные (нестандартные) идеи приводили в прошлом к выдающимся результатам в строительстве, культуре и архитектуре, в инженерном деле и бизнесе. Гигантское разнообразие, комплексность, взаимосвязанность различных элементов современного мира бизнеса порождают совершенно невероятные последствия и открывают новые возможности, которые часто трудно предсказать и которые совсем не очевидно вытекают из прошлого опыта или прошлого успеха.

Относительно недолгий по историческим меркам период рыночной экономики в России привел нас к пониманию многих фундаментальных идей о менеджменте и их воплощению на практике. Одна из них состоит в том, что многие идеальные концепции, рецепты и модели,

истории прошлых успехов известных предпринимателей, лучшие зарубежные практики и т.п. нельзя воспринимать прямолинейно, они далеко не всегда работают или используются в России так же, как в других странах. Иначе говоря, *между идеалом, намерениями (желаниями) и реалиями часто существует большой разрыв*. И задача в уменьшении (или даже преодолении) этого разрыва носит двойственный характер: во-первых, найти путь и способы *перехода* (в данном случае системы корпоративного управления) из одного состояния в другое (линейная логика: «от», «из» — «к»); во-вторых, найти способы более эффективного *использования или погружения* «идеального» в существующую практику, т.е. в реальности современного российского управления (нелинейная логика).

Существуют и другие многообразные проявления нелинейности в управлении. Например, в компании есть формальная система корпоративного управления (органы, положения, процедуры и т.д.), но нет эффективного управления, т.е. созданная система фактически либо просто вывеска (формальный атрибут для собственника), либо она недостаточно дееспособна. Больше формальных признаков в работе советов директоров (документов, комитетов, заседаний, коммуникаций и т.д.) совсем не гарантирует эффективности их работы и качества принимаемых важнейших стратегических решений. Как написал Джамшид Гараедаги, «заблуждение состоит в том, что если X — хорошо, то чем больше X, тем лучше»[6]. Или приращения («инкриментализм» по терминологии американского управленческого гуру Гэри Хэмела) без кардинального изменения в конкурентной гонке, как правило, проигрывают «другому» (новому, неизвестному ранее, или новой комбинации чего-то существующего).

Еще пример — рейтинги корпоративного управления, как инструмент оценки его *существующего* состояния и качества на определенный момент времени. Безусловно, они полезны и являются важным инструментом развития практики корпоративного управления. Но они статичны и, скорее, из области линейного подхода, так как построены на сравнении с идеалом или с лидером. А как этот лидер получил такой высокий рейтинг, каково было движение к нему? Что необходимо сделать на практике, получив свой рейтинг и увидев по его итогам несовершенство системы управления в компании? Это более сложные вопросы из области нелинейности. И здесь применяется другой инструментарий — *аудит корпоративного управления*, в котором не стоит задача сравнения, но ставится задача комплексной оценки и анализа системы и путей ее развития с учетом разных факторов. Линейность всегда проще для понимания

и обучения, но она совсем недостаточна для работы со сложной реальностью, инновациями, неопределенностью и рисками.

Что сейчас конкурирует на рынке?

Представление о том, что на рынке сейчас конкурируют сырье, продукты/услуги, производственные технологии или бренды, уже давно не совсем соответствует действительности. Они лишь внешние проявления результатов конкурентной борьбы сложных систем, создающих эти ценности и выводящих их на рынок. *Конкурируют и побеждают управленческие инновации, проявляющиеся в новых бизнес-моделях.* За ними стоят идеология менеджмента (ценности, менталитет, организационная культура, управленческие идеи, тип лидерства и т.д.), понимание и предвосхищение потребностей и того, что продается на рынке (продукт/услуга или впечатления/эмоции), система и технологии коммуникаций со стейкхолдерами, твердые (профессиональные) и мягкие (социально-психологические) навыки, цепочки создания ценностей, системы управления, реализующие конкретные бизнес-модели. Передовые технологии в производстве не работают без соответствующих управленческих технологий.

Корпоративное управление — это технология самого верхнего стратегического уровня выработки ключевых решений и контроля их реализации. От качества корпоративного управления зависит успешность внедрения иных управленческих, продуктовых и технологических инноваций. В этом смысле оно, по крайней мере в России, само по себе является управленческой инновацией, конкурентным преимуществом, а также пространством для прочих управленческих инноваций в области профессиональных стандартов, оценки качества управления, его технологий и др.

Есть известная закономерность нашего восприятия: если какая-то модель поведения (бизнес-модель) привела к успеху и показала свою эффективность, то ее начинают применять постоянно, в различных ситуациях, фактически формируя «благодарность» к этой модели развития. И когда она перестает давать результат, думают не о том, чтобы ее изменить, а о том, как ее усовершенствовать (может быть что-то добавить, прирастить), чтобы она еще некоторое время просуществовала. Адаптивный тип мышления приспособливает чужую (модную) модель или концепцию, т.е. фактически просто копирует чужой успех. Но надо понимать логику конкретного успеха и, тем самым, устранять простой «эффект ореола», как его охарактеризовал Фил Розенцвейг [7].

В этом смысле нет идеальной или оптимальной модели и системы корпоративного управления. Каждая компания вырабатывает свою систему, исходя из стадии своего развития (жизненного цикла), формы финансирования инвестиций, требуемого уровня контроля со стороны основных собственников и стратегии развития (PhICS модель) [3, с. 62–79].

Каждая модель, построенная конкретной компанией, должна обязательно пройти путь: *изучение — адаптация — кастомизация — внедрение*. Только так она сможет стать частью культуры компании, определяющей ее конкурентоспособность. Причем, именно стадия адаптации чрезвычайно важна — об этом говорят очень многие бизнесмены. Приведем только одно высказывание Таруна Ханна из Гарвардского университета: «Нельзя везде и всюду управлять бизнесом одинаково. Среда, контекст, местные условия — фактор весомый. Контекстуальный интеллект: способность понимать, где и в каких пределах применимы наши знания, и адаптировать их к новым условиям, не похожим на те, в которых они были получены»[8]. Причем необходима *активная адаптация*, когда иногда требуется критическая переоценка неприкосновенных основ — представлений, ценностей и идеалов.

Независимое мышление

Независимость мышления членов советов директоров всегда рассматривалась как основополагающий принцип всей проблематики корпоративного управления, а независимые директора в составе советов директоров многих российских компаний давно стали неотъемлемым элементом их работы. Однако до сих пор они могут быть охарактеризованы в качестве «особых» членов, так как никого, кроме себя, не представляют или, точнее, не должны представлять. И хотя о работе независимых директоров уже написано достаточно много, вопросы «*кто они?*» и «*зачем они нужны?*» по-прежнему возникают. А нужны они, если быть кратким, для того чтобы сдвинуть угол зрения лиц, принимающих решения, и создать альтернативу. Поэтому их основные атрибуты — репутация, профессионализм, компетентность, независимость суждений и способность отстаивать свою точку зрения. От обычных бизнесменов их отличает то, что, используя аналогию, на перекрестке при мигающем зеленом свете они нажимают на педаль тормоза, а бизнесмены, скорее, напротив — на педаль акселератора. Иначе говоря, они снижают уровень риска, делая принимаемые решения более взвешенными и обоснован-

ными. Наоборот, в государственных компаниях они больше подталкивают чиновников к принятию именно «бизнес-решений», а не просто ожиданию директив сверху.

Участие в работе целого ряда советов директоров разных компаний позволяет выделить как минимум три разных типа независимых директоров (хотя, наверное, этих типажей больше), каждый с определенным преобладающим типом мышления.

Первый условно можно назвать «муравьи», т.е. те, кто ориентирован на созидание, на строительство, на формирование новых практик во всех деталях. Для них принципиальна глубина погружения в проблемы на стратегическом уровне, на уровне бизнес-модели. В этом своем качестве они создают противовес «акционерам-активистам».

Второй тип — «референты» — больше делает то, что от него ожидают в качестве технического исполнителя, придерживаясь при этом центрального зрения акционеров. Такой тип с точки зрения независимости мышления малоинтересен.

Третий тип — «сам с усами» — сам выбирает критерии, делает то, что считает нужным, имеет свою программу, умеет говорить «нет», способен задавать неудобные вопросы, может вывести других членов совета директоров из «зоны комфорта» и преодолеть синдром ограниченного мышления. Переход на новое мышление предполагает регулярный пересмотр систем и практик. Кто-то должен задавать вопрос: «Почему мы это делаем? Почему мы поступаем именно так?» Такой тип максимально отражает суть независимого мышления и действия, и он наиболее ценен. Самые прозорливые акционеры, заботясь о развитии бизнеса и приглашая для этого таких независимых директоров, размышляют, очевидно, так: «Если бы всегда нужно было согласие по всем вопросам, проще было бы нанять компьютер».

Трудно однозначно сказать, кто такой на самом деле независимый директор. С учетом ситуации он может быть и экспертом, и управленцем. В первом случае его внимание, мышление и компетенции будут сконцентрированы на инвестиционной привлекательности, процедурах, транспарентности или коммуникациях; во втором — на эффективности, результатах, конкурентоспособности, стоимости бизнеса. Поэтому абстрактно говорить о независимых директорах и типе мышления их работодателей-акционеров сейчас уже недостаточно. Компании — заказчики независимых директоров — должны понимать, какие директора им нужны, а сами независимые директора — какие они есть или какими хотят быть.

Интегрированная отчетность

В мире, да и в наиболее развитых российских компаниях, уже признано, что корпоративная социальная ответственность (КСО) должна стать неотъемлемой частью стратегии компании, внутренней необходимостью, а не просто обязанностью, пусть даже внутренне осознаваемой. Такое признание делает концепцию КСО реальным инструментом развития компании, повышения стратегического доверия инвесторов к ней, роста ее стоимости. Более сотни российских компаний наряду с ежегодными годовыми финансовыми отчетами каждый год предоставляют и социальные отчеты. Для них уже совершенно очевидно, что для оценки эффективности инвестиций просто сведений бухгалтерского учета недостаточно, так как такой учет отражает преимущественно состояние уже свершившихся фактов хозяйственной жизни. В условиях динамичного развития компаний более актуальным становится даже не столько управленческий учет (он может привести к избытку именно «менеджмента» в работе советов директоров), сколько сочетание разнообразной финансовой и нефинансовой информации, более системно отражающей положение компании на рынке и в социуме и перспективы ее развития.

Однако до последнего времени различные стандарты, модели и системы отчетности были разбединены. Одним из относительно новых инструментов в этой области является *интегрированная отчетность*, объединяющая и гармонизирующая существующие модели раскрытия информации, а главное — повышающая полезность раскрываемой информации. По замыслу разработчиков и проводников этой концепции (Международного совета по интегрированной отчетности), такая практика разрушает существующую «китайскую стену» между различными стандартами и нормативами финансовой и нефинансовой отчетности, существующими в мире. Кроме того, она объединяет различные подразделения компаний, занимающихся наукой, производством, продажами, кадрами, экологией и др., служит инструментом улучшения отношений со всеми стейкхолдерами, обеспечивает целостное понимание будущих стратегических проблем развития компании, делая, тем самым, вызов существующему раздробленному и фрагментарному управленческому мышлению [9, 10]. Вместо отчета, разбитого на не связанные между собой разделы или во многом устаревшей сложной «описательной отчетности» (narrative reporting), предлагается подход, основанный на устремленную в будущее бизнес-модель, интегрирующую разные виды капитала — природный, производственный, финансовый, интеллектуальный, человеческий, социальный, и таким образом создающую новую будущую

стоимость бизнеса. В России ряд ведущих компаний («Росатом», «Роснефть», «Газпром», «Уралсиб») уже успешно используют такие инструменты отчетности, а в 2016 г. создана Российская региональная сеть по интегрированной отчетности и разработана система сертификации руководителей и экспертов в этой области.

Люди важнее

Уже давно доказано, что отдача от инвестиций в людей и в культуру многократно превышает отдачу от инвестиций в «железо». При этом, несмотря на развитие всех концепций человеческого, интеллектуального социального капитала, проблема «очеловечивания менеджмента» по-прежнему не стала менее актуальной. Менеджмент «заточен» на рациональность, которая часто отождествляется только с экономической эффективностью. Между тем чистая рациональность возможна в отношении вещей, но не людей. Логика и эмоции говорят на разных языках, при этом язык эмоций часто оказывает более сильное воздействие, нежели язык логики. Сфера корпоративного управления, которую мы выбрали в качестве объекта анализа управленческого мышления, — это сфера людей: их взаимоотношений, интересов, ожиданий, предпочтений, оценок, переживаний и т.д., а не «железа». А парадигма, которая ставит в центр внимания человека, предполагает более целостный взгляд на него не только как на главный капитал и ресурс компании, но и как на духовное существо, которое ищет смысл во всем, что делает, и стремится делать то, что важно и нужно.

Так уж сложилось исторически, что мы — страна с доминирующим инженерным мышлением и преобладанием модели индивидуального управления над коллегиальным на всех его уровнях. И нам еще предстоит долгий путь для изменения этой модели и такого типа мышления. Мы по-прежнему отдаем приоритет инвестициям в «железо» и производственные технологии, а не в людей, культуру, образование и управленческие инновации. Даже такие известные концепции, как «тотальное управление качеством» или «бережливое производство», мы часто воспринимаем с чисто технологической точки зрения, недооценивая социальную.

Если принять наш тезис о том, что эффективное корпоративное управление, в том числе, необходимо для изменения ментальности и культуры компании, то нужно признать, что задаваемые принципы и стандарты должны пронизывать всю организацию сверху донизу. Если совет директоров (руководство) или наоборот подчиненные создают одни

правила для себя, а другие «для них», трудно говорить об атмосфере доверия в компании и, соответственно, рассчитывать на ее долгосрочный успех. Соответствие универсальным принципам на уровне компании начинается с ее сотрудников и отношений между ними. Если не заложен фундамент эффективного общения, доверия и надежности отношений, все изменения будут недолговечными. «Разработка корпоративной программы, — считает Колин Тернер, — требует активного участия сотрудников, то есть самостоятельности и инициативности. Сотрудники не поверят в программу, спущенную сверху, составленную советом директоров. Она будет висеть на стене в красивой рамке, возбуждая насмешки и недовольство людей. Подобный сценарий непривлекателен, и все же именно он принимается за основу во многих крупных организациях. Изменение ситуации возможно только с переходом на новое мышление. Безусловно, можно испробовать различные системы и стратегии, привлечь отличных руководителей среднего звена, но все эти меры окажутся неэффективными и преходящими, если мышление сотрудников останется прежним».

Парадигма лидерства

Огромные перемены, происходящие сейчас во всем мире, требуют нового подхода к лидерству. В научном сообществе уже достаточно четко произведено разделение между менеджментом и лидерством. В сфере, которую мы рассматриваем, менеджмент, образно говоря, «щупает вещи руками» (формирует структуры, разрабатывает методы, реагирует на рыночную ситуацию, обеспечивает повышение производительности труда и снижение затрат, анализирует эффективность, преодолевает отклонения и т.д.), а корпоративное управление обеспечивает лидерство («смотрит вперед» и «сует нос»), т.е. вырабатывает миссию, стратегию, корпоративную программу развития, контролирует менеджмент и т.д.

Мы часто констатируем, что в компаниях слишком много именно менеджмента в его традиционном понимании (бюрократия, контроль бизнес-процессов, рациональность и т.п.) и мало стратегической осмысленности действий, обеспечивающей выполнение корпоративной миссии. Последнее как раз и является проявлением лидерства, которое обеспечивается эффективной работой совета директоров. С другой стороны, если мы утверждаем, что корпоративное *управление* — один из основных источников повышения эффективности деятельности компании в целом, то акцент на *управление* вполне оправдан в том смысле, что это

метауправление менеджментом и системой взаимоотношений со стейкхолдерами, обеспечивающее внедрение в компании других инструментов управления и разнообразных инноваций, ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. И главная лидерская роль коллективного руководителя при этом принадлежит совету директоров. Чем убедительнее действия такого лидера, тем выше эффективность. Парадигма такого лидерства состоит в раскрытии и развитии всего внутреннего потенциала компании и предполагает креативное мышление, профессионализм, настойчивость и терпение. При этом, по словам известных японских бизнесменов Икудзиро Нонаки и Хиротака Такеути, «мудрые руководители стремятся осознать противоречивость природы человека, в которой есть добро и зло, вежливость и грубость, оптимизм и пессимизм, прилежание и лень, и понять, как эти качества соединяются в разных ситуациях. Они не пытаются устранить эти противоположности — они мыслят диалектически, а потому смотрят на них с высоты. Они не выбирают «или, или», предпочитая «и то, и это» [11].

Смена парадигмы управленческого мышления — это серьезный вызов не только существующим практикам бизнеса, но и современному бизнес-образованию, и эта проблема должна быть в центре внимания бизнес-программ разных уровней подготовки. Принципиально здесь то, что формировать новое мышление могут лишь те, кто сам достаточно широко эрудирован, кто мыслит системно и междисциплинарно, нешаблонно и нестандартно, кто сознательно не упрощает проблемы, а наоборот пытается предвидеть их сложность, понять их системный и комплексный характер, кто пытается выйти за рамки управленческой ортодоксальности прошлого, кто учит ставить правильные вопросы (которые порой важнее правильных ответов, так как само понятие правильности изменчиво), кто формирует новую научную парадигму. Здесь требуется другое личное восприятие реальности, другие компетенции, более широкий кругозор и опыт, готовность к переменам и экспериментам. Да и акцентировать в бизнес-образовании следует многие другие проблемы, например, новые ценности, различные управленческие инновации, творческое мышление, многосторонние социальные и коммуникационные навыки, развитие эмоционального интеллекта и многое другое.

Кто может ответить на этот вызов и стать проводником таких новых идей? Наверное, это должен быть симбиоз исследователей-преподавателей, хорошо понимающих современные концепции управления в их взаимосвязи и причины их появления, и практиков, которых И. Адизес назвал «организационными терапевтами», имеющих опыт работы в разных организациях, а также и опыт бизнес-исследований, консалтинга

в разных областях управления и преподавания на программах бизнес-образования.

Литература

1. Тернер К. Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе/ Пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ классик, 2004. 224 с.
2. Кузин Д. В. Стратегическое управление смыслами// Экономические стратегии. 2015 №7. С. 176–184.
3. Вербицкий В. К. Из идеального реальному. Что действительно нужно компаниям для своей практики из corporate governance best practices. М.: Альпина Пабlishер, 2015. С.50–53.
4. О’Коннор Дж. и Макдермот И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Пабlishер, 2014. 256 с.
5. Вербицкий В., Гуляев К., Ениколопов Р. Деньги не главное // Эксперт. 2011. №49. 12–18 декабря. С.38.
6. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. М.: Гревцов букс, 2010.– 480 с.
7. Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. М.: Бест Бизнес Букс, 2008. 250 с.
8. Ханна Т. Контекст имеет значение // Harvard Business Review Россия. 2014. Октябрь.
9. Драгер Х. Интегрированная отчетность должна работать для всех // Экономические стратегии. 2017. №3. С.176–185.
10. Агеев А. И., Галушкина М. В., Копкова Е. В., Смирнова В. А., Штукельбергер К. Интегрированная отчетность: вызов менеджменту. М.: ИНЭС, 2017. 211 с.
11. Икудзиро Нонаки и Хиротака Такеути. Мудрый руководитель // Harvard Business Review Россия. 2011. Июнь/июль.

ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ — ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ¹

Аннотация

Концепция управления знаниями как самостоятельное научное направление в теории менеджмента стала активно развиваться с 90-х гг. прошлого столетия и сейчас является одной из наиболее актуальных тем различных современных исследований. Несмотря на то, что в этой области накоплен большой теоретический и практический опыт, системно проанализированы различные экономические, социальные, юридические, организационные и технологические аспекты управления знаниями и информационными системами, этический контекст этой проблемы является относительно новым — серьезные теоретические обобщения в этой области появились за рубежом лишь в 2000-е гг. В данном материале содержится краткий обзор этических проблем управления знаниями и перспективные области дальнейшего изучения этой проблематики в России.

Этика, бизнес и управление знаниями

Связь между этикой и знаниями в философском дискурсе имеет давнюю историю. Еще Аристотель выдвинул идею, что для того, чтобы быть этичным, надо обладать как теоретическим, так и практическим знанием. В дальнейшем представители «когнитивизма» развивали эту мысль, а их оппоненты («эмотивисты»), наоборот, отрицали связь между этими понятиями. Поскольку проблемы этики бизнеса и управления знаниями стали почти одновременно изучаться в конце XX в., чтобы лучше понять связь между ними, надо кратко рассмотреть основы теоретических взглядов в обеих областях. Этическое направление в бизнесе зародилось в 80-е гг. прошлого века и базируется на четырех основных философских концепциях:

¹ Доклад на конференции «Управленческие науки в современном мире»: Сб. докл. VI Науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. — СПб.: ИД «Реальная экономика», 2019. С.478–484.

- во-первых, на деонтологической этике — учении о должном, обязательствах, справедливости и правах, со следующей системой ценностей: последовательность, равенство, свобода волеизъявления, подотчетность, уважение автономии личности и личного;
- во-вторых, на консеквенциальной этике, согласно которой ценность поведения, поступка целиком или преимущественно определяется ценностью его непосредственных или отдаленных результатов (при этом оказываются неважными моральное качество субъективных мотивов, а также обстоятельства и условия совершения действия);
- в-третьих, на телеологии — учении о целесообразности, при котором важное (иногда даже решающее) место отводится понятиям цели, функции, смысла, значения и т.д.;
- в-четвертых, на этике добродетелей — моральных качеств и долга с упором на «быть», а не «делать».

Давно доказано, что «этический бизнес — это хороший бизнес», так как он ведет к повышению производительности, лояльности сотрудников и их приверженности организации, качеству, инновациям, улучшению отношений со стейкхолдерами и т.д. Этические компании создают дополнительную добавленную стоимость, повышают свою привлекательность, формируют стратегическое доверие. Эти общие этические основы бизнеса имеют прямое отношение к вопросам информационной этики и к управлению знаниями.

Знание как предмет и объект менеджмента стало активно изучаться в 90-е гг. с переходом к постиндустриальному обществу и экономике знаний (Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi, Gupta и др.). Управление знаниями (далее — УЗ) обеспечивает:

- конкурентные преимущества, так как знание стало организационным активом и сущностью современных компаний;
- осознание того, какова ценность этого актива для развития организаций;
- способность перевода неструктурированного знания (*tacit knowledge* — личное, неявное) в структурированное (*explicit knowledge* — выраженное, публичное), опыта — в «организационную память», т. е. в «накопленную информацию, которая может оказывать влияние на принятие текущих решений» (Walsh, Ungson, 1991) или в «средство, позволяющее использовать информацию прошлого для осуществления текущей деятельности и способствующее либо повышению, либо снижению эффективности организации» (Stein, Zwass, 1995) [2].

Распространение знания — ключевой элемент этой экономики, а ее этическая модель основывается на принципах «совместного потребления» — sharing» и «давания — giving». Изначально особое внимание было уделено вопросам содержания знания и моделям его передачи/конвертации; опыта (индивидуального, коллективного и организационного); знания как смысла и ценности (осознание, передача), контекста (условий или ситуаций генерирования знания и использования знаний), экспертизы (профессионального анализа и оценки) [3,4]. Но постепенно все эти аспекты потребовали анализа этических проблем¹.

Этические аспекты цикла управления знанием

Большинство зарубежных исследователей этических проблем УЗ в качестве подхода к их изучению предлагают рассматривать цикл УЗ. Этот цикл включает формирование, поиск/накопление/сбережение, передачу и применение/использование знаний и является основой для формирования систем УЗ. Так, например, исследователи из университетов Невады и Вирджинии С. Чаттерджи и С. Саркер [5], базируясь на более ранних подходах [6], предложили исследовательскую модель, совмещающая этапы цикла УЗ и три (из четырех) ключевых философских концепции бизнес-этики (табл.1).

Формирование неявного (личного) знания во многом зависит от характера/способа его получения и реализации прав собственности на это знание. Поиск и сбережение знания связаны с приватностью, конфиденциальностью, доступом, безопасностью информации и знаний. Проблема передачи/распространения знания также содержит в себе этические вопросы: кто, как, зачем и почему передает знание, для каких целей? Передача знаний определяется субъективным желанием и доброй волей, ответственностью за них, этическим кодексом поведения, доверием, чувством справедливости, верой в компетенции и экспертизу как носителей знания, так и его пользователей, получением различных выгод, в т. ч. и вознаграждения. Использование знаний в конечном счете направлено на повышение эффективности организации, достижение ею успеха и конкурентных преимуществ, и здесь вопрос о том, как и для чего использовать информацию и знание, явно имеет этический контекст.

¹ Анализ 11 крупнейших баз данных, включая Proquest Central, ISI Web of Knowledge, Wiley Online library, SAGE, Scopus и др., проведенный в апреле 2014 г., показал, что тема «управление знаниями и этика» в публикациях встречалась 630 тыс. раз [1].

Таблица 1

Исследование этических проблем управления знаниями

| Цикл УЗ | Этические концепции | Исследовательские темы и вопросы |
|---|---------------------|---|
| Создание знания | Все | Система деонтологических ценностей при создании знания. Информация и ценности. Влияние ценностей на процесс создания знания. Последствия и эффекты от создания знания, в т. ч. для ориентации организации. Роль моральных агентов (носителей знаний). Влияние их нравственных характеристик на продвижение знания. |
| Поиск/ добывание/ сохранение знаний | Все | Какие ценности используются? Есть ли конфликт этих ценностей с экономическим успехом организации? Как этот конфликт разрешается? Каковы эффекты доступа к хранимой информации? Какие технологии и процессы могут способствовать позитивным последствиям? Какие индивидуальные или организационные этические характеристики способствуют осуществлению этой фазы цикла? Как формировать такую культуру? Могут ли эти характеристики противоречить задачам этой фазы с точки зрения успеха организации? Как устранять такие противоречия/конфликты? |
| Передача/распространение знаний | Все | Этические ценности и проблемы передачи знания и их влияние на организацию и систему управления знаниями. Влияние организационных норм (системы) на процесс передачи знания. Позитивные и негативные эффекты передачи знания. Индивидуальные /организационные качества, способствующие передаче знания. |
| Использование знаний | Все | Какова связь деонтологических ценностей и использования/применения знаний? Ускоряют ли они этот процесс? Есть ли здесь противоречия и как они разрешаются? Какие этические последствия для индивидов и организации может иметь использование знаний? Как это влияет на систему управления знаниями? Влияет ли создание такой системы на формирование организационных добродетелей (культуры)? |

Источник: «Journal of the Association for Information Systems» Vol. 14, Issue 8, p. 462, August 2013.

Таким образом, риски неэтического УЗ — это потеря или недополучение критически важного знания, неправильное его использование,

риски раскрытия существенной информации лицам, которым она не предназначена. Без учета этических аспектов в УЗ теоретическое и практическое значение данной концепции является неполным. Некоторые вообще считают, что основные вызовы УЗ не технологические, а, скорее, культурные и этические [7].

Этические дилеммы, противоречия и конфликты

Многие исследователи сосредоточили свое внимание на изучении этических дилемм на этапах цикла УЗ в организации [1, 8]. Учитывая их противоречивую природу и возможность различных организационных конфликтов, этот аспект изучения проблемы этики УЗ становится крайне важным.

Первая принципиальная этическая дилемма состоит в наличии двух сторон УЗ — позитивной и негативной. Как считает большинство исследователей, УЗ предполагает, прежде всего, позитивный взгляд на работу со знаниями, подразумевающий, что организации добывают, накапливают, распространяют и используют существенное знание правильно, с благими намерениями и в позитивных целях — для улучшения процессов принятия решений, повышения своей эффективности и конкурентоспособности, расширения инноваций, защиты интеллектуальной собственности и т.д. С. Алтер назвал это «нирваной УЗ» или «светлой стороной УЗ», но в какой-то мере утопией, так как это идеальная модель. Но есть и другая — «темная сторона УЗ», где знания и информация удерживаются, дозируются, акцентируются или искажаются, где их контролируют или ими манипулируют, где создаются искусственные барьеры для распространения знаний, исходя из рациональных интересов или эмоционального состояния определенных заинтересованных лиц [9,10]. Поэтому в УЗ постоянно есть конфликт этих сторон, противоречие общей пользы и частных интересов, свободы информации/знаний и их приватности, защиты интеллектуальной собственности индивидов/организаций и их распространения.

Вторая дилемма формирования знания состоит в том, что неявное знание может быть результатом как обучения и самообразования, так и получаться в процессе совместного труда (обучение в работе — «learning by doing»). Первое — действительно очень личное, второе — может рассматриваться уже частично как общественное. Согласно одной точке зрения, тот, кто владеет личным знанием, сам распоряжается им и от его желания/нежелания зависит, станет ли это знание органи-

зационным и может ли оно превратиться далее в стратегический ресурс. По другой — само по себе неявное личное знание для человека, работающего в организации, малоценно до тех пор, пока оно не станет организационным (т. е. применимым) и не разовьется в организации.

Третья дилемма связана с поиском/добычей информации, в т. ч. с использованием конкурентной разведки¹. Большая часть разведывательной информации получается, как известно, из открытых или полуоткрытых (для ограниченного круга лиц) источников и, несмотря на ужесточение регулирования в этой сфере, незаконных методов приобретения знания в виде кражи информации или использования инсайдерской информации в интересах определенных лиц — это повседневная практика.

Четвертая этическая дилемма связана с передачей знаний, с противоречием частного и организационного знания, автономией личности и лояльностью к организации. Здесь главные вопросы — где граница между приватным неявным знанием и организационным (общественным), как неявное знание превращается в явное, публичное и структурированное, как защитить личное знание, если оно затем становится интеллектуальным капиталом организации? У сотрудников часто нет достаточного желания делиться своим знанием из-за общей культуры организации, в которой нет атмосферы толерантности, открытости, доверия, из-за авторитарной позиции руководства, отсутствия комплексной системы управления знаниями, включая мотивацию и достаточные стимулы для их распространения и использования. Однако проблема стимулирования сотрудников за использование их знаний в создании добавленной стоимости явно, как правило, не артикулируется.

Сотрудники часто сохраняют знания и для того, чтобы над ними не доминировали, чтобы они могли контролировать и защитить свою карьеру. Организации сейчас фактически арендуют знающих работников, и существует конфликт прав собственности на знания, в котором есть не только формальный юридический аспект, но и этический. С точки зрения организации, которая от этого теряет эффективность, такое поведение сотрудников неэтично по отношению к ней, но и носители знания со своей стороны могут обвинить организацию в неэтичности и несправедливости по отношению к ним. Их позиция объяснима — как только личное знание становится общественным, ценность

¹ Определяется Обществом профессионалов конкурентной разведки как «систематическая и этическая программа сбора, анализа и управления внутренней и внешней информацией, которая может оказывать воздействие на планы компании, ее решения и операции» (SCIP.org).

сотрудника и потребность в нем при определенных обстоятельствах может уменьшиться и, в крайнем случае, он может быть даже уволен. Хотя, конечно же, любая организация всячески старается удержать своих главных «компетентов», которые определяют ее суть и лицо. По оценкам, их всего 1–2% от численности персонала, поэтому их уход может существенно ослабить, если не уничтожить организацию. В связи с этим считается, что потенциальная угроза потери таких знаний, компетенций и экспертизы — это одна из самых принципиальных, в т. ч. и этических, проблем всей сферы УЗ [7].

Пятая этическая дилемма связана с использованием знаний и имеет, по крайней мере, три стороны.

Первая — отношения носителя знаний и организации — насколько организация может контролировать знания работников, распространять свою власть над «знающими работниками» и в каких пределах она может их использовать. Если знание становится публичным и его можно получить из различных публичных источников, вопросов не возникает. Но если знание остается собственностью конкретного человека и содержит в себе его ценности, способности, компетенции и опыт, то в какой мере такое знание является товаром, который можно покупать, обменивать или продавать. Даже в документах ООН по фундаментальным правам человека четких формулировок по этому поводу не содержится, хотя признается право человека на продукты его труда, в т. ч. интеллектуального. Формально же эта дилемма разрешается путем заключения официальных договоренностей между работодателем и наемным сотрудником, согласно которым последний должен работать во благо организации (часто определяются и права работодателя на продукты интеллектуального труда сотрудников). Неформальная сторона при этом определена плохо.

Вторая — отношения организации и общества — право организации на ограничение доступа к своим знаниям как конкурентным преимуществам и правом общества делиться этим знанием для общего блага. Здесь встают вопросы корпоративной социальной ответственности конкретных организаций.

Третья — как использовать знания и для чего. Экономика знаний — это в том числе и ответ на «общество рисков» [11]. Но парадокс в том, что новое знание порождает новые риски, поэтому важно не просто больше знать, а правильно, селективно и разумно использовать знание. А это связано с новым понятием «мудрости организации» — правильным применением знания для выработки видения, для работы и поведения, для формирования и развития отношений и т.д. Дж. Рули, например, определил мудрость как сумму знания, этики и действия [12].

Кроме того, еще один этический момент связан с использованием знаний организации о своих сотрудниках и последствиях такого использования (в более широком общественном контексте — накопление и использование информации о гражданах). И это опять может быть как «светлая», так и «темная» сторона УЗ.

Российский контекст

Многие исследователи этики УЗ отмечают ее непосредственную связь с организационной культурой организации, а также с культурными традициями национального бизнеса в разных странах. По оценкам специалистов, главное отличие российской практики от зарубежной состоит в корпоративной культуре доверия, в данном случае к знаниям и их обмену — в России уровень такого доверия примерно 35–40% от 100% идеальной доверительной атмосферы. Корпоративная культура должна быть не просто доверительная, а включать в себя готовность к обмену знаниями как естественный взаимовыгодный как для сотрудников, так и для организации процесс. А для этого в систему УЗ должны быть инкорпорированы соответствующие этические ценности, разработаны этические нормы, создана среда и мотивационные модели. Мотивационная модель подразумевает определение условий, при которых сотрудники готовы обмениваться своим опытом и знаниями, а затем — создание таких условий [1].

В последние годы все больше российских, особенно высокотехнологичных, компаний и крупных банков разрабатывают системы УЗ. При этом основное внимание уделяется технологическим, организационным, правовым и другим аспектам их функционирования, но не этическим. В теоретическом плане эта проблема также явно не акцентирована. Так, в отличие от ее популярности в мире, например, в поисковиках Яндекс и Google.ru, русскоязычных статей на эту тему не обнаружено. В российских учебных курсах и появившихся в последние годы пособиях по управлению знаниями эта тема также специально не выделяется, хотя вопросы организационной культуры в системе управления знаниями частично рассматриваются. Исследования свидетельствуют о том, что основным фактором, который приводит современную российскую компанию к необходимости внедрять менеджмент знаний, являются не внутренние потребности, а уровень конкуренции на обслуживаемом рынке и попытка получить конкурентные преимущества. Об этом, в частности, свидетельствует анализ, проведенный ВШМ СПбГУ [14].

Другой особенностью применения принципов управления знаниями в российских компаниях является выбор проектного подхода и невнимание к системному подходу. Согласно проведенным исследованиям в 2015 г., большая часть российских компаний реализуют пилотные проекты по управлению знаниями. Только треть принявших участие в исследованиях компаний (28%) имеют формализованную стратегию по управлению знаниями и не более 2% имеют разработанную политику в области управления знаниями. Наблюдается диспропорция в распределении внимания компании к этапам управления знаниями. Отмечается увлечение вопросами хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и обмена. Этические проблемы, обозначенные выше, при этом практически не обсуждаются. Так, например, ни в анализе практики УЗ, ни в докладах руководства одного из российских лидеров УЗ — корпорации «Росатом» — нет анализа этических проблем в этой сфере, их учета в этических кодексах, механизмах практического применения и разрешения этических противоречий [15]. Развитие практики УЗ в российских компаниях требует дальнейшего теоретического осмысления, в том числе и этических проблем. В этом отношении предложенные зарубежными специалистами исследовательские направления в данной области представляют большой интерес и должны быть подкреплены достаточной российской эмпирической базой.

Список литературы

1. Zyngier S., Nagpal A. Knowledge Management Ethics: located within a governance framework. 2015// 48th Hawaii International Conference on System Sciences. P. 3994.
2. Jennex M.E. Knowledge Management: Strategy, Culture, Intellectual Capital, and Communities of Inquiry // 21 Century Management: a Reference Handbook. Sage Publications. 2008. P. 336–348.
3. Masrom M., Ismail Z. The Emerging Ethics of Knowledge Sharing: Hacker Ethics, Participatory Culture Ethics, Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management // Organizational Innovation. 2011. P. 80.
4. Takahashi Y. The importance of balancing knowledge protection and knowledge interchange// Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management/ Ed. G. Costa. Hershey, PA: IGI Global. 2010. P. 180–198.
5. Chatterjee S., Sarker S. Infusing Ethical Considerations in Knowledge Management Scholarship: Toward a Research Agenda // University of Virginia

- Journal of the Association for Information Systems. August 2013. Vol. 14, Issue 8. P. 452–481.
6. Alavi M., Leidner D.E. Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues // MIS Quarterly. 2001, 25 (1). P.107–136.
 7. Martensson M. A critical review of knowledge management as a management tool // Journal of Knowledge Management. 2000, 4 (3). P. 204–216.
 8. Evans N., McKinley M. Ethical paradoxes in knowledge management // Vie & sciences de l'entreprise. 2011/2, № 188. P.104. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2011-2-page-57.htm>
 9. Alter S. Goals and tactics on the dark side of knowledge management // Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2006. P. 144a.
 10. Land F, Amjad U., Nolas S.M. The ethics of knowledge management // International Journal of Knowledge Management. 2007, Vol. 3. P. 1–9.
 11. Rooney D., McKenna B. Wisdom in Organizations: Whence and Whither// Social Epistemology. 2007, 21 (2). P.113–138.
 12. Rowley J. Where is the wisdom that we have lost in knowledge? //Journal of Documentation. 2006, 62 (2). P.251–270.
 13. <http://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/upravlenie-znaniyami-v-rossii/upravlenie-znaniyami-v-rossiyskikh-kompaniyakh/>
 14. http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/38648/1/conference_tpu-2017-C30_p186-189.pdf
 15. «Росатом» делится знаниями / Отв. ред. В. А. Першуков, Д. С. Медовников. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. 2012. http://www.imodelrussia.com/upload/MI_dokladi/MI_Rosatom_Leshchenko_NEOLANT_Kutilin.pdf

ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ¹

Процесс цифровизации бизнеса — одно из наиболее значительных и еще не до конца понятых явлений в современном бизнесе, вызывающее принципиальные изменения в технологиях, в организациях, в рыночной среде, конкуренции и поведении потребителей, в бизнес-процессах и бизнес-моделях, в человеческом поведении. Особенно в последние годы организационно-управленческая сторона этого процесса все больше привлекает внимание многих теоретиков, аналитиков и практиков современного менеджмента за рубежом и в России. По сути, этот процесс — часть новой управленческой парадигмы XXI в., и мы, по всей видимости, можем говорить об очередной управленческой революции, начавшейся с постепенным переходом бизнеса из материального мира (в котором и произошли все предшествующие управленческие революции) в виртуальный. И это качественный сдвиг в мировой истории и в истории менеджмента.

При этом процесс цифровой трансформации (ЦТ) в экономике, активно развернувшийся в последние годы и затрагивающий практически все сферы современного бизнеса, на самом деле протекает достаточно неоднозначно. С одной стороны, по оценкам International Data Corporation (IDC), уже к концу 2019 г. расходы на ЦТ возрастут в мире до 1,7 трлн. долл., а к 2021 г. более 50% мирового ВВП будет связано с цифровизацией. С другой стороны, несмотря на то что около 90% бизнес-лидеров признают первостепенность этого процесса для будущего бизнеса и изменения отраслевой структуры, только половина из них реально его понимают и готовы к его внедрению. Даже в развитых странах в последние годы отмечаются принципиальные изменения и компании находятся в разной степени «цифровой зрелости». Внимание теоретиков, экспер-

¹ В данной статье обобщены авторские материалы, опубликованные в сборнике XX Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра» 28–30 июня 2019 г. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. С. 142–154; Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе // Мир новой экономики. 2019. №3. С. 89–99.

тов и практиков бизнеса сосредоточено на выявлении и исследовании ключевых факторов и проблем этой зрелости.

Целью настоящей статьи является выявление этих проблем с трех точек зрения: во-первых, с точки зрения восприятия ЦТ бизнесом и понимания сущности цифровой зрелости, во-вторых, стоящих при этом управленческих задач, в-третьих, определения направлений дальнейшего исследования проблем организации и менеджмента в процессе ЦТ. Данный материал основывается на обобщении результатов ряда крупных исследований, проведенных в США и России в последние 2–3 года и выявивших основные тенденции и управленческие проблемы ЦТ. На этом этапе происходит начальный теоретический анализ разных сторон процесса ЦТ, получены и обобщены данные различных эмпирических исследований в этой области и выявляются лучшие практики. Дальнейшее изучение операционных, организационно-поведенческих, стратегических и социальных аспектов этого процесса необходимо как с практической точки зрения, так и для более глубокого понимания и теоретического осмысления разных сторон новой парадигмы управления в XXI в.

Цифровая трансформация и бизнес

Сам термин «цифровая трансформация» (ЦТ) как отражение применения цифровых технологий во всех областях жизни общества в литературе по менеджменту появился сравнительно недавно, и разные исследователи и их группы трактуют его по-разному. При этом все считают их одним из основных вызовов современному бизнесу и менеджменту, так как цифровые технологии широко применяются в самых разных отраслях — медицине, образовании, массмедиа, городском хозяйстве, сфере развлечений, путешествий и досуга, производстве, финансовой сфере, транспорте и др., меняющих их облик, структуру и конкуренцию. По существу, это масштабная адаптация бизнеса к новым условиям цифровой экономики.

При широком взгляде на ЦТ можно определить три принципиальных фокуса ее исследования: 1) ЦТ как трансформация технологий и их влияния на экономические процессы; 2) ЦТ как трансформация бизнеса — рынков, отраслей, конкуренции, бизнес-процессов, бизнес-моделей и т.д.; 3) ЦТ как трансформация общества — системы ценностей, культуры, взаимоотношений, институтов и т.д. Мы сосредоточим свое внимание на второй бизнес-составляющей ЦТ.

Можно найти несколько определений термина «цифровая трансформация»: в компании Forrester — акцент делается на достижении операционной эффективности и гибкости с использованием цифровых технологий; для Gartner — это новые бизнес-модели, позволяющие создавать ценности и получать доход; для Deloitte — экспоненциальный рост связей и взаимодействий на базе цифровых технологий; для Altimeter Group — привлечение клиентов в любой точке соприкосновения с ними. Однако большинство исследователей согласны с тем, что ЦТ включает в себя следующее [6, 7, 8, 15]:

- интеграцию знаний, компетенций, технологий, продуктов и услуг. Например, по мнению специалистов американской компании IDGcom, ЦТ — это использование цифровых технологий для трансформации бизнеса, создания новых ценностей и конкурентных преимуществ посредством новых предложений продуктов/услуг, новых бизнес-моделей и новых отношений [17];
- клиентоцентричность, понимаемую: а) как удовлетворение конкретных потребностей разных стейкхолдеров (не только потребителей) с использованием различных новых инструментов (электронных бизнес-платформ, программных продуктов, информационно-коммуникационных технологий и т.д.); б) как новую культуру потребления и коммуникаций (интеграция CRM-систем в IT-архитектуру компаний); в) как получение и использование клиентского опыта;
- применение интерактивных и совместных обучающих процессов разных участников, следуя философии «аджайл» [1].

Характерными принципами функционирования предприятий в такой среде становятся [7,9,17]:

- рассмотрение цифрового бизнеса как создателя ценностей, а не просто средства осуществления какого-то вида деятельности;
- формирование или поиск новых компетенций и культивирование талантов внутри организации;
- вызов существующим нормам, бизнес-моделям, планам, функциям, структурам и т.д.;
- постоянные и быстрые изменения;
- другая философия инвестирования: не просто для увеличения потока доходов, а для увеличения ценности для потребителя за счет снижения затрат;
- понимание потребителей, повышение их ожиданий, трансформация их опыта за счет различных инструментов онлайн-взаимодействий;

- трансформация операционных процессов: их автоматизация, обеспечение возможностей участия индивидов в нескольких проектах одновременно, расширения баз данных для принятия решений.

При этом аналитики сходятся во мнении, что эта трансформация означает фундаментальный сдвиг понимания ведения бизнеса, организационного поведения и взаимодействия людей, а новые технологии и их применение как таковые — это большая, важная, но только часть целого. Так, в исследованиях многих компаний подчеркивается, что информационные технологии сами по себе не могут быть драйверами ЦТ. Они должны быть интегрированы в бизнес и его функциональные сферы. Например, говоря о проблеме «цифровой готовности» разных компаний, наблюдается очевидное отставание организационной культуры, организационного поведения и обучения от операционных процессов и технологий [12, 17, 18]. То есть проблемы, скорее, связаны с человеком, с его сознанием, интеллектом, культурой и местом в новой высокотехнологичной среде.

Тем самым, фокус внимания переносится на проблемы организации и менеджмента, а трансформацию бизнеса надо начинать, как считают многие, не просто с обновления технологий, а с изменения стратегического мышления управляющих. По мнению Дэвида Роджерса, признанного во всем мире лидера в области цифровых бизнес-стратегий и президента Американской маркетинговой ассоциации, компаниям надо пересмотреть свои взгляды в каждой из следующих базовых категорий: клиенты, конкуренция, данные, инновации, ценности¹.

Цифровая среда кардинально меняет характер рынков и конкуренции, создавая новые возможности и угрозы. Она снижает барьеры входа в бизнес, размывает отраслевые границы, в ней доминирует принцип «подключайся и играй», изменяющий цепочки создания стоимости и возможности встраивания в них новых игроков (например, «Амазон» — бизнес-логистика, онлайн-продажи и ИТ-услуги или индустрия путешествий — в одном пакете: билеты, гостиницы, экскурсии, аренда автомобилей и пр.). Это очень быстрые рынки — соотношение тех, кто создает на них стоимость, и тех, кто ее теряет, стремительно меняется. Радикально новое очень быстро становится нормой.

¹ https://www.smartreading.ru/biblioteka/obyazatelnoe_chtenie/the_digital_transformaton_text/&secretword=sberbank

Проблемы управления при цифровой трансформации бизнеса

Основными объектами управления в ЦТ становятся как операционные процессы и инструменты (интернет вещей, работа с большими данными, искусственный интеллект, дополненная реальность и др.), так и клиентский опыт и сервис, система ценностей, партнерства в экосистемах, HR-стратегия и культура, изменения и инновации, проблемы конкуренции и конкурентоспособности, собственность на активы и предлагаемые продукты и др.

Клиент сегодня там, где ему вовремя, удобно, комфортно и быстро предоставят продукт или услугу. Ему принципиально важно приобретать их полноценно и дистанционно, получать оперативную поддержку круглосуточно и без посещения офисов, центров продаж и обслуживания. Соответственно, бизнесу нужны все инструменты и способности адаптироваться к стремительно меняющейся культуре потребления, обслуживания клиентов и коммуникаций. Поэтому для понимания своего потребителя в бизнес нужно внедрять инструменты омниканальности, аналитики больших данных, вариативности, адаптивности и прогнозирования. Только при таком подходе можно быть эффективным завтра и реагировать на принципиальные изменения на рынке. Если в традиционной модели коммуникаций бренд был инструментом воздействия/влияния на широкие массы аудитории, то сегодня бренд становится частью системы коммуникаций с потребителями, провайдером контента, интерактивным элементом.

Для современного бизнеса в соответствии с концепцией «управления на основе ценностей» (MBV) [3] цифровизация сама по себе рассматривается как ценность, поскольку она позволяет повысить качество взаимоотношений с партнерами (за счет доверия, надежности, быстроты, удобства, гибкости, открытости), создавая при этом новые конкурентные преимущества. Вместе с этим меняются экономическая модель (затраты/доходы), структура бизнеса и модель его масштабирования. Бизнесу теперь доступны новые возможности в быстром развитии без дополнительной региональной экспансии.

Поскольку ЦТ базируется на принципе партнерства и сотрудничества, объектом управления являются цифровые платформы и экосистемы партнерских сервисов. Важной составляющей в этой концепции является принцип открытого программного интерфейса (API) и гибкой интеграции, а ключевой технологией и главным объектом инвестиций — интернет вещей [5]. Это позволяет бизнесу находить новые нестандартные

прорывные решения в развитии своих продуктов и услуг путем сотрудничества и интеграции с другими сервисами и компаниями-партнерами. Количество таких проектов в мире постоянно растет — от банковского сектора и страхования до медицины и ритейла. Сегодня неэффективно и долго развивать на своей базе какой-либо «тяжелый сервис», достаточно иметь возможность интеграции и стратегию совместного продукта. Цифровое партнерство становится одним из важных факторов масштабирования, что позволяет компаниям независимо от географии присутствия вести бизнес в любой точке планеты.

Ключевым объектом управления при ЦТ является сама организация и ее организационная культура. Вместе с новыми технологиями в компании появляются новые руководящие позиции, например: директор по цифровизации или по данным (Chief Digital Officer или Chief Data Officer (CDO)¹), директор по трансформации (СТО), директор по информации (CIO) [13]. Меняется структура компаний — появляются целые новые подразделения, например, трансформационная команда, в которую входят специалисты из разных сфер деятельности. В процессе преобразований в бизнесе меняются фундаментальные вещи: подход к ведению деятельности (компании переходят от проектируемой маркетинговой модели к клиентоцентричной); появляется необходимость непрерывного развития, образования и повышения квалификации сотрудников. При этом проявляется культурная неготовность многих организаций к осуществлению ЦТ — непонимание, отсутствие мотивации и недостаточность экспертизы и т.п.

Благодаря цифровым технологиям происходит переход от модели предварительного проектирования к модели постоянного экспериментирования. Если раньше продукт был результатом большого предварительного маркетингового исследования и экспертного формулирования, то сегодня возможности цифровых технологий и скорость изменений на рынках заставляют бизнес постоянно пробовать и тестировать свои решения. Благодаря современным методикам проектного управления

¹ CDO отвечает за изменение бизнес-модели и бизнес-процессов для цифровизации бизнеса, помогает организации преобразовать традиционные аналоговые продукты и услуги в цифровую форму. Он должен иметь опыт работы в интернет-маркетинге, социальных медиа, электронной коммерции, транзакционном бизнесе, цифровых каналах продаж, а также знать возможности технологий цифровой трансформации, цифровой стратегии и бизнес-моделей, построенных на цифровых технологиях.

В 2018 г. в России значительно возросла доля компаний с наличием в структуре позиции CDO. Поиском таких специалистов занималось по сравнению с 2017 г. на четверть больше опрошенных компаний.

и аналитики в компаниях формируются центры инноваций, суть которых — в регулярной работе над поиском и тестированием новых направлений развития бизнеса, продуктов и решений.

Уровень и проблемы цифровой зрелости в бизнесе

Даже в наиболее развитых странах мира процесс ЦТ только разворачивается в полном объеме, и, согласно крупномасштабным исследованиям, особенно это стало заметно с 2017 г. При этом большинство компаний находятся еще в его начале, и они сталкиваются с целым рядом проблем. Важным критерием качества процесса ЦТ в бизнесе становится уровень «цифровой зрелости», а его повышение — стратегией бизнеса.

Компания Deloitte определяет уровень цифровой зрелости пятью ключевыми факторами: 1) взаимоотношения с потребителями, которые рассматривают компанию как своего цифрового партнера; 2) стратегия, обеспечивающая новые конкурентные преимущества; 3) цифровые технологии; 4) их использование в операционных процессах; 5) организационная культура¹.

Другая консультационная компания, Gartner, расширяет этот набор, говоря уже о девяти критериях: 1) уровень омни-(мульти)канальности 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 компании². Последние исследования этой компании, основанные на опросах СЮ, показали, что в 2019 г. происходит существенный сдвиг — 33% исследованных компаний переходят в стадию зрелости (в 2018 г. их было 14%) и 13% начинают получать реальные плоды от ЦТ (в 2018 г. — только 3%)³.

¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/TechnologyMedia-Telecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf>

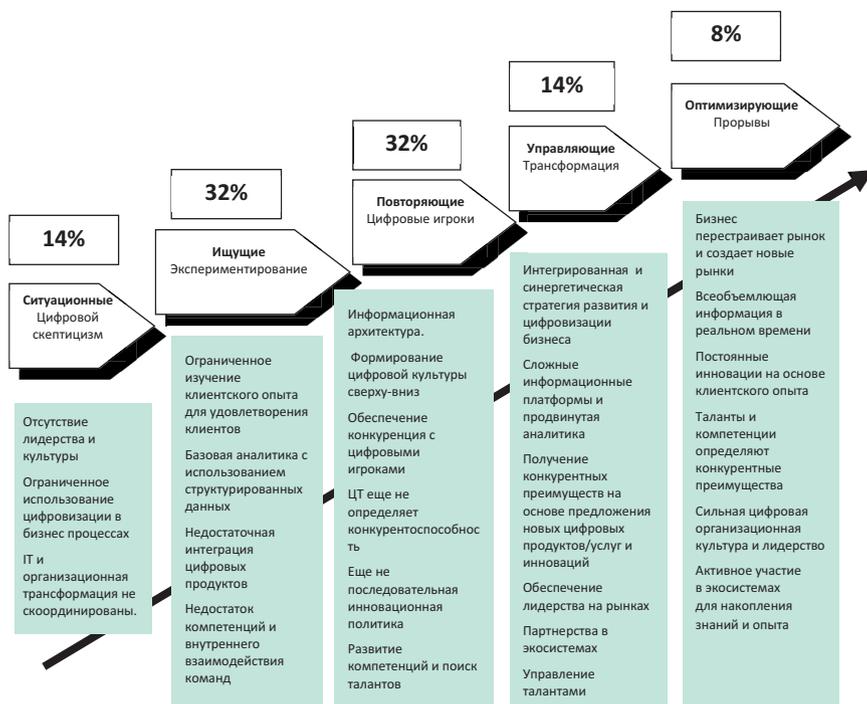
² <https://www.gartner.com/imagesrv/symposium/orlando/docs/2014GartnerSymposiumconultingDigitalBusiness.pdf>

³ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/cio-agenda-2019-digital-maturityreaches-a-tipping-point>

Обобщая — это уровень системного понимания всех процессов, ключевых аспектов, компетенций, связанных с ЦТ и использованием цифровизации в разработке стратегий, бизнес-моделей, систем взаимодействия с партнерами и т.д. Анализируя эту зрелость и «цифровую готовность» разных компаний, специалисты отмечают во многих случаях очевидное отставание организационной культуры, организационного поведения и обучения от операционных процессов и технологий [12].

Модель цифровой зрелости — это инструмент, с помощью которого можно оценить уровень навыков и компетенций организации и указать на потребность в изменении и улучшении. Такая модель может быть представлена матрицей или, например, схемой, предложенной компанией IDC. На их основе можно проанализировать результаты ряда других последних крупномасштабных исследований.





Так, недавние исследования компании Cisco показали, что примерно 4 из 10 топ- игроков по доле рынка в каждой отрасли будут вытеснены за счет внедрения цифровизации в течение ближайших нескольких лет. При этом примерно треть опрошенных занимают выжидательную позицию по ЦТ, и только четверть сообщили, что их стратегия цифровой конкуренции носит проактивный характер и направлена на увеличение стоимости за счет новых бизнес-моделей. Подход таких компаний: 1) позволяет за счет гибкости повышать производительность, снижать затраты на технологии, ускорять реакции на запросы клиентов; 2) изменяет (дифференцирует) ожидания пользователей, продукты и услуги; ускоряет инновации, коммуникации и знания; 3) определяет бизнес-модели и трансформирует отрасли, будущий рост и инновации¹.

¹ https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/finance/wealth-management.pdf

Согласно докладу компании IDG Communications, Inc., обобщившему мнения более 700 топ-менеджеров, выявлено следующее¹.

- Более половины (52%) считают, что ЦТ — это средство для повышения производительности, 49% — для совершенствования управления через лучшую работу с данными и информацией, 46% — для улучшения обслуживания клиентов, 39% — для безопасного и оптимального доступа к новым активам, 37% — для улучшения бизнес-процессов, 33% — для генерирования новых прибылей, 31% — для роста и создания новых продуктов, 27% — для глобализации бизнеса.
- В компаниях уже используются следующие технологии цифровизации: искусственный интеллект (в 56%), компьютерное обучение (в 55%), интернет вещей (в 50%), виртуальные сети (в 45%), аналитика больших данных (в 59%), мобильные технологии (в 59%), частные облачные технологии (в 53%), публичные облачные технологии (в 45%), API (Application Programming Interface) (в 40%).
- В компаниях осуществлены следующие шаги по созданию цифрового бизнеса: стратегии защиты данных (в 27%), оценка информационных компетенций (в 24%), разработка цифровых стратегий (в 23%), кадровая стратегия (в 19%), оценки успеха цифровизации (в 15%).
- Только 7% компаний в достаточно полном объеме уже внедрили цифровизацию в свои бизнес-системы и сейчас поддерживают их; 37% компаний начали процесс глубокой интеграции цифровых технологий в свои бизнес-процессы, а еще 7% только приступают к этому.
- Чуть менее трети менеджеров отмечают рост прибылей от внедрения новых технологий, полагая, что важнейшим препятствием выступает отсутствие достаточных средств (39%) и требующихся компетенций (36%), необходимость замены систем регулирования этого процесса (34%), недостаток организационной культуры (33%).

Еще более масштабное исследование проводят на протяжении ряда последних лет специалисты Массачусетского технологического университета (MIT) совместно с компанией Deloitte. Они изучают мнения более 4300 менеджеров и аналитиков из 123 стран и 28 отраслей с целью выявления трендов в сфере ЦТ, возможностей и проблем адапта-

¹ <https://www.idg.com/tools-for-marketers/2018-state-of-digital-business-transformation-white-paper/>

ции бизнеса к этим изменениям, построения бизнес-моделей, ведущих к повышению ценности их продуктов и услуг для конечных пользователей. Вот основные выводы одного из их последних исследований [10]:

- организации становятся более ориентированными на цифровизацию (30% опрошенных). В 2018 г. был впервые отмечен рост развивающихся и зрелых компаний: 44% (в 2017 г. — 41%);
- в целом согласны или полностью согласны с необходимостью ЦТ как первостепенной проблемы их организаций 34% в новых компаниях и 29% в старых; 40% либо уже ощущают их плоды, либо ожидают их в течение 1–2 лет, а еще 39% — в течение до 5 лет. Основными целями при этом являются использование компетенции для новых возможностей и способов ведения бизнеса и роста (39%) и освоение новых компетенций для роста бизнеса (20%);
- необходимость постоянного цифрового обучения сотрудников (не реже 1 раза в год) отметили 44%, связывая его с постоянным экспериментированием;
- потребность в новом лидерстве одинаково важна как для находящихся в начале процесса ЦТ компаний (80% опрошенных), так и для вполне зрелых в этом отношении (более 50%). При этом последние куда больше преуспели в формировании таких лидеров, они чаще формируют культуру распределенного лидерства — понижают уровень принятия решений в своих организациях и создают различные кросс-функциональные группы (так называемые проектные «сверкающие команды»);
- проблема не только в лидерах, но и в участии сотрудников, и в моделях их поведения. Активность работников в инициировании изменений гораздо выше в компаниях, которым меньше 10 лет (55% опрошенных) по сравнению со старыми компаниями, существующими 50 и более лет (35%).

Согласно исследованию консультационной компании Altimeter-Prophet, слишком много бизнесов продолжает применять реактивный и несистемный подход к ЦТ, ставя отдельные цели разным подразделениям, инвестируя в отдельные технологии без общего видения и общеорганизационных задач и усилий. Проведенный ими опрос 528 руководителей и стратегов по ЦТ для подготовки их ежегодных докладов выявил следующие ключевые тренды 2017–2018 гг.¹:

- ЦТ постепенно приобретают более системный межфункциональный характер;

¹ <https://www.briansolis.com/2019/01/the-2018–2019-state-of-digital-transformation>

- основными факторами (драйверами) ЦТ являются потребности и возможности роста бизнеса (51%), конкурентное давление (41%), а также новые регулирующие требования (38%);
- основные усилия направлены на совершенствование системы контактов с потребителями (54%) и соответствующей инфраструктуры (45%). При этом отмечается, что 41% компаний осуществляет инвестиции в ЦТ без соответствующих исследований «цифровых потребителей»;
- больше 50% опрошенных подтверждают наличие инновационной цифровой культуры и инновационных групп в своих компаниях;
- проблемными областями ЦТ участники опросов отмечают следующие: затратный процесс (28%), разные аспекты организационной культуры, включая сопротивление (26%), проблемы юридического характера и комплаенса (соответствия регулирующим требованиям) (26%);
- недостаток экспертов по ЦТ отмечается в 31% случаев, поэтому инвестирование в формирование новых компетенций и создание новых рабочих мест осуществляют 53% компаний, а обучающие программы имеются в 62% компаний.

В России также недавно был проведен опрос с охватом 15 отраслей [12] и выявлено, что процесс ЦТ у нас только набирает обороты и очень неравномерен как по отраслям (лидерами являются ИТ и финансовый сектор), так и по акцентированию разных проблем. Всего 35% обследованных компаний уже имеют готовую стратегию ЦТ и внедряют ее, более 60% все еще находятся на стадии начальной разработки, а 10% вообще пока не занимаются ЦТ. Среди основных направлений выделяются следующие (в порядке их значимости для топ-менеджмента):

- формирование инновационной культуры внутри компании (67,2%);
- обеспечение клиентоцентричности — цифровой клиентский сервис, омниканальность, цифровой маркетинг и коммуникации (65,6%);
- аналитика больших данных для адаптации продуктов и сервисов и поведенческого маркетинга (57,8%);
- кадровая стратегия — новые подходы вовлечения и развития сотрудников на основе особой цифровой культуры и мышления (50%);
- экосистемы — создание и развитие платформ для взаимодействия с партнерами (48,4%);
- система управления ценностными предложениями (37,5%).

Если кратко охарактеризовать каждое из этих направлений, то выявлено следующее. В области инновационной культуры около 70% отметили, что работа с инновациями в их компании сводится преимущественно к копированию лучших практик с рынка или опирается на мнение и опыт менеджмента в этом вопросе. Только в 27% компаний внедрением новых технологий занимается специальное подразделение. По обеспечению клиентоцентричности основной инструмент взаимодействия с клиентами — омниканальность — полностью используют всего 6% опрошенных (в основном в ритейле и банковском секторе), а 75% отмечают незавершенность этого процесса. В использовании больших данных основная доля компаний все еще сфокусирована на сборе, сегментации, очистке и анализе данных (66%), только совсем незначительная часть уже начала использовать данные как ресурс для адаптации своих продуктов и услуг (6%) и совсем немного компаний, которые предоставляют свои данные в качестве сервиса или продукта, а отдельные бизнес-подразделения в этой области вообще исчисляются единицами. Кадровая стратегия признана одной из самых проблемных зон в ЦТ. Недостаток цифровой зрелости (знаний и компетенций) отмечают 61,4% респондентов, оценивают ее как высокую только 5%, нехватку квалифицированных кадров ощущают 60,9%, занимаются поиском новых кадров 70%. Эти оценки в значительной степени коррелируют с оценками специалистов в других странах. В сфере партнерских отношений среди опрошенных пока 40% имеют совместные продукты или оказывают услуги через цифровую интеграцию (в основном в IT, финансовом секторе, консалтинге и в медицине), 20% собираются создавать такие партнерства. Цифровизацию как ценность (важность цифровых каналов для клиентов при принятии их решений) признают только около 20% опрошенных, большая часть их (60%) рассматривают ее наравне с другими факторами.

Основным препятствием на пути к ЦТ большая часть опрошенных российских топ-менеджеров назвали отсутствие понятной стратегии (53,2%), а менеджеры среднего звена и сотрудники чаще отмечали недостаточность компетенций и знаний, страх изменений и риски, а также позицию руководства.

Пути повышения уровня цифровой зрелости

Из вышеприведенного обзора мнений руководителей бизнеса становится понятно, что одним из главных сохраняющихся вызовов менед-

жменту в процессе ЦТ в бизнесе является *необходимость формирования нового цифрового управленческого мышления*. Прежде всего здесь речь идет об организационной культуре, т.е. о том, как менеджеры видят и воспринимают ЦТ и связанные с ними различные проблемы бизнеса, как выстраивают взаимоотношения и как находят пути решения проблем с учетом новых ценностей и технологий [14].

Первой ключевой является проблема лидерства. Лидерство проявляется по-разному: это понимание и инициирование перемен, руководство процессом ЦТ — введение новых руководящих должностей с соответствующими компетенциями и обязанностями (CDO), широкое распространение цифровой культуры и современных методик проектного управления, организация обучения сотрудников. Перед лидерами стоят следующие задачи¹ [13]:

- цифровое «бифокальное видение» как операционных, так и стратегических проблем организации как ориентир и мотиватор изменения поведения;
- интеграция ЦТ в стратегию организации и во все сферы деятельности компании для обеспечения новых конкурентных преимуществ;
- обеспечение «цифрового духа» в организации — гибкости в проектной деятельности (agile)², коммуникаций, быстроты изменений и необходимых данных;
- понимание возможностей новых технологий, изменения поведения и опыта потребителей; создание экосистем — новых сетей, объединяющих людей, технологии, компетенции и идеи вне компании для обеспечения их последующей синергии;
- разработка метрик для оценки прогресса в ЦТ;
- обеспечение формирования новых навыков и компетенций (персональных и организационных);
- выработка «мягких лидерских качеств» — сочетание знания концепций бизнеса и идей творчества и дизайна, разных стилей и моделей лидерства, позволяющих проявлять сдержанность, так как часто трудно ожидать быстрых перемен в процессе сложных трансформаций.

Некоторые характеристики таких лидеров:

¹ <https://www.zs.com/-/media/pdfs/change-management-for-digital-transformationscio.pdf?la=en>

² Согласно опросу, в России на принципах agile работают примерно 16% обследованных компаний [4].

- умение видеть назначение организации, особенно в условиях распределенной среды, нечеткой структуры и автономии в принятии решений;
- умение создавать условия для экспериментирования;
- умение стимулировать людей думать иначе, особенно в отношении потребностей клиентов и партнеров;
- умение способствовать взаимодействию людей через существующие границы и барьеры: технологические, отраслевые, административные и культурные.

Второй проблемой нового мышления является понимание связи технологии, процессов, людей и организации, того, как цифровые технологии меняют характер работы, как люди приспособляются к этим технологиям, как трансформируется организация под решение тех или иных групповых задач, как меняется организация работы с клиентами.

Третьей ключевой проблемой является стратегическая маркетинговая трансформация (стратегический CRM) [2]. Инвестирование в технологии без понимания ожиданий, предпочтений и ценностей потребителя, без вовлеченности клиентов и позитивного клиентского опыта (основы так называемого века потребителя) — неверная стратегия, которая не может дать нужный результат. Принципиальным в контактах с клиентами становятся не просто вопросы инструментария, а то, как отдельные инструменты могут решить проблемы клиентов, отвечают их потребностям и обучают клиентов и производителей. Именно такая стратегия создает уникальную потребительскую ценность, а компания становится «системным интегратором» в ее создании.

Четвертой проблемой является переосмысление модели бизнеса. Группа экспертов Стокгольмской школы экономики подготовила масштабное исследование практики управления процессом ЦТ, и в фокусе их внимания оказались новые бизнес-модели, изменяющие облик целых отраслей: автомобильной, телекоммуникаций, массмедиа, индустрии развлечений и путешествий, городского хозяйства и др. — всего 15 кейсов). Ими было выявлено 10 взаимосвязанных стратегических вызовов менеджменту[6].

1. Структурные вызовы, связанные с ролью и рыночным позиционированием технологических платформ, меняющих границы отраслей, структуру собственности и роль лидеров платформ, стратегии, управленческие процессы, создающих новые условия конкурентного сотрудничества (co-opetition).

2. Управление большими данными (БД) и создание новых ценностей посредством цифровизации. Ключевыми проблемами здесь являются организация анализа БД (у себя в компании или путем аутсорсинга), использование преимуществ конкурентного сотрудничества для обеспечения выгод конечных пользователей, этические аспекты управления БД, операционные процессы управления БД.

3. Клиентоцентристский подход и использование сети потребителей как одной из основных характеристик четвертой промышленной революции. В том числе это связано с развитием экономики совместного потребления, когда важна не собственность на тот или иной продукт, а совместное его использование (так называемый организационный потребитель) с помощью цифровых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Этот вызов связан с принципиальными изменениями в системе маркетинга и маркетинговых технологий.

4. Процесс цифровизации включает разработку, производство, внедрение и использование новых цифровых решений и предложений и их масштабирование. Управленческая задача — перевод этих пилотных проектов в работающие и масштабируемые бизнес-модели, ориентированные на расширяющиеся рынки.

5. Переход от бизнес-моделей, ориентированных на продукты, к моделям, ориентированным «на решение как услугу». По сути, речь идет о сдвиге от транзакционных моделей к моделям взаимодействия. Примеры: Philips продвигает концепцию «освещения как услуги», Volvo/Ericsson — «подключенный автомобиль», транспортная компания Nobina — «мобильность как услуга» для горожан.

6. Разработка новых кооперативных бизнес-моделей с участием и взаимодействием нескольких игроков.

7. Партнерство больших и малых предпринимательских фирм в процессе создания инновационных продуктов. Преимуществом малых предприятий в этой сфере является то, что они изначально являются «цифровыми» и используют бизнес-модель с потенциалом ее масштабирования. В то же время они нуждаются также в использовании преимуществ существующих предприятий, с точки зрения их финансовых ресурсов, устоявшихся кооперационных сетей, опыта, базы знаний и т.д.

8. Создание новых связанных межотраслевых бизнесов, бизнес-моделей и соответствующих цифровых рынков на принципах конвергенции на основе ИКТ: медиа, транспорта, автопроизводителей, сферы домохозяйств и бытовых устройств и других отраслей. Один из недавних примеров: Google поглощает Nest (производителя термостатов, дымовых детекторов и сигнализации).

9. Реорганизация цифровых потребителей: управление альянсами потребителей, формирование новой потребительской инфраструктуры. Особенно это видно в проектах «умных городов», где происходит слияние частных и общественных организаций в качестве пользователей новых цифровых продуктов и услуг.

10. Управление с учетом политической, социальной, институциональной и этической стороны цифровизации бизнеса. По мере увеличения потока данных в глобальном масштабе и разнообразия их источников ключевыми становятся проблемы приватности и собственности информации, ее хранения, передачи и использования; цифровых продуктов/решений и другой интеллектуальной собственности, включая их защиту и обеспечение безопасности; проблемы обеспечения доверия разных стейкхолдеров, а также проблемы соответствия законодательству и регулированию, взаимодействия бизнеса и государства.

Выводы и дальнейшие исследования

Исследование уровней цифровой зрелости бизнеса позволяет определить характер комплексных проблем бизнеса в условиях ЦТ и пути их решения. Большинство этих проблем связаны даже не столько с новыми технологиями и их использованием в операционных процессах, сколько с необходимостью перестройки всего управленческого мышления, организационной культуры, ролей менеджеров и лидеров, систем управления организациями, механизмов разработки стратегий и обеспечения взаимодействия с потребителями и партнерами.

Дальнейший анализ этих проблем предполагает углубленные эмпирические исследования международной и российской практики ЦТ, расширение выборок и опросов специалистов и менеджеров, дальнейшее обобщение теоретических взглядов ученых и экспертов разных стран. Особый интерес представляют вопросы, связанные с проблемами культуры (неготовность, сопротивление изменениям, недостаток лидерства, этика ЦТ), формированием новых компетенций, ролями менеджмента и менеджеров, соотношением рационального (искусственного интеллекта и сфер его применения, часть из которых сейчас уже очевидна) и иррационального в менеджменте (смыслов, ценностей, творчества, искусства управления, сложных человеческих взаимоотношений, эмоционального и духовного интеллекта и др.). Комплексное изучение этих проблем (помимо овладения чисто цифровыми компетенциями) необ-

ходимо все больше включать в различные образовательные бизнес-программы по цифровой трансформации, предложение которых в последние годы явно демонстрирует рост во всех ведущих учебных заведениях мира и бизнес-школах.

Список источников

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018. 533 с.
2. Аренков И. А., Крылова Ю. В., Ценжарик М. К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10(6). С.18–30.
3. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. М.: Претекст, 2008. 313 с.
4. Рыжков В., Чернов Е., Нефедова О., Тарасова В. Цифровая трансформация в России. Аналитический отчет на основе результатов опроса российских компаний. URL: http://www.interface.ru/iarticle/files/39873_50679725.pdf.
5. Трачук А. В., Линдер Н. В. Четвертая промышленная революция: как влияет интернет вещей на взаимодействие промышленных компаний с партнерами. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018; 3(108):16–29.
6. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K., eds. Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR). Brand Factory, Göteborg. 2018:23–39. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e38f/managing-digital-transformation-med-omslag.pdf>.
7. Coleman D. A Multifaceted Approach to Digital Transformation. Feb 12, 2018. URL: <https://www.cmswire.com/digital-experience/a-multifaceted-approach-to-digital-transformation>.
8. Demirkan H., Spohrer J.C., Welsler J.J. Digital Innovation and Strategic Transformation. IT Professional. 2016:14–18. URL: <https://doi.org/10.1109/MITP.2016.115>.
9. Hirt M., Willmott P. Strategic Principles for Competing in the Digital Age. McKinsey Quarterly. May 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategicprinciples-for-competing-in-the-digital-age>.

10. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Coming of Age Digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. June 2018:7–12. URL: <https://sloanreview.mit.edu/digital2018>.
11. Morphy E. Change Management for Digital Transformation. 2018. URL: <https://www.cmswire.com/digitalworkplace/change-management-for-digital-transformation>.
12. Olavsrud T. Change Management for Digital Transformation: What’s different? CIO. Aug. 3, 2017. URL: <https://www.cio.com/article/3211898/change-management-for-digital-transformation-whats-different.html>.
13. Rickards T., Sohoni V. Transfer in chief: The new chief digital officer. McKinsey. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/transformer-in-chief-the-new-chief-digital-officer>.
14. Roe D. Why a Digital Mindset Is Key to Digital Transformation. CMSWire. March 8, 2018. URL: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-a-digital-mindset-is-key-to-digital-transformation>.
15. Sow M., Aborbie S. Impact of Leadership on Digital Transformation. Business and Economic Research. 2018; 8(3):139–148.
16. State of Digital Business Transformation 2018. (2018) IDG Communications, Inc. P.2–6
17. The seven traits of effective digital enterprises. McKinsey, May 2014., URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-seven-traits-of-effective-digital-enterprises>.
18. The State of Digital Transformation 2018–2019. (2019) Prophet., URL: <http://content.prophet.com/the-state-of-digitaltransformation-2018–2019>.

ПРОБЛЕМЫ НЕЛИНЕЙНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ¹

Существенная трансформация современного менеджмента на рубеже веков многими исследователями определяется как сдвиг парадигмы или даже как революция. Ее понимание требует не только анализа отдельных теоретических концепций и практики, но и совершенствования методологии изучения новых проблем. Одним из основных подходов в современном управлении является синергетический, а ключевым понятием в нем — нелинейность. Реальный мир бизнеса и современное управление все больше нелинейны, поэтому эффективное управление требует формирования соответствующего типа управленческого мышления в решении новых проблем и в принятии решений. В статье рассматриваются некоторые методологические вопросы нелинейности, их связь с разными направлениями теоретического изучения и практики современного менеджмента.

О синергетическом подходе

Синергетика — научное направление, изучающее законы взаимодействий, самоорганизации и самообучения сложных систем различной природы. Для них характерно наличие нескольких сценариев развития, нескольких вариантов будущего, цикличность и непредсказуемость процессов. Решения и действия определенных лиц, их групп или иных субъектов управления, предпринятые в нужное время и в нужном месте (точечные воздействия, возникающие, порой, достаточно спонтанно и интуитивно), могут иметь решающее значение для судьбы определенной системы, в нашем случае бизнеса, компании, партнерства, страны.

Несмотря на уже достаточно долгую историю синергетики как науки, изучению ее проблем в современном менеджменте посвящено относи-

¹ Управленческие науки в современном мире: Сб. докл. VII Науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.— СПб.: ИД «Реальная экономика», 2020. С.100—107.

тельно немного исследований, причем с нарастанием процесса цифровой трансформации бизнеса их число увеличивается. Без понимания сущности новых проблем в современных условиях, законов синергетики, без выработки синергетического мышления невозможно понять менеджмент XXI в. и эффективно управлять. Мыслить синергетически — значит отдавать себе отчет о сложности мира, о комплексности явлений и процессов, о неоднозначности отклика на управленческое воздействие, об относительной непредсказуемости развития системы, о серьезности проблемы выбора. Это умение мыслить не методом шахматной «двухходовки», а с учетом долгосрочной перспективы и множественности изменяющихся связей[6].

Одна из ключевых идей синергетики — идея о том, что у всякой сложной системы существует поле возможных путей развития, спектр «аттракторов» развития. Будущее — это пространство возможностей, из которых будет реализована только одна. Задача управления заключается в том, чтобы попасть в область притяжения «желаемого» аттрактора или, другими словами, попасть в желаемое будущее. Но это непростая задача, так как этого будущего может не быть в спектре возможностей; его просто можно не видеть (или наблюдать, но не видеть, не осознавать); путь к нему может быть совсем не однозначным и непредсказуемым, с учетом разных вероятностных сценариев развития событий, требующих корректировок, дополнительных усилий, ресурсов и т.д. в зависимости от ситуации или контекста.

В теоретическом исследовании основных подходов к управлению (системного, синергетического, ситуационного, сценарного, процессного) можно выделить несколько принципиальных понятийных дихотомий: порядок и хаос, простота и сложность, рациональность и иррациональность, состояния (объекты) и процессы, стабильность и изменчивость и др., без понимания и анализа которых мы не сможем понять современный мир, бизнес, политику и менеджмент. Поэтому исследователи менеджмента в своих теориях и концепциях в разных аспектах уделяют им большое внимание. Одной из таких принципиальных дихотомий является противопоставление и соотношение линейности и нелинейности.

Линейность и нелинейность в менеджменте

Линейность — это одно из свойств физического мира — определенная последовательность, ясность причинно-следственных связей, прямые

зависимости вклада и результата, достаточно четкая прогнозируемость результатов, эффектов и последствий. Линейные эффекты, конечно, проще анализировать; линейными процессами легче управлять, так как они более понятны, формализованы и предсказуемы. Как выразился Чарльз Джейкобс, «проще и доступнее управлять бильярдным шаром, чем сетью взаимозависимых человеческих отношений»(3). Но люди, занятые повышением эффективности и оптимизацией систем, недостаточно понимают нелинейные реакции и последствия.

Линейное мышление — это мышление в дихотомиях черное/белое, хорошо/плохо, полезно/вредно, добро/зло, больше/меньше, хуже/лучше, или/или и т.п. Линейное мышление менеджера укладывается даже в известную формулу цикла Э. Деминга: «планируй — выполняй — проверяй — действуй» (PDCA — Plan- Do- Check- Act), в традиционный процесс проектного управления с определенными последовательными стадиями. Но сейчас эти фиксированные стадии процесса размываются, процесс становится гибким, параметры принятия решений усложняются, связи постоянно видоизменяются, будущее становится более неопределенным и малопредсказуемым. Из линейного менеджмента превращается в интерактивный и экспериментальный, и такой тип менеджмента постепенно становится нормой. Используя спортивную аналогию, управление при лыжном скоростном спуске превращается в управление в дисциплине могул или в управление серфингом.

Линейный менеджер (командир) — образ парадигмы менеджмента большей части XX в. (M1.0); нелинейный менеджер (тем более современный лидер такого типа) — больше образ руководителя новой парадигмы M2.0 [12].

Почти все естественные системы, особенно социальные, нелинейны. Реально мы живем в сложном и нелинейном мире. В нем блага, ценности, знания и богатство все больше создают нелинейные идеи, другой образ мышления, а для их реализации требуется «нелинейное управление». Все современные организации — по сути сети множественных нелинейных взаимоотношений. Однако десятилетия исследований в сфере когнитивной психологии доказывают, что человеческий мозг с трудом улавливает нелинейные соотношения. Наш разум склонен видеть простые и понятные зависимости, а практика принятия качественных и эффективных решений требует распознавания сложных, непонятных, непредсказуемых, случайных и неочевидных[8,9].

Так о каких же характеристиках нелинейности идет речь?

- Будущее не является продолжением прошлого. Как написал один из признанных авторитетов в области человеческого потенциала

и развития управления Колин Тернер, «жизненный опыт вырабатывает у нас не функциональное, а историческое мышление. Когда нас спрашивают о причинах того или иного поступка, мы склонны отвечать, почему мы это сделали, а не для чего. Мы говорим: "потому что", а не "для того, чтобы". Следствием подобного мышления является то, что будущее представляется нам простым продолжением прошлого, а это пагубно сказывается на всей нашей жизни. Все, что не вписывается в привычный алгоритм мышления, попросту отбрасывается»[10].

- Многовариантность, альтернативность и различная реализуемость путей развития (эволюции сложных систем).
- Различный темп эволюции (скорости развития процессов в окружающей среде).
- Бифуркации — необратимость процесса эволюции после выбора одного из вариантов.
- Отсутствие прямых причинно-следственных связей (раздельность во времени и пространстве, круговая взаимосвязь, причина или ее устранение не ведет к определенному следствию).
- Одно событие может иметь множество последствий. Важность того или иного последствия может меняться со временем;
- Неоднозначность и непропорциональность вклада и результата/эффектов.
- Случайности — влияние неожиданных событий или малых возмущений на развитие.

Вот некоторые примеры нелинейности.

- Творческие процессы — несистемные по природе. Соответственно, менеджмент, как искусство, также нелинеен.
- Объем информации и наших знаний о мире каждые три года увеличивается так же, как за всю предшествующую историю человека разумного, однако наша способность предсказать даже ближайшее будущее при этом не растет, а, может быть, даже уменьшается.
- Зависимости затрат, объемов производства и цен как основных факторов прибыли.
- Лояльность потребителей — зависимости удержания клиентов от их удовлетворенности в зависимости от отраслей.
- Поведение потребителей и их мнение о тех или иных продуктах[4].
- Мотивации человека (особенно с точки зрения процессуальных теорий мотивации: ожиданий, путь-цель, справедливости, обогащения, труда и др.).

- Зависимость технических характеристик продукта (достоинств) и его преимуществ (ценности)¹; количество принятых принципов, норм и стандартов и реальное поведение, эффективность их применения.
- Тотальное управление качеством — логика отдельных улучшений и изменений и даже тотального контроля всего теперь уже недостаточно, так как необходимо изменение целого.
- В проектном управлении планирование осуществляется линейно, а реализация планов уже не линейна [14]. Вся логика и принципы «Agile» поэтому нелинейны: *качество* — обеспечение совершенства всего в организации; *время* — отсутствие четких регламентов и сроков в реализации проектов, работа «спринтами»; *своевременная реакция* — оценка ценности продукта (бизнес-модели) во времени; *процесс* — минимальное жесткое планирование, оценка результата, необходимость постоянных изменений и улучшений и др. [1]
- Соотношение рекламы качеств и технических характеристик (достоинств продукта), его ценности для клиента и уровня удовлетворенности (эмоционального состояния).
- Логика успеха — нет прямой зависимости прошлых успехов в бизнесе и будущих [6] (концепции «конца конкурентных преимуществ» Р. Макграф и «миграции ценности» А. Сливоцки — тому подтверждение).

Эти примеры можно продолжать.

Эффект нелинейности в конкуренции современных компаний достаточно убедительно описал Г. Хэмел, говоря о компаниях «инкrementалистах» и радикальных новаторах. Большинство компаний действует именно в парадигме линейности — улучшения, приращения, добавления и т.п. На самом деле, многие из таких компаний преуспели, но Г. Хэмел все же называет их «пленниками истории», т.к. чаще всего они не обеспечивают прорывы в новое качество (нелинейность) и, в конце концов, проигрывают более стремительным и агрессивным конкурентам, которые создают прорывные инновации или, иначе говоря, делают «другое»² [11].

В современной управленческой науке появилось даже новое направление — *нелинейный стратегический менеджмент*, корни которого ухо-

¹ Например, компания «Apple» быстро поняла, что для MP3-плеера рекламная фраза «1000 песен у вас в кармане» работает лучше, чем «емкость внутренней памяти 5 Гб».

² Они получили название «компаний-газели». Их практика анализируется в специальном журнале «Fast Company».

дят в глубину веков в военные стратегии, начиная с древности[5]. По существу — это противопоставление *силы/мощи* (в нашем случае — парадигма М1.0) и *интеллекта* (М 2.0) в войне или в конкурентной борьбе. Последняя парадигма использует нестандартное и нешаблонное мышление в принятии решений, асимметричные ответы на силовое воздействие (количество, масштаб), методики информационно-психологического программирования при активном влиянии на факторы внешней среды для их изменения в нужном для себя направлении. Нелинейность, таким образом, задает другой образец мышления и поведения руководителей и лидеров. Соответственно, при разработке сценариев учитывается гораздо больше взаимосвязанных факторов, побочных, в том числе, синергетических эффектов и малопредсказуемых последствий, а лидер часто берет на себя функцию нравственного, духовного и ответственного проводника и медиатора (по примеру лидера Индии Махатмы Ганди в борьбе против колонизаторов), находившего асимметричные ответы на силовые вызовы среды.

Примеры нелинейности можно найти и в корпоративном управлении[2]. В компаниях может существовать формальная система (органы, положения, процедуры и т.д.), но нет эффективного управления, т.е. созданная система фактически либо просто вывеска (формальный атрибут для собственника), либо она недостаточно дееспособна. Больше формальных признаков в работе советов директоров (документов, комитетов, заседаний, коммуникаций и т.д.) совсем не гарантирует эффективности их работы и качества принимаемых важнейших стратегических решений. Сейчас ориентиром качества системы корпоративного управления являются так называемые лучшие практики (*best practice*), и между «идеалом» и реальностью часто существует большой разрыв. Задача уменьшения (или даже преодоления) этого разрыва носит двойственный характер. С одной стороны, надо найти путь и способы перехода системы корпоративного управления последовательно из одного состояния в другое (линейная логика: «от», «из» — «к»). Но есть и другая нелинейная логика — надо найти способы более эффективного использования или погружения «идеального» в существующую реальность и практику (нелинейная логика — «из — в»).

Нелинейность в теории хаоса

Теория хаоса является одной из ключевых в синергетике и в современных теоретических представлениях о менеджменте. Мы всегда стремимся

минимизировать хаос, упорядочить и контролировать те или иные процессы, если хотим ими управлять. Ориентация на ценности порядка — это один тип поведения, порождающий вполне определенный набор механизмов, процессов и сценариев (парадигма М1.0). Допущение хаоса в определенных пределах — это принципиально иной тип поведения, учитывающего динамические, нестабильные и неповторяющиеся в одинаковом виде процессы со множеством неожиданных и случайных событий, явлений, драматических изменений, с нелинейными эффектами, с трудностями их прогнозирования (парадигма М2.0).

В современной реальности мы все чаще видим именно такие хаотические процессы и события. Постоянное нарушение привычного порядка вещей, частые отклонения от первоначальных прогнозов и планов, непредсказуемость эффектов и последствий, постоянные изменения и т.д. Попытки все упорядочить и логически выстроить часто приводят к еще большему хаосу. Что со всем этим делать, как этим управлять, как извлекать из этого максимальную выгоду для разных заинтересованных лиц, как основывать на этом системы мотивации разных людей для достижения общих целей и общего блага, если эти процессы становятся если не доминирующими, то очень существенными? Все это вопросы современным менеджерам.

Формирование теории хаоса сыграло важную роль в развитии методологии современной теории организации и управления, в перестройке всего стратегического мышления. Она позволяет рассматривать внешнюю среду организации не как пространство сосредоточения комплекса стабильных факторов, влияющих на существование организации, а как динамичное нелинейно изменяющееся пространство, в котором любой малозначимый элемент сможет приобрести системообразующее значение.

В результате было сделано несколько важных выводов, применимых, в том числе, и к социально-экономическим системам на макро- и микроуровнях:

- 1) бесконечно малые изменения в начальных условиях могут вызвать глубокое воздействие на поведение и эволюцию всей системы, а непредсказуемость хаоса объясняется в основном существенной зависимостью от начальных условий, когда даже самые малые ошибки при измерении параметров исследуемого объекта могут привести к абсолютно неверным предсказаниям — малые причины могут порождать большие следствия;
- 2) порядок, как и хаос, — явление самоорганизующееся: в хаосе есть порядок, т.е. под кажущимся случайным поведением хаотичные

системы имеют все-таки определенные поведенческие траектории («рисунки»), которые можно предугадать;

- 3) для сложных систем существуют малые, но очень эффективные организующие и управляющие воздействия, хорошо продуманные даже незначительные, на первый взгляд, действия и изменения, которые могут вызвать значительные долгожданные улучшения в поведении организации. Поэтому задача менеджера в нужный момент найти эти малые «параметры порядка», которые обеспечили бы положительную динамику показателей эффективности.

Последний вывод привел к развитию еще одного направления этой теории — *управляемого хаоса*. Основы этого направления были заложены еще в 50-е гг. в трудах о «контролируемой нестабильности» и «скачкообразной эволюции» (Н. Элдридж, С. Гулд, О. Шиндуолф). Впоследствии прикладные аспекты этой теории в государственном управлении, в военно-стратегической области и в области политехнологий различных революций (студенческих и «цветных») были описаны Стивеном Манном [6]. С 1984 г. специальным междисциплинарным изучением проблем сложных систем и управляемого хаоса занялся Институт Санта-Фе (США) и количество публикаций по разным аспектам этой проблематики стало многократно нарастать.

В сфере бизнеса теория управляемого хаоса имеет, очевидно, конструктивную роль и некое созидательное начало. В этом проявляется двойственность хаоса — его негатив (неуправляемость, отсутствие порядка, непредсказуемость) и позитив (сознание нового порядка и новой структуризации). Конструктивную роль хаоса в бизнесе впервые подробно проанализировал гуру менеджмента Т. Питерс в своем труде «Пир во время хаоса» (Thriving on Chaos, 1987). Уже тогда он обнаружил, что во многих, особенно высокотехнологичных, компаниях действует принцип: «контролируемая анархия как система управления». В них создается культура перманентных изменений и реорганизаций для расширения знаний, компетенций, инициатив и профессионального опыта.

Это совершенно другой тип мышления и действия. Например, всякое творчество и креативность, по своей сути и смыслу, хаотичны и нелинейны, а они — основа современного развития и конкурентоспособности. Многие лидеры современного бизнеса, например, Бил Гейтс, Стив Джобс или Марк Цукерберг, сознательно создавали у себя в компаниях управляемый хаос, ограничивая контроль в пользу свободы для достижения целей и результатов и прекрасно понимая, что иначе нельзя сформировать креативную среду для потока идей и новшеств, обеспечивающих дальнейшие коммерческие прорывы.

Новое управленческое мышление, о недостатках которого все больше пишут известные теоретики современного менеджмента, необходимо формировать, и это задача, в том числе, науки и образования. Необходимо понимание баланса линейности и нелинейности, развитие системного, многоразмерного и междисциплинарного мышления для понимания существа и направленности изменений, целостности, взаимодействий множества стейкхолдеров, изучения причин и источников непредвиденного поведения и анализа его последствий, решения многих нестандартных и плохо структурируемых проблем в условиях хаоса и непредсказуемости.

Литература

1. Апелло Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Вербицкий В. К., Кузин Д. В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. №1. С.42.
3. Джейкобс Ч. С. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника. Изд-во Companion Group, 2010. С. 111. https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf
4. Ланге Б. де, Пунтони С., Ларрик Р. Линейное мышление в нелинейном мире // Harvard Business Review Россия. 2017. 18 декабря.
5. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. Дело и Сервис, 2006. 369 с.
6. Пугачева Е., Соловьев К. Синергетическое управление. 2010. <https://www.cfin.ru/management/strategy/synergetics.shtml>
7. Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. М.: Бест Бизнес Букс, 2008.
8. Савченко А. В. «Теория хаоса» Стивена Манна и корпоративное управление // Управление. 2017. №1 (15). С. 72–79.
9. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. С. 74.
10. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2014.
11. Тернер К. Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе / Пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ классик, 2004. 224 с. <http://ligis.ru/librari/2795.htm>
12. Хэмел Г. Во главе революции. СПб.: Best Business Books, 2007.

13. Hamel G., Breen B. The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007.
14. Husser P. Most Projects Are Complex, With Nonlinearities. <https://www.philippehusser.com/most-projects-are-complex-therefore-nonlinear/>
15. Nonlinearity and change management. <http://futureofcio.blogspot.com/2019/02/nonlinearity-and-change-management.html>

«ЧЕРНЫЙ ДРАКОН» И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ¹

Пандемия коронавируса в этом году стала одной из главных тем мировой повестки дня и сейчас анализируется с разных сторон — биологической, медицинской, экономической, политической, социальной, исторической. Но еще одним аспектом ее рассмотрения является управленческий, так как этот вирус поразил не только людей, но и общество, и системы управления. Эта пандемия носит очень сложный, масштабный и многомерный характер, а нарастающей сложностью, комплексностью и неопределенностью, как известно, трудно управлять, особенно если примешивается фактор времени. В методологии есть принцип: если проблема, выявленная на каком-то уровне сложности системы, не решается средствами того же уровня, то нужно подняться на уровень выше. Иначе говоря, необходимо подняться на метауровень, а здесь как раз и выявляются проблемы общественного управления, и они имеют две стороны. Первая — практическая — что делать и как управлять разворачивающимися процессами для минимизации ущерба людям, экономике и обществу, какую стратегию выхода из этой пандемии разрабатывать и как ее реализовать? Этим сейчас все и озабочены, но эффективность разных текущих мер и стратегий пока еще рано оценивать в полной мере, особенно с учетом новой волны пандемии. Вторая сторона — теоретическая — как эта проблема может рассматриваться концептуально через призму смены парадигмы существования общества и парадигмы управления? Данная статья посвящена некоторым принципиальным аспектам именно последней стороны проблемы.

Правда Нассима Талеба

Известный американский публицист, профессор и консультант, автор цикла книг под общим названием *Incerto* (неопределенность) оказался провидцем. Сами названия его книг говорят о том, что все они о том, что сейчас произошло, как мы к этому приготовились, что надо делать,

¹ Экономические стратегии. 2020. № 7. С.2–12.

чтобы создать эффективные системы риск-менеджмента и обеспечить «антихрупкость» организаций, экономики и общества [1–3]. Более того, еще в интервью 16 ноября 2017 г. он сказал, что «самый большой риск — это эпидемии» [4], но при этом же в начале нынешней пандемии заявил, что это не «черный лебедь» (хотя почти все его именно так и назвали), так как данное заболевание можно было предвидеть и «убить в зародыше». Так это или не так — судить специалистам, но то, что подобные заболевания в последние годы были, — это факт. Он отметил, что у компаний и правительств стран мира нет оправдания, когда они демонстрируют низкий уровень подготовленности к пандемии. Если согласиться с его мнением, то в чем тогда проблема и какую другую метафору для описания происходящего можно предложить?

Пандемия коронавируса начала распространяться по миру из Китая. В китайской мифологии есть главный символ — дракон — олицетворение добра, мира, процветания, совершенства, силы, ума и энергии. Обычно его цвет золотой, желтый, красный, синий, зеленый. Но есть и черные драконы, более редкие. Они злые, опасные, токсичные, хитрые и маскирующиеся, их поведение хаотично и непредсказуемо. Их любимые цели — это люди. Именно такой «черный дракон» и прилетел к нам. И проблема в том, что он заразил не только людей, но и системы управления.

В современном сложном и турбулентном техногенном мире проблема рисков приобретает все большее значение. В фокусе внимания систем управления традиционно находятся рыночные и финансовые риски. Мы также научились с разной степенью эффективности работать с нерыночными рисками (коррупционными, комплаенса, третьих лиц, информационной безопасности, санкционными, экологическими и др.). Однако риск глобальных пандемий такого масштаба не смогли точно предсказать и оценить и оказались не готовы, хотя большой и позитивный опыт борьбы с эпидемиями в мире был накоплен. И, как в свое время сказал отец Георгий Флоровский, «вдруг все стало очень серьезно».

При этом, как часто случается, в риск-менеджменте мы наступаем на одни и те же грабли. Абсолютное большинство аналитиков после глобального кризиса 2008 г. пришло к выводу, что одной из его главных проблем оказалась неготовность, сбой и неэффективность глобальных систем риск-менеджмента. Неготовность — это результат реактивного, часто запоздалого мышления. Напротив, проактивное (опережающее) мышление и поведение — основа предупреждения угроз и мобилизации ресурсов для последующего выхода из опасных ситуаций и дальнейшего прорыва. Эта проблема неэффективного риск-менеджмента (вместе

с другой не менее важной — этической) нарастала с начала 2000-х гг., а ее триггером стал тогда ипотечный кризис. Многие в системе ценностей и практике затем было переосмыслено, заговорили о необходимости «новой нормальности», но, видимо, фундаментальный переход к ней за 10 лет все же не произошел.

И снова в широком плане — изначальная неготовность национальных систем управления и риск-менеджмента, но уже к риску совершенно другой природы и масштаба, а в более узком — разная степень готовности систем здравоохранения, государственного управления и предпринимателей. Такой риск вместе со связанными с ним проблемами нефтяного рынка и падения производства породил нарастание глобального кризиса — «идеального шторма». Все эти обстоятельства способны подорвать многие основы современного общества, в частности веру в его стабильность, благополучие и процветание. Как известно, в планировании нужно исходить из того, что может реализоваться худший сценарий. Сейчас ясно, что вероятность именно такого сценария очень велика — это гибель и утрата здоровья людей, потеря работы, денег, собственности, власти, влияния, контроля и др. И опять начались разговоры о «следующей нормальности» (*next normality*) для мира после коронавируса, который претерпит фундаментальную трансформацию глобального порядка.

Коронавирус и парадигма управления

На протяжении последних двух десятилетий в мире идет дискуссия о смене парадигмы управления. То, что достаточно хорошо работало большую часть XX в. и считалось некоей базовой моделью управления, называемой по-разному — «геном менеджмента M1.0» (Гэри Хэмел) [5] или «регулярным менеджментом» (Стивен Деннинг) [6], но по сути одинаковой, нуждается в существенном пересмотре в условиях появления новых технологий, нового человека, новой экономики и нового общества. В этом обществе нарастают как позитивные (прорывные технологии, экспоненциальное нарастание знаний, изменение многих ценностей и др.), так и негативные тенденции, и процессы, вызванные в том числе глобализацией. К последним, в частности, можно отнести несколько «избыточностей», с которыми столкнулось глобальное сообщество — перенаселение, перепроизводство, перепотребление, перезагрязнение окружающей среды, переинформированность, перекоммуницированность и др. И на этом фоне возникает неожиданный и огромный нерыночный риск — COVID-19, превратившийся буквально за месяцы в глобальную

угрозу огромного масштаба и остающийся триггером нового глобального кризиса. Все, о чем писали теоретики менеджмента в последние два десятилетия, проявилось сейчас в концентрированном виде. Изменение парадигмы управления стало еще более очевидным.

Смена парадигмы — это, прежде всего, смена привычного образа мышления, задающего определенную систему ценностей, координат, стандартов, а также иное понимание реальности и тип поведения, иначе говоря, смена нормы. И многие аналитики опять об этом заговорили. Достаточно посмотреть на поток новых публикаций о социально-экономических воздействиях и предполагаемых последствиях этой пандемии для будущего как бизнеса, так и всего мирового сообщества.

Здоровье многих организаций, о котором не так давно писал, например, Ицхак Адизес [7], оказалось под угрозой, прежде всего потому, что не изменились их фундаментальные ценности и принципы управления, соответствующие больше модели М1.0 — рациональность, измеримость и универсальность. Согласно Герберту Саймону, мы по природе «ограниченно рациональны», и это тоже в полной мере проявилось сейчас. Предположение, что рациональность лиц, принимающих решения, будет адекватно восприниматься людьми, весьма оптимистично, хотя бы потому, что человек — «вещь вообще неточная», как говорил известный кинорежиссер и актер Ролан Быков. К тому же, как выяснилось, далеко не все руководители, особенно в первой фазе европейской пандемии, продемонстрировали рациональное поведение — доминировали скорее растерянность и эмоции, чем расчет и логика. Даже если возникают панические настроения, слово «паника», как считает Нассим Талеб, означает преувеличенную реакцию, что на индивидуальном уровне, с его точки зрения, возможно, глупо, но не на коллективном. «Мы сумели выжить в течение миллионов лет благодаря „иррациональной панике“», — написал он [8].

Рациональная бюрократия и чиновники разных уровней и мастей, особенно в начале пандемии, далеко не всегда демонстрировали эффективность, не все выдержали тест на готовность, стойкость, профессионализм, быстроту реакции и ответственность. У многих, очевидно, проявилось когнитивное искажение, количественные оценки проблемы оказались очень разными. Оценивать эффективность предложенных мер все же еще рано, тем более что заболеваемость опять нарастает. Все эффекты здесь нелинейны и отложены во времени, а степень иррациональности поведения вообще измерить невозможно. Посыпались многие прогнозы — темпов роста, объемов падения производства, бюджетного дефицита, занятости и др. Нельзя забывать и о ключевой про-

блеме — о доверии в обществе, доверии к информации, к лицам, принимающим решения, к институтам, поведению и т.д.

Об универсальности можно говорить относительно предлагаемого набора мер противодействия, о рекомендуемых консультантами рецептах, но не о моделях и стратегиях. Законы распространения инфекции одинаковы и достаточно хорошо изучены. Если нет медицинских средств с доказанной эффективностью, все страны закрываются, население самоизолируется, ограничиваются социальные контакты и проведение массовых мероприятий, по возможности сворачивается производство и т.п., то есть угрозу либо сдерживают (*containment*), либо смягчают (*mitigation*) доступными, но в любом случае достаточно затратными способами. И это два разных подхода с разными последствиями — в первом случае с большим экономическим ущербом, во втором — с потенциально большими возможностями для адаптации инфраструктуры, но и с возможным ростом заболеваемости во времени, а значит, и увеличением числа потенциальных смертей.

С учетом комбинации этих подходов обозначилось несколько разных национальных моделей реагирования. Более того, даже в рамках тех или иных стран разные регионы (например, соседние регионы в Италии в самом начале пандемии) продемонстрировали разную реакцию в борьбе с вирусом [10]. Совершенно ясно, что результаты в текущей промежуточной фазе пандемии далеко не одинаковые и не однозначные. Эффективность разных моделей покажет будущее, и это, безусловно, представляет интерес для исследователей, но сейчас, конечно, важно не теоретизирование, а то, сколько людей удастся спасти и вылечить, как минимизировать ущерб для тех, кто не пострадает от болезни, как справиться с кризисом экономика.

Существенную трансформацию в плане универсальности претерпели идеи глобализма. За несколько недель весны этого года коронавирус поменял очень многое — ценности, систему координат и оценок, поведение и отношения, а в целом он начал менять управленческое мышление. С одной стороны, все же большинство людей осознало глобальный вызов и угрозу, и в этом мир все более становится единым — ответ должен быть общим, так как этот враг у человечества один. Но с другой стороны, сейчас уже многие говорят о крахе глобализма в его прежнем понимании, видя неэффективность многих институтов и интеграционных механизмов, национальную замкнутость и внутреннюю сосредоточенность (правда, у всех в разной степени).

Нарушаются не только сложившиеся принципы, но и практика ведения дел, принятия решений, коммуникаций перед лицом такого рода

угрозы. Образно говоря, открытый и «перекоммуницировавший» мир достаточно резко закрылся, потом приоткрылся и опять закрывается. Он на глазах становится другим, и его надо будет по-новому осмысливать и устраивать. Но пока же вновь оказался прав Нассим Талеб, когда, выступая несколько лет назад в Москве, сказал: «Мы живем в мире, который не до конца понимаем». И это вызов для управления.

Новая реальность

В марте 2020 г. мы оказались в новой реальности, которую воспринимаем и осознаем очень по-разному. Относительная безмятежность и безответственная успокоенность многих в начале пандемии сменилась где растерянностью, паникой и страхом, где, наоборот, собранностью, мобилизацией и сравнительно быстрой реакцией на угрозу. А общим тестером той или иной реакции является система управления — ее способность или неспособность организованно противостоять угрозе, оценивать ее последствия и разрабатывать стратегию выхода из кризиса.

Для бизнеса негативная сторона этой реальности, к которой он должен как-то адаптироваться, такова:

- власть не везде оказалась на высоте, привычные для многих стран модели государственного управления и системы общенационального риск-менеджмента показали свою недостаточную эффективность;
- децентрализованные (преимущественно частные) системы здравоохранения не справились и до сих пор плохо справляются с угрозой второй волны пандемии, хотя, конечно, накопили определенный опыт;
- произошло резкое падение спроса на одни товары и услуги (нефть, транспорт, туризм, сфера развлечений, общественное питание) и возрастание спроса на другие (медицинские, потребительские, коммуникационные) с известными сбоями в его удовлетворении;
- нарушились многие стоимостные цепочки и операционные процессы, связанные с поставками товаров, оборудования, компонентов, запасных частей, а также с логистикой.

Как результат — рост неопределенности, резкое снижение уровня активности во многих отраслях, резкая волатильность финансовых рынков, снижение запасов прочности, угроза массовых банкротств, увольнений работников и увеличения безработицы, возникновение новой среды,

в которой у многих людей возникает ощущение дезориентации, потери своей значимости и ценности, рост негативных ожиданий. Особо следует отметить проблему новых бизнес-рисков — многие организации сегодня проходят краш-тест. И от того, как построены их системы менеджмента, сейчас многое зависит. Среди основных рисков — информационная и кибербезопасность, организация удаленной работы и мотивация персонала, безопасность работников и продукции, ведение бизнеса в условиях ограничений, удаленный аудит и др. [11]

С другой стороны, открывается окно новых возможностей:

- война с коронавирусом прорвала плотину, которая сдерживала развитие компаний-дисраптеров — тех, которые начали трансформировать новую экономику, развивая технологии, создавая новые продукты и услуги, устанавливая новые отношения между производителями, потребителями и сотрудниками [12];
- очень быстро изменились и развиваются различные онлайн-бизнесы и сервисы, дистанционные формы работы и обучения, появились новые рыночные ниши, новые нематериальные формы создания стоимости — мир становится все больше онлайн-овым; кризис, связанный с COVID-19, может стать последней главой в истории брендов, не освоивших средства их достижения («как делать», управлять по инструкциям — изначальная концепция MBI) [14];
- будет чаще происходить консолидация компаний из различных индустрий, появится больше брендов нового поколения, созданных с учетом требований новой реальности;
- возникают новые более гибкие и быстрые организации, основанные на принципах партнерства, самоуправления, более глубоких эмоциональных отношений;
- создаются новые операционные модели с усовершенствованной системой управления в центре и широкой сетью представительства на местах.

Новая система ценностей

Одной из современных интегральных концепций менеджмента является MBV — управление на основе ценностей. Согласно ей, смыслы и ценности задают цели (управление по целям — MBO — предшествующая концепция) и средства их достижения [14]. Сейчас наступило время задуматься над новыми смыслами и прежде всего переоценить социально-экономические ценности — здоровье, сохранность и безопасность

людей, образ жизни, потребление, доверие и взаимодействие, этику взаимоотношений и поведения, социальную ответственность.

Мы вновь возвращаемся к вопросу о назначении экономики и бизнеса, вновь на повестке дня дилеммы — эгоизм против альтруизма; прибыли для акционеров против благополучия всех стейкхолдеров; экономика потребления против экономики жизни и безопасности [15, 16]. Эти дилеммы уже достаточно давно обсуждаются в научной и экспертной среде — широко известны, например, такие концепции, как стейкхолдерский капитализм (Клаус Шваб) [17] и сознательный капитализм (Джон Макки и Раджендра Сисодия) [18]. Потребители и производители, сотрудники и работодатели, компании и государство — все заинтересованные стороны должны участвовать в создании новых ценностей и в новой системе отношений, основанных на доверии, ответственности, прозрачности, соучастии, лояльности, справедливости, личном росте, заботе как равноправные партнеры, обеспечивающие долгосрочные выгоды для всех. И это справедливое партнерство между ними само по себе становится высшей ценностью.

В период пандемии очевидно, что рынок вновь продемонстрировал свою ограниченность, а то и неспособность решить многие возникшие проблемы — везде потребовались помощь и активное вовлечение государства. Можно предположить, что в будущем станут доминировать интеграционные модели, основанные на разных формах частно-государственного взаимодействия и партнерства, но это точно будет не чисто либеральная модель. Потребуется переосмысление ценности и поддержка работников таких специальностей, как здравоохранение, образование, социальные услуги, которые недооцениваются рынком, но необходимы для общества. Как правило, следствием их количественной или качественной недооценки является нехватка критически важных кадров именно в период серьезных испытаний. И наоборот, мы видим переизбыток достаточно высокооплачиваемых рабочих мест, либо создающих сравнительно малые ценности, либо вообще их не создающих (брокеры, дилеры, посредники, чиновники и т.п.), либо производящих избыточные, ложные или опасные ценности.

Проблемы и вызовы для управления

В этом году наступило время для серьезной работы в самых разных областях, для принятия максимально обоснованных, разумных, взвешенных и эффективных решений, а также анализа ошибок. Так, группа

итальянских экспертов, проанализировав ситуацию в стране и в мире с момента первых признаков заражения, выделила следующие проблемы в принятии решений [8]:

- предвзятость восприятия: изначальный скептицизм лиц, принимающих решения, по поводу чрезвычайности ситуации, использование только той информации, которая подтверждает предпочтительную для них позицию или их первоначальную гипотезу, неспособность услышать экспертов из разных областей, избегание непопулярных мер;
- неполнота решений, отсутствие системного и комплексного взгляда на проблему и тем самым ее усугубление из-за несогласованных одновременных действий;
- недостаточно быстрое распространение информации и знаний, возникающих в результате различных решений, неточность этой информации;
- неспособность учиться как на успехах, так и на неудачах, неготовность соответствующим образом изменить тактику, применяя наиболее эффективные меры и сворачивая неэффективные.

Эксперты и консультанты обозначили ряд ключевых направлений развития бизнеса и переосмысления менеджмента в период этого кризиса [19, 20]:

- защита и решение проблем персонала — здоровья, безопасности, массового перехода на дистанционную работу, поддержания мотивации и результативности, прозрачности обмена знаниями и опытом, дополнительного обучения и повышения квалификации, кадрового планирования и т.д.;
- стабилизация производственно-финансовых цепочек (региональных, национальных, глобальных);
- поддержание операционных процессов, в том числе в онлайн-режиме;
- решение возникших финансовых проблем (ликвидности, кредитов, инвестиций, налогов, платежей и т.д.), управление денежными потоками в условиях снижения доходов в ряде отраслей, «сброс балласта»;
- работа со стейкхолдерами в новой среде, понимание и моделирование предпочтений и поведения потребителей, их приспособления к новой реальности, изменение системы работы с ними. Как показывают результаты опроса, проведенного международной консалтинговой компанией Bain & Company, 70% руководителей считают, что сейчас важно продемонстрировать отношение орга-

низации к благополучию сотрудников и клиентов, одновременно знакомя их с общей идеей о том, что ждет компанию после завершения пандемии. В то же время только 15% опрошенных фокусируют внимание исключительно на том, чтобы пережить кризис настоящего, или на том, как изменить компанию в будущем [13];

- изменение практики государственного регулирования и поддержки бизнеса;
- разработка антикризисной стратегии.

Весьма интересные выводы содержатся в недавнем исследовании мнений более 600 топ-менеджеров из 67 стран о перспективах развития их бизнеса в условиях пандемии COVID-19 в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Это исследование было проведено в июне-июле 2020 г. компанией PWC [21]. Большинство респондентов считают, что произошедшие изменения, выразившиеся в переходе на удаленный режим работы (78%), ускорении автоматизации (76%) и снижении численности сотрудников в офисах (61%), останутся надолго. В целом 61% опрошенных полагает, что в будущем их бизнес-модель будет более цифровой — это то изменение, которое только ускорилося в результате пандемии. 58% руководителей заявили, что обеспечение безопасности цепочки поставок останется одной из приоритетных тем. Несмотря на усиление глобализации в предшествующие десятилетия, почти каждые двое из пяти руководителей (39%) считают, что в будущем произойдет долговременный сдвиг приоритетов в сторону ведения деятельности внутри стран с опорой на собственные силы. Такая же доля респондентов ожидает, что последует устойчивый рост национализма. 65% опрошенных предсказывают снижение темпов мирового экономического роста.

Респонденты также считают, что пандемия сделала более значимой тему персонала. Меры поддержки работников в этот период предусматривали защиту здоровья и безопасности (92%), обеспечение благополучия (61%) и финансовую поддержку (24%). 42% участников опроса сделали взносы в общественные организации, а почти треть (32%) сократила собственное вознаграждение. Руководители компаний, которым удалось максимально сохранить персонал (36%) и принять меры по защите здоровья и безопасности сотрудников (92%), считают, что это положительно повлияет на долгосрочную репутацию их организации.

Каждое из обозначенных выше направлений содержит определенный набор рекомендаций, но это отдельная тема для изучения и оценки. Здесь хотелось бы обратить внимание на несколько принципиальных вызовов для управления с точки зрения смены парадигмы.

Первый вызов — это стратегия в период борьбы с пандемией, выхода из нее и формирование «следующей нормальности». Аналитики Глобального института McKinsey предлагают модель поведения на этом пути, которая состоит из пяти R — Resolve, Resilience, Return, Reimagination, Reform [22]. Прокомментируем эти 5R.

Разрешение проблем — немедленный и реальный ответ систем здравоохранения, фарминдустрии, финансовой сферы и т.д., достижение за счет переговоров сбалансированности рынков, решения о продолжении бизнес-операций, коммуникационных, образовательных и других процессов, обеспечение стимулирующих мер, продовольственного снабжения, планы по сохранению занятости и защите персонала и др. Здесь важны решения на разных уровнях системы управления о масштабах действий, их направленности, процессе осуществления, глубине.

Стойкость — пандемия спровоцировала, возможно, глубочайший экономический кризис за столетие, который может вызвать сильный стресс, масштабные структурные и социальные изменения и которому нужно будет противостоять, поддерживая и стимулируя экономику, сохраняя ее устойчивость и уровень жизни, обеспечивая уверенность в завтрашнем дне.

Возврат к нормальному состоянию бизнеса в посткризисный период, восстановление уровня производства и производительности, цепочек поставок и связей, условий конкуренции и доверия. Но опять встает вопрос о нормальности — по всей видимости, это не просто восстановление и расширение обычного производства и рабочих мест прошлого, как после предыдущих кризисов, а обеспечение его оптимального уровня для разумного потребления, а также создание новых типов производства и занятости, соответствующих новому технологическому укладу и обеспечивающих необходимый уровень благосостояния общества.

Пересмотр ценностей, предпочтений, ожиданий, ответственности людей как граждан, сотрудников, производителей, потребителей, собственников, руководителей. Переоценка роли и значения целого ряда институтов и организаций, условий конкуренции и практик, особенно в области обеспечения здоровья и благополучия людей.

Реформирование. Коронавирус потребовал осознания многих социально-экономических факторов и процессов, которые сделали возможным такое его распространение, и потребовал серьезного изменения мышления, политики и регулирования (в том числе моделей вовлечения государства в экономические процессы и саморегулирования), практик и много другого в самых разных областях. Он показал уязвимость, казалось бы, очень развитого, но и очень зависимого от многих вещей чело-

вечества, перед лицом экзогенных и плохо контролируемых, а то и вообще неизвестных, угроз.

Второй вызов — обеспечение эффективного лидерства на этом пути в условиях большой хаотичности, неопределенности и сложности развернувшихся процессов. Такого рода ситуация объективно может вызвать дезориентацию, чувство потери контроля, страх и эмоциональный стресс. Как мы увидели, реакция и поведение лидеров стран и бизнеса в начальной стадии разворачивания пандемии были очень разными.

Время покажет, кто был более профессионален, сосредоточен, мудр и прав. Но, наверное, главное здесь опять же в смене парадигмы лидерства — от мышления прошлого к мышлению будущего; от конкурентного лидерства (силы в традиционном экономическом, политическом или военном понимании) к этическому, интеллектуальному и духовному лидерству (силе знаний, мысли, воли, правды, справедливости, ответственности и доверия).

Перед лидерами встает несколько задач, соответствующих новой парадигме управления XXI в. [23, 24]:

- понимать реальность, осознавать изменение условий, рисков, связей и практик ведения дел, настроений и ожиданий граждан, реальных интересов стейкхолдеров;
- создавать и развивать новую организационную культуру и систему ценностей: укреплять дух и здоровье своих организаций, междисциплинарную командно-сетевую работу с отходом от командно-контрольной иерархии и бюрократии, с большей автономией в принятии решений, с максимальной адаптивностью к изменяющейся ситуации, с обменом знаниями и идеями, с информационной открытостью и прозрачностью, со всем тем, что обеспечивает доверие и взаимодействие;
- расширять возможности для распределенного лидерства, находить и стимулировать людей, готовых к принятию критически важных решений и ответственности за них, к действию, к обучению, наделенных такими качествами, как спокойствие, умение остановиться, обдумать и оценить ситуацию, рассудительность, убежденность и реализм;
- задействовать все многообразие интеллекта — рационального, социального, эмоционального, духовного и др.;
- думать о будущем и создавать это будущее даже в таких экстремальных условиях.

Третий вызов — этический. Сейчас время сложного этического выбора для многих лиц, принимающих решения, связанных с дилеммами,

на которые мы указали выше. В период такого рода событий нравственные проблемы всегда обостряются, а неэтичное поведение проявляется со всей очевидностью, особенно там, где происходит его нормализация — возведение во вполне устоявшуюся практику таких явлений, как коррупция, обман, сокрытие или искажение информации, манипулирование или мошенничество. Всегда кто-то пытается сыграть на бедствии, обеспечить для себя выгоду или преимущество, там, где предоставляется возможность, использовать власть в определенных интересах и получить политические дивиденды или просто занять нейтральную (выжидательную), еще более опасную позицию. Кроме того, любые меры по борьбе с эпидемиями должны быть прежде всего этически обоснованными. Рассматривая разные меры сдерживания или смягчения кризиса, приходится делать выбор между экономикой и людьми — затратами и убытками, с одной стороны, и социальными обязательствами, ответственностью, спасенными жизнями — с другой. Но это этический, а не эмпирический выбор, и принцип чистой рациональности здесь опять под вопросом.

Нынешняя пандемия выявила много проблем современной цивилизации, которые еще долго будут анализироваться и обсуждаться с разных сторон в поисках нового мироустройства и системы ценностей, дальнейшего развития виртуализации экономики и взаимоотношений, изменения парадигмы управления. Она еще более очевидно показала, что мы переживаем новую управленческую революцию, которая началась в конце XX в. с возникновением и развитием Интернета. Вся прежняя история человечества и все предыдущие управленческие революции в их канонической трактовке произошли в реальном физическом мире. Теперь этот мир дополнен виртуальной реальностью и все больше в нее переходит, и это является крупнейшей технологической и социальной трансформацией в истории человечества, требующей изменения мышления, укрепления веры, развития теории и практики управления.

Источники

1. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2009.
2. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2016.
3. Талеб Н. Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2019.

4. Талей Н. Патология нашего времени — потеря контакта с реальностью // РБК. 2017. 16 ноября. URL: https://www.rbc.ru/interview/own_business/16/11/2017/5a0c361d9a7947003e4aff7c.
5. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Пер. с англ. СПб.: Best Business Books, 2013.
6. Denning S. The Leader's Guide to Radical Management. John Wiley & Sons, Inc., 2010.
7. Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard Business Review Россия. 2017. Февраль.
8. Злобин А. Автор «Черного лебедя» назвал тупостью слова Маска о панике из-за коронавируса // Forbes. 2020. 8 марта. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/milliardery/394571-avtor-chernogo-lebedya-nazvaltupostyu-slova-mask-a-panike-iz-za>.
9. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments // Journal of Personality and Social Psychology. 1999. Vol. 77. No. 6. P. 1121–1134.
10. Пизано Г., Садун Р., Занини М. Covid-19: пять уроков итальянской трагедии // Harvard Business Review Россия. 2020. 2 апреля. URL: <https://hbrussia.ru/management/prinyatie-resheniy/826993>.
11. Чуличкова К. COVID-19 и системы менеджмента // PRO Качество. 2020. 8 мая. URL: <https://kachestvo.pro/blogs/covid-19-i-sistemy-menedzhmenta/>
12. Елинсон А. Третья мировая и победа справедливости: каким будет мир после вируса // Forbes. 2020. 28 марта. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/396211-tretya-mirovaya-i-pobeda-spravedlivostikakim-budet-mir-posle-virusa>.
13. Трепольский Д. Бизнес после COVID-19: три этапа подготовки к «новой норме» // Деловой мир. 2020. 26 мая. URL: <https://delovoyimir.biz/biznesposle-covid-19-3-etapa-podgotovki-k-novoy-norme.html>.
14. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей / Пер. с англ. М.: Претекст, 2008.
15. Посткарантинный мир. Коронавирус унес в прошлое комфорт и блага глобализации. Какой будет жизнь после пандемии? // Lenta.ru. 2020. 23 марта. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/03/23/coronavirus/>
16. Mair S. Could the huge shifts in our way of life being introduced as part of the fight against Covid-19 pave the way for a more humane economy? // BBC Future. 2020. March, 31. URL: <https://www.bbc.com/future/article/20200331-covid-19-how-will-the-coronavirus-change-the-world>.

17. Schwab K. What kind of capitalism do we want? // Project Syndicate. 2019. December, 2. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/stakeholder-capitalism-new-metrics-by-klausschwab-2019-11?barrier=accesspaylog>.
18. Макки Д., Сисодиа Р. С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
19. COVID-19. Outbreak management plan // Schlumberger Ltd. 2020. URL: <https://www.slb.com/who-we-are/hse/covid-19>.
20. Embedding resilience. A guide to the business implications of COVID-19 // KPMG. 2020. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/the-businessimplications-of-coronavirus.html>.
21. Пандемия Covid-19 изменила бизнес-приоритеты и трудовые отношения // Finam.ru. 2020. 14 августа. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/pandemiya-covid-19-izmenila-biznes-prioritety-i-trudovyeotnosheniya-20200814-130411/>
22. Sneider K., Singhal S. Beyond coronavirus: The path to the next normal // McKinsey. 2020. March, URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systemsand-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-thenext-normal>.
23. Савина А. Лидерство и удаленка: Как пандемия COVID-19 изменит рынок труда // Wonderzine. 2020. 9 апреля. URL: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/249689-covid-19-and-labor-market>.
24. D'Auria G., De Smet A. Leadership in a crisis. Responding to the coronavirus outbreak and future challenges // McKinsey. 2020. March. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisisresponding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ¹

В 2020 г. многое изменилось в обществе, экономике и бизнесе, поведении людей и их сознании. В связи с пандемией мы в очень короткий период времени оказались в новой реальности и теперь пытаемся осознать произошедшие изменения и понять, как эффективно управлять разными процессами в новых условиях и, главное, куда эти процессы нас приведут. Это происходит в совершенно другой экономике потребления, впечатлений, информации, знаний и интеллекта, на фоне масштабного, всеохватывающего, многообещающего, но далеко не однозначного процесса развития индустрии 4.0 и цифровой трансформации, меняющих, среди прочего, практику менеджмента и управленческое мышление. Разворачивается новая борьба за сознание, все шире используются методы нейромаркетинга, нейроменеджмента, искусственного интеллекта. Сознание людей становится объектом воздействия и манипулирования, предметом внимания большого бизнеса и большой политики. В статье рассматриваются некоторые проблемы нового качества управленческого мышления, объясняется сущность и необходимость гипермышления как одного из наиболее подходящих и полезных подходов для понимания и анализа сложной современной реальности, а также как инструмента анализа разных процессов и обучения.

Введение

В настоящее время постоянных стремительных перемен, глобальных сдвигов и угроз, можно выделить несколько важных моментов, которые бросают вызов человеческому интеллекту, сравнимый по масштабам с Эпохой Возрождения. От принятия менеджерами разных уровней этих вызовов зависит будущее всей цивилизации и роль человека в ней. Есть два крайних сценария развития: либо человечество отдаст интеллектуальную инициативу компьютерам, превратившись в «homodigital»,

¹ Кузин Д. В., Пономарев И. П. Управленческое мышление в новой реальности // Мир новой экономики. 2021. №2(15). С.107–117.

а само погрузится в ощущения, эмоции и чувства, либо сохранит свой интеллектуальный потенциал, понимание своего назначения и продолжит развитие и совершенствование человека.

Традиционное мышление характерно для человека, и сфера управления не исключение, т.к. мы располагаем определенным стандартным набором инструментов и технологий, с которыми привыкли работать и которые давали и дают результаты. Но в изменяющемся мире надо менять не только инструменты и технологии, но и подходы, и принципы, и многое другое. Иначе уровень недопонимания реальности еще больше возрастет, а это парализует эффективные действия.

Каждому историческому периоду соответствует определенная парадигма управления, т.е. сформировавшийся, общепризнанный и доминирующий тип управленческого мышления, выраженный в идеях, взглядах, концепциях и принципах, способах постановки и решения проблем, инструментах и методах, нормах и правилах осуществления различных процессов, поведения в деловом сообществе и в др. проявлениях.

В области изучения менеджмента долгое время исследователи просто описывали управленческие подходы, создавали на их основе теории и концепции и определяли области их применения, методологию использования, специальные инструменты анализа и принятия решений. Затем все больше внимания стали уделять их ограничениям, проблемным областям, наконец, с 90-х гг. в обиход прочно вошло *понятие управленческого мышления (management thinking)* — системного, ситуационного, сценарного, процессного, опережающего, стратегического, глобального, этического, творческого, дизайнерского, ценностно и социально ориентированного. Эти аспекты теории управления стали предметом специальных исследований. В реальности чем сильнее интеллект и шире кругозор лиц, принимающих решения, тем в большей степени они овладевают разными типами мышления и находят скрытые в них взаимосвязи.

Сейчас мы переживаем период смены парадигмы менеджмента, обусловленной совершенно другим миром бизнеса, темпом и содержанием перемен, образом жизни и поведением людей, другими проблемами, потребностями, технологиями и инструментами решения этих проблем и удовлетворения потребностей. Причем, если раньше для сдвига парадигмы требовались многие десятилетия, то теперь все происходит очень быстро — представления о менеджменте рубежа XX—XXI вв. (казалось бы, не так давно) и нынешние уже во многом различны. Все это требует очень существенного переосмысления, нового взгляда на мир и современное общество, политику и бизнес [1].

Говоря о смене парадигмы менеджмента, разные авторы предлагают разные трактовки этого процесса трансформации — новый «геном менеджмента» М2.0 (Хэмел)[2], «аджайл-менеджмент» М3.0 (Апелло)[3], «радикальный менеджмент» (Деннинг) [4], «сознательный менеджмент» (Макки и Сисодиа) [5], «менеджмент на основе свободы» (Ноблес и Стейлей) [6], «управление на основе ценностей» (Долан и Гарсия) [7] и др. Сюда же можно отнести и развитие понимания фирмы как объекта управления с соответствующим фокусом менеджмента — от ресурсной (Маршал, 1919) и институциональной (Коуз, 1937), к информационной (Аоки, 1986), когнитивной (Когут, Зандер, 1992) и интеллектуальной (Клейнер, 2020) [8]. Однако суть всех этих концепций одна — это, прежде всего, изменение сложившегося типа управленческого мышления, которое устоялось и в государственном управлении, и в деловом и экспертном сообществах, и которому до недавнего времени по определенным канонам учили в университетах и бизнес-школах. На самом деле, речь идет о множественных сдвигах в организациях, конкуренции, знаниях и интеллекте, поведении и взаимоотношениях, в ценностях и понимании социальной ответственности. Подчеркивается, что привычные представления о рациональности, стандартах и нормах, универсальности, измеримости, эффективности, предсказуемости должны быть поставлены под вопросы и переосмыслены.

Зачем нам гипермышление?

Мышление — это «линзы», через которые люди смотрят на мир, понимают и преобразуют его. Реальность нельзя объяснить просто — это всегда неоднозначный и многоуровневый процесс личного восприятия, осмысления, обучения, сопоставления, накопления опыта и, по сути, отображение нашего мышления. До сих пор нет единой науки о мышлении — им занимаются специалисты самых разных областей, однако до настоящего времени мышление и сознание остаются одной из самых главных и непознанных загадок хотя бы потому, что мы пытаемся «думать о том, как же мы думаем», понимать и трансформировать свое мышление.

«Это выходит за рамки привычной формальной логики, идет переход от одномерного, линейного мышления, к радианному, параллельному и дальше к диалектическому и матричному. Разные методы, такие как «карты», «шляпы», «метаформинг», «квадранты 2x2», «фреймы» и другие приемы, открытые в прошлом XXв/, стали важными вехами на этом пути».

«Ключевое отличие *гипермышления* как подхода в том, что оно основано не на подражании работе головного мозга и отображении этой «модели» на бумаге, или популярных в настоящее время нейросетях, а на принципах работы окружающего нас мира — огромного квантового компьютера, внутри которого все мы находимся. Устройство этого мира существует в виде проекции реальной и познаваемой его части в нашем сознании, а значит тот мир, который мы воспринимаем и есть наше мышление. Поэтому в основе этого подхода лежат принципы, на которых построен мир: делимость, параллельность, взаимосвязанность, безграничность, открытость, противоречивость и многомерность. Новый подход, призван расширить представление о возможностях человека и границах реальности, а самое главное, преодолеть линейность мышления и простую дихотомию многих понятий. Гипермышление, как метод с использованием фреймов и матриц «3x3», предлагает оригинальный, простой, удобный и легкий инструмент для работы с информацией и анализа ситуации, изменения точки зрения и подключения социального интеллекта» [9].

Этот метод можно использовать для структурирования проблем, поиска решений, преодоления ограничений и противоречий, осуществления действий на практике. Новый метод мышления обладает метуровнем, что позволяет интегрировать в него другие методы, а также использовать как конструктор для создания своих интеллектуальных инструментов и совершенствовать свое мастерство.

С какими серьезными вызовами мышлению мы сталкиваемся, и как гипермышление помогает нам отвечать на эти вызовы?

Таблица 1

Новые вызовы мышлению

| | | |
|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Информационная перегрузка | Готовые к употреблению решения | Усложнение мира |
| Синергизм подходов и методов | Что такое мышление? | Атаки на мышление |
| Понимание другого и других | Самостоятельность и независимость | Разрыв мышления и действия |

Источник: составлено автором.

Объем информации растет экспоненциально. Большое количество источников начинает создавать перегрузку, а поток разной и противоречивой информации ставит вопрос о ее достоверности. В то же время до-

ступ к информации требует умения эффективно работать с ней: искать, выбирать, анализировать, оценивать и синтезировать новую. Психологи уже давно трубят о необходимости «цифровой гигиены». Перегрузка и неопределенность приводят к тому, что мозг перестает критически оценивать информацию и начинает автоматически воспринимать одну часть информации и блокировать поступление другой ее части. Гипермышление с помощью фреймов и матриц помогает отбирать и структурировать наиболее ценную информацию.

По словам известного психолога Андрея Курпатова, «нас ждет цифровое слабоумие» [10] благодаря умным гаджетам, которые уже думают вместо нас и научились предвосхищать наши желания. На фоне *готовых и ярко упакованных решений* нам нужен метод гипермышления, чтобы понимать и определять уровни глубины готовых решений; понимать, что скрывается внутри, какой механизм, и как он работает. При необходимости знать, что предшествовало этим решениям и с какими последствиями придется столкнуться в будущем.

Нарастающая *сложность* происходящих процессов в обществе и экономике, которые трудно понимать, которые протекают помимо, а часто и против воли лиц, принимающих решения, но которыми надо пытаться эффективно управлять, потребуют от нас больше умственных сил и интеллектуальных ресурсов (табл. 2). Поэтому в новых условиях необходимы новые методы и приемы мышления, которые и упрощают/проясняют понимание реальности, и, наоборот, дотраивают решения до требуемого уровня содержания и сложности.

Таблица 2

Новые вызовы управлению сложностью

| Скорость | Масштаб | Многообразие |
|---------------|-----------------|-------------------|
| Многомерность | Неоднозначность | Иррациональность |
| Хаотичность | Риски | Неопределенность |
| Случайность | Нелинейность | Непредсказуемость |

Источник/Source: составлено автором.

Креативность является одной из основных компетенций работника в современном мире. Творческая атмосфера становится конкурентным преимуществом компании и позволяет привлечь молодых, талантливых и интеллектуальных людей. В мире дистанционной деятельности и экономики нематериальных активов потребность в творческих решениях

становится все больше и больше. Но, похоже, что одной креативности уже недостаточно, и давно слышны призывы о том, что нужны Funky- и Crazy-идеи, способные «сводить с ума», разрывать шаблоны и вызывать невиданные ранее впечатления. Нужен метод, который позволит задействовать больше разнообразия для получения синергетического эффекта. Так могут открыться новые уровни креативности, о которых творческие люди и не подозревают, поскольку остаются в рамках своих профессиональных приемов [11, 12]. Даже не понимая до конца механизма человеческого мышления, матричный метод позволяет объединить наши знания из разных областей — из физиологии и психологии, лингвистики и философии, математики и теории систем, метафизики и даже мистики и других, что позволяет выходить за границы известного и возможного.

Еще одним вызовом являются *атаки на сознание и мышление человека*. Этот процесс идет давно. Так, 40 лет назад гуру маркетинга Джек Траут дал начало «военной операции» на умы потенциальных клиентов [13]. Сейчас этот процесс приобрел гораздо большие масштабы и силу. Матричный метод ставит барьер на пути систем и приемов, агрессивно влияющих на поведение человека, ломающих систему его убеждений, позволяя человеку оперировать своими ценностями, принципами и идеями и не попадать под влияние идей, особенно вирусных.

Ускорение темпа жизни, увеличение количества контактов при одновременном сокращении времени на общение, особенно в дистанционном формате, ставит *проблему понимания друг друга, а шире — понимание другого*. Матричный метод предлагает для улучшения такого понимания альтернативные каналы взаимодействия не только на уровне слов, но и рисунков, историй, совместных действий. Главное — это предоставить больше возможностей для выражения мысли и сохранения ее глубины. Так, при обсуждении новых идей можно разграничить то, что понятно, а что нет, с чем есть согласие, а с чем можно поспорить. Матрица позволяет задать разные темы для обсуждения, выявить как точки согласия, так и противоречия, используя различия во мнениях для поиска общих интересов и решений.

Информация, которую мы получаем в эпоху потребления, становится все более легкой, как бы уже «разжеванной» и переработанной, не требующей анализа и умственного напряжения, что атрофирует многие полезные для самостоятельного мышления функции мозга. При этом развивается «леность ума» — качество, когда человек не хочет искать нового решения, размышлять над происходящим, действовать, а довольствуется предложенным ему выбором. Матричный метод позволяет сохранить

самостоятельность мышления, помогает отделить свои эмоциональные реакции от идей и мыслей и тем самым не потерять способность к независимому мышлению и действию.

Еще одним вызовом мышлению является то, что оно *отдалается от действий*, а это является слабым местом большинства методов мышления. Они по-прежнему фокусируются в решении разных задач, головоломок, которые опираются в основном, на формальную логику, но главное, что решение так и остается на бумаге. Таким образом, мышление не находит проявления в реальных действиях, развитие остается на бумаге, а способность к действиям снижается и замещается квази-мышлением.

Изменение формата мышления

Люди склонны к упрощениям и понижению уровня неопределенности и привыкли оперировать «управляемыми форматами» — категориями, образами, алгоритмами, идеями, подходами, технологиями, инструментами, моделями, структурами, стратегиями и т.д. Таким образом, мы совладаем с реальностью, создаем некий порядок и обеспечиваем контроль над происходящим. Эти разные форматы — подобные продукты, предметы и объекты, организации или типы бизнеса, стереотипы и предрассудки, парадигмы — на самом деле лишь нечеткий образ реальности, создание нашего разума (восприятия, интерпретации), позволяющий осмысливать вещи и процессы только до определенного уровня и на определенное время. Поэтому они периодически должны проверяться, переоцениваться и пересматриваться, тем более что сложная структура мира и характер современных противоречивых и часто неопределенных процессов не позволяют нам полагаться только на один формат — концепцию, методологию, модель или стратегию, а требует либо комбинации существующих форматов, либо разработки новых [14]. Мышление в других форматах — это, образно говоря, «выпрыгивание из своей коробки». И здесь для формирования нового взгляда умение найти подходящие аналогии из разных областей — биологии, лингвистики, истории, поведенческой психологии, спорта, искусства и др. — может оказаться ключевым для бизнеса.

В стремительном потоке перемен, сталкиваясь с вышеперечисленными и другими вызовами, и в нашем их неполном понимании есть одно важное обстоятельство: обычный человек по своей природе, в сущности, малоизменчив и далеко не всегда поспевает за этими изменениями, хотя,

конечно, тоже в разной степени меняется и приспособливается к ним. Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно. В результате мы сталкиваемся со следующим:

- а) растет число неэффективных людей, но еще хуже думающих, что они эффективны (в т.ч. лидеров и менеджеров), не отвечающих вызовам времени, не умеющих выявлять проблемы и их решать, путающихся в разных смыслах того, зачем, что и как они делают, подменяющих понятия, проблемы и задачи, цели и средства и т.д.;
- б) растет число неэффективных институтов и организаций, не способных обеспечивать саморазвитие и выживание в условиях таких перемен;
- в) возникает разрыв между сутью перемен и их восприятием человеком (соответственно и реакцией на них), который ставит множество барьеров мышлению и эффективному действию.

Одни барьеры связаны с так называемым эффектом парадигмы. Наше восприятие мира в значительной степени определяется нашей парадигмой, которая становится своеобразным психологическим фильтром. То, что очевидно для приверженцев одной парадигмы, может быть скрыто от приверженцев другой [15]. Как результат — отрицание новой возможности из-за незнания, что можно сделать и как.

Вторые барьеры связаны с тем, что мы неизбежно цепляемся за прошлый опыт и успех («эффект ореола») [16], за действия, которые давали результаты, не всегда осознавая их преходящий и временной характер, не осознавая, почему и за счет чего этот успех был достигнут. «Познание должно основываться на опыте прошлого, только если это прошлое является проводником в будущее. Но в случае, когда перемены возникают как следствие действия совершенно новых сил, мы оказываемся неготовыми к их восприятию» [17].

Третьи барьеры носят чисто психологический характер: собственное эго, боязнь перемен и неизвестного, боязнь признать ограниченность наших взглядов и связанные с этим негативные эмоции, пагубные привычки, следование шаблонам поведения и т.д.

Четвертые барьеры связаны с автоматизмом и стереотипами восприятия окружающего, с отношением к повседневности как к некоей данности, с упрощением объектов управления, с применением стандартных инструментов решения проблем. Это распространенные ментальные модели — убежденность в том, что наши намерения оправдывают то, что мы делаем, и мы продолжаем это делать [18].

Пятые барьеры возникают из-за привычного образа нашего аналитического мышления. Большинству людей свойственно не познание целого, а фрагментарность, стремление все разделить на части, изучать и анализировать отдельные объекты, процессы и т.п. Это давняя традиция научного познания, но она имеет свои существенные ограничения, так как целое — это не просто сумма частей. Еще одной стороной этого типа мышления является линейное понимание протекания тех или иных процессов, когда причина и следствие согласованы, когда есть временная и пространственная последовательность действий, развития ситуаций, событий или организаций, когда предполагается, то результат будет соответствовать вкладу и т.п. Но в современной жизни все совсем не так.

Шестые барьеры связаны с попыткой решения задач, а не проблем, что является следствием того, что часто мы наблюдаем то, что нам представляется очевидным или понятным, но не видим (или не хотим видеть) глубинных истинных причин происходящего. Более того, как справедливо замечает Дж. Гараедаги, «мы терпим неудачу чаще не потому, что не в состоянии решить возникшую проблему, а потому, что пытаемся решить не ту проблему» [19].

Седьмые барьеры возникают из-за игнорирования многомерности человека. Если у людей есть несколько кругов потребностей, то нарушение баланса между ними или, хуже того, выпадение из этой целостности хотя бы одной составляющей снижает нашу способность к эффективному анализу и действию, гасит в нас «внутренний огонь», как выразился один из видных современных теоретиков менеджмента Стивен Кови.

Все вместе они загоняют нас, по выражению канадского исследователя Андрэ Кукла, в «ментальные ловушки», выход из которых состоит в перестройке сознания по следующей схеме: сомнение в знании, поиск нового знания, исследование возможностей, использование дивергенции и конвергенции идей, их постоянная переоценка, поиск другого, неизвестного [20]. Все это и есть мышление в новых форматах, которое в конечном счете приводит к преимуществам и успеху.

Цифровое мышление и менеджмент

Законы цифрового мира изменили формат ведения бизнеса, сделали возможным экспоненциальный рост благодаря тиражированию, масштабированию, модульной структуре и формализации бизнес-процессов, где все решают компетенции и навыки и то, как быстро их можно при-

обрести. И здесь многие вызовы открывают новые возможности и требуют изменения управленческого мышления.

Так, масштабы, динамичность, доступность, наглядность и т.д. информации создали совершенно другие рынки и конкуренцию, других потребителей, изменили их поведение и знание о них, многократно увеличили скорость принятия решений. «Soft как услуга», где важными функциями становятся техническая поддержка, обучение и развитие программы, обеспечение заданного уровня эффективности, становится повседневностью и необходимостью. Радикально снижены затраты на логистику. Список этих изменений можно продолжить.

Все это не может не отразиться на менеджменте. В нем также грядут серьезные изменения. Самым большим вызовом можно считать появление так называемого цифрового менеджмента, когда IT-система берет на себя не только функции хранения и анализа данных, коммуникационную поддержку и мотивацию, обучение и контроль за поведением человека в организации, но и основные задачи менеджера — целеполагание, координацию интересов, разрешение конфликтов и др. Появляется «облачный менеджмент».

Закономерности развития неживой природы показывают, что любой объект в своем развитии проходит несколько этапов: *появление*; *улучшение* свойств и характеристик; *расширение* функционала; *специализация*; *исчезновение*, когда объекта уже нет, а функция осталась. Проецируя эту закономерность на менеджмент, который к настоящему времени прошел все этапы от 1 до 4, в итоге мы имеем менеджеров на все случаи жизни. Такое положение дел говорит о том, что ситуация созрела и наступает время этапа №5 — «*исчезновение*», которое характеризуется исчезновением (или размыванием) менеджеров в традиционном понимании, но с сохранением функции управления. В какой-то степени это уже начало реализовываться в «плоских» организационных структурах, в Agile самоуправляемых командах и так называемых бирюзовых организациях, где менеджмент витает в воздухе, распылен на всех сотрудников. Станет ли следующим шагом исчезновение менеджеров как класса, при сохранении их функций и задач? Думается, это большой открытый вопрос, но многое в этой трансформации уже сейчас просматривается.

Примером такого облачного управления является онлайн-обучение, где есть индивидуальное планирование, координация, мотивирующие напоминания, оценки результатов. С уверенностью можно сказать, что облачное управление процессом обучения уже состоялось. Осталось перевести мосты на другие сферы деятельности. Сама программа может оценивать предыдущие успехи, регулировать сложность задач, расстав-

лять приоритеты исходя из достижений других сотрудников, побуждать сотрудников к обмену опытом и взаимодействию друг с другом. В настоящий момент вопросы коммуникации, решения проблем, обмен вопросами и ответами решены в корпоративных информационных системах. Форумы, чаты, группы по интересам становятся носителем коллективного знания и могут быть доступны в любом гаджете. Сегодня на повестке дня стоят более сложные задачи, например, предвидение появления проблем по слабым сигналам и поиск их решений. Решения (особенно структурированные, программируемые) будут вырабатываться с каждым разом все с меньшим участием человека. И, пожалуй, самое сложное — это обеспечить работу такого алгоритма, который бы распределял среди сотрудников полномочия и допуски на выполнение сложных и ответственных задач. Возможно, это одна из задач, которая пока будет решаться человеком, но без рекомендаций искусственного интеллекта (оценок результативности или измерения социального капитала кандидата) здесь также не обойдется.

Собрав все элементы матрицы воедино (табл. 4) можно быть уверенным, что такая система будет независима от носимых устройств, быстро масштабироваться, позволять организации выходить в виртуальный/дистанционный формат, создавать рабочие группы что называется ad-hoc (по случаю). Возможно, мы этого даже не заметим, так как облачный менеджмент будет говорить с нами через голосовых помощников, которых мы будем считать менеджерами. Но это все алгоритмы, а где останется «человеческая сторона предприятия»?

Таблица 3

Облачный менеджмент

| Менеджера нет, а функция есть | Менеджмент как услуга | Обучающая программа |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Распределение задач по плану | Коммуникация и поддержка | Мотивация и активация |
| Измерение, анализ и учет | Решение проблем | Полномочия и допуски |

Источник: [9].

Мышление в формате «новой нормальности»

Пандемия 2020 возродила дискуссию о необходимости «новой нормальности», которая стала предметом напряженной интеллектуальной борьбы. Если бы пандемия закончилась достаточно быстро, вряд ли бы

эта борьба идей была столь острой. Но, похоже, «игра» идет вдолгую. Поскольку эта проблема очень многоаспектная, здесь мы ее акцентируем лишь с точки зрения рассматриваемых в статье вопросов об изменении мышления. При этом сама «нормальность» понимается и осмысливается очень по-разному. Для одних — это возврат к привычной жизни без ограничений и страхов, к обычному ведению бизнеса, к восстановлению экономики и связей после чувствительного кризиса и спада [21]. Фактически — это возврат к «старой нормальности», при которой рынок в состоянии сам все урегулировать, и она характерна для англо-саксонской ментальности. Но именно эти страны показали наименьшую готовность и уязвимость в период пандемии и наименьшую эффективность своих систем здравоохранения. По всей видимости, возврата к такой «нормальности» нет.

Другие мыслят иначе и говорят о невозможности вернуть то состояние общества и экономики, которое было до пандемии, так как мир стал другим, пережито много утрат, при этом накоплены определенные знания и опыт, выучены некоторые уроки, разработаны средства борьбы с пандемией, изменилось соотношение сил, но по-прежнему остается масса проблем, требующих своего решения с далеко неочевидными последствиями. Здесь, определенно, требуется мышление в других форматах, другие методы анализа, расчетов, регулирования, предвидений и т.д.

Таблица 4

Элементы «новой нормальности»

| Новые ценности | Социальная сплоченность и взаимодействие | Этика и социальная ответственность |
|--|--|--|
| Виртуальный (комбинированный) бизнес и занятость | Клиентоцентричность, экологичность, безопасность | Новые технологии, знания, интеллект, компетенции |
| Ограничение свобод и прав личности | Воздействие на сознание и поведение | Степень и уровни контроля |

Источник: составлено автором.

Но далее из этого возникают, по меньшей мере, три разных взгляда на «новую нормальность», переводящие интеллектуальную борьбу фактически в войну за будущее устройство мира и механизмы управления на разных уровнях. По большому счету эта война за влияние уже идет, и пандемия стала лишь ее триггером.

Одна позиция состоит в том, что «новая нормальность» (как образ и идеал) — это мир с иной системой ценностей, где выше ценность, ста-

тус и роль гуманистической и социально-ориентированной экономики, здравоохранения, науки и образования и занятости в этих отраслях, где больше взаимосвязанности и социальной сплоченности внутри стран и между ними перед лицом глобальных угроз, больше справедливости, открытости и этичности, где сильнее взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества, где дополнительную ценность приобретают простые вещи — чистые вода, воздух, продовольствие, энергетика, экология и др. В более широком смысле — это продолжение долгой дискуссии о преимущественном назначении экономики — для потребления благ или для обмена ими, а в более узком — о назначении бизнеса только для акционеров или для всех заинтересованных лиц [5].

Другая позиция — более бизнес-ориентированная — это дальнейшее развитие нового бизнеса — виртуального, интеллектуального, цифрового, индивидуализированного и энергоэффективного с новыми технологиями, бизнес-моделями и процессами, новыми рабочими местами, знаниями и компетенциями и с вытеснением уходящих профессий, с новой культурой и этикой, новыми лидерами, новым отношением к рискам, безопасности, работникам, потребителям и т.д. Как тенденция — это начало форсированной «декарбонизации мировой экономики» — снижение зависимости от углеводородов и переход на новые источники энергии, соответствующее производство и потребление, изменение структуры рынков и отраслей. Все это объективные процессы, которые сейчас разворачиваются, осмысливаются и изучаются.

Третья позиция гораздо более политизированная и сложная, потому что это вопросы власти и будущего людей — о влиянии и силе, о свободе, о приватности, о личном пространстве, о способности и технологиях контроля над сознанием и массовым поведением, и уровне этого контроля. Ее можно было бы назвать «новая ненормальность», так как по сути это мышление в формате нормальности для избранных, которые хотят загнать мир в выстроенные ими рамки и правила и дальше активнее воздействовать на наше сознание через подконтрольные масс-медиа, культуру и образование, активнее навязывать образцы потребления и поведения, сеять страхи и вводить неоправданные ограничения. Эта «великая перезагрузка» — на самом деле передел мира в интересах наиболее сильных игроков¹. Такая «нормальность» таит в себе огром-

¹ Манифестом такого нового мира можно считать книгу Клауса Шваба «Covid-19: великая перезагрузка» [22]. Подобные идеи содержались также в ряде докладов глобалистских организаций, например в подготовленном еще в 2010 году докладе Фонда Рокфеллера [23].

ные риски и опасности и вряд ли отвечает чаяниям человечества. Но это также определенный тип мышления лиц, принимающих ключевые решения, и его проявления уже налицо, особенно в сфере большой политики и действия крупнейшего IT-бизнеса¹.

В современном мире борьба переходит на интеллектуальный уровень. Поэтому, чтобы понимать «новую нормальность» во всем многообразии, завоевывать место в конкурентной борьбе, участвовать в создании и разделении общественных благ, необходимо иметь развитый интеллект, побеждать, переигрывать и опережать с помощью силы, точности и скорости мысли.

Заключение

Мы продолжаем размышлять о новых проблемах и вызовах на нашем пути, но уже в новых условиях. Изменившаяся реальность требует новых форматов взаимодействия между людьми, между человеком и машиной, в том числе, изменения парадигмы управленческого мышления. Ответом на динамику изменений будет переход от *«мышления для действия»* к *«мышлению действиями»*. Как при этом изменятся роли менеджера, что останется на долю человека, а что возьмет на себя ИИ, покажет ближайшее десятилетие. Вопросы по-прежнему остаются: как мы можем сохранить за человеком интеллектуальное лидерство, как делать самостоятельные выводы, брать на себя ответственность, как учиться на собственных ошибках, вовлекать людей в обсуждение повестки дня, чтобы развить необходимые компетенции и реализовывать возможности цифровых технологий, что будет с эмпатией и духовным интеллектом? Новая революция в менеджменте началась, но чем она завершится?

Список источников

1. Кузин Д. В. Современные концепции менеджмента: Сдвиг парадигм: Учебное пособие. М.: Кнорус, 2021.
2. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. СПб.: Best Business Books, 2013.

¹ На фоне стагнации и существенного спада в целом ряде отраслей в период пандемии с марта по ноябрь 2020 г. у 4 крупнейших IT-компаний, по их данным, капитализация возросла от 15% (Google) до 70% (Amazon), продажи в среднем возросли на 19%, а прибыли у Amazon — на 197%, у Google — на 59%, у Facebook — на 29%.

3. Апелло Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.
4. Denning S. The Leader's Guide to Radical Management. John Wiley & Sons, Inc., 2010.
5. Макки Д., Сисодиа Р. С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
6. Nobles B., Staley P. Freedom-Based Management. URL: <https://yandex.ru/search/?lr=213&clid=2233626&text=Freedom-based%20management>
7. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей / Пер. с англ. М.: Претекст, 2008.
8. Клейнер Г. Б. Интеллектуальная экономика цифрового века // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56, № 1. С. 18–33.
9. Пономарев И. П. Гипермышление. Екатеринбург: Издательские системы, 2017.
10. Курпатов А. В. Чертоги разума. СПб.: «Капитал», 2018.
11. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа бизнеса в СПб., 2008.
12. Кристиансен П., Расмуссен Р. Конструирование улучшений бизнеса с помощью метода «LEGO SERIOUS PLAY». М., 2016.
13. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. СПб.: Питер, 2019.
14. Де Брабандер Л., Ини А. Думай в других форматах. М.: Эксмо, 2020, 11–15.
15. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 74–75.
16. Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение / Пер. с англ. М.: Бест Бизнес Букс, 2008.
17. Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз Б. С. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. М.: Олимп Бизнес, 2008. С. 87.
18. О'Коннор Дж., Макдермот И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 150–151.
19. Гараедаги Дж. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Букс, 2010.
20. Кукла А. Ментальные ловушки: Глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2020.
21. Brammer St., Branicki L., Linnenluecke M.. COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34 (4). URL:<https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>.

22. Schwab K. COVID-19: The Great Reset. Thierry Malleret Forum Publishing, 2020.
23. Scenario for the Future of Technology and International Development. The Rockefeller Foundation. GBN Global Business Network, 2010.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА — ИЗМЕРИМОЕ И НЕИЗМЕРИМОЕ: ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ¹

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 квалитетический, 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.

*«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 доминиру-

¹ Доклад на конференции «История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра»: Сб. докладов XXI Международной конференции. М.: Экономический ф-т МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021.

ющей 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 50-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].

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 ка-

дровой 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 в любом случае имеет количественные оценки (прямые или косвенные). Измерения — это основа для принятия многих решений, это мотиватор, сигнал, диагноз, драйвер и т.п. Но в то же время, больше управления (мера) совсем не значит лучше (эффект в т.ч. 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 М1.0 (традиционный/классический, регулярный, «инкрименталистский» менеджмент); М2.0 (радикальный, другой, инновационный); М3.0 (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 о произошедших изменениях взглядов на превосходство в бизнесе (следовательно, и на эффективность менеджмента) и его трансформации с 1980-х гг. одного из гуру менеджмента Тома Питерса (табл. 1, 2) [3]. И если, как он полагает, сейчас превосходство иллюзорно, то многие традиционные оценки эффективности деятельности (в т.ч. 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.

Таблица 1

Контрасты в бизнесе по Тому Питерсу

| БЫЛО | СТАЛО |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Анализ потребителей • Работники — детали • Менеджер Бог • Вертикаль • Центр мира — организация • Мир белых воротничков • Материальное • Реальное (собственность) • Медленно и верно • Определенность • Мантра лидера: «Мне ли не знать» • Управление посредством цифр • Структура: аркан-связка • Цикл моды: годы, десятилетия • GM • Детройт • Бюрократия, границы • Осязаемые активы • Продажа товаров • Жизненный цикл — десятилетия • Технология поддерживает изменения • «Отраслевые правила, отлитые в бронзе» • Менеджмент по книгам • «Лелейте то, на чем вы состоялись» • Учитесь, помните | <ul style="list-style-type: none"> • Действие • Слияние с потребителем • Таланты • Ставь новые цели • Инновации • Центр мира — сеть • Мир без воротничков • Нематериальное • Виртуальное (возможность) • Быстро и еще быстрее • Неопределенность • Мантра лидера «Я не знаю» • Управление посредством находчивости • Структура: свобода-связка • Цикл моды: дни, недели, месяцы • e-Bay • Сан-Хосе, Бангалор • Альянсы • Неосозаемые активы • Продажа впечатлений • ЖЦ — месяцы • Технология движет изменениями • «Отраслевые понятия: следы на песке» • Импровизация • «Взорвите то, на чем вы состоялись» • Разучитесь... Забудьте |

Таблица 2

Эволюция понимания превосходства по Т. Питгеру

| | 1960-е | 1982 Книга «In Search of Excellence» | 2000-е | 2022 |
|------------------------------------|--------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Шкала превосходства | | | | |
| 1. Предрасположенность к действию | Склонность к планированию | Склонность к действию | Склонность к безумию | Роль человека? |
| 2. Ближе к потребителю | Изучаем потребителя | Близко к потребителю | Одно целое с потребителем | Неогделимы от потребителя |
| 3. Автономия и предприимчивость | Образование конгломератов | Автономия и предприимчивость | 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, подвижность 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 штате знают все | Простые формы | Предприятие и мир без трения | Мир без людей? |
| 8. Свобода и связь одновременно | Инструкции, правила | Свобода и связь одновременно | Бизнес-модели приходят и уходят | Бизнес- модели почти не остались? |
| ПРЕВОСХОДСТВО | Неограниченное | Потерянное | Возвращающееся | Иллюзорное |

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.

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.

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 т.ч. 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, осо-

бенно 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 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 (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 со 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 одного из экспертов: «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 использованием в операционных процессах; 5) организационная культура. При этом каждый делится еще на 28 критериев (всего 175) [11].

«Gartner Consulting» использует 10 базовых критериев: 1) уровень омни-канальности 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].

Составляются матрицы цифровой зрелости (например, «Cap Geminimatrix»), где по одной оси — уровень стратегии и культуры, а по другой — качество управления процессом и лидерство или описываются стадии зрелости — модели VCG (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 — внутри-организационный, отраслевой (рыночный), общенациональный. В части оценок эффективности управления процессом борьбы с пандемией до сих пор далеко не все очевидно.

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, фармацевтики 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.

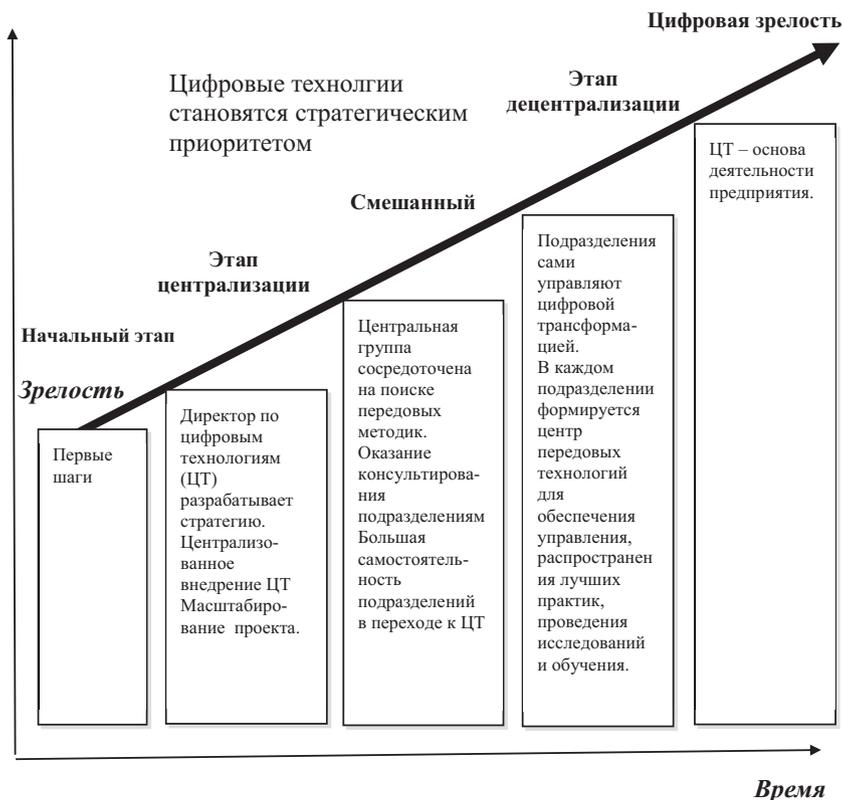


Рис. 1. Организации на пути к цифровой зрелости
 Источник: BCG.

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

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 нерыночным рискам, которые, очевидно, не сработали на начальных стадиях пандемии хотя бы потому, что в оценке значимости рисков Всемирного экономического форума за январь 2020, 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. Пандемия 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.

Литература

1. Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз Б. С. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / Пер. с англ. М.: Олимп Бизнес, 2008. С. 203–204.

2. Юрасова М. В. Проблемы измерения современного менеджмента // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2016. №1, 139–155.
3. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. Best Business Books, 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. С. 89.
11. Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth February 2018 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>.
12. Digital maturity reaches a tipping point. <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. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ¹

Вызовы, с которыми столкнулась наша страна в 2020—2022 гг., по всей видимости, требуют уточнения и дополнения ряда методологических подходов, в частности, в экономическом и управленческом образовании. Одной из наиболее серьезных современных проблем является проблема нашего мышления в новой реальности и борьба за новое мышление. Формирование управленческого мышления и культуры нового менеджмента в условиях цифровой трансформации, глобальных и геополитических вызовов должно начинаться в высшем образовании с уровня бакалавриата. С одной стороны, современное управление стало «другим», произошел сдвиг парадигм менеджмента, так как изменилось общество, технологии, процессы, поведение людей и многое другое. И это надо объяснять студентам, давая им новое знание, вырабатывая у них соответствующие компетенции. С другой, — новая реальность настолько сложна, информационно-коммуникационная перегрузка настолько велика, последствия действий и текущих процессов настолько многообразны и порой плохо предсказуемы, что даже профессионалам совсем непросто делать анализ, оценки и выводы, не говоря уже о молодых людях, которые только учатся.

В статье предлагаются некоторые актуальные, на взгляд автора, исследовательские проблемы и темы образовательных программ по менеджменту, которые необходимо акцентировать в процессе обучения. В их числе проблемы управления смыслами, ценностями, сложностью, вниманием, проблемы этики менеджмента и бизнеса, а также выработки навыков системного мышления и анализа.

В завершающей части статьи приведены результаты анализа проблематики ВКР студентов бакалавриата в рамках проекта Учебно-методической комиссии ЭФ МГУ «Диагностика качества ВКР бакалавриата ЭФ МГУ», ранее частично представленные на страницах журнала.

¹ Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 3. С.250—270.

Введение

В конце 2021 г. кафедра управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова отметила свое 50-летие. Эта дата — время вспомнить историю кафедры, ее достижения, научную школу управления основателя кафедры профессора Г. Х. Попова, о чем много говорилось на прошедшей в марте 2022 г. юбилейной конференции (Кузин и др., 2022). Но это также и время анализа тех изменений в теории и практике менеджмента, тех управленческих революций, которые произошли в эти десятилетия, время анализа сегодняшних проблем общества и бизнеса, а также актуальных подходов к обучению менеджменту.

Традиция МГУ — это не только формирование у выпускников фундаментальных знаний, широкой эрудиции, практических навыков и ответственной гражданской позиции, но и определенного типа системного мышления, а также развитие мышления и воображения, которые, по мнению многих великих ученых — А. Эйнштейна, П. Капицы и др., даже важнее, чем просто знание, так как именно они открывают новое и позволяют выйти за привычные рамки. Именно «качество мышления», как справедливо заметил великий современный архитектор Норман Фостер, даже важнее конкретного результата, и оно должно стать основой бизнес-обучения с самого начала этого процесса, помимо чисто функциональных компетенций. Это становится особенно важно сейчас, когда в мире идет борьба за сознание и мышление, прежде всего, молодых людей.

Современная наука управления — это особая наука, впитавшая в себя знание многих других наук, в т.ч. и естественных — математики, физики, биологии, физиологии, психологии и др. Ее предметом являются управленческие отношения и поведение людей в организациях, но эти отношения — это и энергия, масса, время, пространство, скорость, здоровье, знания и т.д., а проявляются такие отношения в живых организациях (Вольф, 2022). Значит механическая модель организации и управления (машина для эффективного производства) необходимая, но недостаточная для ее понимания и функционирования.

Однако в отличие от естественных наука управления обладает целым рядом особенностей. В ней происходит сочетание научности, искусства и духовности. Поэтому это не точная наука, в ней далеко не все измеримо, так как она имеет дело с потоками разной не материализованной энергии, с поведением людей и социально-экономических объектов. Как когда-то выразился наш известный кинорежиссер Р. Быков, «че-

ловек — это вещь неточная». В этой науке нет таких же четких законов, как в естественных науках; многие понятия трактуются и интерпретируются по-разному; в менеджменте трудно проводить масштабные многократные эксперименты с людьми с необходимой широкой доказательной базой и достоверно проверять истинность научных гипотез и идей; эта наука вторична по отношению к практике и определяется стадией развития общества и его технологическим укладом; в ней нет строгой единообразной теории, а в особенности с 1970-х гг. доминирует ситуационный подход и мы уже давно находимся в «джунглях» различных управленческих концепций и идей, связанных с новыми глобальными вызовами, а число публикаций по любым аспектам современного управления нарастает в геометрической прогрессии (Маршев, 2021, 41–42).

Наконец, до сравнительно недавнего времени такие проблемы, как религиозные традиции и духовность вообще не учитывались в управлении, но физический мир человека не может существовать без духовного, как вещество неотделимо от энергии.

Это ставит очень серьезные задачи перед учеными, консультантами, практиками, а также преподавателями — чему и как учить, принимая во внимание временную и предметную ограниченность всех учебных программ. А чтобы ответить прежде всего на первый вопрос, преподавателю надо, во-первых, знать современную теорию и практику, причем желательно не только в сфере своих профессиональных интересов. Во-вторых, надо достаточно хорошо понимать, воспринимать и анализировать реальность, новые вызовы, варианты решения проблем и принятия решений, их разные по срокам последствия и т.д. В-третьих, надо четко понимать уровень, требования и ограничения конкретной образовательной программы и качество обучающихся студентов. В данной статье, которая является продолжением обсуждения проблем современного управленческого мышления (Кузин, Пономарев, 2021), разумеется, не претендуя на полный охват этих задач и уровней подготовки, предлагается определенное видение ответа автора на вопрос — как начать формировать современное управленческое мышление с бакалавриата?

Нынешние бакалавры — это будущие деятели и созидатели, творцы и предприниматели, лица, принимающие решения и отвечающие за их последствия. Так случилось, что для многих из них начало их университетского образования совпало со сложным, а возможно, и переломным этапом в развитии страны и всего мира. А каждый такой период таит в себе как угрозы, так и большие возможности. Другая особенность такого периода — история как она есть здесь и сейчас, реально разворачивающиеся процессы и принимаемые решения. Всего этого нет в учебни-

ках, книгах и статьях, так как они — уже прошлое. Поэтому накопление не только фундаментальных знаний и функциональных умений и навыков (необходимое), но и формирование мышления (достаточное), которое потребуется в будущей практической деятельности, становится, по существу, одной из главных задач.

Понимание новых парадигм и моделей управления

«Нет ничего практичнее хорошей теории» — это высказывание, приписываемое И. Канту, конечно же по-прежнему актуально и для начала изучения управления. В этом отношении все популярные учебники по менеджменту в целом похожи, так как они дают основы фундаментальной подготовки. Понятийный аппарат, «язык» менеджмента, принципы, система и механизм управления, инструментарий и технологии управления и т.д. — это те основы, с которых начинается обучение в бакалавриате. Но, как и всякие инструменты, они эффективны тогда, когда понимают причины их появления, их назначение, возможности и ограничения, а также умеют ими правильно пользоваться в нужном месте и в нужное время. А такое использование инструментария дает результат, когда также распознаются и понимаются актуальные проблемы и ставятся правильные вопросы, даже, если на них пока нет прямых и однозначных ответов. А это уже вопросы мышления человека, понимания себя, других, общества, процессов и трендов. Конечно, у молодых людей такое понимание появляется не сразу и далеко не у всех, но его формирование, безусловно, наша задача.

Говоря об управлении, как и в других областях знания и практики, мы пользуемся понятием «парадигмы» — устоявшегося типа мышления, представления о реальности, о том, как устроена, теоретически анализируется и действует система управления в определенный период времени. Причем эти периоды времени ранее были достаточно длительными, а теперь сокращаются. Томас Кун называл замену одних парадигм другими когнитивной революцией, которая приводит не просто к постепенному увеличению наших знаний, а к квантовому скачку и, в результате, к другой более полной картине знаний (Кун, 1975).

Как и в других науках, парадигмы управления изменяются. Их смена — часто непростой, противоречивый и порой достаточно долгий процесс, в ходе которого возникает неприятие, сопротивление, борьба старого и нового, пересмотр многих взглядов и представлений как о реальности, так и о будущем. Смена происходит потому, что меняется мир, общество

и система отношений в нем, развиваются технологии, возникают новые актуальные проблемы и вызовы, реагировать на которые старыми способами не удастся. Как правило, вырваться из плена старой парадигмы довольно сложно, но необходимо.

Сейчас, как представляется, в изучении управления мы стоим перед проблемой тройного сдвига. Во-первых, — это сдвиг в нашем понимании природы организации и человека в ней — от механической модели к биологической (живая организация) (Вольф, 2022) и далее к социокультурной (организация и общество). Во-вторых, — это принципиальный технологический и коммуникационный сдвиг, когда мы должны говорить фактически о новой управленческой революции, переведшей менеджмент из реального (физического) в дополненную реальность и виртуальный мир цифровых технологий и искусственного интеллекта. В-третьих, — это сдвиг в наших воззрениях на метод научного познания, на средство обретения знаний — от просто *аналитического мышления* (изучение *независимых* наборов переменных параметров, объектов, процессов, структур и т.д.) к *целостному системному мышлению* (искусство и наука обращения с взаимодействующими и взаимозависимыми наборами переменных параметров). Взаимодополняющий характер этих направлений сдвига парадигмы служит ключом к пониманию сценариев развития ситуаций и выявлению движущих сил перемен.

В современной научной литературе по менеджменту эти сдвиги парадигм уже достаточно хорошо описаны и проанализированы (Хэмел, 2013; Denning, 2010; Деннинг, 2019; Апелло, 2018; Виханский, 2009; Кузин, 2021 и др.). Это должно стать как бы надстройкой над фундаментом (школы управления) для представлений студентов о современном менеджменте. При этом необходимо акцентировать их внимание на следующем: 1) на пересмотре и дополнении как минимум трех основополагающих основ парадигмы менеджмента XX в. (M1.0) — *рациональности, измеримости и универсальности*; 2) на анализе характеристик моделей M2.0 (XXI в.) и M3.0 (Agile Management); 3) на развитии моделей управления — от управления по инструкциям (MBI) к управлению по целям (MBO), стоимостно-ориентированному управлению (VBM) и управлению на основе ценностей (MBV) (Долан и Гарсия, 2008); 4) на развитии понимания фирмы (шире — организации) как объекта управления — от ресурсной (технологической) модели к транзакционной (контрактной), стейкхолдерской, информационной, основанной на знании, интеллектуальной (Клейнер, 2020) к экосистемной. Но этого недостаточно.

Что важно сейчас?

Это название книги одного из ведущих современных специалистов по управлению Гэри Хэмела¹, вышедшей в русском переводе (Хэмел, 2013). Этот автор был одним из инициаторов и участников рабочей группы ключевых мировых экспертов по менеджменту, которые определили 25 основных проблем управления бизнесом в начале XXI в. В своем труде автор указывает на пять важнейших вещей: на этические ценности, инновационную политику, механизмы адаптации, на увлеченность делом и идеологию управления. Трудно с этим поспорить, но, наверное, с точки зрения формирования нового управленческого мышления необходимы определенные дополнения. Далее хотелось бы обозначить несколько, на наш взгляд, принципиальных проблем, требующих с методологической точки зрения не просто повышенного внимания в преподавании, но, возможно, и специальных курсов в изучении современного менеджмента.

Первая главная проблема — это *смыслы и стратегическое управление смыслами*. Эта проблема не нова, в коммуникативной теории она разрабатывается с 1970-х гг., но в управлении стала акцентироваться с 2000-х, а сейчас приобрела ключевое значение (Hooijberg, 2008). За смыслами стоят два важнейших вопроса — «зачем?» и «почему?», что-то появляется, принимаются решения, осуществляются определенные действия и т.д. Даже для искушенного профессионала ответы на них часто далеко не очевидны, когда мы сейчас анализируем конкретные события, процессы или поступки. А что говорить о молодых людях, которые родились и воспитываются в культуре потребления и впечатлений; которые «живут» в социальных сетях, где на них сваливается невероятный объем противоречивой и недостоверной информации, ведущий к сильному психологическому давлению; в сознании которых происходит смешение реального и виртуального, когда реальные факты становятся неважными, а доказательства истинности ненужными (понятие «post-truth» — пост-правды); для многих из которых образ «бумажного предпринимателя» и государственного чиновника-управленца гораздо привлекательнее образа предпринимателя-производителя, когда «эффективный менеджер» в представлении многих — это, главным образом, финансист, инвестор или медиа-менеджер, а не создатель и производитель реальных благ.

¹ Оригинальное название книги — G. Hamel. What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation — Jossey-Bass, 2012.

В настоящий момент все это приобретает принципиальное значение и позволяет переводить разговор об управлении из области просто знания («что» и «как») в область восприятия, интерпретаций, оценок, конкретных действий и практики. Попытка ответить на эти вопросы дает возможность далее развить следующую логическую цепочку: *смыслы — ценности — цели — задачи — политика — средства — результаты — последствия*. Это ведет к пониманию и оценке принимаемых решений, их реализации, протеканию и перспективам различных процессов. При этом сама трактовка смыслов должна быть очень разнообразной — как факта сознания, способа понимания, отношения субъекта к себе и к миру, идеальной сущности событий и вещей, способа целостного постижения реальности, перехода из одного состояния в другое, субъективной значимости явлений, действий, сообщений и их интерпретации и т.д. А *стратегическое* управление смыслами должно включать вопросы их формулирования, восприятия, трактовки, интерпретации, передачи, обмена, подмены, противоречий и т.д. с точки зрения формирования ментальной модели организации, обоснования действий, изменений, мотивации, перспективы и стратегии в предложенной выше цепочке.

Система ценностей (основа модели MBV) — это также область, на которой необходимо акцентировать внимание студентов. И эту систему также надо анализировать с разных сторон. Авторы концепции MBV ограничились рассмотрением бизнеса, но ее реальное назначение и применение намного шире и касается любых управленческих действий. Если традиционное целеполагание идет от потребностей, угроз, проблем, сравнения, борьбы интересов и т.д., то ценностное целеполагание идет от видения (образа будущего), идеалов, миссии (предназначения) и интересов. Говоря о системе ценностей, можно выделить базовые ценности, обеспечивающие выживание (управляемость, развитие, безопасность и др.), прикладные, обеспечивающие достижения и успехи (инновативность, креативность, доверие, качество и др.) и ценности-идеалы — миссии (служение обществу, этические ценности, забота об экологии и т.д.). По-другому их можно представить как ценности порядка, развития, отношений, благополучия, пользы (Пригожин, 2010) или разделить на экономико-прагматические, этико-социальные и эмоционально-развивающие (Долан и Гарсия, 2008). Но важно, что речь должна идти: а) о системе ценностей; б) об их частой противоречивости, несовместимости, а сейчас в более широком контексте и о войне ценностей; в) о носителях ценностей и их интересах (в т.ч. и их направленности), об их предпочтениях, ожиданиях, намерениях и т.д.

Вторая главная проблема — это *нарастающая сложность* управляемых систем, процессов, явлений, ситуаций и т.д. Одно из определений сложности — это «свойство системы или компонента, имеющей устройство, исполнение и поведение, трудные для понимания и верификации»¹. «Основная сложность при анализе любой системы — определение всех критически важных сил, влияющих на эту систему. Сделать это бывает не так-то просто из-за ограничивающего характера нашего индивидуального и коллективного мировосприятия» (Вольф, 2022, 34).

Примерно с конца 1980-х гг. стал интенсивно развиваться новый подход к изучению экономики — теория экономической сложности (complexity economics), в основе которого — изучение неравновесных состояний экономической системы при постоянном ее движении, изменении, развитии и самоконструировании (Артур, 2015). По существу, это другой тип экономического мышления — от статики, порядка, предопределенности и дедукции к случайности, отсутствию предопределенности, созданию смыслов и открытости к переменам.

Управление сложностью становится приоритетом и серьезным вызовом как с точки зрения науки, так и практики, поскольку само понятие сложности очень многообразно. Традиционно задача управленца (да и всякого лица, принимающего решения) состоит в том, чтобы пытаться упрощать окружающую действительность. И инструменты должны быть соответствующими, помогающими превратить трудное, непонятное, многовариантное в простое, понятное и объяснимое. Но в современной реальности мы постоянно сталкиваемся с нарастающей сложностью, как выразился физик Стивен Хоккинг, «мы живем в мире сложности». А значит нужно разрабатывать управленческий инструментарий работы со сложностью, что уже предлагается у нас рядом консультантов (Хромов-Борисов, 2012). Правда, встречаются критики, которые говорят, что не надо все усложнять, что все это пустые теоретические изыскания, методики достаточно абстрактны, а надо просто что-то «брать и делать». Да, там, где нам все понятно, это, наверное, так (хотя подумать надо всегда), но сейчас многое становится непонятным и тогда «просто делать» приведет к плохим результатам и последствиям.

Думается, что системное понимание сложности в управлении должно стать предметом обучения, причем с профильного бакалавриата. Может быть, надо вводить методологический спецкурс «Управление слож-

¹ Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации, 2015. academic.ru

ностью» или более расширенный курс «Управленческое мышление» для магистров и программ MBA, который бы на основе системного, синергетического, ситуационного, сценарного и процессного подходов: а) объяснял проблемы сложности будущим экономистам и менеджерам; б) учил ее анализировать; в) учил пониманию природы и технологий принятия решений в таких условиях; г) учил пониманию последствий и ответственности лиц, принимающих решения; д) учил пониманию энергетики организационных процессов и управлению потоками энергии; е) предлагал конкретные методики. А все вместе — это искусство системного мышления.

Согласно исследованиям будущей занятости Всемирного экономического форума, с 2015 по 2020 г. в числе топ-10 — навыков решения сложных проблем стоит на первом месте (WEF, 2021). С ростом работ, требующих таких навыков и, соответственно, уменьшением работ, связанных с рутинными организационными практиками (в том числе и вследствие цифровизации и автоматизации), подобные навыки будут все более и более востребованы (Neubertetal., 2015). Те, кто обладает навыком решения сложных проблем, более успешны в работе со сложным содержанием и получают более высокое материальное вознаграждение (Mainertetal., 2020). В исследовании российской Ассоциации менеджеров о компетенциях, требующихся менеджерам в ближайшие 5 лет, умение видеть возможности в сложной среде стоит на первом месте (72% опрошенных) (Ассоциация менеджеров, 2021).

В силу ограничений данной статьи, взглянем только на три важнейшие составляющие проблемы сложности — *скорость, риски и внимание*.

Значение *скорости и времени* в управлении принципиально изменилось, хотя они являются одними из жизненных констант с самого начала человечества. Г. Хэмел заметил, что «перемены изменились». Да, они были и будут всегда, на разных исторических этапах к ним относились по-разному — отвергали, принимали, соглашались, боролись, адаптировались и т.д. Но в XXI в., а в особенности в последние два года и уже более конкретно — с февраля 2022 г., темп перемен стремительно вырос — мы вдруг сразу оказались в новой реальности в условиях так называемого идеального шторма — сингулярности¹ и когерентности², используя системную терминологию.

¹ Сингулярность в данном случае можно понимать как уникальность события или явления, неопределенность и непредсказуемость поведения системы в данной конкретной точке или ситуации, когда перестают действовать привычные законы.

² Когерентность — согласованное протекание нескольких волнообразных процессов.

Что-то проявляется сразу, и на это надо быстро реагировать, что-то имеет временной лаг, и это надо как можно быстрее предвидеть и оценить. Сейчас абсолютно очевидно, что медленные все больше проигрывают, а *основная конкурентная борьба идет за скорость* во всем. А чтобы понять темп перемен, достаточно взглянуть лишь на несколько фактов: чтобы достичь 50 млн пользователей, авиации потребовалось 68 лет, телевидению — 22 года, компьютерам — 14 лет, Интернету — 7 лет, Facebook — 3 года, игре Pokemon Go — 19 дней. А если посмотреть на скорость процессов, развернувшихся с конца февраля этого года?

Скорость и темпы работы бизнес-организации — это то, насколько быстро она адаптируется к переменам, насколько быстро разрабатывает, осваивает и развивает новые технологии и внедряет инновации, сокращает время достижения результата и выхода на рынок, меняет бизнес-модель, передает и обрабатывает информацию, распространяет знание, управляет денежными и материальными потоками, обеспечивает безопасность, принимает молниеносные, но верные решения, обучается, а также нанимает и удерживает наиболее полезных и талантливых сотрудников, которые умеют быстро и эффективно работать и т.д. Большинство организаций и их корпоративные культуры как раз такой скоростью и темпами работы не обладают, а значит они обречены быть аутсайдерами или погибнуть.

Почему так происходит? Потому что скоростью управлять сложнее (это скажет, например, любой профессиональный спортсмен). Для ускорения потребуются новые навыки, подготовка, разработка специальной стратегии по наращиванию темпов, потому что многие топ-руководители не любят рисковать и опасаются, что это может привести к большому количеству слишком дорогостоящих ошибок и последствий. До этого (в течение многих столетий) умеренная скорость работы была вполне приемлемой, пока в конце XX в. мы не вошли в мир постоянно нарастающей сложности. В этом мире медлительность моментально приносит существенные негативные последствия для всех.

Цифровые технологии и искусственный интеллект формируют новую быстро изменяющуюся реальность, в которой стремительно разворачиваются новые процессы, многие из которых нам еще не очень понятны. Мир (страны, отрасли, конкретные организации), зависимый от передовых технологий — их разработки и использования, — становится весьма уязвимым, небезопасным и рискованным. При этом сами характеристики новой реальности неизбежно меняют и само управление, и характер ответственности за его последствия. Усложнение восприятия, понимания, интерпретации, ожиданий и т.д. этих перемен выводят проблемы мета-

физики (смыслов, ценностей, восприятий и т.д.) и идеологии управления, стратегического анализа и стратегических решений, оценок, измерений и эффективности управления, культуры и этики бизнеса, другого менеджмента и лидерства на первый план.

Следующая важнейшая составляющая сложности — это *риски* и, соответственно, проблемы риск-менеджмента. В теоретическом плане проблема управления рисками изучается давно. За это время изменилось несколько теоретических подходов к управлению рисками — от формально-логического их изучения к субъективно-психологическому, культурологическому и теории мирового общественного риска. Написано множество книг и статей, разработаны принципы, методики и стандарты, различные курсы по данной дисциплине, в том числе и на экономическом факультете. Однако проблема настолько разрастается и обостряется, что она требует дополнительного внимания, особенно в более широком контексте культуры управления и формирования управленческого мышления. Если ранее приоритетом анализа и обучения были макро-, финансовые и операционные риски с соответствующими механизмами из распознавания, структуризации, оценки и купирования, то теперь необходимо более внимательно анализировать нерыночные и нефинансовые риски, которые на самом деле имеют очевидные финансовые и прочие последствия. Мы живем в мире рисков, в котором постоянно появляются новые области рисков, связанные также с парадигмальными сдвигами — риски новых технологий и цифровизации (включая искусственный интеллект), техногенные риски, пандемийные, санкционные риски, имеющие политическую природу, и многие другие. Все они чрезвычайно опасны и до определенного времени учитывались как второстепенные.

Российская история риск-менеджмента насчитывает примерно 19 лет, и до кризиса 2008 г., когда весь деловой мир осознал принципиальную важность этой проблемы, российский бизнес не уделял ей достаточного внимания. А, соответственно, не было и достаточного спроса на подготовку специалистов в этой области. Не было культуры риск-менеджмента, у большинства менеджеров не было сформировано риск-ориентированное мышление и поэтому снижена чувствительность к риску. Подход к рискам не носил системный и комплексный характер, риск не был включен в топ-корпоративные приоритеты, доминировал преимущественно реактивный подход, риск-менеджмент не был достаточно интегрирован в стратегический менеджмент, да и специалистов было явно недостаточно. Кроме того, отмечалось заметное смещение в сторону анализа преимущественно финансовых рисков (в т.ч. рыноч-

ных и операционных) с соответствующими механизмами их страхования и хеджирования и недостаточным вниманием к нерыночным рискам, к таким аспектам риска, как моральная опасность, культура восприятия, ментальные войны, особенности менталитета и психологии управления рисками. Все это сказалось на предвидении кризиса, недооценке прочих рисков, на негативных его последствиях.

Конечно, после глобального кризиса 2008 г. ситуация изменилась и уровень зрелости риск-менеджмента и так называемого риск-аппетита в российском бизнесе несколько вырос (Deloitte, 2018; Риск. Академия, 2021; Восканян, 2022). Причем, если взглянуть на рейтинги рисков последних лет, то нерыночные риски, хотя и неявно, но стали постепенно более приоритетными. Так, в 2019 г., согласно опросам бизнесменов, проведенных группой «Альянс», первые три позиции занимали риски цепочек поставок (50% опрошенных), регулирования, включая торговые войны, протекционизм и санкции (34%) и техно-риски (34%) (Allianz, 2019). В то же время риски пандемии до ее проявления в 2019 г. совсем не рассматривались как основные, да и санкционные риски уступали в рейтингах важности многим другим. В результате — недооценка и неготовность как государств, так и бизнеса, просчеты в экономическом анализе их масштаба, влияния и возможных последствий. А все вместе — это примеры болевых точек управленческого мышления и, как следствие, нарастающих просчетов и ошибок, противоречивых действий и т.п. Конечно, за последние два года отношение к этим рискам экспертов изменилось, а Всемирный банк назвал четыре основных риска для российской экономики в обозримом будущем: пандемия, инфляция, санкции и энергопереход (S&P, 2021). Теперь мы все видим, что является самым важным.

Еще одной важнейшей сферой современной конкуренции является *борьба за внимание*. Еще в 1971 г. будущий нобелевский лауреат Герберт Саймон первым сказал: «Богатство информации приводит к бедности внимания». Термин «экономика внимания» появился в 1997 г. благодаря физика и экономисту Майклу Голдхаберу. Он использовал его в качестве альтернативы понятию «информационная экономика». Автор современной книги «Мир после капитала» (Wenger, 2020) считает, что теперь экономика будет строиться вокруг внимания людей, а само внимание станет одним из главных ограниченных и ценных нематериальных ресурсов, который надо использовать рационально. Томас Дэвенпорт и Джон Бек также говорят, что «понимание и управление вниманием («*attention management*») являются сегодня наиболее важным условием успеха в бизнесе» (Денисов, 2022).

Если оставить в стороне физиологическую и психологическую сторону проблемы внимания, то с точки зрения управления вниманием важны два аспекта — личное и чужое внимание.

Управление первым — это концентрация и сосредоточение. В мире все возрастающего объема информации и новых ИК- технологий, нового контента и постоянных обновлений, при условии ограниченности времени активной деятельности человека и последовательности обработки им информации, наше внимание (индивидуальное и коллективное) в значительной степени рассеяно и «обнищено», по выражению Герберта Саймона. У нас возникает, с одной стороны, когнитивная перегрузка и перегрузка социальных взаимодействий, а с другой — ограниченность восприятия при заданном объеме внимания. Нам все труднее фокусироваться и концентрироваться на главном, ценном, приоритетном, неотложном, а также на совместном опыте. Поэтому многие путаются в смыслах, в интерпретациях информации, в суждениях, в значимости и приоритетности возникающих проблем и задач в условиях многозадачности. Люди попадают в так называемые ментальные ловушки, их мышлению (в т.ч. управленческому) многое угрожает, в т.ч. манипуляции вниманием. А все это влияет на принятие решений.

Эта проблема не нова, но сегодня она проявляется с новой остротой, поскольку каждый может коммуницировать с каждым, что неизбежно ведет к перегрузке внимания. Между переизбытком информации и недостатком внимания должна помещаться опосредующая смысловая конструкция. Компьютер и Интернет создали культуру, в которой в дефиците не информации, а ориентации. То есть не хватает времени, которое мы можем уделить избыточно прибывающей информации. Управление знаниями поэтому должно сосредоточиться прежде всего на фильтрации релевантной, имеющей прямое отношение к задаче информации для целей принятия решений в условиях неопределенности и недостатка времени.

Второй аспект внимания внешний. Люди и организации пытаются захватить и удерживать чужое внимание, привлечь к себе новых перспективных сотрудников, инвесторов, партнеров, клиентов и др. стейкхолдеров. Фактически именно вокруг этого идет жесткая конкурентная борьба, причем важными становятся скорость внимания и доверия, так как и то, и другое дают дополнительные бонусы. Можно было бы даже предложить новый показатель — “return-on-attractiveness/attention” (отдача от привлекательности/внимания), который, впрочем, не так просто количественно оценить.

Все, о чем говорилось выше, должно стать объектом внимания для бизнес-образования и интегрировано в различные учебные программы и конкретные курсы.

Есть еще один важный аспект, и связан он с дискуссией о том, кто сейчас больше нужен на рынке труда — специалисты или дженералисты? Некоторые вполне справедливо считают, что в **современном мире как никогда важны внеотраслевые, неспециальные знания и навыки** и особую роль выполняют люди, способные ориентироваться не в узком, а в широком поле вещей, событий и трендов, поскольку самые сильные идеи и инновации сейчас приходят извне отраслей, от неспециалистов (Яценко, 2019). Дэвид Эпштейн, рассуждающий на эту тему в своей нашумевшей книге, говорит о двух типах проблем — «добрых» и «злых» (Epstein, 1997). Первые понятны, структурированы, по ним много информации и есть алгоритмы решений. И здесь хороши специалисты и автоматизация. Вторые, напротив, не ясные, имеют размытые границы решений, требуют дивергентного мышления, эвристического подхода, использования аналогий. Он пишет: «Чем шире картина (мира, охвата знаний, опыта и возможностей — ДК), тем нужнее уникальный вклад человеческого потенциала». Это, если так можно выразиться, мышление в другой размерности, в других форматах или, как говорят, «вне ящика» (out-of-the-boxthinking). Это и про множественность человеческого интеллекта — аналитического, эмоционального, творческого, изменений, практического, духовного и др. — далеко за рамками простого IQ (Gardner, 1983; Sternberg, 1997). И это тоже очень важно сейчас.

Проблемы ВКР студентов бакалавриата по менеджменту

Как говорят, менеджменту «легко» учить, так как есть фундамент, теория и история, опыт, лучшие практики и др., и трудно научить, особенно студента даже профильного бакалавриата, потому что нельзя за 4 года сделать из студента, например, хорошего доктора или юриста. Для этого нужно время, правило — не менее 10 тыс. часов практики. Но можно и надо начать формировать культуру анализа управления и применения инструментария. И в определенной степени показателем такой культуры является выпускная квалификационная работа (ВКР).

Повышение качества подготовки выпускников всех программ экономического факультета, начиная с бакалавриата, формирование у них нового качества современного мышления (и не только экономического) всегда было в центре внимания деканата факультета. В отсутствие государственного экзамена единственной формой итогового контроля явля-

ется ВКР и ее качество — главный критерий профессиональной квалификации выпускника, приобретенных им знаний и компетенций, умения ставить правильные исследовательские вопросы и анализировать актуальные проблемы. Поэтому было принято решение тщательно проанализировать тематику и уровень ВКР бакалавров, организацию процесса их подготовки, работу научных руководителей, рецензентов и аттестационных комиссий. Было необходимо выявить проблемные точки, улучшить объективность оценок и подготовить соответствующие рекомендации по улучшению всего процесса. Для этого на факультете была сформирована рабочая группа УМК, которая начиная с июля 2021 г. провела комплексную оценку состояния дел в этой области, а некоторые результаты ее работы и выводы были уже представлены на страницах журнала (Марков и др., 2022). Начальным импульсом в этой работе стал анализ тематики ВКР по направлению «Менеджмент» с 2020 г.¹ Моя работа в аттестационной комиссии с 2021 г. и даже предварительный беглый взгляд на проблематику ВКР бакалавриата позволили выявить целый ряд несоответствий формулировок тем ВКР и проблемного поля направления «Менеджмент».

Если оценить тематику работ между двумя профилями направления «Менеджмент» — управление, маркетинг, инновации, учет (Профиль 1) и экономика и финансы (Профиль 2), то ситуация после анализа почти всех ВКР выглядела следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Распределение ВКР направления «Менеджмент»

| | 2020 (% ВКР) | 2021 (% ВКР) |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Профиль 1 — управление | 67 | 45 |
| Профиль 2 — экономика | 33 | 55 |
| Распределение по тематике: | | |
| Менеджмент | 40 | 23 |
| Маркетинг | 20 | 18 |
| Экономика | 15 | 26 |
| Отраслевые проблемы | 12 | 19 |
| Финансовый менеджмент | 10 | 10 |
| Учет и отчетность | 3 | 4 |

Источник: составлено автором.

¹ Вторым направлением подготовки является «Экономика».

Очевидно, что доля работ профиля «Управление» в этом направлении подготовки значительно упала, а по профилю «Экономика» возросла. При этом работ в той или иной степени с управленческой проблематикой (часто не очевидно выраженной) по данному направлению было примерно чуть больше половины — большая часть по кафедре управления организацией. Других, в которых достаточно четко обозначена именно такая проблематика, но относящихся к экономике, было 7 (из 29 работ направления), к финансам — 4 (из 11), к отраслевым проблемам — 7 (из 22), к маркетингу 10 (из 20). В основном такие работы были закреплены за соответствующими кафедрами. Иначе говоря, ни формулировки тем, ни, как правило, содержание практически половины работ не соответствовали проблематике направления (шифру специальности «менеджмент»), а рассматривали другие различные экономические, финансовые или маркетинговые проблемы. Сам факт такого рассмотрения проблем вовсе не плох, не означает их неактуальность, и не свидетельствует о плохом качестве большинства этих ВКР (распределение оценок см. в предыдущей статье рабочей группы — Марков и др., 2022). Речь идет об акцентах, показывающих знания и умения именно по данному направлению подготовки, а не вообще экономической подготовки. В ходе дискуссии по этому вопросу были те, кто полагает, что все это так или иначе можно трактовать как управленческие проблемы. Но тогда они должны быть четко определены, должен быть соответственно сформулирован предмет, объект и цели исследования на «языке менеджмента», выводы ВКР должны быть не только содержательными, но и показывать качество мышления и уровень анализа выпускника, что далеко не всегда прослеживалось и, конечно, вызывало вопросы аттестационных комиссий, так как выпускник получал квалификацию менеджера, а не экономиста. Приведу лишь пару примеров названий тем, не соответствующих направлению «Менеджмент» в предложенных формулировках: «Межкультурные различия в динамике модного тренда» или «Эффективность снижения выбросов парниковых газов крупнейшими эмитентами». И подобных названий достаточно много.

Несомненно, это был сигнал для анализа соответствия требованиям направления подготовки, недостаточного внимания ряда научных руководителей, акцентирования и постановки именно управленческих проблем и вариантов их решения, повышения общего качества работ, разумеется, для уровня бакалавриата. В частности, рабочей группой были сформулированы возможные форматы ВКР для каждого направления и критерии оценки работ. В принципе, возможно несколько типов исследований по менеджменту, хотя на практике они, как правило, проявляются не в чистом виде, а дополняют друг друга.

Значительная часть работ является преимущественно *описательным исследованием*. В идеале на основе эмпирических данных можно изучать характеристики и свойства отдельных объектов управления, явлений или процессов, делать обобщения, дающие о них относительно целостное представление. Однако такого рода работы, скорее, демонстрируют умение работать с информацией, литературой и фактами, показывать более функциональную подготовку, а не качество мышления, так как в них мало постановочных проблем и их анализа.

Разведывательное (или пилотажное) исследование позволяет решать ограниченные задачи, опираясь на определенный инструментарий (анкеты, интервью, опросы, карточки наблюдения или изучения документов). В анализируемых работах в чистом виде такой тип практически не был представлен, а инструментарий был, скорее, дополнением, причем не всегда обоснованным и репрезентативным. Хотя сам тип такого исследования, в случае его качественного исполнения, может быть творческим, и даже в какой-то мере новаторским, если правильно и своевременно ставится актуальная проблема и анализируется отношение к ней и реакция на нее достаточно репрезентативного числа респондентов.

Аналитическое исследование — самый серьезный тип анализа. Оно не только описывает элементы изучаемого объекта, явления или процесса, но и позволяет выявить причины, лежащие в его основе, ставить смысловые вопросы, о которых говорилось выше, делать сравнения и соответствующие выводы. Исследование сложности, поиск как причинно-следственных, так и нелинейных связей, разного рода закономерностей — основное назначение этого типа исследования. В аналитическом исследовании изучается совокупность многих факторов, обуславливающих данное явление. Именно оно может в наибольшей степени продемонстрировать качество мышления выпускника. Однако на этом уровне подготовки исследования такого рода встречаются не часто. Но они, естественно, оцениваются высоко.

Все эти виды исследований так или иначе попали в обозначенный нами *проектно-исследовательский* (больше описания, сравнений и фундаментальной аналитики) или *проектный* формат (больше прикладной аналитики и практико-ориентированности).

Еще одной разновидностью в рамках обозначенного нами *академического* формата является *историко-управленческое исследование*, которое может иметь несколько вариантов: история управления, история управленческой мысли и развитие теории (науки) управления и ее составляющих. Такого рода формат редко встречается у бакалавров в силу большей практико-ориентированности их ВКР и, по всей видимости,

недостаточной культуры работы с первоисточниками и недостаточного понимания тех проблем, о которых говорилось выше. Как возможность, такая проблематика предлагается, но, наверное, работы такого рода — скорее, продукт магистров.

Работа по анализу ВКР 2020–2021 гг. в таком объеме была проведена на экономическом факультете впервые, она продолжается и ее результаты дали немало материала для последующих обсуждений и принятия соответствующих решений деканатом факультета, для организации педагогических чтений, методических семинаров и консультаций студентов по проблемному полю менеджмента, а также для подготовки необходимых учебно-методических материалов и положений.

Заключение

Всякий переломный момент в развитии общества, а мы переживаем именно такой момент, требует очень серьезного переосмысления многих вещей в жизни, в идеологии, в принципах, в практиках, в поведении и в мышлении. Это серьезный вызов и для образования в целом, и, конкретно для экономического и управленческого образования. Современная наука управления — это симбиоз гуманитарных и естественных наук, в ней есть более измеримая и понятная функционально-технологическая сторона (что, как, с помощью какого инструментария что-то делается) и менее измеримая человеческая сторона (кто, зачем, почему, для чего что-то делает). Только целостное понимание управления как науки, практики, искусства, обучения, целостное понимание человека в системе управления как биологического, экономического, социального, интеллектуального, духовного существа, системное понимание реальности дает нам возможность делать взвешенные оценки, принимать не только оптимальные, но приемлемые и целесообразные (ограниченно рациональные) решения, осуществлять нужные, своевременные и необходимые действия с учетом конкретных ситуаций, условий и возможных перспектив. Мы научились обучать менеджменту, задача научить мыслить будущих менеджеров в других форматах.

Список литературы

1. Аппело, Ю. (2018). *Agile менеджмент. Лидерство и управление командами* / Пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 534 с.

2. Артур Б. 2015 Теория сложности в экономической науке: иные основы экономического мышления. *Тerra Economicus* 13(2), 15–37.
3. Ассоциация менеджеров (Сентябрь 2021). *Будущее управленческих профессий: tech-реальность*, Москва.
4. Виханский, О. С. (2009). К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом.
5. *Вестник Московского университета*. Серия 24 «Менеджмент» (1), 5–24.
6. Вольф, Н (2022). *Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам* / Пер. с англ. Ю. Константиновой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 286 с.
7. Восканян, Е. (2019). Эксперты оценили зрелость управления рисками в России. *ЭАУ. Практика*, 4(12), risk-practice.ru.
8. Денисов, М. (2022). *Почему управлять вниманием важнее, чем временем* .slggp.com
9. Деннинг, С. (2019). *Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов* / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
10. Долан, С., Гарсия, С. (2008). *Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке* / Пер. с англ. М.: Претекст, 313 с.
11. Клейнер, Г. Б. (2020). Интеллектуальная экономика цифрового века. *Экономика и математические методы*, 56, (1), 18–33.
12. Кузин, Д. В. Отв. ред. (2022). *Менеджмент вчера и сегодня*. Сборник докладов юбилейной конференции, посвященной 50-летию кафедры управления организацией. М.: Белый ветер, 297 с.
13. Кузин, Д. В., Пономарев, И. П. (2021). Управленческое мышление в новой реальности. *Мир новой экономики*, 15(2), 107–117.
14. Кузин, Д. В. (2021). *Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм*. М.: Кнорус, 342 с.
15. Кузин, Д. В. (2015). Стратегическое управление смыслами. *Экономические стратегии* (7), 176–183.
16. Кун, Т. (1975). *Структура научных революций* / Пер. с англ. И. З. Налецова. М.: Прогресс, 288 с.
17. Марков, А. Р. и др. (2022). Новые данные о качестве и форматах ВКР на экономическом факультете МГУ. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (2).
18. Маршев, В. И. (2021). *История управленческой мысли*. Учебник. 2-е изд. Перераб. и дополн. М.: Проспект, 944 с.
19. Пригожин, А. И. (2010). *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. М.: Дело.

20. Риск Академия (7 марта 2021). Исследование уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях в 2020 году. riskacademy
21. Хромов-Борисов, С. (2012). Управление сложностью. Операционная система бизнеса. М.: ИД Гребенникова, 340 с.
22. Хэмел, Г. (2013). Манифест лидера. Что действительно важно сейчас: пер. с англ. М.: Эксмо, 320 с.
23. Яценко, И. (5 сентября, 2019). Генералисты обыгрывают специалистов. <https://tam-upex.ru/генералисты-обыгрывают-специалистов/>
24. Allianz (2019). *С какими рисками столкнутся компании в 2019 году*. <https://ru.press-center/barometr-riskov-allianz-s-kakimi-riskami-stolknutsya-kompanii-v-2019-godu/>
25. Deloitte (2018). *Оценка уровня зрелости управления рисками в России*.
26. Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management*. John Wiley & Sons, Inc.; 2010.
27. Denning, S. (May 30, 2013). The Management Revolution That's Already Happening. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/#3019efc17091>
28. Epstein, D. (2019). *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*. Macmillan. 353 p.
29. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. the theory of multiple intelligences*. Basic Books.
30. Hooijberg, S. R. (2008). *Managing Meanings to Achieve Meaningful Management*. IMD. <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>
31. Mainert, J. et al. (2019). The incremental contribution of complex problem-solving skills to the prediction of job level, job complexity, and salary. *Journal of Business and Psychology*. 34 (6), 825–845.
32. Neubert, J. C. et al. (2015). The assessment of 21st century skills in industrial and organizational psychology: Complex and collaborative problem solving. *Industrial and Organizational Psychology*. 8 (2), 238–268.
33. S&P (2021). Четыре главных риска для экономики России в 2022 году. <https://www.rbc.ru/economics/27/02/2021/6038f0789a794777f4d955f4>
34. Sternberg, R. (1997). *Successful Intelligence: How Practical and creative Intelligence Determine Success in Life*. N. Y. : Plume.
35. Wenger, A. (2016). *TheWorld After Capital /Пер. На англ. А. Дунаев, 12 сентября 2020*. <https://worldaftercapital.gitbook.io/worldaftercapital/>
36. World Economic Report (2021). *Future of Jobs Report*.

ПАРАДИГМА СЛОЖНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ¹

В статье рассматриваются основные аспекты применения теории сложности к решению актуальных современных проблем управления. Ключевые вызовы управлению, связанные с усложнением многих процессов в современном мире, делают необходимым не просто изменять управленческое мышление, но и находить эффективные способы отвечать на них. Автором дается трактовка параметров сложности и обосновывается необходимость формирования системы управления, адекватно отвечающей этим параметрам. Уточняется и расширяется понятие «управление сложностью», все чаще применяемое в научной литературе в последние два десятилетия. Выделяется десять областей современного менеджмента, принципиальных для работы в условиях возрастающей сложности. В заключении отмечается, что комплексное междисциплинарное изучение проблем сложности и управления должно стать неотъемлемой и важной частью образовательных бизнес-программ разного уровня.

Сложность как понятие² — достаточно неоднозначное и многомерное, поэтому при различных подходах к ее анализу, в различных формах, явлениях, процессах, проблемах, ситуациях, сценариях, времени проявляются разные аспекты сложности. Еще в середине 1930-х гг. русский религиозный философ Г. Флоровский сказал: «И вдруг все стало как-то очень серьезно...» [25]. В современной реальности все стало не просто очень серьезно и тревожно, но и чрезвычайно сложно и уровень этой сложности возрастает экспоненциально, при этом сложность постоянно наполняется новым содержанием. Начиная с 1950-х гг. и особенно активно с 1980-х гг., проблематика сложности является предметом междисциплинарного изучения разного типа систем (прежде всего, социотехнических, социобиологических, человекомерных и саморазвивающихся)³,

¹ Философия хозяйства. 2023. №3. С.191–217.

² Сложность в переводе с латинского (*complexus*) — связь, сочетание, сплетение. *Complexity* в пер. с англ. — сложность и комплексность (полнота, охват, многоаспектность).

³ Междисциплинарные аспекты сложности в течение XX в. разрабатывали А. А. Богданов, Л. фон Берталанфи, Н. Винер, С. Бир, Э. Лоренц, И. Пригожин, Г. Хакен,

а также саморазвивающихся рефлексивно-активных сред, в которых существуют и развиваются такие системы [30; 36; 41; 43]. В XXI в. — веке сложности, эта проблематика становится одной из основных¹. При этом «парадигма сложности», понятие, введенное французским философом и социологом Эдгаром Мореном в 2002 г. [13, 36], несмотря на обилие научной литературы по этой теме, пребывает сегодня все еще в стадии становления. Но несомненно то, что эта новая парадигма является одной из главных составляющих другой изменяющейся сейчас классической парадигмы менеджмента, основанной на порядке, правилах, линейности, предсказуемости, рациональности, измеримости и универсальности. Все эти и другие характеристики данной парадигмы с учетом сложности подвергаются существенным изменениям и пересмотру. Новая парадигма рассматривает беспорядок, самоорганизацию, неопределенность, кризис, риск как реальность, как некую данность, с которой надо научиться работать.

Поэтому, особенно в последние два десятилетия, все более актуальной как с исследовательской, так и с практической точек зрения, становится *проблематика управления сложностью (complexity management)*, связанная с применением теории сложности к решению различных управленческих проблем [1, 80; 30; 42].

Современные менеджеры все более приходят к осознанию нескольких принципиальных вещей:

- мир (в т. ч. мир технологий, экономики и политики) стал качественно другим;
- традиционные модели управления в парадигме менеджмента XX в. (M1.0) уже не достаточны или даже часто контрпродуктивны;
- современной «новой наукой» о системах сложности предложены другая философия, принципы, методологические подходы, инструменты, модели и т.д., которые должны быть использованы в практике для достижения успеха организаций [35,21];
- для управления сложными социальными системами необходимо понять, как они формируются, растут и саморазвиваются, а не просто, как их конструировать [1,100].

Н. Н. Моисеев, С. П. Курдюмов, Э. Морен, Ж. Делёз, Д. С. Чернавский, М. Геллман, В. С. Степин, К. Майнцер, Т. Льюин и многие др.

¹ Согласно данным издательства «Elsevier», число журнальных публикаций в их базе данных по проблемам сложности в период с 2000 по 2014 г. возросло почти в 6 раз, только в 2014 г. было опубликовано 5000 статей [29, 4].

Поэтому управление в условиях нарастающей сложности — это один из принципиальных вызовов как для всего мирового сообщества, которое стоит на пороге какой-то, еще не до конца понятной глобальной трансформации, так и для России, ищущей свой путь. Пройдя в феврале 2022 г. точку бифуркации, закончив 30-летний период постсоветской трансформации и войдя в ситуацию сильной необратимости (которая еще более усилилась в самое последнее время), мы оказались на перепутье с необходимостью непростого выбора дальнейшего существования и развития страны, под давлением разнонаправленных сил, факторов, интересов, идей и т.д. Выбор правильных и эффективных моделей управления на разных уровнях в таких сложных условиях — задача чрезвычайной важности и актуальности.

Понимание сложности

Для того, чтобы понять, как сложность влияет на разные процессы управления, особенно в современных условиях, прежде всего следует кратко разобраться с эпистемологией сложности — со знанием о ней как таковым. Неопределенность самого понятия «сложность» проявилась в формировании и развитии нескольких направлений такого знания как в естественных, так и в социальных науках — философии [11;17; 24; 40], социологии [9;44], экономике [2;47]. Далеко не все они имеют прямое отношение к проблемам управления и могут быть рассмотрены в данной статье, однако их определенные методологические основы обязательны для понимания многих стоящих сейчас управленческих проблем.

Базовая понятийная типология сложности, отраженная в большинстве научных работ прикладного характера, включает следующие ее виды [10, 177; 11; 30; 36].

Алгоритмическая сложность (в рамках теории информации, по А. Колмогорову) как мера информационных и вычислительных ресурсов, необходимых для точного определения и описания объекта, решения задач, количества операций, переходов, циклов и т.д.

Субстантивная или структурная (статическая) *сложность* — это системы, подсистемы, организации и их среда, формы, структуры и количество элементов в них; иногда этот вид сложности называется сложность в деталях, а точнее в их количестве.

Функциональная сложность — это содержательное изменение и взаимосвязь всех основных функций управления (планирования, прогнози-

рования, организации, координации, контроля, мотивации и др.), новое наполнение операционных функций, маркетинга, HR-менеджмента, управления знаниями и др., увеличение числа функционалов в организации, которых сейчас, по разным оценкам, уже свыше 50;

Поведенческая (динамическая) *сложность* характеризует поведение системы, ее подсистем и элементов, в том числе, человека, групп, команд, включая разные режимы их функционирования и изменений, стратегии, способы взаимодействия, принятия решений, разрешения противоречий и конфликтов, достижения договоренностей и согласия и т.п.

Коммуникационная сложность может, с одной стороны, рассматриваться как вариант предыдущей (как сложность взаимоотношений), а с другой — как самостоятельный вид, включающий в себя различные аспекты передачи и приема информации и связанные с этим искажения, препятствия, ограничения и т.п. («шумы»).

Сложность деятельности характеризует механизмы расширения проблем с появлением областей недостаточного знания (или его отсутствия), непредвиденности и непредсказуемости чего-либо как внутри организации, так и в ее среде, альтернативных вариантов последующих действий, различных нелинейных эффектов, отсутствия однозначных интерпретаций ситуаций и соответствующих понятных и очевидных решений, требующих учета разных мнений и суждений, а также конвергенции (интеграции) разных идей.

Социальная сложность проистекает из того, что взаимодействующие люди по-разному смотрят на одни и те же вещи и феномены, исходя из своих ценностей, знаний, опыта, предпочтений и т.п., оперируя определенными категориями или понятиями, в которые вкладывают свои смыслы, выстраивая для себя определенные приоритеты и строя на этом свои отношения.

Институциональная сложность обуславливается, по меньшей мере, следующими аспектами: противоречивым, а иногда и конфликтным сочетанием формальных и неформальных правил, норм и понятий, регулирующих жизнь и, в частности, экономическую деятельность; качеством, реальным наполнением и переплетением этих институтов; соответствием качества экономического потенциала и качества институтов; сочетанием и противоречием разных «культурных кодов» — индивидуализма и коллективизма (черта современной России) с разными смыслами, ценностями, запросами, отношениями к реальности, перспективами и с нахождением вариантов их соединения[4].

Эволюционная сложность характеризует прохождение системой периодов турбулентности, точек бифуркации с анализом сценариев развития,

позитивным настроем и готовностью воспользоваться открывшимися возможностями адаптации к новым условиям или формирования новых условий, чтобы повернуть вектор развития в новое русло.

Особо следует выделить, возможно, главный вид сложности — *когнитивную* — сложность понимания, восприятия, трактовки, оценок и искажений разных смыслов, ценностей, идей, информации, фактов, явлений, трендов, процессов, ситуаций, обстоятельств, интересов, поведения и т.д. Поскольку в природе сложности как таковой нет — это продукт нашего мышления и его качества, значит вызов сложности — это прежде всего вызов нашему мышлению, в т. ч. и управленческому. Комплексное мышление — это и понимание ограничений нашего знания об организациях и их среде, о том, что мы можем предвидеть, спланировать, предсказать и на основе этого достигнуть каким-то рациональным способом, а что не можем, но способны постоянно обучаться и адаптироваться и благодаря этому управлять [40, 372–376].

Что же стоит на пути этих новых парадигм мышления, прежде всего мышления лиц, принимающих ключевые и ответственные решения со множеством разных, часто слабо предсказуемых и неявных последствий?

Рассмотрим две составляющие такой сложности: первая — что и как мы осмысливаем, вторая — кто осмысливает и действует. Говоря о первой, следует учесть несколько важных обстоятельств.

Во-первых, это проблема самого мышления. Как выразилась нейролингвист профессор Татьяна Черниговская, «мы пытаемся нашим мозгом понять мозг», т.е. мы, по сути, физически ограничены и еще далеки от понимания сознания и мышления как таковых. Но оставим эту тему специалистам. Здесь важно другое — мы пытаемся понять сложность, сами являясь очень сложными и находясь в сложном мире. Мы — часть этого мира, в том числе и социальной реальности. В то же время, развивая мысль Насима Талеба — автора «Черного лебедя», который в интервью несколько лет назад сказал, что «мы не до конца понимаем мир, в котором живем», она говорит, что «мы не готовы к этому новому миру», который она назвала «нечеловекомерным» (но при этом созданным человеком?!), т.е. таким, где человеку трудно жить в нынешних измерениях скорости, размерности и сложности, где искусственные системы принятия решений начинают постепенно доминировать и человек во многих сферах становится, по существу, не нужным[27]. То есть наша цивилизация создала совершенно новый мир, для восприятия которого мы изначально не очень приспособлены. Поэтому, по ее словам, сейчас рождается «новый вид» человека, который можно назвать «человек

в растерянности». А если мы что-то не понимаем (или недоуваем), если у многих сейчас растерянность, стресс и тревога, то как эффективно управлять разными процессами?

Во-вторых, говоря о реальности как осознанной действительности, мы должны понимать, что ее восприятие, а соответственно, и поведение очень индивидуально. То есть фактически речь идет о распределенной или «фрагментарной реальности», в которой каждый выделяет и берет существенное и значимое для себя, игнорируя или вовсе отвергая многие другие ее характеристики, аспекты, факторы и т.п.

В-третьих, это связанная с предыдущим проблема упрощения — естественная попытка человека, не до конца понимающего сложность во всем ее многообразии. Собственно, упрощение как метод познания естественен, а снижение уровня сложности путем упрощения, например организационной структуры и правил, более четкого распределения полномочий и обязанностей, устранение элементов или избыточных функций, не увеличивающих стоимость и др., — это обычная практика управления. Напротив, искусственное или непродуктивное усложнение (часто атрибут бюрократии), когда в нем нет необходимости, даже вредно [16].

Но упрощение становится вредным в тот момент, когда «простота хуже воровства», когда она упускает или отвергает что-то важное, существенное или просто другое потому, что его трудно понять и оно не вписывается в привычную систему координат.

Люди, которые упрощают действительность, говоря словами Н. Талеба, 1) думают в статике («не способны думать на шаг вперед и не ведают, зачем это нужно»); 2) думают в низкой, а не в высокой размерности; 3) думают в терминах действий, а не взаимодействий. «А когда доходит до катастрофы... вспоминают о неопределенности, о штуке, названной «Черный лебедь»... не понимают, что нельзя шутить с системой, если итог чреват неопределенностью, ну, или, в более общем виде, что следует избегать действий, влекущих большие убытки, если исход не гарантирован». Важнее всего здесь то, по мнению Талеба, что убытки их не касаются [22, 26–27].

В-четвертых, наше мышление постоянно подвергается «атакам», суть которых в чрезмерном воздействии самых разных внешних возмущений и в растущей когнитивной перегрузке (табл. 1) [15].

В-пятых, — это проблема «форматов мышления» [8]. Люди склонны оперировать «управляемыми форматами» — привычными категориями, образами, алгоритмами, идеями, подходами, технологиями, инструментами, моделями, структурами, стратегиями и т.д. В результате:

Таблица 1

Вызовы современному мышлению

| Информационная перегрузка | Готовые к употреблению решения | Усложнение мира |
|------------------------------|-----------------------------------|--|
| Синергизм подходов и методов | Дуализм (дихотомии) мышления | Атаки на мышление |
| Понимание другого и других | Самостоятельность и независимость | Разрыв мышления (намерений) и действия |

- возникают *разрывы между сутью перемен и их восприятием человеком*, соответственно, и реакцией на них;
- появляются многочисленные психологические барьеры новому мышлению и «*когнитивные ловушки*», связанные с неверным восприятием событий, явлений, рисков и т.д., неверными ожиданиями, упрощениями, недо- или переоценками чего-либо, толкованием прежних нарративов и др.;
- возникают *трудности переформатирования (рефрейминга) проблем* (видимое, доступное, известное, простое против сути или корня проблем или «элегантное» решение не той проблемы) [7];
- проявляется так называемый *эффект Даннинга-Крюгера* — рост числа неэффективных руководителей, убежденных, что они на самом деле эффективны;
- увеличивается число *неэффективных институтов и организаций*, не способных обеспечивать саморазвитие и выживание в условиях таких перемен;
- ментальный блок: ряд людей «не в состоянии понять, что если что-то *глупое* работает (и делает деньги, т.е. оно, по определению, рационально), *глупым* (т.е. иррациональным — ДК) оно быть не может» [22, 50].

В-шестых, нашему мыслительному аппарату мешают достичь совершенства недостаток знаний, недостаточная вычислительная мощь, постоянная неполнота или недостоверность информации, неспособность воспринимать некоторые ее виды и пр. — все то, что Г. Саймон определил как «*ограниченную рациональность*», делающую наш выбор, поведение и решения не строго оптимальными с математической и рациональной точек зрения, а удовлетворительными, целесообразными и относительно приемлемыми, возможно даже компромиссными и часто иррациональными для определенных заинтересованных лиц в конкретных ситуациях.

Другим аспектом когнитивной сложности является *позиция субъекта оценки сложности* — внешнего наблюдателя — его знаний, информированности, фокуса, целей, предпочтений и т.д., а отсюда — неоднозначности и относительности этой оценки [3]. Это ставит проблему субъективности сложности и так называемой мягкой сложности, которая зависит от позиции и интерпретации конкретного лица. Концепция наблюдателя — ключевой элемент новой парадигмы сложности [20]. Однако речь идет не просто о каком-то конкретном наблюдателе, а с точки зрения представлений о саморазвивающихся и рефлексивно-активных средах, со множеством взаимодействующих наблюдателей (с распределенным наблюдателем), с их мышлением, ценностями, интересами, точками зрения, перспективами, контекстами, взаимодействиями и т.д. [24] Иначе говоря, сложность — это всегда некое субъектно-объектное отношение, при котором субъекты воспринимают сложность и оценивают ее уровень, а также строят и проецируют отношения на окружающую их среду в попытках ее упорядочения, прогнозирования, планирования или манипулирования в зависимости от обстоятельств, т.е. ситуационно. При этом мера сложности (количественная или качественная оценка ее уровня) зависит от знаний, понимания, интерпретации, опыта конкретного лица в отношении конкретного объекта или феномена, в определенном контексте, времени, системе его связей и отношений, а также ограничений [10; 21, 28–32].

Если перейти от собственно категории «сложность» и ее проявлению в различных системах, то такие сложные адаптивные системы (Complex Adaptive Systems — CAS) имеют следующие основные характеристики [10; 11; 13; 20; 30; 44].

Холизм: понимание целостности системы, взаимодействий ее элементов, синергетических эффектов, коэволюции частей системы и т.д. — поведение совокупности невозможно предсказать, исходя из ее компонентов.

Эмерджентность: возникающие свойства или трансформации, часто неизвестные ранее, неожиданные, непредсказуемые и случайные, как у всей системы, так и у ее элементов в их взаимосвязи и во встроенности друг в друга.

Многомерность: одна сторона связана с масштабированием — с изменением масштаба меняются взаимодействия и, соответственно, свойства объекта или добавление к допущенным случайным или закономерным ошибкам еще одной может многократно усилить аспект сложности [22, 137], другая — рассмотрение какого-то объекта (например, организации [37] или процесса) с разных точек зрения — экономической, со-

циологической, культурной, технологической, антропологической, политической и др.

Обратные связи разных типов, связывающие как элементы и процессы внутри системы, так и саму систему с внешней средой. Чем больше у системы взаимоотношений с внешней средой, тем она сложнее.

Связь пространства и времени, событий, процессов и явлений, жизненный цикл системы и накапливаемая ею «системная (организационная) память».

Системная нестационарность — метаморфозы преобразований и превращения простого в сложное и наоборот, жизненные циклы и переключения режимов функционирования, фазовые переходы и качественные трансформационные скачки и т.п., изменение ключевых характеристик и параметров, эволюция структур и функций во времени.

Множественность и разнообразие — природный механизм обучения, основа устойчивости, конкурентоспособности и естественного отбора сложных систем, их готовности к многовариантному будущему, потенциальной неустойчивости и рискам, в т.ч. распада.

Функциональная избыточность. В силу этого сложная система при отказе отдельных ее элементов и даже целых подсистем не всегда теряет работоспособность и даже результативность, зачастую демонстрируя только снижение ее эффективности и компенсируя недостатки одних частей возможностями и сильными сторонами других.

Нелинейность — нарушение очевидных причинно-следственных связей (казуальная непрозрачность), неинерционность, нелогичность и спонтанность, неоднозначность и непропорциональность эффектов, альтернативность, различные темповые характеристики в развитии системы и ее подсистем, неочевидность пути ее развития, асимметрия в жизни и в отношениях людей, плата за ошибки и просчеты других людей, нелинейность риска, нелинейное усложнение и, возможно, усугубление проблем и др.

Когерентность — временная, волновая и пространственная: одновременное, согласованное или случайное протекание нескольких, взаимопересекающихся и накладывающихся друг на друга волнообразных процессов. С такой ситуацией весь мир столкнулся с начала пандемии COVID-19 и далее с началом СВО в Украине.

Сингулярность, понимаемая в контексте нашего рассмотрения, с гносеологической точки зрения — как прекращение в какой-то момент времени ряда действующих закономерностей, точка окончания чего-то и порождения чего-то нового или другого; с технологической — как момент, после которого научно-технический прогресс будет настолько стреми-

тельным и сложным, что станет очень трудным или даже невозможным для человеческого понимания; с экономической — как максимальное приближение по времени акта потребления к акту производства, что ставит под сомнение устойчивость существующей хозяйственной системы; с управленческой — сближение актов принятия решения и получения результата; с когнитивной — как область неизученного [5; 23].

Относительность: сложность изучаемой системы относительна по отношению к уровню изучающей системы, зависит от знаний изучающей системы (или субъекта ее анализа); дихотомии, имеющей многочисленные внутренние связи — сложность и простота, хаос и порядок, стабильность и нестабильность, рациональность и иррациональность.

Стремление к выживаемости: «чем более системно (и сложнее — ДК) явление, тем острее стоит вопрос выживания» [22, 313].

Эти и другие характеристики системной сложности, того, в результате чего она возникает и с чем она связана, обобщенно представлены в табл. 2.

Таблица 2

Матрица сложности

| | | |
|---|--|--|
| Целостность/ Эмерджентность/ Ко-эволюция частей | Размерность (количество элементов) | Синергия/ Взаимозависимость/ Взаимовлияние/ Взаимосвязанность |
| Многомерность | Многообразие | Масштабирование |
| Хаотичность | Скорость | Неопределенность/ Неоднозначность |
| Случайность/ Неожиданность/ Риски | Нелинейность/ Нелогичность/ Многопричинность | Непредсказуемость/ Плохая прогнозируемость эффектов |
| Изменчивость/ Волатильность/ Нестабильность | Смыслы и ценности | Вариативность/ Альтернативность/ Множественная перспектива |
| Противоречивость/ Конфликтность | Самоорганизация | Иррациональность |
| Когерентность | Сингулярность | Комбинация/ Конвергенция/ Многополярность |

Источник: составлено автором.

Концепция «управление сложностью»

В обширной современной литературе по разным проблемам управления, связанным с обсуждаемой темой, есть одно существенное, с нашей точки зрения, методологическое упущение. В последние два десятилетия XX в. совершенно очевидно обозначилась связь наук о сложности (прежде всего теории систем, системной динамики, теории хаоса и др.) с проблемами управления. Уже в XXI в. стали все чаще употреблять понятие «управление сложностью», публикации с таким названием появились и в России [21; 26]. Однако почти нигде достаточно определенно не сказано, что значит управлять сложностью¹. Можно ли ею управлять и в каком смысле мы можем об этом говорить? Или правильнее говорить об управлении в условиях сложности, или об управлении сложными системами, или об учете сложности в решении определенных управленческих проблем?

Согласно классической теории управления, «управление сложностью» как понятие, не совсем точное, так как, говоря об управлении, мы подразумеваем либо целенаправленное воздействие некоего субъекта (человека или группы людей) на некий объект (на сложность), либо управленческие отношения между ними. Но в данном случае объект весьма своеобразный, так как фактически мы имеем дело не с субстанцией, а либо с субъективным восприятием или оценкой неких характеристик реальных объектов, явлений, процессов и ситуаций, а если и с субстанцией (например, с экономикой), то она живет своей двойственной стоимостной и не стоимостной жизнью, имеет дуальную организацию, далеко не всегда подвластную субъектно-объектному управлению [18;19].

В одной из статей предложена следующая трактовка этого понятия: а) реакция и адаптация организации к сложной среде; б) создание и «внутренняя настойка» сложности в организации [41]. — Попробуем сделать уточнение и расширение этой трактовки.

¹ С 1999 г. в научной литературе появляется связка «сложность и управление» [35]. Даже в одном из наиболее полных пособий о сложности и управлении, вышедшем в 2011 г. [30], среди сотен наименований литературы работ со словом «менеджмент» всего несколько. При этом в основной массе использованных публикаций речь идет о разных теоретических аспектах сложности, о формировании другой парадигмы знания и мышления, в т.ч. управленческого, о многоаспектном понимании организации и самоорганизации, о различных прикладных аспектах теории сложности в управлении для решения практических проблем в новой реальности [28; 40].

С точки зрения воздействия, по всей видимости, может рассматриваться влияние управляющего лица не на сложность как таковую, а на организацию как сложную систему. Во-первых, на понимание этой сложности другими людьми (формирование их мышления, изменение системы ценностей, обучение). Во-вторых, на саму систему и ее компоненты, на элементы ее среды, на параметры, процессы, поведение и т.д. для снижения неопределенности и рисков, комбинации разных режимов функционирования и ресурсов, нахождения путей увеличения добавленной стоимости, манипулирования сознанием и поведением людей в этой системе с целью повышения ее результативности, эффективности, конкурентоспособности, безопасности, выживания и развития. В-третьих, — на сочетание режимов упрощения или снижения сложности до управляемых уровней (там, где это возможно и необходимо) и, наоборот, усиления и создания («конструирования») сложности (например, создание управляемого или контролируемого хаоса или поощрения самоорганизации внутри больших организаций, построенных преимущественно на бюрократических принципах и др.).

С точки зрения управленческих отношений речь может идти о многоаспектном совместном восприятии, согласовании и принятии сложности взаимодействующими субъектами для достижения определенных целей, о развитии адаптационных возможностей в турбулентной среде и формировании новой среды, о совместном проектировании организации (сотворчестве), сетей и бизнес-экосистем и соответствующих механизмов по овладению сложностью и работе в таких условиях для решения определенных управленческих проблем, о стратегическом управлении смыслами [14], о согласовании интересов и действий разных стейкхолдеров и др.

Такая постановка требует соответствующего многоаспектного рассмотрения «управления сложностью» — теоретического (концептуального исследования проблем управления, связанных со сложностью), практического (как разные теории сложности могут быть применимы в практике менеджмента и что необходимо делать в таких условиях), консультационного (как те, кто обладают соответствующими знаниями и компетенциями могут помочь лицам, принимающим решения), образовательного (как формировать систему знаний и управленческое мышление в парадигме сложности).

Теоретики, рассуждающие об использовании теории сложности в управлении, предлагают разные подходы, которые можно обобщить следующим образом [40, 372–376; 36; 44; 45].

Изначальный (называемый разными авторами «объективистский», «базирующийся на правилах» или «неоредукционистский» упрощенный подход) исходит из того, что сложные системы (или феномены), во-первых, могут быть разложены на более простые части или понятные (стандартные) управляемые процессы (редуцированы); во-вторых, в рамках классической научной рациональности в управлении они анализируются извне (отношение субъект — объект), по отдельности или по частям и, в-третьих, что есть некий набор универсальных закономерностей, правил, инструментов и моделей (в т.ч. математических и экономических), которые с использованием нового знания обработки информации, принятия решений и вычислительных мощностей могут быть применимы в определенном контексте для операционного и стратегического управления разными процессами с вполне предсказуемыми результатами.

Другой взгляд говорит о том, что естественные (или технические) и социальные системы очень различны и подходы к их анализу и управлению также должны быть другими, взять хотя бы осуществление контроля, не говоря уже о других функциях управления, о поведении людей, о ценностях, интересах и пр. Кроме того, если, например, рассматривать такую социальную систему, как организация, то последняя, в отличие от естественных систем, имеет разные «образы» и, соответственно, разные междисциплинарные аспекты рассмотрения и управления.

Третий («плюралистический», «взаимосвязанный» или «интерпретаторский») подход исследует сложные социальные системы изнутри — с точки зрения взаимодействующих в них акторов с их смыслами, ценностями, целями, культурой и интересами. Он фокусируется на их критической рефлексии, коммуникационной рефлексии в отношениях субъект — субъект и субъект — полисубъектная или мультиагентная саморазвивающаяся среда («метасубъект»), плюрализме оценок, открытости и толерантности к разным идеям относительно сложности (пусть и неверным или не полностью верным) при разработке механизмов управления. Комплексное мышление при таком взгляде есть искусство балансирования между представлением о том, что мы знаем о сложности системы и результатах ее поведения, и тем, что не знаем наверняка. Используя метафору, наличие чего-то, что мы считаем гвоздем, не означает, что надо немедленно брать и применять молоток. Иначе говоря, то, что делалось ранее (и возможно было результативным и успешным), совершенно не означает, что это надо обязательно использовать, что это сработает везде, всегда и далее в другой ситуации. Догматизм —редко хохрошая долгосрочная стратегия.

Практические проблемы управления сложностью

Из приведенной выше матрицы сложности следует один принципиальный вывод, который согласуется с известным законом необходимого разнообразия Росса Эшби: сложность (разнообразие) управляющей системы должна быть не менее сложности (разнообразия) управляемой системы (объекта управления). Поэтому для управления с таким набором характеристик сложности (возмущений на входе, по Эшби) необходимы адекватное ей мышление в высокой размерности, соответствующий системный анализ и механизмы управления. Отсюда возникает по меньшей мере три вопроса: 1) как наиболее эффективно управлять в условиях такой сложности и отдельными элементами матрицы сложности? 2) есть ли у нас ресурс таких управленцев с соответствующими компетенциями, а если их недостаточно? 3) как их готовить, и кто это будет делать? Разумеется, рамки статьи не позволяют подробно ответить на все эти вопросы, поэтому остановимся, главным образом, на первом.

Можно выделить несколько достаточно очевидных областей учета и практического применения концепции управления сложностью в ее расширенном понимании.

1. Построение моделей управления, ориентированных больше на *самоорганизацию, саморегулирование и самообучение*, чем на внешние воздействия; усиление режимов свободы (основы для творчества, креативности и инноваций) и снижения бюрократических правил, контроля.

2. Сознательное и намеренное *конструирование областей с дополнительно возникающей повышенной сложностью* или принятие неотъемлемого усложнения (определенные типы работ) путем комбинации частей организации с относительной стабильностью и изменчивостью — кросс-функциональных команд, сетей, инновационных проектов, организации масштабных событий и др. для повышения результативности и конкурентных преимуществ организации [12].

3. *Практическое применение элементов теории хаоса*. Во-первых, сознательное введение элементов хаоса, «адаптивного напряжения» [35, 31] в практику работы (креативные команды без жестких правил и с максимальной степенью свободы для реализации инноваций, гибкая занятость вне жестких правил, виртуальное рабочее место и т.п.). Во-вторых, поскольку сложные системы не имеют стабильных элементов и точек воздействия, чтобы можно было управлять ими, применима концепция «в нужном месте и в нужное время», которая отражает ситуацию подвижности и локальность точек бифуркации и воздействия в пространстве и времени. Чем сложнее организация, тем труднее определить ценность

и роль каждого элемента и понять, когда и где стоит вмешаться и скорректировать работу, но нахождение таких точек крайне важно [16; 20; 24; 39]. В-третьих, важно использование малых резонансных воздействий на отдельные элементы системы, дающих значительные нелинейные и масштабируемые эффекты (организационные меры, точечное и адресное стимулирование, целевая подготовка необходимых кадров, развитие ключевых компетенций и работа с их основными носителями — компетентами, контекстное использование ключевых ресурсов и др.).

4. Сам по себе *фактор времени и скоростей* приобретает особый смысл и значение. Сложность системы (процессов, деятельности) нарастает вместе со скоростью их функционирования, протекания, развития и изменений. Мы живем в очень быстром и изменчивом мире, отношение ко времени меняется на глазах, многое происходит здесь и сейчас, а другие процессы, наоборот, становятся «долгоиграющими». Медленные все больше проигрывают быстрым, а основная конкурентная борьба идет за скорость во всем. Скорость и темпы работы разных организаций — это то, насколько быстро они адаптируются к переменам, насколько быстро разрабатывают, осваивают и развивают новые технологии и внедряют инновации, сокращают время достижения результата и выхода на рынок, меняют бизнес-модель, передают и обрабатывают информацию, распространяют знание, управляют денежными и материальными потоками, обеспечивают безопасность, принимают молниеносные, но верные решения, обучаются, а также нанимают и удерживают наиболее полезных и талантливых сотрудников, которые умеют быстро и эффективно работать и т.д. Напротив, неумение правильно видеть и оценивать перспективу чревато большими проблемами в будущем. При этом важным аспектом динамической сложности является вопрос о различных шкалах времени для различных частей процесса. Часто возникают такие ситуации, когда скорости изменения компонент одного и того же процесса различны: одни компоненты изменяются быстрее, другие — медленнее. Все это должно учитываться в управлении.

5. Использование неопределенности и нестабильности как ресурса, *готовность к случайностям и непредвиденным явлениям* (цикл работ Н. Талеба по общей проблематике «*Incerto*» — *Неопределенный*), сценарное многовариантное планирование и параметрическое стратегическое управление, конструирования желаемого будущего с учетом разных смыслов, систем ценностей, исходя как из принятых сейчас решений и действий, согласно П. Друкеру, так и потенциально возможных в данных условиях.

6. *В стратегическом управлении*: использование разнообразных синергетических эффектов при слияниях и поглощениях, формировании стратегических партнерств и альянсов, конструировании новых бизнес-моделей и экосистем, реализации масштабных проектов и программ; переосмыслении границ, барьеров и скрытых ограничений; комбинации стратегических ресурсов; оптимизации портфелей активов; формировании стратегических компетенций; выявлении стратегических возможностей и перспектив и др. Правильное решение заключается не в максимальном упрощении организационной структуры или чего еще, а в устранении ограничений, которые мешают достижению результата и при этом не дают существенного экономического эффекта. Если компании будут рассматривать уровень сложности деятельности не как проблему, которую нужно устранить, а как вызов, на который нужно научиться отвечать и даже использовать его в своих интересах, то они могут открыть для себя дополнительный источник прибыли и конкурентных преимуществ [16].

7. *Развитие человеческого потенциала и капитала организаций* (в т.ч. управленческого и лидерского) с привлечением людей с креативным, нестандартным, системным, визуальным, дизайнерским типами мышления и соответствующими компетенциями, обладающих множественным интеллектом — аналитическим, интеллектом изменений, эмоциональным, духовным, межкультурным и др.

8. *Новое управление знаниями*, основанное на целостном (холистическом) мышлении и видении. Большинство систем поддержки принятия решений (Decision Support Systems DSS) сфокусированы на анализе и оценке альтернатив применительно к конкретным ситуациям без учета человеческих потребностей и предпочтений. Поэтому последнее становится областью повышенного внимания к развитию организационного обучения и требует разработки новых интеллектуальных и «чувствительных» систем управления знаниями и принятием решений, особенно в различных проблемных ситуациях. Например, улучшение продукции (модернизация, усовершенствования, изменения и т.п.) представляет собой комплексный процесс с вовлечением многих стейкхолдеров, имеющих разное видение того, что надо делать с технической, стратегической, организационной и других точек зрения; у них разный стиль принятия решений, разное образование и подготовка, уровень знаний и опыт, наконец, разное мышление [39; 44, 16–17].

Одной из заметных системных методологий анализа является предложенная К. Курцем и Д. Сноуденом модель «Synefin Sense-Making-Framework». В ней система (или комплексная проблема) и реакция на нее

с точки зрения знания классифицируется как «известная» (предсказуемая, линейная), «познаваемая» (причины и следствия разорваны во времени и пространстве), «сложная — комплексная» (причины и следствия когерентны и часто неповторимы) и «хаотичная» (нелинейная). Каждый из этих элементов модели предполагает разные методологии реагирования — соответственно, категоризацию, анализ чувствительности, апробирование, ситуационное реагирование и действие [33, 462—483].

9. *Создание комплексных систем риск-менеджмента*, повышающих уровень понимания и принятия различных по природе рисков, уровень зрелости риск-менеджмента, чувствительность к рискам и реакцию на них и т.д. Так, сейчас чрезвычайно актуальными и, наверное, ключевым для многих российских бизнесов являются санкционные риски, которые сформировали среду чрезвычайной сложности, непредсказуемости и напряжения в связи с уменьшением доступных технологий, компонентов, запасных частей и соответствующим упрощением продукции с возможной потерей конкурентоспособности; заменой партнеров (их устойчивости, стабильности и лояльности); усложнением, удлинением и удорожанием логистических цепочек; проблемами с осуществлением платежей; проблемами персонала; снижением инвестиций и трудностями финансирования текущих операций и особенно инновационных проектов; угрозой вторичных санкций для иностранных партнеров и возрастающими комплаенс- и репутационными рисками и др.

10. Важнейшей интегрирующей областью современного управления является *лидерство*, создающее систему и механизмы комплексного видения перспектив и реагирования на сложность в разных ее проявлениях. Помимо вызова мышлению и компетенциям лидеров, о которых речь шла выше, можно выделить еще по меньшей мере два класса операциональных вызовов, с которыми они могут столкнуться: технические и адаптивные [31; 32]. Технические вызовы, при всей возможной сложности, имеют известные способы преодоления, основанные на доступном знании и прошлом опыте. Адаптивные вызовы отличаются тем, что они либо встречаются впервые, либо требуют изменения традиционного подхода к решению определенных проблем, либо представляют собой проблемы, которые недостаточно хорошо понятны, чтобы иметь однозначно эффективное решение (см. п. 8). Современный мир все чаще предъявляет руководителям-лидерам именно такие адаптивные вызовы.

Одним из ответов на них может быть система комплексного реагирования, которая включает четыре ключевых взаимосвязанных компонента: 1) интеграцию знаний, функций, ролей, задач, видов деятельности, практик, правил, уровней, игроков, преодоление барьеров и границ

(«наведение мостов»); 2) ответ на угрозы и возможности, проистекающие из разных взглядов и позиций акторов-стейкхолдеров (позиционирование); 3) согласование различных оценок желательности, возможности, целесообразности тех или иных действий и изменений разными акторами, согласование позиций лидеров мнений (легитимизация); 4) реакция на изменяющиеся обоснования действующих соглашений, проектов, программ, стратегических решений, изменений, регулирования и т.д. (адаптивное реагирование). Такая система фактически характеризует как комплексность самой лидерской деятельности, так и множественность лидеров — формальных и неформальных, физических и виртуальных, централизованных в организации или распыленных в ней или во вне [34, 15–16].

Этот, далеко не полный список управленческих приложений теории сложности, может быть конечно же продолжен.

Заключение

В заключении хотелось бы обозначить еще один важный практический аспект «парадигмы сложности», который был выделен выше — образовательный. Особенности современной жизни является междисциплинарность и конвергенция знаний. И здесь своя сложность, так как нужно научиться воспринимать другое и сложное и развивать «мягкие навыки». Совершенно очевидно, что в условиях нарастающей сложности мира и различных процессов в нем необходимы новые подходы к образованию. Сегодня необходимо прежде всего научить учиться, научить и развить соответствующие компетенции: как воспринимать и не бояться сложного, как использовать и контролировать свои внимание и память, как справляться со стрессом и мультизадачами, которые идут параллельно, как находить, фильтровать и использовать информацию, как работать с разнообразием и мультикультурностью, как создавать среду для инноваций и прорывов и многое другое.

Однако если посмотреть на современные учебники и даже курсы по менеджменту, то в них нет специальных разделов по проблемам сложности (не всегда даже есть основы системного анализа), что является, на наш взгляд, серьезным пробелом в становлении и развитии современного управленческого мышления. Опросы выпускников даже престижных университетов мира часто показывают интересную закономерность: в первые годы работы они используют преимущественно инструментальные навыки, далее все более требуются мягкие навыки,

а по прошествии лет, когда эти люди уже многому научились, достигли каких-то высот и успехов, главным для них становится системное мышление. Так может быть стоит и начинать с его формирования с первых лет обучения — с вопросов «зачем», «почему» и «что», а уже потом «как»?

Здесь, уместно обратиться к одному из последних исследований о будущем управленческих профессий, подготовленному российской Ассоциацией менеджеров и НИУ ВШЭ и представленному профессиональному сообществу в октябре 2022 г. [6] Приведем только одну выдержку из этого исследования.

Говоря о ключевых навыках, которые потребуются современным менеджерам по всем профессиям в ближайшие годы, респонденты (а это 240 топ-менеджеров) выделили следующие:

- умение *быстро адаптироваться* к новым условиям — 81%;
- умение видеть возможности в *сложной, неопределенной среде* — 69%;
- навыки антикризисного управления, включая *быстрое принятие решений* — 68%;
- способность к *критическому мышлению* — 62%;
- умение *самовосстанавливаться* и управлять психоэмоциональной нагрузкой — 61%;
- умение видеть опасности и *управлять рисками* — 56%;
- высокие *способности к обучению* — 52%;
- *комплексное многоуровневое решение проблем* и постановка целей — 51%.

Кстати, анализ мнений топ-менеджеров, проведенный еще в 2015 г. Harvard Business Review Analytic Services, показал следующее: 86% менеджеров признали, что уровень сложности их бизнес-процессов и принятия решений стал настолько высоким, что это ставит под вопрос их способность к росту бизнеса в цифровой экономике, а шестеро из десяти, указали на 11-процентный рост операционных затрат в связи со сложностью разных процессов [43, 1].

Поэтому, говоря о формировании компетенций, следует, по всей видимости, уделять больше внимания структуризации проблем и оценкам различных проблемных ситуаций с разных точек зрения и с разной перспективой, включая взаимодействие многих стейкхолдеров, комбинации интересов и целей, механизмов контроля, действий и реакции на них, неопределенностей и рисков, интересов и конфликтов и других элементов сложности среды, в которой протекают разные процессы, с применением как жестких инструментов оценок (КПЭ или критических факторов успеха), так и мягких (мораль, обязательства, доверие, договороспособность, забота, обучаемость и научение и др.) [39, 91].

В связи с этим, курсы программ подготовки современных управленцев по принятию решений, организационному поведению, проектированию организаций, управлению человеческими ресурсами, маркетингу, операционному и стратегическому менеджменту, особенно в цифровой среде, должны либо предвшаться введением основ теории систем, системного анализа и сложности, либо они должны интегрировать эти проблемы в курсы по управлению для формирования комплексного мышления будущих менеджеров и лидеров.

Литература

1. *Апелло Ю.* Agile менеджмент. Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018. С.80.
2. *Артур Б. У.* Теория сложности в экономической науке: иные основы экономического мышления // Terra Economicus. 2015. Том 13. № 2. С. 15–37.
3. *Аршинов В. И., Свирский Я. И.* Сложностный мир и его наблюдатель // Философия науки и техники. 2015. Т. 20. № 2. С. 70–84.
4. *Аузан А.* Культурные коды экономики: почему в России существуют две разные страны // Forbes Life. 2021. 4 ноября.
5. *Болдачев А.* Технологическая, экономическая, политическая, культурная сингулярности (livejournal.com) //17.04.2015. — Электронный ресурс.
6. Будущее управленческих профессий. 2022. М.: Ассоциация менеджеров и НИУ ВШЭ.
7. *Веддел-Ведделсборг Т.* Проблема не в этом. М.: Альпина, 2021.
8. *Де Брабандер Л., Ини А.* Думай в других форматах. М.: Эксмо, 2020.
9. *Дзоло Д.* Демократия и сложность: реалистический подход. М., 2010. С. 28–32.
10. *Долятовский В. А., Гамалей Я. В.* Сложность и неопределенность в управлении экономическими системами // 2020–2021. (allbest.ru). — Электронный ресурс.
11. Инновационная сложность. Парадигма сложности в перспективе философской стратегии Жюль Делёза // Материалы «круглого стола» // Философия науки и техники. 2016. Т. 21. № 2. С. 149–181.
12. *Калошкина М., Тёрнбулл Д., Хейвуд С.* Как управлять сложностью внутри организации — Организационные модели и системы управления / Функциональные направления // Вестник McKinsey (vestnikmckinsey.ru) 2014. №31. — Электронный ресурс.

13. *Князева Е.* Стратегии управления динамической сложностью // Форсайт. 2020. Т. 14. № 4. С. 34.- 45.
14. *Кузин Д. В.* Стратегическое управление смыслами // Экономические стратегии. 2015. №7.
15. *Кузин Д. В., Пономарев И. П.* Управленческое мышление в новой реальности // Мир новой экономики. 2021. №2.
16. Левина А., Ривз М., Левин С., Финк Т. Укрощение сложности //30 марта 2020. HBR.ru (big-i.ru). — Электронный ресурс.
17. Маякова А. В. Парадигма сложности в проекции на современную философию (pandia.ru). — Электронный ресурс.
18. *Осипов Ю. М.* Экономика как творящий хаос // Философия хозяйства. 2017. №1. С. 17–28.
19. *Осипов Ю. М.* Экономика как есть // Философия хозяйства. 2017. №4. С. 11–28.
20. *Рыжов В. А.* Сложность, сетцентризм и управление самоорганизацией // Экономические стратегии. 2014. №9.
21. Сети 4.0. Управление сложностью // Сборник статей по материалам международных научно-практических конференций в Москве в 2018–2020. 2020. М.: ВЦИОМ.
22. *Тaleb Н.* Рискуя собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2019. С. 26–27.
23. *Тимофеева Р. А.* Технологическая сингулярность и экономика России // Вестник экономики и управления НОВГУ. 2018. №3(28). С.80–83.
24. Философия управления сложностью в условиях конвергенции социогуманитарных и естественно-научных знаний // Материалы «круглого стола» // Философия науки и техники. 2017. Т. 22. № 1. С. 5–29.
25. *Флоровский Г.* Пути русского богословия. Париж, 1937.
26. *Хромов-Борисов С.* Управление сложностью. Операционная система бизнеса. М.: ИД Гребенникова, 2012.
27. *Черниговская Т.* Мир стал «нечеловекомерен» — мы все больше доверяем искусственным системам // 20.02.2018. livejournal.com — Электронный ресурс.
28. *Buchanan M.* Power Laws and the New Science of Complexity Management (2004) // Strategy+Business. №34 (Spring). URL: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/04107>.
29. *Gorzeń-Mitka I.* Complexity in Management: Opportunity or Threat? // Problems of Management in the 21st century. 2015. Vol. 10. No. 1. P. 4.
30. Handbook of Complexity and Management. P. Allen, S. Maguire and B. McKelvey (eds). 2011. London: Sage Publications.

31. *Heifetz R. A.* Leadership without Easy Answers. 1996. Boston: Harvard University Press.
32. *Hunter J., Chaskalson M.* Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges // *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development.* Leonard H. S., Lewis R., Freedman A. M., Passmore J.(eds). 2013. John Wiley & Sons.
33. *Kurtz C. F., Snowden D. J.* The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a Complex and Complicated World // *IBM Syst. J.* 2003. №42. P.462–483.
34. Leadership: Responding to Complexity // *APM Research Fund Series.* Association for Project Management. May 2019. P.15.
35. *Maguire S., McKelvey B.* Complexity and Management: Moving From Fad To Firm Foundations// *Emergence.* 1999. Vol. 1. №2. P. 19-61. URL:<https://zen.yandex.ru/media/id/5bc33d62e9c19900aad6eac8/my-ne-mojem-tak-podstavit-nashih-detei-ne-podgotoviv-ih-k-tomu-chto-ih-jdet-5e97df42aea73619213861d5>
36. *Maguire S., McKelvey B., Mirabeau L., Óztas N.* Complexity Science and Organization Studies. In S. Clegg, C. Hardy, and T. Lawrence (eds). *Handbook of Organizational Studies (2nd edn).* 2006. Thousand Oaks, CA: Sage. P. 165–214.
37. *Morgan G.* Images of Organization, 1997. L.: Sage Publication.
38. *Negulescu O. H.* Complexity and Flexibility in Strategic Management // *Review of General Management.* 2019. Vol. 30. №2. P. 55–67.
39. *Reyes G. E.* Complexity Theory and Applications to Management: Principles Regarding Business Coherence and Fluent Operative Systems within Enterprises//*Tendencias.* June 2013. Vol.14 (1). P. 90–101.
40. *Richardson K.* (ed.) *Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, and Application.* 2006. Greenwich, CT: Information Age Press.
41. *Rzevski G.* Managing Complexity: Theory and Practice Conference Paper. June 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/306113383>.
42. *Tasaka H.* Twenty-first-century Management and the Complexity Paradigm// *Emergence.* 1999 . Vol. 1. №4. P.115–123.
43. The Business Case for Managing Complexity//*Harvard Business Review Analytic Services.* 2015. P.1.
44. *Turner J. R., Baker R. M.* Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences // *Systems.* 2019. №7. P. 1–23.
45. *Yurtsevena M. K., Buchanan W. W.* Complexity Decision Making and General Systems Theory: An Educational Perspective // *Sociology Study.* February 2016. Vol. 6. №2. P. 77–95.

КОНЦЕПЦИИ РОССИЙСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ¹

Большинство из многочисленных публикаций и материалов по корпоративному управлению в современной России посвящено анализу развития модели такого управления за последние три десятилетия и отдельным его аспектам. Однако практически отсутствуют работы, в которых проводилось бы обобщение того, как развивались взгляды российских исследователей по этим вопросам, как формировались, изменялись и анализировались идеология и культура корпоративного управления, его диалектика. В статье предлагается авторская периодизация изучения проблем корпоративного управления в России, которая не совпадает, но идет параллельно с периодизацией истории развития самой системы такого управления. Так, выделяются и анализируются три исследовательских этапа — классический, эмпирический, или аналитический, и ситуационный — и пять стадий развития системы корпоративного управления с 1992 г. по настоящее время. Особенностью российской управленческой мысли в этом направлении является определенное изменение фокуса и содержания исследований по мере накопления эмпирического материала — от преимущественно теоретических и концептуальных исследований до аналитических и практико-ориентированных. Статья является первым шагом на пути более углубленного изучения вопросов эволюции управленческой мысли в этом направлении.

Введение

В историческом изучении управления организацией (*management*) как вида человеческой деятельности есть одна особенность — управленческая мысль и теория являются вторичным образованием по отношению к реальности и практике в конкретно-исторический период времени. Описывая и анализируя эту реальность и практику, далее предлагаются новые подходы и конкретные механизмы, которые, в свою очередь, наряду с другими факторами часто меняют сами взгляды мыслителей. На этом пути появляются управленческие инновации, которые ха-

¹ Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. № 1. С.3–28.

рактируются новизной и существенным отходом от прежних канонов менеджмента и отличаются, в числе прочего, системностью, результативностью, воспроизводимостью и масштабируемостью (Хэмел, 2006). Затем, по мере их осознания, изучения, накопления и в итоге размывания основ прежней парадигмы управления, происходит смена последней, что и случилось в мире на рубеже тысячелетия.

В российском корпоративном управлении (*corporate governance* — далее КУ — как системе и механизмах управления отношениями собственников, менеджеров и прочих заинтересованных лиц, обеспечивающих контроль и развитие компании), которое по этим критериям может считаться такой инновацией, произошло обратное — «в начале было слово» — зарубежная теория, имеющая достаточно длинную историю с первой половины прошлого века, и зарубежная практика (в виде рекомендаций, аналитических обзоров или живых носителей — приглашенных зарубежных менеджеров) проникли к нам из-за рубежа.

Самыми очевидными объяснениями такой сравнительно короткой истории современного КУ является до появления реальной российской практики КУ, которой просто не было до 1990-х гг., фактическое отсутствие предмета КУ в прежней нерыночной советской экономике со стопроцентной государственной собственностью, отсутствие рынка капитала и, соответственно, практическое отсутствие в профессиональном лексиконе и экономической практике понятий «корпорация как акционерное общество» (а не как крупная диверсифицированная компания или профессиональный союз), объединяющее разных собственников, «собрание акционеров» как высший орган принятия решений, «совет директоров» как стратегический орган управления акционерной компанией, «стейкхолдер»¹ и многих других. Понятие «директор» прежде связывалось с назначаемым государством и контролируемым партийной организацией руководителем предприятия (соответственно и подотчетным им), встроенным в жесткую иерархическую систему административно-командного управления. Появление сначала единичных практик, а впоследствии и определенной системы КУ в современной России фактически означало не только управленческую инновацию, но и российскую управленческую революцию² — идеологическую и со-

¹ Понятие «stakeholder» стало активно использоваться после выхода книги: Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London, 1984.

² Речь идет именно о современной России, так как канонически считается, что 4-я управленческая революция в истории цивилизации произошла в XVII в. и была как раз связана с отделением собственности от управления при возникновении первых акционерных компаний.

держательную (хотя по сути это был возврат к рыночной экономике и акционерным компаниям, существовавшим еще до советской эпохи, но уже совершенно в другой реальности).

Однако неверным было бы утверждать, что проблемы корпоративного управления совсем не изучались в СССР до 1990-х гг. Теоретическую основу взглядов советских исследователей в этой области сформировали три направления экономической мысли. Первое — изучение теории и практики собственно управления (*management*) в целом как за рубежом, так и в Советском Союзе со своей достаточно длинной историей с начала XX в. Попытки экономических реформ 1960-х гг. внесли существенный вклад в развитие советской управленческой мысли и породили первые новые формы хозяйствования, очень близко подойдя к собственно проблематике КУ. Второе — ограниченное и достаточно фрагментарное изучение самой теории и практики КУ в зарубежных капиталистических странах (в основном в профильных институтах Академии наук). Третье — изучение политико-экономической теории по более широким вопросам, связанным с проблематикой КУ, — институциональной экономики, теории прав собственности, теорий фирмы, транзакционных издержек и др., особенно в контексте последующего решения трансформационных задач перехода к рыночной экономике. Слившись вместе, эти направления заложили основу взглядов на формирование системы новых экономических отношений, возникших в результате приватизации и появления первых акционерных компаний в 1990-х гг., а также системы управления этими компаниями и их внутренними и внешними связями.

Если взглянуть на 30-летний период развития рыночных отношений в России через призму эволюции корпоративного управления (КУ) как системы, механизмов и отношений между акционерами, менеджерами и стейкхолдерами, то можно, как это неоднократно было в истории управления, разделить *содержательную* (что) и *процессную* (как) составляющие.

С *содержательной точки зрения* проблему также можно рассматривать двояко. С одной стороны, это общий, скорее даже в значительной степени политико-экономический, взгляд на роль государства в формировании и регулировании экономических отношений, в том числе и корпоративных. С другой — это этапы развития собственно системы КУ, факторы перемен, конкретные практики, законы, правила, нормы и т.д. Представляется, что формирование и развитие этой системы КУ прошли пять этапов: 1) *приватизации и стихийного зарождения элементов КУ* (1992–1994 гг.) в условиях достаточно незаконного дележа государст-

венной собственности и под сильным влиянием зарубежной практики в первых совместных предприятиях (иностранные директора, первые советы директоров); 2) *формирования «олигархического капитализма»* в России с концентрацией и первичным переделом собственности, началом формирования институциональных основ специфической национальной модели и системы КУ (1995–2000 гг.); 3) *интернационализации и институализации КУ* на фоне экономического роста, вхождения в глобальную экономику, привлечения иностранных инвестиций, адаптации международных стандартов (первый Кодекс корпоративного поведения, 2002 г.), совершенствования законодательства и практик КУ, формирования профессионального сообщества (2000–2008 гг.); 4) *усиления концентрации государственной собственности*, особенно в системообразующих отраслях и бизнесах, и посткризисной (2008 г.) адаптации бизнеса; 5) *дальнейших поисков эффективности КУ* в условиях новых вызовов (с 2015 г. по н. в.). Более детальным изучением периодизаций и содержанием этих этапов исследователи занялись позднее, когда была накоплена достаточная эмпирическая база.

С процессной точки зрения — это анализ того, как осуществлялись различные процессы в сфере КУ на каждом из этих этапов, что определяло изменения в этих процессах, каковы были их ограничения и результаты.

Несколько другой, с нашей точки зрения, выглядит периодизация изучения КУ за эти 30 лет. Здесь можно выделить три этапа, по сути и содержанию аналогичные некоторым известным «школами менеджмента» XX в., — «классический» (1991–1999 гг.), «эмпирический» (начиная с 2000-х гг.) и «ситуационный» (с 2010-х гг. по н. в.).

Целями статьи являются сравнительный анализ изменения фокуса исследований на разных этапах развития системы КУ в России, а также выявление причин изменения этого фокуса. Данная статья может рассматриваться и как начало более глубоких исследований эволюции управленческой мысли в этой области, причин появления и изменения взглядов на проблемы КУ.

Классический этап

С теоретической точки зрения этот первоначальный этап становления исследований КУ в России в 1990-е гг. был так или иначе связан с изучением известных теорий КУ (агентской, контрактной, теории слуги, ресурсной, теорий стейкхолдеров, политической, легитимной) и их постулатами, принципами и лучшими практиками их применения в раз-

витых странах. Другая сторона — специфические особенности их проявления и использования в России того времени, чему и было уделено основное внимание. Если говорить об идеологической, а затем и практической стороне этих работ, их смысл в том, чтобы обосновать основы зарождающейся системы КУ, разработать ее операционный концептуальный каркас и базовую институциональную инфраструктуру.

Поэтому начиная примерно с середины 1990-х в России стали появляться теоретические работы собственно по корпоративным отношениям и КУ¹. Основное внимание в них было направлено на следующие принципиальные на тот момент проблемы, многие из которых давно были в центре исследований за рубежом, включая фундаментальные работы А. Берле, Дж. Минца, П. Друкера, М. Дженнинга, У. Меклинга, М. Йенсена, Ю. Фамы, Т. Дональдсона и др. (Кукура, 2004):

- о структуре и правах собственности, моделях и механизмах корпоративного контроля;
- о сущности агентской и связанных с ней проблем отделения собственности от управления — асимметрии информации, фидуциарной ответственности менеджеров, их лояльности и подотчетности собственникам, оппортунистического поведения менеджеров, агентских издержек и рисков, неполноты контрактов, морального ущерба, выбора и вознаграждения менеджеров и др.;
- о поведении разных типов акционеров — собственников-менеджеров (инсайдеров) и внешних акционеров, в частности о доминировании инсайдеров на начальном этапе приватизации (прежде всего «красных директоров»), перехвативших разрушающуюся государственную собственность и получивших на тот момент наибольшие выгоды, аккумулировав у себя крупные пакеты акций и обеспечив тем самым фактический контроль над доставшимися им активами;
- о роли и функциях органов КУ;
- о роли более широкого круга стейкхолдеров в системе корпоративных отношений;
- о проблемах корпоративного финансирования;
- о формировании российской модели корпоративного управления и др.

Последнее направление фактически стало квинтэссенцией теоретических дебатов, поскольку, опираясь на изучение практик других стран

¹ Основные авторы в период с 1994 по 2000 г.: С. Аукционек, Д. Васильев, Т. Долгопятова, Р. Капелюшников, А. Клепач, Б. Кузнецов, А. Радыгин, Р. Энтов, А. Яковлев и др.

и их моделей, шли интенсивное обсуждение и идеологическая борьба в поисках как модели приватизации, так, соответственно, и модели КУ. Исходя из культурно-исторического наследия и опыта становления капитализма в современной России, достаточно быстро стало очевидно, что иностранные модели в «чистом» виде у нас не приживутся.

Характерные для англо-американской открытой «агентской» модели индивидуалистическая ментальность, «распыленная» собственность со множеством акционеров, развитый и мобильный рынок капитала (рынок сделок) с сильным регулированием, прецедентное право при осуществлении корпоративных сделок и разрешении споров *и советы директоров, фактически представляющие интересы всех акционеров перед менеджментом и осуществляющие контроль менеджмента от имени и ради интересов акционеров*, никак не соответствовали тому, что было в России в 1990-е гг.

Японский вариант достаточно «закрытой» модели с сильными финансово-промышленными группами (ФПГ) и большой концентрацией собственности также был изначально вряд ли возможен по причине их отсутствия, в том числе отсутствия сильных банков во главе таких групп и перекрестного владения акциями. Какие-то элементы этой модели появились позднее с созданием в России ФПГ, но при этом с несравненно большим участием государства в их собственности.

Европейская (континентальная) стейкхолдерская модель с длинной традицией крупного семейного бизнеса, сильным акцентом на участие разных стейкхолдеров, социальной направленностью и также существенной ролью банков в системе КУ тоже не была возможна из-за отсутствия ее основных компонентов в России того времени.

Поэтому, следуя исторически сложившейся русской модели управления (Прохоров, 2021), начала формироваться достаточно специфическая модель КУ с высоко концентрированной собственностью, большим соединением в одном лице контролирующих собственников и менеджеров, доминированием инсайдеров, информационной непрозрачностью и закрытостью, неразвитым рынком капитала и относительно слабым его регулированием, непрозрачной и неэффективной судебной системой с использованием административного ресурса и криминальных методов при перераспределении или захвате активов. Разумеется, затем эта модель подверглась определенным изменениям, но по сути в значительной степени сохранилась и далее, а в чем-то даже и усилилась, и большая часть дальнейших исследований российского КУ была посвящена этим вопросам.

Эмпирический этап

Следующий этап изучения КУ (примерно с начала 2000-х гг.) можно назвать «эмпирическим» (или «аналитическим»), и связан он с обобщением сложившегося за первое десятилетие опыта и практик КУ. Фактически этот исследовательский сдвиг можно было бы охарактеризовать следующим образом — постепенный переход от изучения «что такое КУ» и «для чего оно нужно» к изучению «как оно функционирует, почему, зачем и для кого оно нужно». То есть это был этап, с одной стороны, углубления изучения КУ, частичного преодоления недостатка изначальной несистемности и попыток наполнения его реальным содержанием, с другой — начало более глубокого понимания сущности сформировавшейся в 1990-е гг. модели управления экономикой. Логика развития взглядов здесь повторяла обычную логику развития всякой привносимой идеологии в России на начальных стадиях ее формирования: заимствование — адаптация — кастомизация (и часто ритуализация), с извечным изначальным противоречием формы и содержания.

Здесь произошло условное раздвоение векторов исследований, каждый со своей предметной областью, но при этом тесно взаимосвязанных. Одно направление — более теоретическое (институциональное) — в центр внимания поставило проблемы КУ, рассматриваемые новой институциональной теорией (правила — ограничения — механизмы их выполнения, регулирование корпоративных отношений, оценка регулирующих воздействий, поведение институциональных инвесторов, социокультурные аспекты модели управления в России в целом и КУ в частности и др.¹), теорией прав собственности, теорией неоконмуитаризма, теорией стейкхолдерского капитализма, теорией корпоративной социальной ответственности (КСО).

Другое — более прикладное и практико-ориентированное — пошло по пути анализа развития собственно системы КУ и работы ее внутренних и внешних механизмов, и его мы рассмотрим подробнее². Все более стали акцентироваться анализ практики (особенно «лучших практик», причем сначала преимущественно зарубежных, но далее все больше российских), а также рекомендации по ее улучшению.

¹ Основные авторы помимо упомянутых выше: А. Аузан, Т. Гудкова, Р. Кокорев, А. Клишас, А. Прохоров, А. Шаститко и др.

² Далее будут приведены ссылки на некоторые наиболее значимые, на наш взгляд, материалы, появившиеся в период с начала 2000-х гг.

Двумя главными причинами начала эмпирического исследовательского этапа (совпавшего с этапом интернационализации и институционализации КУ), с нашей точки зрения, являются следующие. Во-первых, это было связано с самым быстрым экономическим ростом страны в начале 2000-х гг., постепенным включением России в глобальные экономические отношения и необходимостью привлечения иностранных инвестиций, что неизбежно потребовало соблюдения Принципов корпоративного управления ОЭСР (1999), другого уровня и качества КУ, развития его инфраструктуры, определенности и стабильности «правил игры», защиты прав акционеров, внятной дивидендной политики, большей информационной прозрачности, профессионализации КУ, т. е. всего того, что соответствует мировым требованиям ведения бизнеса. Другими причинами стали сама практика и определенный накопленный опыт первого десятилетия рыночной трансформации, ощущаемая многими предпринимателями (причем не только крупными) необходимость создания работающей системы управления бизнесом, оптимизации портфеля активов, повышения рентабельности бизнеса и нахождения путей его дальнейшего развития. Соответственно, исследователи КУ стали идти в глубину проблем КУ.

Важнейшим начальным результатом этого периода была разработка первого Кодекса корпоративного поведения (2002), основанного на изучении аналогичных кодексов других стран, с последующим анализом практики его применения прежде всего крупными компаниями-эмитентами.

Начиная с этого периода существенную роль в развитии взглядов на проблемы КУ стали играть новые деловые ассоциации и организации, сформировавшие профессиональное сообщество КУ и взявшие на себя функции исследования и разработки рекомендаций по совершенствованию системы КУ, консультирования, анализа и внедрения «лучших практик» КУ, участия в разработке регулирующих документов, организации дискуссионных площадок по актуальным проблемам КУ, повышения профессиональной квалификации директоров и др. Важнейшими из таких организаций стали Ассоциация менеджеров (АМ, 1999), Российский институт директоров (РИД, 2001), Ассоциация независимых директоров (АНД, 2002), Национальный совет по корпоративному управлению (НСКУ, 2003), Русское общество управления рисками (РусРиск, 2003) и др. В активную аналитическую работу были включены также известные западные консультационные компании — российские подразделения PWC, Deloitte, KPMG, S&P и др. Большой массив регулярно публикуемой ими информации стал эмпирической основой широ-

ких исследований практики КУ в государственных и частных открытых, а затем и закрытых АО, в крупных и средних предприятиях разных отраслей, в банках и др. организациях, даже не обязательно акционерного типа. С 2002 г. регулярно издается специализированный аналитический журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», и далее стало постепенно нарастать количество публикаций, конференций и семинаров, посвященных проблемам КУ, появились диссертации по этим проблемам, начиная с 2010-х гг. ряд ведущих российских экономических вузов стал вводить курсы или разделы по КУ, включив их в программы бакалавриата и магистратуры.

Эти профессиональные организации внесли существенный вклад в разработку второго (актуализированного) Кодекса корпоративного управления (2014) и многочисленных рекомендаций по совершенствованию законодательной базы. Начиная с 2015 г. Банк России, а также НСКУ на регулярной основе стали выпускать аналитические доклады о практике исполнения положений нового Кодекса в публичных компаниях. Уже к 2019 г. средний процент обследованных компаний и банков с уже устоявшейся системой КУ, в основном исполняющих положения Кодекса, составил 76%, однако только примерно четверть из них в тот период делали это в полной мере, исходя из реальных потребностей своего бизнеса, а не формально (Кузнецов, Никишова, 2019; Обзор практики..., 2019).

Сформировавшееся профессиональное сообщество вывело исследование проблем КУ на новый уровень, превратив эту проблематику из относительно узкой и второстепенной в 1990-е гг. в мейнстрим исследований современного управления в целом и в объект достаточно пристального внимания государственного, крупного частного (публичного), а затем и среднего бизнеса (изучение практики ЗАО).

Основными стали следующие вопросы, и круг их стал расширяться:

- КУ и проблемы экономического роста в условиях глобализации;
- проблемы регулирования корпоративных отношений, в том числе баланса интересов разных групп акционеров и защиты прав миноритариев;
- отношения с инвесторами и проблемы инвестиционной привлекательности;
- проблемы корпоративных конфликтов;
- практика IPO, особенно начиная с 2005 г.;
- механизмы работы органов КУ;
- дивидендная политика;
- сделки по слияниям и поглощениям, реструктуризация бизнеса;

- КУ в компаниях разных типов и отраслей;
- КУ и корпоративная социальная ответственность;
- проблемы рисков КУ;
- проблемы корпоративного права;
- регулярная оценка общих трендов в системе КУ с 2004 г. (Исследование практики..., 2015) и др.

Акцентирование отдельных проблем по мере накопления эмпирической базы и появления новых вызовов времени постепенно менялось, а также увеличивались глубина анализа и актуальность практических рекомендаций. Например, если в одном из первых материалов НСКУ речь в основном шла о двух первых общих проблемах и обзоре сложившейся на тот момент практики КУ, то уже второй национальный доклад стал освещать различные вопросы функционирования прежде всего внутренних механизмов КУ (Национальный доклад..., 2009).

Остановимся лишь на наиболее значимых из них и кратко рассмотрим, на что были преимущественно обращены взгляды исследователей и аналитиков.

1. Важнейшими трендами в 2000-е гг. в развитии всей экономической системы современной России, в том числе и КУ, стали усиление роли государства и его возврат в качестве главного собственника в крупнейших компаниях. Здесь опять происходит раздвоение линий изучения этого далеко не однозначного процесса — изучение КУ в «широком» и «узком» планах.

В широком плане просматривается политико-экономическая линия, связанная с исследованием своего рода оболочки всей формальной системы КУ, изучением трансформации прав собственности (владения, пользования и распоряжения) и преемственности форм государственного управления экономикой и бизнесом в постсоветский период. Общий тренд следующий: от государства, в значительной степени управляемого олигархами («семибанкирщина» 1990-х), к государству, управляющему олигархами с 2000-х гг. Речь, в частности, идет о более широкой трактовке понятия «корпоративного государства» — большой единой государственной корпорации, состоящей из десятков более мелких олигархических структур и сотен крупных компаний, вступающих в сложные, противоречивые и конфликтные отношения между собой, разрабатывающие различные механизмы согласований, разрешения споров и конфликтов (причем преимущественно в неправовом, или квазиправовом поле), преодоления ограничений, выработки стратегии и т.д., но при этом тесно связанные с государством, зависимые от него и находящиеся фактически под его контролем. И это новое государство-корпора-

ция фактически задает все основные «правила игры», причем по своему усмотрению. Если проводить исторические аналогии, то предшественником такой «корпорации» была, по-видимому, так называемая корпорация СССР с государством в лице советской и партийной бюрократии как монопольным «предпринимателем» (хозяином), инвестором, судьей и стратегом. Бывшее советское и партийное крупное чиновничество затем переродилось в новых собственников-управленцев. Часть криминалитета, активно участвовавшая в приватизации, приобрела относительно цивилизованный вид, публичность и проникла во власть, появились и новые молодые и образованные собственники-предприниматели, создавшие практически с нуля свои бизнесы. При этом сменился главный субъект монополистической деятельности и управления: «советское корпоративное государство» превратилось в «олигархическое», но суть осталась примерно та же. Фактически речь идет о сформировавшейся к концу первого десятилетия 2000-х гг. новой модели КУ, но открытым остается вопрос о ее эффективности, способности к изменениям и развитию, и это стало предметом специальных исследований.

Другая линия изучения — государство как элемент формальной системы КУ и агент корпоративных отношений в ней. Оно активно включилось и во внедрение стандартов КУ в госкомпаниях, особенно второго-третьего эшелонов. Разумеется, этот сдвиг привел к большему изучению специфической практики КУ в таких компаниях, где государство в виде своих представителей в советах директоров стало выполнять, по существу, три в значительной степени разные роли — с одной стороны, регулятора корпоративных отношений, с другой — администратора, проводника государственной стратегии и соответствующих решений и их контролера, с третьей — рыночного игрока. Последняя роль далеко не всегда соответствует, а порой и противоречит первым двум. Поэтому анализу подверглись не только разные формы государственных компаний с разной степенью участия государства в их капитале, их цели, задачи и стратегии, состав их органов управления, в том числе назначение представителей государства в советы директоров (постепенный отход от преимущественно временных поверенных), процедуры принятия и реализации решений, но и эффективность госкорпораций.

2. Если рассматривать изучение практик КУ, то, несомненно, основным фокусом внимания и анализа стали практики работы органов управления, прежде всего советов директоров и их комитетов, поскольку от этого стала зависеть эффективность принятия и реализации всех основных решений по развитию бизнеса. Первая большая обобщающая

работа на эту тему появилась в 2002 г. (Совет директоров..., 2002)¹. В ней впервые в России с научной точки зрения была предпринята попытка системно взглянуть на сущность, функции, состав, процедурные и стратегические вопросы работы Совета директоров. Начиная с 2009 г. и далее практически в большинстве обзоров и исследований в той или иной мере рассматривались вопросы взаимодействий директоров и менеджеров, профессионализации советов — квалификации их членов, состава и функций, проблемы вознаграждений, рисков и ответственности, с возрастающим вниманием, особенно начиная с конца первого десятилетия 2000-х гг., к вопросам эффективности работы советов директоров с разработкой соответствующей критериальной базы оценки их деятельности (Филатов, 2014; Беликов, 2019 и др.).

Проблема независимых директоров стала одной из главных. Первая волна их массовых назначений в основном в «голубых фишках», в том числе в компаниях с государственным участием, произошла в 2007—2008 гг. Уже через 4 года после этого более 600 независимых директоров были назначены в 847 компаниях с государственным участием, а доля внешних директоров в них, по обследованию 135 крупнейших АО, была 33%, в частных компаниях — 38%, по сравнению с 27% в 2006 г. (Структура корпоративного управления..., 2012). К 2015 г. уже примерно в четверти крупных публичных компаний были независимые директора, а в 2018 г. почти во всех несколько таких директоров (Беликов, 2019).

Кто такой независимый директор и что значит независимость члена Совета директоров, достаточно ли для директора только формальной независимости, какова его роль и зачем он нужен в составе советов директоров, в советах директоров каких компаний такой директор нужен, каковы квалификация и профессиональный опыт такого директора, какие отношения у него складываются с собственниками и другими членами Совета директоров, каково его реальное влияние на обоснование и принятие решений, какова его роль в госкомпаниях — это далеко не полный список вопросов, которые получили освещение как в разных статьях, так и в аналитических материалах. В более широкой постановке — это изучение и таких явлений, как когнитивные искажения в Совете директоров, проблемы группового мышления и их преодоления (Текутьев, 2021).

¹ Далее будут приводиться работы только российских исследователей и аналитиков. Вместе с ними появилось немало статей зарубежных авторов, а также публикации переводных книг и рекомендаций разных международных организаций по проблемам КУ на русском языке.

3. Инвестиционная привлекательность бизнеса также стала одной из главных в корпоративной повестке и в соответствующих исследованиях. Последние условно можно разделить на две части — одни более концептуально рассматривали саму проблему инвестиционной привлекательности бизнеса и ее обеспечения с точки зрения КУ, в частности, проблему стратегического доверия к компании (Хиггинс, 2005; Веселов, Липатов, 2015), другие анализировали реальную реакцию зарубежного инвестиционного сообщества на изменения в системе КУ (Поршаков и др., 2010; Porshakov et al., 2014). Поскольку основными инвесторами, особенно в крупнейших компаниях, помимо государства были иностранные стратегические и портфельные институциональные инвесторы, проблема стабильных и понятных «правил игры», защиты их интересов, информационной прозрачности, комплаенса для них были важнейшими, начиная уже с конца 1990-х гг. Поэтому ряд российских аналитиков подготовил специальные исследования отношений иностранных инвесторов к изменениям в практике КУ в России, выделив такие проблемы, как управление отношениями с инвесторами, включая вопросы раскрытия информации, разработки и реализации стратегии развития, защиты прав акционеров, необходимости реально независимых директоров в составе советов директоров, больших различий в практике КУ у «голубых фишек» и прочих компаний и др.

4. Усиление стратегической роли советов директоров, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности были тесно связаны с проблематикой повышения капитализации и акционерной стоимости бизнеса в целом. Накопленные в 1990-е гг. разными путями активы нуждались в реструктуризации, поэтому на рубеже тысячелетия реально встала проблема оптимизации портфеля активов для повышения его совокупной стоимости, и это превратилось в одну из главных стратегических целей акционеров. Акцентирование этой проблематики в исследованиях выразилось в следующем: а) в изучении и практическом применении в России с 2000-х гг. концепции стоимостно-ориентированного управления (*Value Based Management*) (Егерев, 2003; Пузов, 2010); б) в изменении парадигмы финансового анализа и моделирования стоимости компании для решения стратегических задач бизнеса (Ивашковская, 2010); в) в изучении практик оценки разных видов активов для последующей реализации сделок с этими активами и реструктуризации бизнеса (со второй половины 1990-х гг.); г) в необходимости привлечения дополнительных инвестиций для развития бизнеса, в том числе за счет IPO (Балашов и др., 2008); д) в необходимости учета интересов и вкладов разных стейкхолдеров в повышение стоимо-

сти бизнеса — дополнение концепции «управления стейкхолдерами» (management of stakeholders) концепцией «управления с вовлечением стейкхолдеров» (stakeholder's management) (Родионов, Старюк, 2006).

5. Естественно, большое количество работ в этот период и далее было посвящено изучению различных внутренних и внешних механизмов КУ, включая дивидендную политику, корпоративную отчетность, внутренний и внешний аудит, раскрытие информации, комплаенс, анализ сделок по слияниям и поглощениям с точки зрения проблем КУ, анализ банкротств и реструктуризаций бизнеса, КУ в холдингах и др. (Масютин, 2003; Шиткина, 2006). При этом, как упоминалось ранее, отмечалось очень большое разнообразие в практиках КУ между крупными и средними компаниями, открытыми (публичными) и закрытыми (непубличными) АО, отмечались также отраслевые и региональные различия в практиках КУ. Если на начальных этапах в центре внимания были в основном «голубые фишки», затем компании с государственным участием, то в 2020-е объектом исследований стали также средние непубличные компании (Исследование практики..., 2020). Во многих из них собственники-менеджеры стали рассматривать свой бизнес не просто с патерналистской, но и со стратегической точки зрения (от компании как продолжения собственника к компании как саморазвивающемуся организму под контролем собственника), где советы директоров превратились из преимущественно искусственных, часто «декоративных» органов в реальные и профессиональные, где начали работать реально независимые директора, а стратегические вопросы, проблемы риск-менеджмента и внутреннего контроля стали главными.

6. Проблемы корпоративной социальной ответственности (КСО) в их привязке к КУ стали также одним из основных направлений исследований начиная с 2000-х гг. В этой области, как и в предыдущих, анализ вначале сосредоточился на теории и концепциях КСО, которые за рубежом активно развивались с середины XX в.. И основными были следующие вопросы: а) о назначении бизнеса (создание благ или доходы для акционеров — формула «the business of business is business»); б) о его ответственности (только перед акционерами или перед широким кругом стейкхолдеров и обществом в целом); в) кто и какой мере отвечает за благосостояние общества, формирование социальной инфраструктуры и за социальную повестку — бизнес или государство и как перейти к социально ориентированной экономике; г) что такое социальное предпринимательство и инвестирование и какова их практика? д) каковы механизмы КСО? е) в чем специфика российской модели КСО? (Благов, 2004; Благов, 2011) Это была одна — концептуальная — часть дискурса.

Другая касалась исследования интеграции проблем КСО в практику КУ. Уже к началу 2010-х гг. примерно 100 крупнейших российских компаний (в основном так или иначе связанных с международными рынками) создали относительно развитые механизмы КСО и внедрили соответствующие принципы и стандарты GRI, ISO 26 000, AA1000 SES, ISO 1400 и др. в свою практику, однако до сих пор уровень КСО у нескольких десятков крупных и остальной массы средних и мелких компаний очень разный. К концу 2010-х гг. департаменты КСО и утвержденные принципы устойчивого развития были примерно только в трети обследованных крупных компаний, при этом только четверть из них разработала планы по их внедрению, в 40% компаний советы директоров рассматривали вопросы КСО на регулярной основе, отчеты по устойчивому развитию публиковала примерно половина компаний, а нефинансовую или интегрированную отчетность — менее четверти (Кузнецов, Никишова, 2019; Доклад о социальных инвестициях..., 2020).

Ситуационный этап

Продолжив углубленное изучение этих основных трендов развития системы КУ, третий этап дополнил предыдущий и может быть назван *«ситуационным»* (примерно с 2010-х гг.). Он акцентировал применительно к конкретным условиям новые исследовательские вопросы: какое КУ нужно и кому? что это дает бизнесу? как и почему что-то меняется? В нем, очевидно, стало просматриваться изучение диалектики КУ в России на основе накопленного эмпирического материала. Основной вывод был следующим: не все, что просто содержится в стандартах или в лучших мировых практиках, применимо и будет обязательно эффективно в нашей среде в конкретных компаниях и ситуациях. С ростом турбулентности внешней среды, неопределенности и множественных рисков выросла необходимость изучения различных адаптационных процессов и механизмов в разных ситуациях, в том числе в области КУ.

Очередная стадия в развитии системы КУ в России, да и в мире, началась после развертывания глобального экономического кризиса 2008 г. и условно продлилась до середины 2010-х гг. Изучение реакции системы КУ на этот кризис стало одной из ключевых тем в проблематике исследований КУ. Этот кризис позволил сделать как минимум четыре глобальных вывода, которые впоследствии привели к существенным изменениям в практике КУ во всем мире и, соответственно, в фокусе исследований: а) констатации отсутствия идеальной модели КУ, по-

сколько все они так или иначе показали свои слабости; б) выявлению одной из главных проблемных зон — эффективного риск-менеджмента; в) необходимости пересмотра ряда практик финансовой отчетности, принятия решений, ответственности директоров и необходимости ужесточения контроля; г) выявлению серьезных этических корней кризиса, связанных в том числе с крупными публичными корпоративными скандалами, и проблем социальной ответственности бизнеса (Kirkpatrick, 2009; Данилов и др., 2010).

Одно из крупных обследований топ-30 российских менеджеров показало, что, по их мнению, двумя наиболее серьезными стали проблемы риск-менеджмента (87% опрошенных) и формального характера корпоративных процедур (68%), включая слабый внутренний контроль (48%) и недостатки в стратегическом планировании (42%) (Корпоративное управление..., 2009).

Все это потребовало другого уровня работы советов директоров как с точки зрения более глубокого и точного финансового анализа, эффективного контроля активов и управляющих этими активами, вознаграждений директоров и менеджеров, их профессиональной квалификации, этического поведения, так и в решении важнейших стратегических проблем, к числу которых помимо прочих все более стали относиться проблемы риск-менеджмента, отношений со стейкхолдерами и вопросы КСО. Иначе говоря, конкретно был поставлен вопрос о реакции системы КУ на кризис и повышении ее эффективности с точки зрения соблюдения как формальных требований (согласно принципам КУ ОЭСР, законам и Кодексу КУ), так и обеспечения реальных результатов работы компаний оптимальным путем с учетом потребностей бизнеса и затрат на функционирование всей системы.

Посткризисный период ознаменовался резким увеличением работ по риск-менеджменту в целом. Ключевыми проблемами здесь стали отсутствие целостного и системного подходов к рискам, преимущественная реакция на уже свершившиеся рискованные события, недостаток интегрированных систем и культуры риск-менеджмента, недостаток подготовленных кадров в этой области, постоянных процедур отслеживания, предотвращения и купирования разных (не только финансовых) рисков в большинстве компаний. Иначе говоря, уровень «зрелости риск-менеджмента» был на начальных этапах достаточно низкий. Исследованию этих вопросов на регулярной основе стало уделяться гораздо больше внимания, что сказалось и на существенных позитивных переменных, и в практике риск-менеджмента. Так, к 2019 г. возросло число специализированных подразделений по риск-менеджменту, политика

риск-менеджмента стала одним из приоритетов рассмотрения советами директоров, в большинстве крупных компаний появились специальные профессиональные программы обучения проблемам рисков и стандартов риск-менеджмента (Практика управления..., 2015; Оценка уровня..., 2022). Пандемийный период придал этому направлению развития КУ дополнительный импульс — уже в марте 2020 г. 76% обследованных крупных компаний создали специальные подразделения, анализирующие проблемы бизнеса и дополнительные риски, связанные с пандемией (Оценка уровня..., 2022).

В 2010 г. была опубликована знаковая статья, в которой, пожалуй, впервые появилось понятие «диалектика развития КУ» (Берлин и др., 2010). Стали более глубоко рассматриваться в единстве и противоположностях такие аспекты, как зависимость от главного акционера, профессионализм и независимость директоров, российские и иностранные «лучшие практики» и директора, государственный и частный бизнес, крупные публичные компании и средние непубличные компании. Сама модель КУ также несколько изменилась. Заместитель директора РИД В. Вербицкий охарактеризовал позднее эту диалектику следующим образом: «Из идеального реальному» (Вербицкий, 2020), и так можно было бы охарактеризовать весь этот исследовательский этап. Идея такого подхода состоит в следующем: между идеалом, намерениями (желаниями, лучшими практиками) и реалиями часто существует большой разрыв, и задача состоит в уменьшении (или даже преодолении) этого разрыва. Эта задача носит двойственный характер: с одной стороны, найти путь и способы перехода (в данном случае системы КУ) из одного состояния в другое (линейная логика: «от», «из» — «к»); с другой — найти способы более эффективного использования или погружения «идеального» в существующую практику, т. е. в реальности современного российского бизнеса и управления конкретными компаниями (нелинейная логика). Иначе говоря, создана формальная система КУ в компании, но нет эффективного КУ, т. е. наличие инструментов и механизмов само по себе (тем более их накопление) еще не означает качества работы; больше чего-то (в данном случае КУ) — это не обязательно лучше и эффективнее (Вербицкий, Кузин, 2018). Да и «идеала» в менеджменте нет, следуя таким авторитетам, как И. Адизес, П. Друкер и Г. Минцберг. Важны в данном случае проблемы и потребности конкретных предприятий, анализ тех практик, которые им нужны и полезны для развития их бизнеса, находящегося на определенной стадии развития.

В связи с этим в начале данного исследовательского этапа появляется другая важная статья, в которой предлагается многофакторная модель

оценки КУ — PhICS — свидетельство именно системного и ситуационного подходов (Беликов, Вербицкий, 2011). По предложенной выше модели анализ перспектив развития конкретной компании и роли в этом КУ зависит от четырех главных взаимосвязанных факторов: Ph — стадии жизненного цикла бизнеса; I — формы финансирования инвестиций (самофинансирование, частное размещение акций, публичное размещение — IPO); C — уровня контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах; S — стратегии развития компании (продажа, самостоятельное развитие, органическое развитие, слияние/поглощение). Отсюда разные инструменты КУ, разное применение стандартов и использование «лучших практик».

Тема диалектики КУ хорошо прослеживается и в фундаментальном труде генерального директора РИД И. Беликова и его предшествующих статьях, посвященных исследованию работы и проблем советов директоров (Беликов, 2019). В них автор излагает несколько принципиальных идей относительно развития всей российской модели КУ. В мире происходят определенная смена парадигмы и универсализация модели КУ — от максимизации сегодняшней капитализации к максимизации завтрашних результатов и устойчивости системы КУ, т. е. происходит отход от изначальной «агентской» модели КУ к более зрелой стейкхолдерской, учитывающей гораздо более долгосрочные интересы разных общественных групп в развитии компаний, в том числе и институциональных инвесторов с «длинными деньгами», а не только их акционеров. В России же по-прежнему сохраняется преимущественно модель «исполнительной вертикали», где контролирующий акционер (особенно в крупных частных и особенно в госкомпаниях) встроен в политическую вертикаль власти и в значительной степени сам влияет на менеджмент и фактически подчиняет себе Совет директоров. А в связи с санкциями, выходом с рынка иностранных инвесторов и недостатком российских этот тренд только усиливается.

Также диалектику КУ можно увидеть и по отношению к проблеме капитализации бизнеса. По мнению исследователя, с конца 2000-х гг. перспектива роста рыночной капитализации практически утратила в глазах контролирующих акционеров российских компаний свое значение в качестве фактора, стимулирующего к повышению роли советов директоров по ряду причин: стагнации российской экономики, снижающей ее инвестиционную привлекательность для западных инвесторов; снижения спроса на инвестиции со стороны самих российских компаний; резкого сокращения возможностей для роста капитализации за счет выхода на западные рынки капитала; возрастания рисков рейдерской экс-

проприации собственности; внутривнутриполитических ограничений на переход контроля над крупными российскими компаниями к зарубежным инвесторам (Беликов, 2017).

С другой стороны, растет понимание того, что эффективный Совет директоров — это не просто исполнитель воли контролирующего акционера, но и стратегический орган. В связи с этим автор говорит о необходимости «визионерской» модели КУ, *где советы директоров берут на себя функции стратегического поиска, изменения сознания топ-менеджмента и ключевых акционеров, внедрения иных процедур взаимодействия и развития*. Усиливается необходимость повышения профессионализма менеджмента, а в центр внимания выходят проблемы эффективных бизнес-моделей, инноваций, ESG-повестки, использования преимуществ цифровизации бизнес-процессов, развития человеческого капитала, эффективного управления знаниями и др.

Изучение реальной практики КУ в условиях все большего распространения сетевых организаций подтвердило растущий интерес к феномену взаимосвязанных директоров и мультидиректорства и их влияния на показатели деятельности компаний. В теоретическом плане это развитие теорий социального класса (в том числе класса директоров), репутации и ресурсной зависимости (Звертязева, Попова, 2021). Результаты проведенного исследования свидетельствуют о затратности привлечения директоров, связанных с другими фирмами, а также незначительном их влиянии на рост рентабельности. Анализ разных типов компаний в различных отраслях, частных и с госучастием, выявил особенности влияния положения компании в сети на результаты ее деятельности.

Диалектика КУ непосредственно связана и с развитием практик КСО. Начиная с середины 2000-х гг. проблемы КСО, социальных инвестиций и предпринимательства начинают приобретать все большее значение в общем дискурсе о КУ. После принятия нового Кодекса корпоративного управления (2014) проблематика устойчивого развития становится объектом еще более пристального внимания, а с 2018 г. в России акцентировалась ESG-повестка, стали составляться ESG-рейтинги и индексы. Как и в мире, исследование проблематики ESG в России прошло 2 этапа: ESG-1 (расширение проблематики КСО и устойчивого развития с 2010-х гг.) и ESG-2 (последующее формирование экосистемы ESG, состоящей из четырех уровней: концептуального, нормативного, оценки и мониторинга, проектного) (Ведерин и др., 2022). ESG-повестка в мире стала драйвером трансформации современного бизнеса, идеологией должного корпоративного управления и неотъемлемым элементом корпоративной культуры, хотя в России она находится

еще в стадии формирования. В контексте нашего анализа исследования ведущих компаний показали рост внимания именно к G-компоненте КУ: раскрытию информации и отчетности, антикоррупционной политике, сотрудничеству с антимонопольными органами, более осмотрительной работе советов директоров (оценка 360°), процедурам взаимодействия со стейкхолдерами, целеполаганию в области устойчивого развития, ответственному инвестированию и др. вопросам. Кодексы корпоративной этики были разработаны в 91% компаний, антикоррупционная политика имела у 86%, стандарты отчетности GRI приняты в 72% компаний, однако только примерно в половине компаний советы директоров рассматривают эти вопросы на регулярной основе, и только 44% контролируют ESG-риски (Никитчанова и др., 2021). Проблемы ESG-рейтингов, оценок, сначала нефинансовой, а затем интегрированной отчетности, регулирования («от инициатив к регулируемому полю») получили свое развитие (Горчаков, 2021). Влияние соблюдения стандартов ESG на привлечение капитала, поиск баланса между сугубо коммерческими интересами бизнеса и конструктивным восприятием принципов устойчивого развития, определение реальной ценности тех действий, которые учитываются при оценке ESG-факторов, изучение и внедрение соответствующих корпоративных правил и методик без риска потери рентабельности и перспектив развития бизнеса — эти и другие исследовательские и практические вопросы находятся в центре современного дискурса.

Заключение

Всю относительно недолгую концептуальную историю развития КУ в современной России можно рассматривать по-разному. Однако, как бы мы не делили и не называли этапы развития как системы КУ, так и взглядов на КУ, многое в России имеет свои закономерности: сначала создаются формы, потом эти формы наполняются содержанием, прежде всего культурным. Изменение культуры как собственно КУ, так и его исследований является важнейшим результатом 30-летней истории развития современного российского бизнеса и его изучения. Это очевидно прослеживается, если сравнить фокус проблем КУ и их научный анализ в каждом из прошедших десятилетий — от создания институциональной основы КУ к более глубокому пониманию задач повышения эффективности КУ в новой реальности.

Например, по мнению В. Вербицкого, российскую историю КУ можно разложить на четыре этапа, которые в какой-то мере пересекаются и с ав-

торской трактовкой. Первый он назвал этапом «лингвистов» (или исследователей, которые изучали и переводили на русский язык и анализировали в основном западные первоисточники для их последующего использования в адаптированном виде в практике России). Второй — этап «юристов», тех, кто разрабатывал регулирующие документы (шире — создавал институциональную базу), вновь во многом базируясь на западных правовых моделях, пытаясь их также адаптировать к российским реалиям и выработать что-то среднее. Третий — этап «экономистов», тех, кто поставил вопросы эффективности КУ, кто акцентировал проблемы капитализации бизнеса, его факторов и стратегии повышения, кто отошел от простой формулы — «больше формальных атрибутов КУ, значит лучше для компании», т. е. от чисто количественного и линейного подхода к качественному и нелинейному. Четвертый — этап «управленцев-лидеров», тех, кто способен принимать правильные, взвешенные, мудрые и своевременные решения с учетом новых вызовов и интересов разных стейкхолдеров, кто может понимать их последствия и нести за это ответственность, понимая при этом весь контекст ведения бизнеса, правила игры, ограничения и общую модель современного российского общества и государства.

Этот последний этап требует другого уровня управленческого мышления и культуры, которые еще предстоит сформировать (Вербицкий, Кузин, 2018). Как выразилась на ежегодной конференции РИД в декабре 2021 г. на тот момент заместитель председателя Совета директоров АФК «Система» А. Белова, это проблемы «мышления вне ящика» (не просто усиления контроля и работы в устоявшейся парадигме), «тонкой настройки» (тщательного подбора необходимых инструментов управления) и «глубокого бурения» (глубины погружения в контекстуальные проблемы бизнеса и возможные решения). Разумеется, это не означает, что все управленцы обладают таким мышлением и приобрели такие навыки, но тренд, особенно в крупных компаниях, очевиден. Одним из существенных проявлений этого тренда, на наш взгляд, является достаточно высокая адаптационная способность (даже изворотливость) топ-менеджмента многих российских компаний, его научаемость и выживаемость в чрезвычайно сложных условиях ведения бизнеса в последние три года.

Период начиная с 2020 г. с его новыми технологическими, пандемийными, экономическими, социальными и геополитическими вызовами, возрастанием неопределенности, сложности, непредсказуемости — так называемый мир VUCA и BANI (Кузин, 2023) — это период вхождения в новую реальность как для бизнеса, так и для его исследователей.

Естественно, все это не могло не сказаться на поведении собственников, на практиках ведения бизнеса, на обосновании и принятии решений, оценках перспектив и возможных последствий. Однако, представляется, что с точки зрения изучения КУ — это продолжение того же исследовательского этапа только в другой ситуации и с новыми более острыми проблемами и не совсем ясными перспективами. Например, если взглянуть на темы публикаций по КУ за 2020–2023 гг., то очевидно, что особую актуальность, помимо других вышеобозначенных проблем, приобрели сначала исследования по *адаптации к пандемии* (изучение зарубежного опыта перестройки бизнеса, дистанционная работа, в том числе советов директоров, ее оценка и регулирование и др.); затем по *санкционной проблематике* (защита активов и проблемы сохранения бизнеса, раскрытие информации, оценка рисков, анализ сделок в новых условиях, реформирование отношений с иностранными инвесторами и партнерами — введение внешнего управления в компаниях с иностранным участием, приобретение иностранных активов и переход управления ими к российским собственникам и т.д.); по *проблемам цифровизации КУ*, цифровой зрелости бизнеса в целом и корпоративного нетворкинга, включая КУ в сетевых структурах и экосистемах и т.д.; по *риск-менеджменту*; *ESG-проблематике*; *комплаенсу*; *интегрированной отчетности* (Агеев и др., 2017) и пр. При этом сохраняется ситуация общей неопределенности дальнейшего пути развития страны и, соответственно, всего будущего контекста ведения особенно крупного и среднего бизнеса, а также роли и места государства в системе управления экономикой в целом. Исследование этих и других вызовов российскому бизнесу, его адаптации к «новой нормальности», так и ее формирование будут оставаться, по всей видимости, главным предметом научно-практического дискурса в этой области в ближайшие годы.

Список литературы

1. Агеев А. И., Галушкина М. В., Копкова Е. В., Смирнова В. А., Штукельбергер К. (2017). *Интегрированная отчетность: вызов менеджменту*. ИНЭС.
2. Банк России. (2019). *Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2018 года*. Дата обращения: 20.09.2023 https://cbr.ru/Collection/Collection/File/25363/Review_29112019.pdf
3. Балашов В. Г., Ириков В. А., Иванова С. И., Марголит Г. В. (2008). *ИРО и стоимость российских компаний. Мода и реальность*. Дело.

4. Беликов И. В. (2019). *Совет директоров компании: новый подход. Delibri (группа компаний РИПОЛ Классик)*.
5. Беликов И. В. (2017). Эффективный совет директоров: новый взгляд. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*, 3, 31.
6. Беликов И. В., Вербицкий В. К. (2011). Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний. *Российский журнал менеджмента*, 4 (9), с. 103–114.
7. Беликов И. В., Никитчанова Е. В., Лихачева Н. Г. (2013). Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*, 4 (107), 43–50.
8. Берлин А. Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. (2010). Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? *Акционерное общество: Вопросы корпоративного управления*, 10 (77), 4–10.
9. Благов Ю. Е. (2004). Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*, 3, 17–34.
10. Благов Ю. Е. (2011). *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. 2-е изд. Высшая школа менеджмента*.
11. Благов Ю. Е. (ред.). (2020). *Доклад о социальных инвестициях в России. Ассоциация менеджеров*.
12. Ведерин И. В., Головшинский К. И., Давыдов М. И., Петько Б. Б., Сабирова М. С., Терсков С. В., Шишкин Е. А. (2022). *ESG: три буквы, которые меняют мир*. Доклады к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 2022 г. Высшей школы экономики.
13. Вербицкий В. К. (2020). *Из идеального реальному 2.0. Доказательное корпоративное управление*. Альпина Паблишер.
14. Вербицкий В. К., Кузин Д. В. (2018). Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления. *Управленческие науки*, 1, 42–51.
15. Веселов Ю. В., Липатов А. А. (2015). Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. *Российский журнал менеджмента*, 4 (13), 85–104.
16. Горчаков В. (2021). ESG-рейтинги и ESG-оценки: от инициатив к регулируемому полю. *Национальный доклад по корпоративному управлению, НСКУ*, 15–38.
17. Данилов Ю. А., Симачев Ю. В., Яковлев А. А. (2010). Тема года: влияние кризиса на корпоративное управление в российских компаниях. *Национальный доклад по корпоративному управлению, НСКУ*, 18–58.

18. Делойт СНГ, Риск- академия, ISAR (2019). *Оценка уровня зрелости управления рисками в России*. Дата обращения: 20.09.2023 <https://risk-academy.ru/download/risk-maturity-2019>
19. Делойт СНГ; Риск- академия (2022). *Оценка уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях в 2022 году*. Дата обращения: 20.09.2023 <https://delret.ru/ocenka-urovnya-zrelosti-upravleniya-riskami>
20. Долгопятова Т. Г., Ивасаки И., Яковлев А. А. (2008). Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. *Вопросы экономики*, 12, 145–147.
21. Егерев И. А. (2003). *Стоимость бизнеса. Искусство управления*. Дело.
22. Завертяева М. А., Попова П. А. (2021). Взаимосвязанные советы директоров и деятельность российских компаний: результаты сетевого анализа. *Российский журнал менеджмента*. 3 (19), 288–314.
23. Ивашковская И. В. (2009). *Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров*. Инфра-М.
24. *Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2014* (2015). РИД.
25. *Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях* (2020). Деловая Россия; Экономический ф-т МГУ.
26. *Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса* (2009). КРМГ. НСКУ.
27. Костиков И. В. (ред.). (2002). *Совет директоров в системе корпоративного управления компанией*. Флинта: Наука.
28. КПМГ (2015). *Практика управления рисками в России: сильные стороны и области для развития*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf
29. Кузин Д. В. (2023). Парадигма сложности в современном менеджменте. *Философия хозяйства*, 3, 191–221.
30. Кузнецов М., Никишова М. (2019). Корпоративное управление в России в 2015–2019 годах: есть ли реальный прогресс? *Национальный доклад по корпоративному управлению*. НСКУ, 133–145.
31. Кукура С. П. (2004). *Теория корпоративного управления*. Экономика.
32. Масютин С. А. (2003). *Корпоративное управление: Опыт и проблемы*. Финстатинформ.
33. *Национальный доклад по корпоративному управлению* (2009). НСКУ.:
34. Никитчанова Е., Лихачева Н., Ахмед И., Бекшоков А. (2021). *ESG- вопросы в практике российских публичных компаний*. РИД.

35. Поршаков С., Швырков О., Чумакова Е. (2010). *Современное корпоративное управление в России глазами зарубежных бизнесменов и экспертов*. НСКУ; Российско-британская торговая палата.
36. Прохоров А. (2021). *Русская модель управления*. 6-е изд. Студии Артемия Лебедева.
37. Пузов Е. Н. (2010). *Система стратегического управления стоимостью компании (на примере энергетической отрасли)*. Нижегородский гос. тех. ун-т.
38. Родионов И. И., Старюк П. Ю. (2006). Управление стоимостью компании как основная задача эффективного собственника. *Управление корпоративными финансами*, 2 (14), 72–77.
39. *Структура корпоративного управления публичных российских компаний* (2012). Исследование Центра корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ. DeloitteCIS.
40. Текутьев Д. (2021). Групповое мышление в советах директоров и способы его преодоления. *Национальный доклад по корпоративному управлению*. НСКУ, 224–245.
41. Филатов А. А., Кравченко К. А. (ред.). (2007). *Современная практика корпоративного управления в российских компаниях: Руководство для директора*. Альпина Бизнес Букс.
42. Филатов А. А., Кравченко К. А. (2008). *Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях*. Альпина Бизнес Букс.
43. Филатов А. А. (2014). *Совет директоров: инструкция по применению*. Альпина Паблишер.
44. Хиггинс Р. (2005). *Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости*. Альпина Бизнес Букс.
45. Хэмел Г. (2006). Что есть что в управленческих инновациях. *Harvard Business Review* (русс. изд.). Март, 60–73.
46. Шиткина И. С. (2006). *Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление*. Волтерс Клувер.
47. Kirkpatrick G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. OECD., DOI: 10.1787/fimt-v2009-art3-en.
48. Porshakov S., Shvyrkov O., Chumakova E. (2014). *Contemporary Corporate Governance Practices: The Views of Investors and Issuers*. NCCG; Deloitte.

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ¹

Данная статья является обобщением ключевых современных трендов (2022–2024 гг.) в управлении человеческим капиталом, в течение последних двух десятилетий регулярно анализируемых различными исследовательскими и консультационными компаниями. Рубеж XX–XXI вв. для менеджмента стал этапом смены парадигм управления и одной из главных стала парадигма человека в системе управления. От механистического его рассмотрения как элемента («винтика») в производственной машине или в бюрократической организации, от привычного понимания *кадров* (наемного персонала) и соответствующей кадровой политики произошел парадигмальный сдвиг сначала к концепции управления *человеческими ресурсами* (далее — HRM), а затем и стратегического HRM, потом к стратегическому управлению человеческим, социальным, психологическим и интеллектуальным *капиталом* (как объектом и субъектом) и далее к *использованию индивидуального опыта и устойчивого развития сотрудников* в целях трансформации и развития всего бизнеса. Особенно в постпандемийный период стало очевидно, что важным становится не только то, что сотрудник может дать организации, но и то, что организация может дать сотруднику как индивиду и что, в свою очередь, делает организацию привлекательной, конкурентоспособной, устойчивой и здоровой.

Еще в 2008 г., формулируя основные проблемы современного менеджмента, группа ведущих мировых экспертов, зафиксировала следующий тезис: *менеджмент должен стать более человекоцентричным*. Что для этого надо учитывать и как этого добиться — актуальные исследовательские и практические вопросы. Постковидный мир стал во многом другим и в нем существенно изменилось многое, в т.ч. задачи менеджмента, характер работы в организациях, отношение к благополучию сотрудников, содержание и позиционирование самой функции HR, которая все менее

¹ Материал подготовлен для выступления на ежегодной конференции «Ломоносовские чтения» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова на тему «Человеческий и социальный капитал России: новые вызовы и возможности», 17–19 апреля 2024 г., а также опубликован в журнале «Экономические стратегии», №3, 2024.

оастается обслуживающей и все больше предлагает интегрированные HR-решения и основывается на доказательном управлении, данных и технологиях. Изменившийся ландшафт современного бизнеса нуждается в новых интегральных (а не просто специализированных в разных областях) решениях и подходах к управлению, в т.ч. человеческим капиталом. Это, в свою очередь, требует и других компетенций, и навыков руководителей, и предложения другой ценности для сотрудников. Даже беглый взгляд на текущие проблемы HRM в мире и в России позволяет оценить их сходство, различие и приоритеты, а также поставить новые исследовательские вопросы.

Далее на основе анализа и обобщения оценок целого ряда зарубежных и российских экспертов в области HRM сгруппированы основные тренды в этой области, которые ставят новые задачи перед менеджерами и лидерами. Их можно разделить на 3 группы: 1) связанные с изменившимся контекстом бизнеса и рынком труда; 2) связанные с изменившимися технологиями и инструментарием; 3) связанные с организационной культурой и идеологией HRM.

I. Изменившийся контекст HRM

Начиная с 2020 г. произошли существенные изменения как на рынке труда, так и в формах его организации и в моделях занятости, что неизбежно сказалось и на задачах HRM.

1. Гибридные форматы труда. В результате пандемии в США только в 2022 г. традиционную офисную работу в разных формах добровольно покинули 47 млн чел. [44] В России только в 2020 г. дистанционно работали, по разным оценкам, до 50% сотрудников в зависимости от отрасли [11]. Поэтому неизбежно возникает другой образ жизни этих людей — многие не хотят работать в старом формате, кого-то даже существовавшая оплата труда больше не привлекает при прежних общих условиях труда и карьерных перспективах. Это ставит целый ряд новых проблем в области организации труда, обеспечения взаимодействия разных команд, сочетания разных форм труда.

Масштабы удаленной работы и гибридных форматов труда в последние годы сформировали совершенно иное представление о рабочем месте и иной контекст HRM. В конце 2022 г. около $\frac{3}{4}$ компаний в мире имели гибридные формы труда. Семь из 10 человек, по опросу Washington Post-Ipsos, вообще хотели работать из дома [40, 45]. По оценке AT&T Global Solutions, дальнейший рост гибридных и дистанционных моделей работы

в США в 2024 г. возрастет на 84% [46]. В России большинство компаний (86%) уже с 2022 г. также рассматривали гибридный формат [2, 12].

При этом сами понятия «офис» и «офисная работа» в их привычном понимании становятся другими — от места физического присутствия и выполнения работы к способу взаимодействия для достижения результата. В постпандемийный период в полной мере проявился синдром возврата в офисы. Если люди все же возвращались в офис, то требовалось создание положительных эффектов от их физического взаимодействия (опыта общения) или от *foto* (синдрома упущенной выгоды или возможности прямого общения), а не потребность просто выполнения правил (так называемый *compliance focus*) и чувства вины (или неудобства, страха) за их невыполнение. При этом подчеркивается соблюдение баланса времени общения и реального выполнения поставленных задач в офисе или вне его [49].

В России наблюдается аналогичная картина. Массовый возврат сотрудников в офис — это во многом вынужденное решение, которое принимается с учетом необходимости восстановления многих бизнес-процессов, корпоративной культуры, эффективных коммуникаций, контроля за деятельностью сотрудников и повышение их результативности. В апреле 2023 г. Super Job выпустил исследование по рынку, где за полгода было выявлено сокращение вакансий с полным удаленным форматом работы. Вместо него в 1,3 раза выросло число вакансий с гибридным режимом [1]. Согласно исследованию «Работа.ру», в 2023 г. около 65% компаний, где удаленная работа была возможна, планировали вернуть своих сотрудников в офис, при этом 23% были намерены отменить удаленную работу для всех сотрудников, а не выборочно.

Такая практика возврата сотрудников обусловлена рядом факторов: усиливающимся кадровым голодом (в 2023 г. дефицит кадров вышел на первое место среди наиболее острых проблем бизнеса, что беспокоит 47% опрошенных [13]), пассивностью и выключением сотрудников из бизнес-процессов компании из-за большой нагрузки, ростом конкурентной заработной платы и боязни потери ценных сотрудников. При этом, как и в других странах, далеко не все хотят возвращаться к прежнему режиму работы, поэтому проблема их удержания приобретает особое значение.

В мире, особенно в наиболее развитых странах, шире стала использоваться для этого и практика четырехдневной рабочей недели. Так, например, в Великобритании успешный опыт профессиональной организации «4 Day Week Global» показал, что сокращение рабочей недели на один день помогло организациям на 36% увеличить выручку за счет более

мотивированных сотрудников, на 42% снизить увольнение кадров, HR-отделам стало на 63% легче закрывать вакансии. Эксперименты были проведены в Ирландии, США, Канаде, Австралии и Новой Зеландии [36].

В России такой формат также обсуждается в последние годы и несколько компаний провели в 2022–2023 гг. эксперименты. Так, например, в Совкомбанке большая часть разных руководителей согласилась, что такой график работы положительно сказался на продуктивности и вовлеченности сотрудников: 76% сотрудников успешно выполнили все поставленные задачи, а 20% даже превзошли ожидания, и только 4% участников эксперимента не смогли справиться [19].

2. *Отношение к талантам.* Направление управление талантами в последнее десятилетие становится одним из приоритетных во всем мире — развернулась настоящая борьба за таланты как один из главных источников конкурентных преимуществ. Согласно недавнему обследованию глобальных рисков для менеджмента (2024) [40], в котором приняло участие 2842 топ-менеджера из 61 страны, в числе топ-4 глобальных рисков — невозможность найти и сохранять таланты. За последние 20 лет — это наивысший уровень риска, связанный с HRM в данном исследовании, влияющий на все основные аспекты ведения бизнеса, и, по прогнозу, он сохранится до 2026 г. При этом треть опрошенных зафиксировали потери в 2023 г. от этого риска, однако 62% были к нему так или иначе готовы.

Меняется и модель работы с талантами — от их поиска и привлечения с очень конкурентного рынка (доступ на этот рынок и условия привлечения) к их выращиванию внутри организаций и созданию внутреннего рынка труда, отбирающего и развивающего лучших. Так начинают думать, согласно опросам, примерно половина организаций [56].

Если посмотреть на эту проблему шире, то обеспечение высокого качества и требуемой квалификации персонала — это проблема, обострившаяся и в мире, и особенно в России в последние годы. От 85% до более 90% российских компаний в зависимости от отрасли испытывают нехватку кадров. Причем в крупном бизнесе дефицит персонала ощутимее, чем в мелких (89 против 85%). В 2024 году это будет основной проблемой на рынке труда. Среди внутренних причин дефицита персонала компании выделили такие факторы, как неконкурентоспособный уровень заработной платы — 49%, недостаточное развитие бренда работодателя — 35% и непривлекательные условия труда — 30% [7, 23].

Причем в нашем случае речь идет не просто о самых талантливых людях — генераторах знаний и идей, инфлюенсерах, эффективных коммуникаторах и т.п., а о нехватке высококвалифицированных как рабочих

и специалистов, так и менеджеров для развития бизнеса. В частности, у нас резко возрос спрос на профессиональных антикризисных менеджеров, которые могут быстро ориентироваться в нестандартных ситуациях, решать многокритериальные задачи, принимать решения, направленные на стабилизацию и минимизацию потерь, при этом обладая психологической устойчивостью [24].

В результате этих процессов HR-сфера вынуждена адаптироваться и изменять свои практики. Возникает необходимость в применении новых стратегий подбора, удержания и возвращения квалифицированных и талантливых сотрудников.

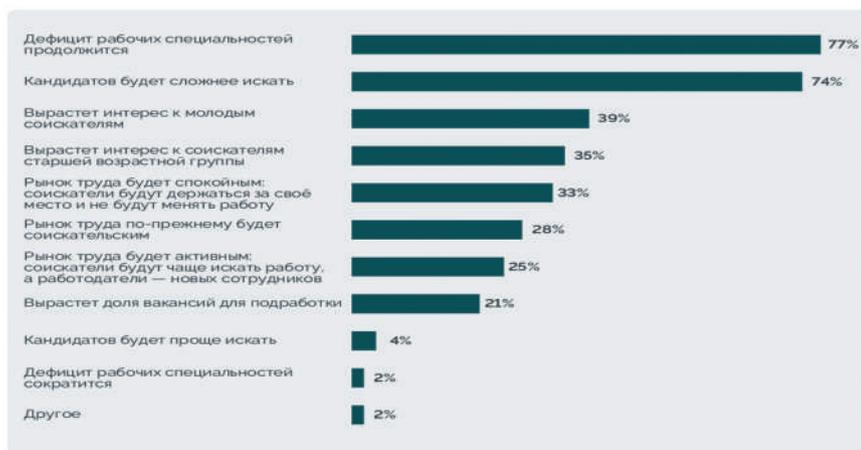


Рис. 1. Итоги опроса: как изменится ситуация на российском рынке труда в III квартале 2023 года?

Источник: Работа.ру.

Проблема имеет две стороны — внешнюю и внутреннюю. С внешней — это демография, санкции и отток части персонала за рубеж. Внутренний отток связан не только с возможностями получения более высокой заработной платы, но и с лучшими условиями труда и возможностями роста и обучения (по опросу 5000 респондентов порталом «Работа.ру» за 2023 г. это 54% сотрудников)[17].

Поэтому, согласно анализу компании Talent Tech, обследовавшей 310 компаний из разных сфер деятельности, в 2023 г. на первое место вышла проблема удержания ключевых сотрудников. Это оказалось приоритетной задачей для 71% HR-специалистов (в крупном бизнесе — для 77% опрошенных и в 62% малых компаний). На втором месте — повышение

эффективности работы команд (две трети опрошенных — 66%). В сегменте малого бизнеса именно эта задача вышла на первый план, обогнав удержание сотрудников. Поиск и подбор персонала на третьем месте самых важных текущих HR-задач (рекрутменту планируют уделить 57% опрошенных). Среди представителей малого бизнеса эта доля меньше (43%), а в крупном — больше (63%) [10].

3. *Удовлетворенность работой.* Для современного работника и соискателя (особенно для поколения Z) важна как содержательная сторона его труда (понимание смысла, своей миссии и вклада, интегрируемого с целями и миссией организации), так и комфортная рабочая и социальная среда, где они могут раскрыть свои таланты и реализоваться, оставаясь в балансе с собой, своими взглядами и принципами. Исследования показывают, что когда сотрудники считают свою работу значимой, они работают на 33% лучше. Они также на 75% более преданы своей организации и на 49% менее склонны ее покинуть. Как показало одно из исследований, проведенных в 47 странах, 17% работников сомневаются в полезности своего труда (например, в Великобритании бессмысленной считают работу 37% взрослых, в США социально бесполезной — 19% [56]). Эта проблема не нова — еще в конце 2010-х гг. другое масштабное исследование Harris Interactive (более 23 тыс. человек ключевых профессий в США¹) показало достаточно низкую удовлетворенность трудом, непонимание работниками своего места в организации и ее назначения. Но сейчас эта проблема всплывает с новой силой, особенно на фоне иного содержания HRM. Согласно данным Forbes, выявлено, что примерно 76% сотрудников американских компаний испытывают выгорание на работе, а 40% говорят о тех или иных ментальных проблемах, что, в свою очередь, ведет к снижению результативности, производительности, увеличению абсентеизма и текучести кадров, ведет к финансовым и прочим потерям [53].

В России в этом отношении ситуация пока в целом относительно нормальная — моральное удовлетворение работа, по опросу Росстата, приносит 74% россиян, а неудовлетворение вызывают в основном факторы «гигиенического» характера (подтверждение концепции Ф. Герцберга) [22]. При этом проявляется парадокс, отмечаемый и за рубежом, в частности Академией инновационного управления человеческими ресурсами (АИHR), — даже при достаточно высоком уровне удовлетворенности трудом это мало влияет на рост производительности практически

¹ Данные приводятся в книге Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. М.: Альпина, 2011.

во всех развитых странах, где основным фактором этого роста являются новые технологии и производственные процессы [56].

Согласно исследованию, проведенному образовательной платформой Clevers, в России каждый шестой не удовлетворен своим трудом, каждый третий в 2024 г. намерен сменить работу, а четверть — освоить новую профессию. Правда, большинство объясняли свое желание недостаточно высокой зарплатой, отсутствием перспектив зарплатного роста и неудовлетворительными отношениями с руководством [18]. Кроме того, проблема возникает из-за недостаточного развития бренда работодателя, считают 35% опрошенных, а также тяжелых или непривлекательных условий труда (30%) [4].

В январе 2024 г. аналитики hh.ru провели опрос среди 1,8 тыс. россиян и выяснили, как они относятся к своей текущей работе, в какой компании они хотели бы работать и что для них «работа мечты». По словам подавляющего числа опрошенных (81%), смысл работы для них — это просто зарабатывание денег. Еще 58% хотят добиться за счет работы самореализации, а 49% — саморазвития. Для 44% их работа — это любимое дело. А для 26% респондентов по всей стране смысл работы заключается в признании и уважении окружающих. Кроме того, для 66% россиян работа мечты должна приносить положительные эмоции, а не стресс [21].

II. Новые технологии в HRM

Во всех исследованиях современных проблем HRM подчеркивается влияние цифровых технологий и необходимость использовать данные, аналитику и искусственный интеллект (ИИ) для изменения HR-работы, оптимизации целого ряда HR-процессов, интеграции команд IT и HR в экосистемах труда.

Компания SHRM Research опросила 2149 HR-специалистов и 182 HR-менеджеров, из которых более 70% так или иначе используют новые инструменты для оптимизации и повышения эффективности работы организации, а также в стратегическом HR-менеджменте. Однако из них только 3% отмечают, что их организации в полной мере понимают, как работает ИИ, рассматривая его, скорее, как некий «черный ящик». Из тех 9%, которые активно используют ИИ, только 19% считают, что его использование действительно устраняет разного рода предвзятость по отношению к конкретным лицам [50]. По другому исследованию, примерно 75% сотрудников практически не используют инст-

рументы ИИ в своей повседневной работе [49]. Там, где эти технологии используются, выявлены следующие тренды.

Генеративный ИИ (с использованием ChatGPT) начинает все более использоваться в оценке портфолио множества кандидатов на трудоустройство и в подборе кадров для определенных работ с выстраиванием «воронки выбора», персонализированных трудовых заданиях, многокритериальной оценке результатов, адаптации персонала, использовании виртуальных ассистентов, осуществлении рутинных процедур и др. При этом внимание обращается на ряд серьезных проблем. Главная — это сохранение человечности в мире высоких интеллектуальных технологий и потенциальной «дегуманизации труда» (обратная сторона ИИ). Другая — этические аспекты использования персональных данных и проблемы приватности, что требует следования этическим принципам, разработки соответствующего регулирования механизмов аудита и безопасности данных, постоянного прозрачного взаимодействия с сотрудниками для повышения степени взаимного доверия [41].

Предиктивная аналитика включает анализ статистики, рыночных и демографических трендов, изменяющихся условий ведения бизнеса и пр. для прогноза и планирования потребности в персонале, разработки политики найма и продвижения сотрудников [48].

Кадровая аналитика с использованием ИИ — замена многих рутинных HR-процессов, что позволяет сосредоточиться на принципиальных стратегических вопросах HRM. Из тех профессионалов, которые отметили использование такого инструментария, 82% применяют его для оценки удержания сотрудников и текучести персонала, 71% — для оценки потенциальных кандидатов, интервьюирования и найма. Более половины опрошенных HR-руководителей (58%) отмечают недостаток ресурсов на повышение квалификации, обеспечение данными HR-сотрудников. При этом только 29% считают саму базу данных хорошей или очень хорошей. Но почти все (98%) понимают обоснованность использования ИИ в этой области [50, 55]. Ценность данных инструментов в целом состоит в оценке трудового опыта, климата в организации, вовлеченности сотрудников, привлечения талантов. Обследование 184 компаний показало, что семью основными характеристиками лидеров в этом направлении являются [41]:

- тесное взаимодействие аналитиков с высшим руководством;
- этот функционал влияет на принятие решений по ключевым аспектам бизнеса;
- инвестируются средства в наем HR-консультантов, специалистов по обработке данных и поведению;

- оценивается финансовый результат осуществления этой работы;
- улучшается распространение информации внутри организации;
- за счет персонафицированного анализа повышается польза для сотрудников;
- эта аналитика становится важным инструментом формирования стратегии организации.

В России более 85% российских компаний используют ИИ для оптимизации бизнес-процессов и решения рутинных задач, в т.ч. в сфере HR. Результаты опроса HeadHunter свидетельствуют о том, что треть (33%) представителей российских компаний верят в то, что к 2050 г. ИИ-технологии смогут изменить роль службы кадров в организациях. Более половины опрошенных (63%) считают, что к тому времени подбор сотрудников будет полностью автоматизирован, 47% респондентов заявили, что ИИ будет осуществлять привлечение кандидатов [10, 29].

В частности, ChatGPT успешно применяется в процессах подбора и адаптации персонала — в описании вакансий, должностных инструкций, поставке типовых целей, для создания чат-ботов для новых сотрудников, планов офбординга (процесса выхода сотрудника из компании), улучшения внутренних коммуникаций, составления корпоративных новостей, рассылок, поздравлений и других активностей внутри компании, различных тестов и опросов для проверки компетенций сотрудников, их вовлеченности, удовлетворенности и лояльности. Характерной чертой ChatGPT является умение генерировать вопросы и оценивать ответы, а также подбирать самые релевантные критерии для оценки навыков кандидата.

Применение компьютерного зрения позволяет автоматизировать скрининг резюме, выполнять первичный анализ и фильтрацию на основе заранее установленных критериев, сокращать время и ресурсы, выделяемые на отбор кандидатов, и сосредоточить внимание на наиболее подходящих претендентах, идентифицировать личности на собеседованиях и оценивать эмоции и настроения претендентов. Машинное обучение позволяет, с одной стороны, использовать алгоритмы обработки естественного языка для оценки компетенций кандидатов, их социальных профилей, профессиональных навыков и опыта работы, а с другой — использовать его для повышения эффективности индивидуализированного корпоративного обучения — наилучших образовательных методов для каждого сотрудника, учитывающих его индивидуальные потребности и прогнозируя оптимальные пути достижения результатов для создания персонализированных рекомендаций развития карьеры (потребностей профессионального развития навыков, учета интересов) [24].

Еще одним новшеством в арсенале HR-инструментов с использованием новых технологий является софтвр «культура-как-услуга» (SaaS), с помощью которого устанавливается и анализируется практика вхождения в организацию, обратная связь от сотрудников, создаются инструменты оценки их опыта работы в разных формах и режимах труда, их вовлеченности, оценки проблем, потребностей, уровня морали и т.д. [30].

III. Новая организационная культура и идеология HRM

В 2021 г. в результате опроса 3200 руководителей и сотрудников, проведенного Katzenbach Center, 25 лет изучающего влияние организационной культуры на успех бизнеса, было выявлено, что 66% из них считают фактор культуры самым главным для их организаций, важнее, чем стратегия или операционная модель. До этого, в 2013 г., так считали 53% руководителей, а в 2018 г. — 61% [39]. Можно предположить продолжение этой тенденции и сейчас, и это касается прежде всего сферы управления человеческим капиталом.

При сравнении современных подходов к проблемам HRM за рубежом и в России обращает на себя внимание то, что в анализе российских трендов преобладает акцент на изменяющийся инструментарий (удержание, привлечение, сокращение персонала, внедрение технологий, стимулирование, обучение и т.п.) и меньше акцентируется новая философия и культура HRM в целом. По всей видимости, это связано с текущими проблемами бизнеса и необходимостью их решения сейчас, хотя спрос на поддерживающие сервисы (социальная и психологическая помощь и т.п.) для работы с сотрудниками увеличивается с 2022 г. Поэтому далее рассмотрим основные обозначенные мировые тренды, свидетельствующие о смене парадигмы управления в этой сфере, и прокомментируем российскую практику.

В последние десятилетия фокусом бизнеса были клиенты и отношения с клиентами (включая клиентский опыт). С 2021 г. особое значение приобретает анализ другого опыта — *опыта работы с сотрудниками* (*employee experience — EX*). Одна его сторона — это учет и использование, другая — это его формирование для будущего организации. По разным оценкам, от примерно половины до 81% HR-менеджеров считают ее наиболее приоритетной. Так, в оценках исследователей Gartner, этот опыт в 2023 г. был главным приоритетом для почти половины руководителей (47%) [35, 37].

ЕХ, как концепция, оформленная в 2016 г. в компании AirBnB, по сути, отличается от простого изучения прошлого опыта работы сотрудника, который включает анализ взаимоотношений организации и человека на протяжении его работы в ней (отбор, адаптация, выполнение задач, обучение и развитие). Напротив, ЕХ как комплексная система, рассматривающая сотрудника как заказчика и инвестора собственного капитала, состоит из трех главных компонентов [28]:

- *опыта процессов* — простоты участия в бизнес-процессах, автоматизации рутинных задач и оптимизации любой работы;
- *опыта условий*, в которых работают сотрудники (дизайн интерьера, рабочая техника, планировка офиса и т.п.);
- *психологического (эмоционального) опыта* — ощущения сотрудников от работы в компании, ее культуры, социальной ответственности, организационной структуры, стиля управления и т.д.

Это позволяет решить целый ряд задач: снизить текучесть персонала, повысить производительность, находить и выращивать таланты, улучшить климат в организации и повысить удовлетворенность трудом, улучшить результаты работы, изменить культуру.

Непосредственно связанной с ЕХ является концепция *управление благополучием сотрудников (management of well-being)*, еще более подчеркивающая общую тенденцию — человекоцентричность как фактор здоровья организации. Этот тренд HR остается одним из наиболее актуальных в 2024 г.. По оценкам страховой компании Aon, повышение благополучия сотрудников одновременно повышает результаты деятельности компании до 55% [34], а 81% сотрудников хотят, чтобы их организации ставили в приоритет своей деятельности ментальное здоровье сотрудников [45, 5].

Комплексный подход к благополучию персонала появился после выхода в 2010 г. книги ученых из Gallup Джеймса Хартера и Тома Рата¹, в которой выделено пять его элементов: физическое, карьерное, финансовое, социальное, общественное, к которым затем добавилось психологическое (эмоциональное) и духовное благополучие. В 2011 г. на основе этой концепции Мартин Селигман, президент Американской психологической ассоциации, разработал модель PERMA (*Positive Emotions* — позитивные эмоции, *Engagement* — вовлеченность, *Relationships* — отношения, *Meaning* — осмысленность и насыщенность существования, *Accomplishment* — достижения), используемую сейчас

¹ Хартер Дж., Рат Т. Все отлично! Пять элементов благополучия. М.: Альпина Паблшер, 2015 («Well-being: The Five Essential Elements»). Gallup, 2010).

как основу для корпоративных программ благосостояния, создающих среду для комфортного и продуктивного существования человека в организации, обеспечивающей в конечном счете и ее здоровье и процветание (рис. 2).

| Значимая работа | Детальное повседневное управление | Продуктивное окружение | Возможность роста | Доверие к руководству | Здоровье и благополучие |
|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Автономность | Ясная постановка целей | Гибкое рабочее окружение | Мобильность талантливых сотрудников | Миссия и цель | Безопасность и охрана труда |
| Выбор подходящего места | Коучинг и обратная связь | Признание и культура | Карьерный рост по многим траекториям | Инвестиции в персонал, доверие | Фитнес и здоровье |
| Небольшие команды | Развитие лидерства | Открытые гибкие рабочие пространства | Саморазвитие и развитие должностей | Прозрачность и коммуникации | Финансовая поддержка |
| Время для расслабления | Современное управление результатами | Инклюзия и разнообразие в культуре | Развитая культура обучения | Вдохновение | Поддержка психологического здоровья |

Рис. 2. Факторы управления благополучием

Сейчас многие ведущие зарубежные компании переходят на следующий уровень управления благополучием сотрудников — «Wellbeing WB3.0». Здесь подчеркивается то, что WB становится важнейшим элементом организационной культуры, включается в ее «геном менеджмента». Это уже целые экосистемы благополучия, то есть комплексные всесторонние программы, сформированные с учетом исследований и HR-стратегии, и объединяющие все основные элементы благополучия [14, 15, 20, 46, 5].

Развивая эти взгляды, Джош Берсин предложил модель зрелости благополучия компаний, которая, по его мнению, поможет оценить, действительно ли существующие программы well-being способны качественно что-то изменить (рис. 3).



Рис. 3
Источник: [54].

Существенной стороной проблемы благополучия сотрудников, особенно при смене режимов работы, является *баланс труда и качества жизни*, причем сейчас акцент делается не просто на учете и обеспечении этого баланса, а на соответствии, сочетании и взаимовлиянии этих двух составляющих жизни человека [34]. Согласно отчетам Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) за 2020–2021 гг., людям стало труднее находить компромисс между работой и жизнью, что отрицательно влияет на здоровье и состояние в целом, а из-за пандемии и удаленной работы у многих отмечались чувства беспокойства и депрессивные симптомы. В этих условиях поддержание баланса труд — жизнь вошло в топ-3 причины стресса. Поэтому неудивительно, что лидеры компаний активно проявляют повышенный интерес к этой проблеме. Изменяющееся отношение к этим программам показано на рис. 4.

Неотъемлемым элементом концепции благополучия является *ценностное предложение сотруднику* (Employee Value Proposition — EVP), неотъемлемая часть HR-бренда работодателя — набора фирменных идей и практик, притягивающих сотрудников, заставляющих их оставаться в организации, объединяться и вдохновляться на продуктивную работу. EVP включает три главные составляющие (см. рис. 5, 6) [8, 9]:

Позиционирование здоровья и благополучия в организациях

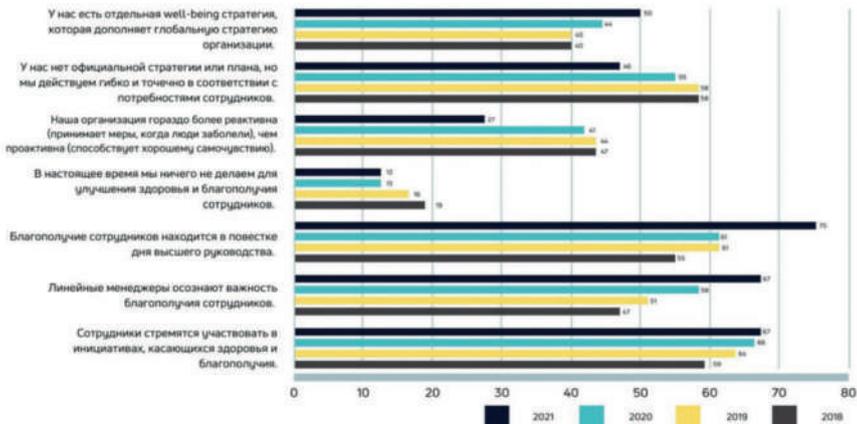


Рис. 4
Источник: [20].

Что такое EVP?



Рис. 5
Источник: EVP — что это в hr: 1 тыс. изображений найдено в Яндекс-картинках (yandex.ru)

- базовые ожидания (компенсация, нематериальная мотивация, выгоды для работника и т.п.);

- возможности (карьерный и профессиональный рост, новые компетенции);
- ценности организации, делающие работу в ней осмысленной, нужной, значимой, полезной и ощутимой для развития успеха как человека, так и всей организации.



Рис. 6. Соотношение культуры, ценностного предложения и бренда работодателя.

Источник: [9].

Еще одним направлением в общих программах благополучия сотрудников являются целостная концепция *разнообразия, равенства, инклюзивности и принадлежности* (*Diversity, Equity, Inclusion, Belonging — DEIB*, рассматриваемая сейчас не просто как отдельные несвязанные инициативы и требования комплаенса, а как система, важнейший компонент организационной культуры и лидерства, обеспечивающий стратегический подход к увеличению ценности всего бизнеса. Понимание важности этих проблем постоянно возрастает. В последние годы около 80% компаний увеличивали свои бюджеты DEIB. Глобальный рынок специальных услуг в этой области в 2020 г. составил 7,5 млрд долл. и оценивается в более чем 15 млрд долл. к 2026 г. с учетом новых моделей и технологий труда [38, 51, 56].

При этом, как показало последнее исследование Делойт, мнения руководителей и сотрудников относительно реального применения принципов DEIB несколько разошлись. Если 89% первых отмечают разные позитивные тенденции (примерно треть считает проблему благополучия одной из трех самых сложных проблем), то с этим в целом согласны только 41% работников, в разной степени озабоченных возрастающим стрессом, страхом сокращений в результате технологических перемен, оценками их труда и вклада, адекватностью действий руководства, полной ответственностью в использовании их персональных данных и т.д. [31] Обобщенно указанные тренды представлены в табл. 1.

Проблематика благополучия сотрудников, EVP, DEIB, HR-брендинга в последние несколько лет стала актуальной и в России. Многие, особенно крупные компании и банки, системно внедрили эти практики (см. табл. 2). На рынке, в частности в период пандемии и после нее, появилось также много предложений консультаций, комплексных решений и программ по этим вопросам психологов, юристов, врачей, специалистов по финансовому поведению, выстраиванию карьеры, семейным отношениям и др. Однако масштабных, сопоставимых с мировыми опросами HR-менеджеров о степени важности этих проблем в рейтингах текущих для их приоритетов найти не удалось. Средисовременных российских топ-трендов в основном упоминаются: дефицит высококвалифицированного персонала, удержание ключевых сотрудников, агрессивный хантинг, вызовы «удаленки» и возврат в офисы, ускорение цифровизации HR-процессов [2, 6, 16, 24].

Таблица 1

Эволюция HRM в мире

| Было | Стало в 2024 |
|---|---|
| Формирование баланса труда и жизни | Обеспечение соответствия и взаимосвязи труда и жизни |
| Случайные инициативы в области DEIB | Системное отношение к DEIB |
| Разработка отдельных инициатив для повышения благополучия служащих | Сочетание удовлетворения трудом с ощутимым ростом производительности |
| Нахождение сотрудников на рынке труда | Мобилизация скрытых внутренних возможностей |
| Реакция на динамику рынка труда | Проактивный учет ожиданий работников и формирование гибкой структуры трудовой деятельности |
| Проектирование работ (заданий, нормативов, квалификаций) и потребностей в персонале для достижения определенных результатов | Целенаправленное проектирование работ для осмысленного, вовлеченного и эффективного исполнения разных ролей |
| Поиск талантов во вне организации | Выращивание талантов внутри, выработка передаваемых навыков, выстраивание карьеры сотрудников |
| Отдельные инициативы в экологической повестке | Целенаправленная экологическая повестка в HRM |
| Специализация в области HRM | Комплексные HR-решения: стратегия-консультирование- трансформация |

Источник:[56].

Таблица 2

Практики реализации программ благополучия персонала в российских компаниях

| Наименование организации | Программы физического и ментального здоровья | Финансовая стабильность | Карьерная самореализация | Социальная востребованность |
|--|---|---|--|--------------------------------------|
| ООО «Спортмастер» | «Копилка шагов», «Спортмастер тренировки» | | Электронная библиотека, онлайн-обучение и развитие | |
| ООО «Г2 Мобайл» | «Tele2Care», «Tele2Active» | | «Re-Skilling» | «На связи», «Random Coffee» |
| ПАО «Сбербанк» | «Мое здоровье» | | «Развитие» в портале ПУЛЬС «СберЛидеры», «Перезапуск», виртуальные школы | |
| Магнитогорский металлургический комбинат | «Активное долголетие» | | | |
| Госкорпорация «Росатом» | Телемедицина, корпоративный спорт, школа здоровья | Программы скидок, обучение финансовой грамотности, материальная поддержка, жилищные программы, бесплатные обеды | «Моя карьера в «Росатоме», «Росатом» для «Росатома», «Энергия лидерства» | |
| ПАО «Промсвязьбанк» | «Кафетерий льгот», «Программа поддержки» | | «Горизонты лидера», внутреннее и внешнее обучение | «Волонтерство», «Спикерский клуб» |

Окончание табл. 2

| Наименование организации | Программы физического и ментального здоровья | Финансовая стабильность | Карьерная самореализация | Социальная востребованность |
|--------------------------|---|-------------------------------|---|-----------------------------|
| ООО «Авито» | «Avito Balance» | | | |
| ТПХ «Русклимат» | | | Корпоративный университет ПАО | |
| «Газпром» | «Качество жизни», «Заботимся о Вас!» | | Корпоративный университет | «Качество жизни» |
| ПАО «СИБУР» | «Формула здоровья» | «Экономика для жизни» | Цели достойные тебя | |
| ЮниКредит | Медстраховки, психологическая поддержка, «здоровые» челленджи | Бесплатные обеды | Карьера, наставничество, творческие мастер-классы | Семейные мероприятия |
| Мегафон | | Маркетплейс сервисов Mega4you | МегаАкадемия | |

Источники: [3, 16].

При этом, что касается последнего, отмечается и ограничительная практика — введение норм на виртуальную работу. Из-за распространенности дистанционного формата многие сотрудники столкнулись с так называемым *zoom fatigue*, обозначающего усталость, беспокойство или выгорание из-за чрезмерного использования сервисов для виртуального общения. Поэтому одним из трендов 2023 г. становится установление границ цифровизации путем операционной политики или норм на виртуальную работу. Это необходимо, чтобы избежать нарушения благополучия. Происходит оптимизация виртуальной рабочей среды в виде диджитал-детокса, сокращения времени онлайн-встреч и прочее [27].

Все вышеобозначенное свидетельствует о необходимости принципиального *изменения понимания назначения и позиционирования HR-служб*. В настоящий момент, согласно одному из репрезентативных опросов, 73% HR-менеджеров и 76% руководителей организаций считают, что их HR-службы по-прежнему сфокусированы преимущественно на процессах и рассматривают эту функцию как чисто административную. Такая практика базируется на известной модели Ульриха, широко применяемой в работе кадровых служб во всем мире¹. Однако все более подчеркивается необходимость отхода от чисто функционально-процессного подхода в HRM к стратегическому подходу и интегрированным HR-решениям, что подразумевает следующее [23, 45, 56]:

- определение того, зачем нужна эта служба, кто такой HR-сотрудник и как его следует воспринимать, как эта служба может способствовать общему успеху организации?
- установление приоритетов и оценку ограничений в этой области, определение компетенций, навыков и моделей поведения, согласно сложившимся предпочтениям, для повышения ценности всего бизнеса;
- интеграцию служб IT, HR и PR не только для более эффективного осуществления внутренних процессов HRM и внешних, в частности, управления HR-брендом с помощью профессиональной PR-стратегии, помогающей создавать и поддерживать связь между бизнесом и потенциальными сотрудниками, делая акцент на ценностях, культуре и принципах работодателя. Такой подход

¹ Профессор бизнес-школы Мичиганского университета Дейв Ульрих впервые представил свою модель HR как бизнес-партнера (HRBP) в 1997 году. Сегодня модель Ульриха является стандартом организации кадровой службы во множестве крупных организаций мира. Подробнее: <https://sscclub.ru/article/model-ulriha-dlja-rosta-hr-oco/?ysclid=lt8o8ek1io622692022>. Модель Ульриха для роста HR ОЦО — Клуб ОЦО (sscclub.ru).

в маркетинговой стратегии публичности и привлекательности усиливает позитивный имидж организации, привлекает квалифицированных специалистов, укрепляет доверие и способствует созданию привлекательной рабочей среды, что в конечном итоге повышает ее конкурентоспособность на рынке труда, увеличивает эффективность рекрутинга и уменьшает текучесть кадров. При этом надо учитывать и то, что новый работник — человек, живущий в сетевом мире. Его голос, опыт и проблемы становятся объектом публичного внимания, обсуждения и формирования общественного мнения о тех или иных организациях, что существенно для их будущего. Поэтому этот аспект HR-работы становится крайне важным.

В 2024 г. проблемы качества человеческого капитала и его дальнейшего формирования стали главными и наиболее острыми для будущего страны. По разным представительным опросам представителей бизнеса (в частности, компании «Технологии доверия» — ранее PWC в России, Superjob, РСПП и др.), одним их трех основных препятствий для ведения бизнеса является нехватка квалифицированных кадров (по некоторым оценкам, №1), причем складывающаяся тенденция вызывает все большую тревогу и озабоченность [4, 5, 25]. Это касается и притока молодых профессионально подготовленных специалистов и менеджеров, и последствий их оттока за рубеж, и негативных демографических трендов в целом, и уровня требуемых сейчас компетенций и квалификаций, и возросших потребностей в кадрах в результате импортозамещения, и увеличения госзаказа. Проблема в том, что быстро переломить сложившуюся ситуацию крайне сложно, многое надо менять системно, в том числе и подготовку кадров, а это требует времени и инвестиций. А и то, и другое становятся дефицитом. Но это уже предмет для будущих размышлений, исследований и предложений.

Источники

1. Аналитики сообщили о сокращении числа вакансий с «удаленкой» в России. URL: <https://www.rbc.ru/society/17/04/2023/643c8f859a79476052551264>
2. Ахметов С. Тренды российского HR: вызовы и новые IT-технологии. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/20/10/2023>
3. Бабич А. М., Минажетдинова Д. И., Федун А. С., Лобачева А. С. Концепция культуры «благополучия» сотрудников и ее реализация в российских

- организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 5. С. 52.
4. Большинство работодателей в России считают дефицит кадров главной проблемой. 2024. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/501872>
 5. В РСПП назвали топ-10 проблем, которые мешают развитию бизнеса в РФ. URL: <https://asi.ru/news/106662/20/06/2019>
 6. 10 трендов в управлении персоналом на 2023 год + советы предпринимателям. URL: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/28/01/2023>
 7. Дефицит кадров в России и что будет с рынком труда в 2024 году. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/>
 8. EVP — настоящие ценности. Как создать ценности, привлекающие таланты? URL: <https://vc.ru/u/451209-compass-brand/26/05/2022>
 9. EVP. Зачем вам это нужно и как разработать. URL: <https://hurma.work/rf/blog/evp/26/01/2021>
 10. Искусственный интеллект в HR: четыре «за» и четыре «против». URL: <https://pro.rbc.ru/demo/29.05.2023>
 11. Исследование: как крупный российский бизнес будет развивать технологии удаленной работы. URL: https://www.cnews.ru/articles/2021-01-26_cnews_analytics/27/01/2021
 12. Исследование гибридного формата работы НАФИ и Logitech. URL: <https://ixbt.pro/news/2022/02/17/>
 13. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898?ysclid=ltbirqq4kj571325468&from=copy>
 14. Коропец О. А., Мельникова А. С. Управление благополучием работников в социальной политике современных организаций // Human Progress. 2021. Том 7. Вып. 3. С. 9. URL: http://progress-human.com/images/2021/Том7_3/Коропets.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.173.9
 15. Кушнирук М. Культура Well-being: зачем и как управлять благополучием сотрудников. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/03/09/2021>
 16. Молодчик Н. А., Соснина П. О. Программа well-being: российские практики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 1. 2023. С. 57–62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/28/02/2023>
 17. Одинцов Е. Опрос: каждый третий россиянин планирует сменить работу в 2023 году. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2023/01/02/>
 18. Опрос показал, сколько россиян недовольны своей работой. URL: <https://ria.ru/20231010/rabota>
 19. «Офисные болезни»: как здания вредят нашему здоровью. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/636e47459a79470dabbbf55f?from=copy>

20. Почему работодатели заговорили о счастье: как программы well-being повышают удовлетворенность сотрудников. URL: <https://hrbox.io/hrblog/blog/>
21. Россияне рассказали о работе мечты. URL: <https://iz.ru/1644044/2024-02-05/>
22. Росстат: полное моральное удовлетворение работа приносит 74% россиян. URL: <https://www.pnp.ru/economics/rosstat>
23. Тарасова О. Тренды HR 2024.] URL: <https://vc.ru/hr/1023582-trendy-hr-2024/09/02/2024>
24. Тверской Д. HR-тренды 2023 года. Агрессивный хантинг, тихий найм, дефицит кризис-менеджеров. URL: <https://sber.pro/digital/publication/hr-trendy-2023-goda/31/08/2023>
25. Топ-менеджеры назвали главные препятствия для бизнеса в России. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/12/2023/6570223a9a7947cb95b143b5?ysclid=itohu3vpo936574195&from=copy/07/12/2023>
26. Тренды в управлении персоналом—2023. URL: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/1813>
27. Федорова Д. Эпоха Well-being: как компании будут заботиться о сотрудниках в 2023 году. URL: <https://biz360.ru/materials/epokha-well-being-kak-kompanii-budut-zabotitsya-o-sotrudnikakh-v-2023-godu/> 30/01/2023
28. Финн А. Почему счастливые сотрудники — главная инвестиция для компании? URL: <https://vc.ru/hr/289227/02/09/2021>
29. Фитисов А. Индустрия 4.0. Подход BYOD: так ли страшно работать в офисе на своем компьютере. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry>
30. Culture as a Service: Understanding the Company Culture Renaissance in 2023. URL: <https://caroo.com/blog/02/03/2022>
31. Deloitte's '2024 Global Human Capital Trends' Report Identifies Trust and Human Sustainability as Top Issues. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloittes/06/02/2024>
32. Edens O. HRT rends for 2024 | Future of Human Resource Management. URL: <https://www.selecthub.com/14/02/2024>
33. Ferrar J., Verghese N., González N. Impacting Business Value: Leading Companies in People Analytics. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/11/10/20222>
34. Five Big HR Trends to Watch in 2024. URL: <https://www.aon.com/en/insights/articles/12/01/2024>
35. 5 Reasons Why You Should Focus On Employee Experience For Success. URL: <https://www.unily.com/insights/blogs/Aug19/08/2019>
36. 4 Day Week Global URL: www.4dayweek.com
37. Găină R. HR Trends to Watch in 2023. URL: <https://mirro.io/blog/30/01/2023>

38. Gaudio P. Seven Sets Of Metrics That Will Help You Define And Achieve DEI Goals. URL:<https://www.forbes.com/sites/paologaudio/2022/10/05/>
39. Global Culture Survey 2021. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/>
40. Global Risk Management Survey 2023–2024. URL: <https://www.aon.com/en/insights/reports/>
41. Impacting business value. Leading companies in people analytics. Insight 222 studies. 2022. URL: [Impacting Business Value: Leading Companies in People Analytics | myHRfuture](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/)
42. Hancock B, Schaninger B., Yee L. Generative AI and the future of HR. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/>
43. Health and wellbeing at work 2021. April 2021. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/qqqhealth-wellbeing-work-report-2021>.
44. How to Foster Collaboration Within Hybrid Working Teams. URL: <https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/25/10/2022>
45. HR Trends for 2024 / Future of Human Resource Management. URL:<https://www.selecthub.com/hris/>
46. Making Wellbeing Part of a Company’s DNA. URL: <https://www.aon.com/en/insights/articles/01/06/2023>
47. Pereira K. Is corporate America ready for The Future of Work? URL:<https://www.business.att.com/learn/research-reports/25/02/2022>
48. Predictive Analytics Can Help Companies Manage Talent But Only if They Ask the Right Questions. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/13/03/2023>
49. 7 trends that will define HR in 2024. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/21.01.2024>
50. Stanciu T. 15 HR Trends of 2024: A Roadmap for Workplace Excellence. URL: <https://mirro.io/blog/hr-trends-2024/20/12/2023>
51. Surgeon General’s Framework for Workplace Mental Health and Well-Being. URL: <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/>
52. Taplin S. Manager Versus Leader: What’s The Difference? URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/07/03/>
53. The Definitive Guide to Wellbeing. The Healthy Organization. A Global Industry Report. The Josh Bersin Company. 2021.
54. The Use of Current State and Best Practices Moving Forward People Analytics in Human Resources. (2022) URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/use-of-people-analytics-in-hr.pdf> 17.05.2023
55. Van Vulpen E, Veldsman D. 11 HR Trends for 2024: Elevating Work URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends>

56. Well-being и корпоративная культура. Почему забота о здоровье и самочувствии сотрудников сейчас ложится на плечи работодателя? 24.03.2022
URL: <https://blog.bitobe.ru/article/well-being-i-korporativnaya-kultura/?ysclid=ltn0ff62de376093487>

БИОГРАФИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Кузин Дмитрий Владимирович — родился 10 сентября 1954 г. в г. Москве.

Выпускник экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (1976), кафедра управления организацией.

Аспирант Института мировой экономики и международных отношений АН СССР — ИМЭМО (1976—1979).

Кандидат экономических наук (ИМЭМО, 1981).

Научный, старший научный сотрудник ИМЭМО (1979—1987).

Заведующий сектором Института экономики АН СССР (1987—1994).

Доктор экономических наук (Институт экономики РАН, 1994).

Аналитик Российского брокерского дома «CA&Co» (1995—1999).

Заместитель генерального директора концерна «Система Масс-медиа» (АФК «Система») (1999—2003).

Проректор по международным связям АНОВПО «Международный университет в Москве», заведующий кафедрой управления (2003—2017).

Профессор Финансового университета при Правительстве РФ (2017—2020).

Член совета директоров Европейского совета по бизнес-образованию (ЕСВЕ, 2015—2023), вице-президент ЕСВЕ (2017—2023).

И.о. заведующего кафедрой управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (с 2020 по 2024 гг., доцент).

Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.
25,0 печ. л. Опубликовано 22.08.2024.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

Кузин Дмитрий Владимирович

**РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН**

Учебное пособие

ISBN 978-5-907690-55-4



9 785907 690554