

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

На правах рукописи

МИТЕНКОВ Алексей Владимирович

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ
ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ
ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Специальность 5.2.6. – «Менеджмент»

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант
доктор экономических наук, профессор
Уколов Владимир Федорович

Москва – 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	21
1.1. Выявление влияния глобальных трендов и внутренних условий на трансформацию промышленных предприятий и их системы управления	21
1.2. Систематизация методологий управления изменениями и трансформациями систем управления, представленными в трудах ученых и практиков менеджмента	65
1.3. Философия категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики	100
1.4. Теоретические основы концептуальных положений методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями	127
<i>Выводы по главе 1</i>	162
2. РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ, ЭТАПОВ И ПРИКЛАДНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	166
2.1. Методология трансформации системы управления путем интеграции основных составляющих принципов преобразований «успех = (результат/время)×культура»	166
2.2. Конфликты при трансформации системы управления и создание прикладного инструмента «интегральной фасилитации» для разрешения комплекса конфликтов и конструктивных противоречий в процессе трансформации	189
2.3. Преобразование этапа диагностики трансформирующегося предприятия в деловое озарение руководства «к действию» за счет	214

кристаллизации проблем системы управления	
<i>Выводы по главе 2</i>	233
3. СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СТРУКТУРНО-СИСТЕМНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	236
3.1. Создание методики формирования параметров видения стратегического развития промышленного предприятия в ходе трансформации системы управления.	236
3.2. Разработка правил построения клиентоцентричных организационных структур, матрицы полномочий и выделения бизнес-процессов на основе концепции разделения труда, сигнально-цветового менеджмента и принципов снижения потерь.	258
3.3. Разработка дуальной модели и матрицы вознаграждения работников при трансформации системы управления предприятия.	295
<i>Выводы по главе 3</i>	313
4. РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПОНЕНТОВ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	315
4.1. Методика построения культуры взаимного уважения и доверия путем разработки корпоративных ценностей и декомпозиции на культуру лидерства, культуру коммуникаций и культуру исполнения и измеримости.	315
4.2. Модель культуры лидерства в контексте трансформации системы управления.	341
4.3. Разработка методики культуры коммуникации и практика принятия кодекса коммуникаций работников в реальной и цифровой среде, а также модели культуры исполнения и измеримости.	354
<i>Выводы по главе 4</i>	370

5. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ПРАКТИКЕ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	372
5.1. Моделирование трансформации системы управления и практическая реализация этапов «Диагностика», «Видение стратегического развития», «Проектирование организационной структуры», «Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов» для промышленных предприятий на примере металлургического предприятия	372
5.2. Практика внедрения этапа «Создание матрицы вознаграждения» на промышленном металлургическом предприятии при трансформации системы управления.	390
5.3. Апробация методологии трансформации системы управления в части этапа «Построение культуры взаимного уважения и доверия. Ценности» на примере машиностроительного предприятия.	407
5.4. Практика внедрения «Обхода руководителя» как инструмента обратной связи в методике построения культуры взаимного уважения и доверия на примере металлургического и машиностроительного предприятия.	421
<i>Выводы по главе 5</i>	429
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	431
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	433
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	435
ПРИЛОЖЕНИЯ А1, А2, А3, А4	474
ПРИЛОЖЕНИЕ Б1	507
ПРИЛОЖЕНИЯ В1, В2	511
ПРИЛОЖЕНИЯ Г1, Г2, Г3.1, Г3.2	518
ПРИЛОЖЕНИЕ Д1	536
ПРИЛОЖЕНИЕ Е1	548

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рост конкуренции, усиление борьбы за ресурсы и рынки сбыта, а также отставание уровня производительности труда в России от стран-лидеров мирового сообщества, определяют необходимость трансформации системы управления отдельными хозяйствующими субъектами экономики РФ, способствующей повышению конкурентоспособности, производительности и росту благосостояния общества с помощью новых управленческих решений.

Крайне важными являются условия изменения мирохозяйственного уклада и глобальной нестабильности, требуя от менеджмента предприятий высокие темпы перехода на импортонезависимые решения, включая методики и инструменты совершенствования системы управления для реализации роста производительности и благосостояния работников как части общества.

Система управления предприятия, потребляя разнообразные ресурсы с целью создания результата по своей сути **биосоциальна**, поскольку в ней интегрированы отношения между ее структурными компонентами и отношения между работниками, подлежащие рассмотрению с учетом их диалектического конфликтующего единства и противоречия «общественного» и «индивидуального». Цель индивидуального – все большее удовлетворение потребностей и увеличение свободного времени на самореализацию, а общественного – прогресс развития общества в условиях ограниченных ресурсов. При этом потребляемые ресурсы на создание благ в пределе являются живым и овеществленным трудом.

Поскольку ресурсы ограничены, то очевидной становится аксиоматическая задача менеджмента в построении такой системы управления, которая создавала бы все большие объемы произведенных благ для удовлетворения возрастающих потребностей при экономии потребляемых ресурсов – снижении затрат живого и овеществленного труда, то есть времени. Экономии времени К. Маркс характеризовал как первый экономический закон, отражающий самую общую основу и внутреннюю логику экономического, а значит, и всего общественного прогресса.

Экономия времени - «пространство» свободного развития и свободной жизнедеятельности, в котором происходит творческое становление человека как индивидуальности и как гармонической личности; богатство общества измеряется наличием свободного времени у каждого из его граждан¹.

Исходя из вышесказанного, вызов для менеджмента предприятия – это построение системы управления высокой производительности за счет экономии рабочего времени, что является как свидетельством растущего уровня развития техники и технологий, так и уровня зрелости социально-управленческих отношений между сотрудниками, целеполагая всю систему управления на рост благосостояния на уровне предприятия, коллектива и отдельного работника.

Согласно статистическим данным, в России отмечается постепенный рост производительности труда. Однако абсолютная величина и динамика роста представляется недостаточной: часовая производительность в экономике России в 2020-2022 гг. ниже, чем в Ирландии, США и Германии в среднем в 3,6; 2,4 и 2,3 раза, соответственно. Данные статистики отработанных часов в РФ в сравнении с рядом стран мира показывают, что средние отработанные часы в год в РФ за эти же периоды составляют систематически большие значения: так, в 2020 г. в РФ отработано 1874 час/год, а в экономиках G7 1587 час/год, из них в США – 1746 час/год². Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что продолжительность работы в России больше, а производительность предприятий – существенно ниже – за час работы сотрудник российского предприятия создает меньшие объемы продукции, и как итог – благосостояние работников значительно отстает от аналогичного показателя высокоразвитых стран.

Предприятие и система управления им – это саморазвивающаяся открытая система, находящаяся в глобальной социально-экономической «оболочке». По причине открытости она находится в условиях постоянных изменений, осуществляя непрерывный обмен веществом, энергией и информацией как с внешней средой, так

¹ Маркс К. Сочинения: в 30 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. М.: Госполитиздат, 1962. Т. 25. Ч. 2. С. 386 – 387.

² Статистика ОЭСР. URL: https://stats.oecd.org/index.aspx?r=982910&errorCode=403&lastaction=login_submit (дата обращения 20.01.2024).

и между объектами системы внутри, вызывая дезинтеграции в системе управления. Накопление постоянных изменений вынуждает предприятие к кардинальному изменению путем трансформации системы управления, что предполагает качественный переход к более зрелой системе управления. В этот момент прежняя организованность и внутренние связи системы нарушаются, и она вступает в полосу динамического хаоса. На фазовых переходах имеется набор возможных направлений развития системы управления, важно, чтобы менеджмент проактивно управлял спектром таких перспектив. В силу биосоциальности предприятия основное внимание менеджмента при выборе перспектив развития должно быть направлено на *структурно-системные и культурно-поведенческие компоненты системы управления*. Интегральное единство воздействия на них согласно определенному алгоритму, который стимулирует и мотивирует работников повышать как эффективность работы промышленного предприятия, так и собственное процветание, обеспечит долгосрочную устойчивость результатов предприятия за счет новой системы управления в условиях постоянных изменений.

В контексте высокой рыночной конкуренции, постоянных изменений в законодательстве и технологических инноваций, а также масштабного санкционного давления, целеполагание разработки и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в РФ должно ориентироваться на рост производительности, повышение конкурентоспособности, снижение затрат, и, как следствие, повышение благосостояния работников. Для достижения данных целей необходима такая система управления промышленным предприятием, которая позволит системно реагировать на «вызовы» постоянных изменений, адаптируя и совершенствуя систему его управления.

Одним из способов такой адаптации и совершенствования является методология трансформации системы управления предприятия, устраняющая несогласованность компонентов системы управления и создающая единство целеполагания менеджмента и работника, устраняя конфликт между ними.

Немаловажной проблемой, требующей современного подхода, является реализация методологии трансформации системы управления на практике, которая

обеспечивает менеджмент четкими и апробированными алгоритмами действий с набором инструментария, учитывающими особенности его применения для конкретного предприятия.

В связи с вышеперечисленными фактами, автору представляется важным разработать и реализовать методологию трансформации системы управления, способствующую повышению производительности и благосостояния коллектива промышленного предприятия, что, в итоге, приведет к росту благополучия каждого отдельного работника.

Научная тематика исследования отвечает стратегическим целям развития Российской Федерации, решая на уровне управления предприятиями задачи трансформации отечественной промышленности согласно национальным целям и национальным проектам развития на период до 2030 года³.

Все вышеуказанное обосновывает актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Вопросами трансформации системы управления промышленными предприятиями занимается значительное количество ученых и практиков.

Проблемам изучения менеджмента, его методам, инструментарию, а также производственным отношениям в организациях посвящены работы многих российских и зарубежных авторов. В частности, в широком спектре вопросы рассмотрены А.Г. Аганбегяном, И. Адизесом, И. Акоффом, И. Ансоффом, О.С. Виханским, Ж.К. Галиевым, Г.Б. Клейнером, Ю.Ю. Костюхиным, К. Марксом, М. Месконом, Г. Минцбергом, М.С. Мокием, В.С. Осиповым, М. Портером, В.П. Самариной, Т.О. Толстых, А. Томпсоном, В.Ф. Уколовым, П.Г. Щедровицким.

Проблемы развития народного хозяйства, а также теоретические и прикладные аспекты структурных и организационных преобразований экономических систем изложены в трудах Л.И. Абалкина, А.А. Аузана, А.А. Богданова, С.Д. Бодрунова, Н.В.

³ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Бондарчук, Ж. Бюрдо, Т. Веблена, Л.А. Гамидулаевой Ч. Гамильтона, В. Л. Квинта, Ф. Котлера, Р. Коуза, Л. В. Лapidуса, К. Левина, А. Маршалла, А. В. Мяскова, У. Митчелла, Д. Нортонa, В.М. Полтеровича, П. Самуэльсона, Е.Ю. Сидоровой, С. Синго, В.С. Степина, Дж. Стиглица, И.А. Стояновой, А.М. Фадеева, Р. Харриса, Дж. Ходжсона, М.Дж. Хэтча, А.И. Шинкевича, Н.В. Шмелевой, Й. Шумпетера.

Очевидно, что вопросам управления и развития системы управления организаций в научной литературе уделено большое внимание. Однако научные аспекты разработки и реализации методологии трансформации системы управления на уровне отдельного промышленного предприятия в условиях постоянных изменений исследованы недостаточно и требуют новых научных прорывных решений. Кроме того, в большинстве исследований отсутствуют практические методики и инструменты проведения трансформации на уровне предприятия, а также алгоритмы и особенности ее реализации. Также не исследованы культурно-поведенческие компоненты СУ, их роль и инструменты преобразования в ходе трансформации.

Все это подтверждает актуальность темы исследования, а также определяет ее цель, задачи, объект и предмет.

Научная проблема исследования. Низкий уровень использования имеющихся производственных возможностей промышленных предприятий в условиях отставания производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств) по сравнению с мировым уровнем ведет к снижению благосостояния коллектива.

Научная гипотеза исследования строится на предположении, что разработка и реализация авторской методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений позволит повысить уровень использования имеющихся производственных возможностей за счет роста производительности и качества труда, что приведет к улучшению благосостояния коллектива промышленного предприятия.

Объектом исследования являются предприятия промышленного сектора экономики, находящиеся в условиях постоянных изменений.

В качестве **предмета исследования** выступают социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений.

Цель и задачи диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в разработке и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, что позволит увеличить экономическую производительность, доходы собственников и благосостояние коллектива в долгосрочной перспективе. Поставленная в исследовании цель определяет необходимость решения следующих конкретных задач:

1. Теоретически обосновать проблему, концептуальные положения и методологию трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений.
2. Сформировать методологию трансформации системы управления промышленными предприятиями на базе теоретического обоснования и концептуальных положений.
3. Разработать методику и инструментарий интегральной фасилитации с целью управления конфликтами при трансформации системы управления.
4. Разработать методики и инструменты трансформации структурно-системных компонентов системы управления промышленными предприятиями, что позволит соответствовать ожидаемым результатам.
5. Разработать методики и инструменты трансформации культурно-поведенческих компонентов системы управления на основе функционирования системы ценностей промышленных предприятий для создания условий воспроизводимости организационного поведения.
6. На основе методологии разработать и апробировать алгоритм реализации методологии трансформации с целью внедрения в систему управления нового процесса - «управление трансформацией и организационным развитием» - для ее

динамичной адаптации к условиям постоянных изменений с целью устойчивого роста экономической производительности предприятия и благосостояния коллектива.

Область исследования. Исследование проведено в рамках паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент». Пункты паспорта номенклатуры специальностей ВАК Минобразования РФ (экономические науки, менеджмент) по следующим направлениям:

- Пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах.
- Пункт 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.
- Пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.
- Пункт 31. Управленческое консультирование: содержание, формы и методы.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Основные теоретические принципы и положения исследования базируются на фундаментальных разработках, представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых и экспертов-практиков в области менеджмента, в частности подходах и результатах школы менеджмента и управления изменениями И. Адизеса и С. Синго.

В исследовании применены общелогические методы познания, в том числе анализ и синтез, методы индукции и дедукции, абстрагирования, теоретического и эмпирического обобщения, аналогии и моделирования, а также методы теоретического использования – идеализация и формализация и метод математической гипотезы. Также использованы специальные методы для сбора, обработки, анализа информации, в частности: наблюдение, анкетирование, группировка, статистические методы. Для визуализации полученных данных

использованы табличные и графические формы представления, а также эмпирический материал практического внедрения.

Информационную базу исследования составляют официальные данные Росстат в области социально-экономического развития, статистические данные МВФ, Мирового банка и ОЭСР, а также материалы финансовой отчетности промышленных предприятий, результаты исследований международных консалтинговых компаний, научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления трансформацией.

Эмпирическая база исследования включает в себя практические групповые командные сессии в рамках проектов трансформации, которые были реализованы лично автором, а также набор экспертных опросов и исследований на данных промышленных предприятий.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Повышение производительности промышленного предприятия целесообразно осуществлять на основе системного и энтропийного подхода к выявлению причин потерь времени вследствие несогласованности целеполагания компонентов системы управления, что создает основу для определения и описания логической и временной структуры методологии трансформации.

2. Методология трансформации системы управления должна базироваться на интеграции структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов промышленного предприятия, создавая интегральное единство целеполагания трансформационных процессов и этапов, что способствует повышению экономической эффективности и проектированию новой модели поведения в целях стратегической перспективы.

3. Формирование видения стратегического развития предприятия целесообразно осуществлять на основе принципа клиентоцентричности путем учета потребностей клиентов, уникальных и сильных сторон предприятия, анализа внешней среды, перечня проектов трансформации, а также ценностных ограничений, с целью последующего проектирования организационной структуры предприятия и

культурно-поведенческих компонентов, являющихся фундаментом для повышения уровня вознаграждения всего коллектива.

4. Рост производительности за счет воздействия на структурно-системные компоненты системы управления следует осуществлять путем построения горизонтальных связей, сокращения уровней управления и делегирования полномочий работникам путем последовательных этапов проектирования организационной структуры, формирования матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов на основе концепции разделения труда, принципов снижения потерь и основ сигнально-цветового менеджмента.

5. Реализацию методологии трансформации системы управления целесообразно осуществлять на основе алгоритма моделирования с целью достижения интегрального единства целеполагания компонентов системы управления конкретного предприятия с учетом его особенностей, что позволит обеспечить повышение уровня экономической производительности промышленного предприятия и рост благосостояния коллектива.

Научная новизна результатов исследования состоит в решении сформулированной научной проблемы путем разработки и реализации методологии и практических инструментов трансформации системы управления, которые вносят значительный вклад в развитие промышленных предприятий и рост благосостояния коллектива в условиях постоянных изменений. К наиболее значимым новым научным результатам относятся следующие:

1. **Теоретически обоснованы концептуальные положения методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений**, представляющие собой новые и уточнённые действующие понятия, выявленные тренды и условия на основе анализа и последующего синтеза из учений философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики, а также новую классификацию теорий управления изменениями и анализ их недостатков, что дало возможность определить причины потерь времени и выделить связанные с ними компоненты системы управления на основе системного и энтропийного подхода, управленческие воздействия на

которые в логической и временной последовательности в ходе трансформации позволяют повысить экономическую производительность промышленного предприятия (*Пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах*).

2. **Разработана методология трансформации системы управления промышленными предприятиями, основная идея которой заключается в достижении успеха путем выделения и интеграции оптимальных структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов системы управления, а также использования метода интегральной фасилитации для разрешения конфликтов в процессе изменений, на основе предложенной математической трактовки понимания экономической производительности** (*пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура*).
3. **Разработаны и реализованы на практике методика и инструментарий интегральной фасилитации, включая подходы к структурированию и управлению конфликтами и усовершенствованные инструментальные практики для разрешения конфликтов между работниками, а также для проактивной корректировки модели поведения за счет последовательного применения и соблюдения групповых правил командных сессий с целью снижения потерь времени при выработке и реализации решений в ходе трансформации системы управления** (*пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура*).
4. **Созданы методики и инструменты трансформации структурно-системной компоненты системы управления промышленного предприятия, включающие методику диагностики системы управления, методику формирования видения стратегического развития с учетом клиентоцентричного**

подхода, а также правила построения организационных структур, методику оптимизации бизнес-процессов, шаблон матрицы полномочий на базе концепции разделения труда, принципов снижения потерь и основ сигнально-цветового менеджмента, что позволяет спроектировать подходы к построению дуальной системы и матрицы вознаграждения, учитывающие элемент внутренней сопричастности работника к компонентам системы управления как основы для его мотивации (*пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; пункт 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие*).

5. **Разработаны подходы и инструментарий трансформации культурно-поведенческих компонентов на основе построения культуры взаимного уважения и доверия на базе функционирования системы ценностей промышленного предприятия, включающие обоснованные элементы (культуру лидерства, культуру коммуникаций, культуру исполнения и измеримости) и методику ее внедрения для формирования модели поведения работника, которая объединяет набор артефактов вышеуказанных элементов и способы их замера, а также инструмент обратной связи - обход руководителя** (*пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура*).
6. **Предложен и апробирован алгоритм для реализации методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений с учетом особенностей его применения на конкретном промышленном предприятии, включая разработанную интегральную бизнес-схему моделирования трансформации структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов на примерах металлургического и машиностроительного предприятий в рамках проектов управленческого**

консультирования (*пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; пункт 31. Управленческое консультирование: содержание, формы и методы*).

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании расширяющих научные представления концепции, методологии и инструментария трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений за счет интеграции структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов в заданной логически-временной структуре, а также развивающих знания смежных дисциплин, таких как философия хозяйства, организационная психология и конфликтология, и направленных на рост производительности предприятия.

В частности, предложены авторские дефиниции «трансформация», «трансформация системы управления», «интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации», «в́идение стратегического развития», «клиентоцентричность», «интегральная фасилитация», «сигнально-цветовой менеджмент», «культура взаимного уважения и доверия» и ряд других. Сформулированы теоретические модель зрелости отношений «клиент-предприятие» и принципы «клиентоцентричности».

Практическая значимость диссертации определяется эффективностью применения на практике методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в постоянно изменяющихся условиях, стимулирующих и мотивирующих работников на достижение долгосрочного успеха.

Практическая значимость заключается в следующем:

- разработана и успешно апробирована практическая интегральная бизнес-схема моделирования трансформации СУ;
- сформулированы практические особенности применения методологии, позволяющие учесть исходную ситуацию на конкретном предприятии при трансформации СУ;

- разработаны практические шаблоны и таблицы для этапа диагностики предприятия;
- разработаны практические шаблоны для этапа видение стратегического развития;
- разработаны перечни артефактов поведения работников и практические опросники для замера уровня культуры взаимного уважения на предприятии;
- разработаны практические инструменты проведения интегральной фасилитации как метода устранения конфликтов при трансформации;
- и другие.

Полученные материалы могут быть использованы руководителями промышленных предприятий, а также органами власти, создающими надлежащие условия для трансформации системы управления промышленными предприятиями. Их возможно применять в системе образования при подготовке управленческих кадров для промышленности, а также при оказании услуг управленческого консультирования по трансформации систем управления.

Результаты могут быть использованы при разработке и формировании университетских программ и образовательных курсов по менеджменту, экономике, инноватике, теории систем, экономической социологии, теории и истории менеджмента, а также для междисциплинарных программ на стыке экономики, менеджмента, инноватики и организационной психологии. Кроме того, результаты диссертационной работы будут полезны при реализации программ повышения квалификации и переподготовки преподавателей экономических вузов, для выработки и корректировки программ в области экономического образования, а также при подготовке монографий и научных статей, посвященных проблемам развития экономического и управленческого знания.

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационной работы представлены в научных публикациях с личным авторством и в соавторстве. По теме диссертационного исследования опубликовано 33 работы, в том числе 19 работ в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, из них 2 статьи в индексируемых

изданиях международной базы Scopus; 1 коллективная монография. Общий объем опубликованных работ составил 23,6 п.л., доля автора – 17,8 п.л.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования рассмотрены на научно-практических конференциях, в том числе: второй конференции «Трансформация Общих Центров Обслуживания в промышленности» (Саратов, июль 2015 г.); научно-практической конференции «Трансформация: подходы и инструменты», Москва, март 2018; X форуме по цифровизации оборонно-промышленного комплекса России «ИТОПК-2021» (Москва 15-17.09.2021); Международном научном симпозиуме «Неделя Горняка-2023, -2024», Москва, НИТУ МИСИС; V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» «Индустриальный университетиум стратега» (НИТУ МИСИС, Москва, 22.02.2023); Международной ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения. Секция экономических наук» на тему: «Новая экономическая реальность: структурные и региональные аспекты» (МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 11-13.04.2023); Всероссийской междисциплинарной научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы современной науки» (Самарский национальный исследовательский университет ун-т им. С. П. Королева, Самара, 15.05.2023); Республиканском научном семинаре «Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз» (Донецкий государственный университет, экономический факультет, кафедра «Управление персоналом и экономика труда», Донецк, 19.05.2023); VII Международной научной конференции «Проблемы и перспективы развития научно-технического пространства» (Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук», Вологда, 21-23.06.2023) и других.

Концептуальный подход, методология, методики и инструментарий трансформации системы управления промышленными предприятиями принят к использованию рядом предприятий металлургического, машиностроительного, химического, цифрового сегмента промышленности, среди них: предприятия

металлургическо-машиностроительного холдинга «Объединённая металлургическая компания», металлургическо-машиностроительный холдинг «Концерн Калашников», предприятия промышленной группы «Челябинский трубопрокатный завод», предприятия машиностроительной группы «Криогенмаш», предприятие химической отрасли «Уралхим», промышленно-логистическое предприятие «Управление транспортными активами», промышленный цифровой холдинг «Ехрега» в области автоматизации (Республика Узбекистан) и другие.

Результаты исследований, связанные с разработкой методических рекомендаций и практических предложений в области трансформации системы управления промышленных предприятий внедрены в учебный процесс ФГБОУ «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» по дисциплинам «Управление жизненным циклом корпорации и управление изменениями», «Архитектура бережливого производства и операционная эффективность», «Цифровая трансформация бизнес-процессов» в программы магистратуры. Кроме того, предложенная «интегральная фасилитация» и «техника открытого диалога», как часть методологии трансформации системы управления, успешно используется в течение нескольких лет в образовательном и рабочем процессе: курс «Цифровая трансформация бизнеса», курс «Тенденции современной цифровой экономики и прорывные технологии цифровой трансформации» реализуются в учебных программах ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», курс «Трансформация бизнеса» и «Система управления эффективностью в компании» – в программах ДПО для Группы «Металлоинвест», а также группы «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (Республика Узбекистан) и других.

Результаты исследования, связанные практической новизной, внедрены в учебные онлайн-курсы публичного доступа на платформах онлайн-обучения MOOK «Fundamentals of digital management» <https://stepik.org/course/140989/syllabus> (модуль в соавторстве с проф. Уколовым В.Ф.), 2022; и MOOK «Адаптация в сфере цифровизации» https://openedu.ru/course/rudn/P06_8/?session=Fall_1 (модуль в соавторстве с проф. Уколовым В.Ф.), 2021.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из более 320 источников и 14 приложений. Основной текст изложен на 432 страницах, содержит 47 таблиц, 110 рисунков, 59 формул.

Порядок оформления диссертации. Текст диссертации оформлен согласно стандарту ГОСТ Р 7.0.11-2011, список сокращений оформлен согласно стандартам ГОСТ 7.12 и 2.11; иллюстративный материал, в т.ч. формулы оформлены в соответствии с требованиями ГОСТ 2.105 (нумерация таблиц, рисунков, формул поглавная).

«Философы лишь различным способом объясняли мир, но дело заключается в том, чтобы его изменить»⁴. Карл Маркс

«У войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством»⁵. Сунь Цзы

1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1.1. Выявление влияния глобальных трендов и внутренних условий на трансформацию промышленных предприятий и их системы управления⁶

Со времен автора известной «Басни о пчелах» Бернарда Мандевиля (1670–1733) научная мысль в области знания об обществе и общественных отношениях исследует триаду «человек-мораль-экономика» и ее генезис. Будучи родоначальником этого анализа, Мандевиль придавал большое значение «умелому управлению», задающему

⁴ Маркс. К. Тезисы о Фейербахе // Сочинения: Карл Маркс, Фридрих Энгельс. М.: Издательство политической литературы, 1974. Т. 42, С. 265.

⁵ Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве//Цитата по: Конрад Н.И. Избранные труды. Синология / Сост. Н.И. Фельдман-Конрад. М.: Наука, 1977. - 624 с. С. 33.

⁶ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире // Вестник евразийской науки. 2023. № 15(3). С. 1-16.
- Митенков, А. В. ОМК: ИТ-эффекты закончились, пора менять бизнес / [интервью с А.В. Митенковым ; записал Н. Смирнов] // Директор информационной службы : [офиц. сайт]. – 25.07.2017. – URL: <https://cio.osp.ru/articles/250717-ОМК-IT-effekty-zakonchilis-pora-menyat-biznes?ysclid=lwj881c2j2214014578> (дата обращения: 18.07.2024).
- Митенков, А. В. Рождение метавселенной и предпосылки трансформации управления в организации: эко аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 56-62.
- Митенков А. В. Стратегия устойчивого развития: в поиске трансформации подходов (тезисы) // Индустриальный университариум стратега (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): сб. избранных научных статей и материалов VI Международной научно-практической конференции: Т. X / под науч. ред. В.Л. Квинта. Москва: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. С. 16-20.
- Митенков А. В. Трансформация ИТ // ОМК-Команда. 2013. №1. С. 36-37.

цель развитию экономики и общества. Он считал, что главной задачей общества и государства является «делать народ счастливым и, как мы говорим, процветающим ..., чтобы предоставить каждому ... занятие»⁷. С тех времен консолидированные позиции научного и обыденного общественного сознания пришли к синтезу: ***развитие экономики ради благосостояния отдельного человека — это конечная цель любого экономического развития и, как следствие, любых проводимых реформ и трансформаций.***

Современная картина мира, пройдя трехсотлетний путь научного анализа и углубления гносеологического понимания, стала еще более неоднозначной и подвергается все более серьезным потрясениям технологического характера, а также ускоряющейся кросс-функциональной интеграции систем, объектов и связей как на уровне отдельных организаций⁸, так и между ними, вызывая экспоненциальный рост энтропии.

Это требует постоянного изменения как самой организации, так и системы управления ею. «Сегодня можно констатировать определенное согласие относительно видения ***общества как сложной, исторически изменяющейся системы.*** Картина социальной реальности включает представление об этой системе и в качестве ее составляющих выделяет три основные подсистемы — ***экономику, подсистему социальных связей и институтов, культуру***»⁹. Проведённое исследование сосредоточено на первой подсистеме — экономике и менеджменте.

Формирование основ общества и экономики второй половины XXI в. происходит уже сегодня, кардинально трансформируя систему хозяйствования и преобразуя саму логику социально-экономических отношений ради роста ***качества*** жизни человека в его многогранном понимании. Это вызывает необходимость ускоренной трансформации организаций, прежде всего промышленных предприятий как основного создателя добавленной стоимости в народном хозяйстве в целях

⁷ МанDEVиль Б. Басня о пчелах, или Пороки частных лиц – блага для общества. М.: Наука, 2000. 291 с.

⁸ В данной главе и далее термины «организация» и «предприятие» употребляются автором как синонимы.

⁹ Степин В. С. Человеческое познание и культура. СПб.: СПбГУП, 2013. 140 с. (Избранные лекции Университета; Вып. 147).

обеспечения динамичного и, главное, устойчивого развития и повышения благосостояния общества, а следовательно — каждого отдельного работника.

Благосостояние — понятие социальное, так как под ним синонимически понимается «наличность таких *условий*, при которых человек с успехом может стремиться к достижению великого для себя блага — *всестороннего развития*»¹⁰.

Условия благосостояния человека есть набор векторов, по большей части индивидуально определяемых субъектом, которые действуют разнонаправленно. При этом, учитывая объект исследования, важную составляющую такого благополучия представляет предприятие и его система управления, которые, с одной стороны, благодаря созданию благ определяют благополучие «общества», с другой — являются «ежедневной средой», в которой «обитает» работник (рисунок 1.1.1).

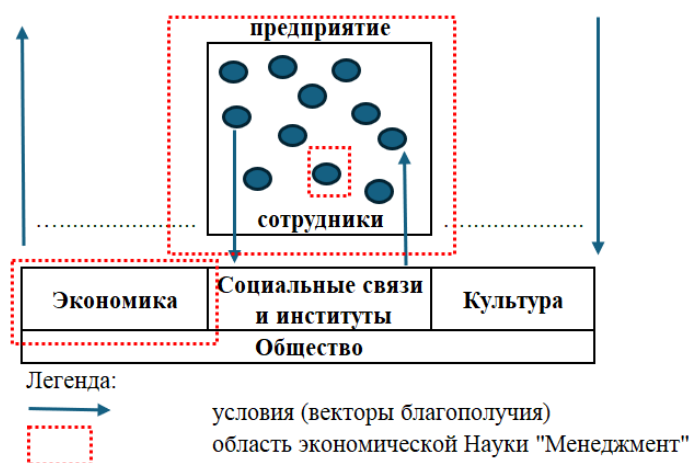


Рисунок 1.1.1 – Условия (векторы) благополучия и область экономической науки. *Разработано автором.*

Развиваясь диалектически по спирали, и человек, и общество формируют запрос на постоянное развитие, включая также компонент «предприятие», которое создает все большее благосостояние: и общественное, и индивидуальное.

¹⁰ Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. СПб.: Семеновская Типолитография (И.А. Ефрона), 1890-1907.

Гносеологическое понимание благосостояния человека в контексте научной области экономического исследования рождает идею *постоянного развития системы управления*.

Первичной основой исследования вопросов трансформации системы управления является постановка научной проблемы. *«Проблема (от греч. problema — преграда, трудность, задача). В широком смысле — это сложный вопрос или ситуация, которая нежелательна или требует решения»¹¹.*

Обратимся к пониманию научной проблемы исследования на следующих уровнях:

1. Теоретическом уровне.
2. Эмпирическом мегауровне (глобального мира).
3. Эмпирическом макроуровне (Российской Федерации).

На *теоретическом уровне* человек был и всегда остается главным фактором социально-экономического прогресса и совершенствования мироздания. В первой половине XXI в. под влиянием ряда причин, прежде всего, нового витка научно-технической революции, место человека, его роль в народном хозяйстве и управлении предприятиями претерпевают глубокие изменения.

Выяснение существа таких перемен и научное предвидение того, какой будет в ближайшем и отдаленном будущем роль человека в социально-экономическом прогрессе, — одна из актуальных задач всего обществоведения, особенно экономической науки.

Общественная мысль в течение многих веков искала разгадку тайны человека. Часто поиски решения производились без учета исторического развития человечества, абстрактно, и сводились к «природе человека». Одни мыслители считали, что он от природы добр, другие, напротив, утверждали, что зол, и видели задачу общества в обуздании его «диких» наклонностей. И лишь *рассмотрение*

¹¹ Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. 2-е изд. М.: Юрайт, 2023. 254 с.

*человека как воплощения общественных отношений дало ключ к разгадке его тайны. Человек — существо, как принято говорить в науке, биосоциальное*¹².

Идея эволюции мира активно изучалась с начала эпохи нового времени. Человек как «сосуд греха» средневековья сменился новой парадигмой — человек как актор познания и развития мира. Развитие по спирали и идея научно-технического прогресса стали основой понимания концепции развития человечества. Когда говорят о биосоциальности человека, имеется в виду совокупность отношений между людьми (общественные отношения) и его естественная принадлежность ко всему живому на Земле, его связь с природой. В настоящее время такая связь — исключительно важный практический вопрос. Преобразовательная и общественная деятельность человека в природе вышла на грань, за которой — неизвестность XXII века. Следовательно, именно «**биосоциальность**» лежит в основе **общественных отношений** и определяет компоненты исследования в области науки о менеджменте (рисунок 1.1.2).

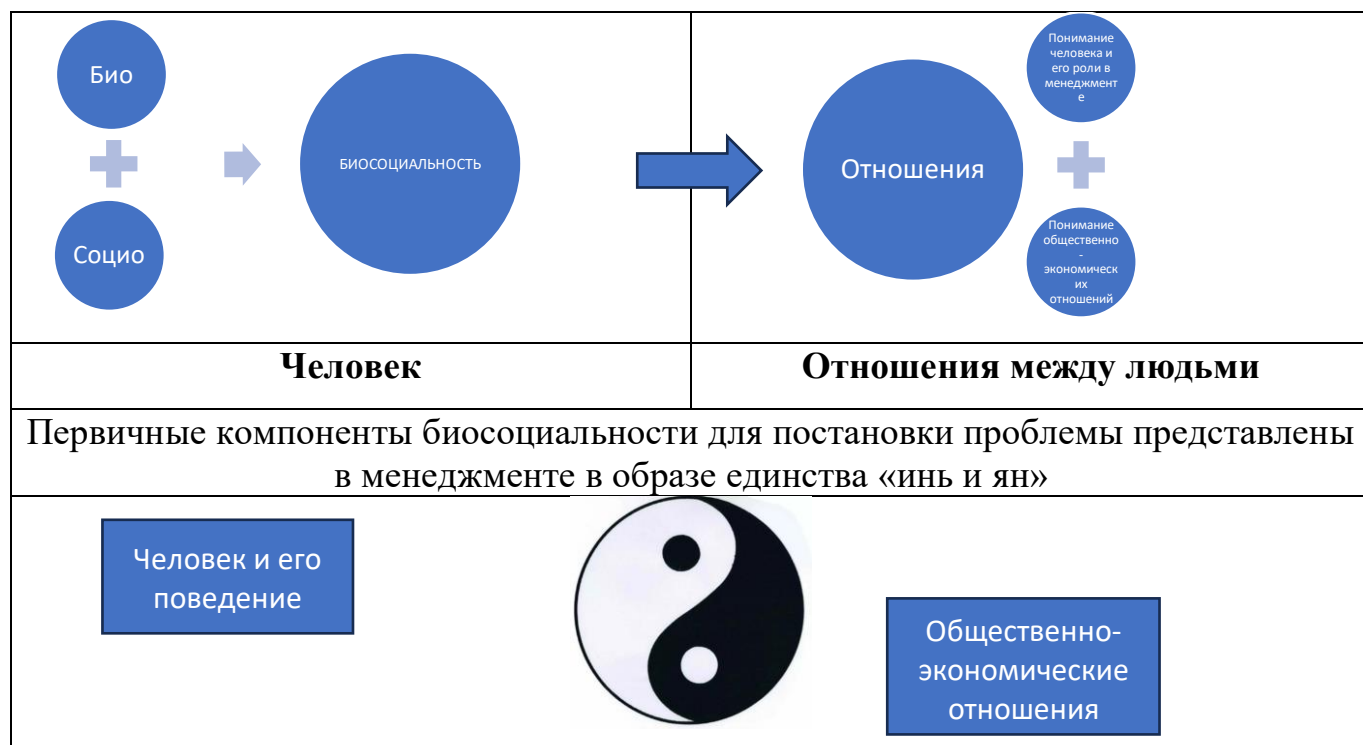


Рисунок 1.1.2 — Первичные компоненты исследования в области науки о менеджменте. *Разработано автором*

¹² Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И. и др. Политическая экономия: учеб. для вузов. М.: Политиздат, 1988. 735 с.

Согласно вышеизложенному, в силу биосоциальности человека как объекта исследования всех общественных наук в целом ключевыми компонентами научного исследования в области менеджмента становятся **«человек и его поведение»** и **«экономические отношения между людьми»**, подлежащие рассмотрению с учетом их диалектического единства и противоречий «индивидуального» и «общественного».

Из экономической теории и теории менеджмента известны две базовые **аксиомы**:

- 1) потребности общества (индивидов и институтов) безграничны, полностью неутолимы;
- 2) ресурсы общества, необходимые для производства товаров и услуг, ограничены или редки, включая время.

В силу вышеприведенных объективно действующих аксиом в народном хозяйстве постоянно наблюдается экономический рост: рост удовлетворяемых потребностей при все большем объеме потребляемых ресурсов. Это можно проиллюстрировать следующим образом:

$$\left(\begin{array}{ll} \text{Объем совокупных удовлетворяемых потребностей} & \longrightarrow \infty \\ \text{Объем совокупных потребляемых ресурсов} & \longrightarrow \max \end{array} \right)$$

Однако второе невозможно в силу ограниченности и исчерпаемости ресурсов, поэтому требования выживаемости человечества приводят к заключению:

$$\text{Объем совокупных потребляемых ресурсов} \longrightarrow \min$$

И поскольку ресурсы ограничены, логически очевидной становится **аксиоматическая задача менеджмента**, заключающаяся в построении такой системы управления, которая выдавала бы все большие объемы произведенных благ для удовлетворения потребностей при все более снижающемся объеме потребляемых ресурсов, а именно:

$$\begin{array}{ll} \text{Целевая задача} & \text{Объем удовлетворяемых потребностей} \longrightarrow \infty \\ \text{менеджмента} & \text{Объем потребляемых ресурсов} \longrightarrow \min \end{array}$$

В процессе производства продукции участвуют **ресурсы**, которые политэкономически представляют собой два вида труда — живой труд, то есть труд

работников, участвующих в трудовом процессе в целом (в основном производстве, вспомогательном производстве, обслуживающем производстве), и прошлый (овеществленный) труд, затраченный на предшествующих стадиях производства (в производстве машин и оборудования, энергии различных видов, материально-производственных запасов и т.д.).

Обозначенная выше **научная цель менеджмента на теоретическом уровне в экономике и менеджменте описывается формулой производительности труда.**

Производительность труда — это мера, которая отражает объём продукции, работы или услуг, произведенных за определённый период времени. Она характеризует эффективность трудовых затрат, их плодотворность и измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или количеством рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции:

$$П = Q / T \quad (1.1.1)$$

где П — выработка продукции (блага) в единицу времени; Q — количество произведенной продукции (блага); T — затраты труда на производство данного количества продукции (блага).

Если производительность труда измеряется количеством создаваемых благ (продукции) в единицу времени (согласно сформулированной выше научной задаче менеджмента), то в самом широком смысле она является лишь иным выражением **экономии рабочего времени**. Экономии времени К. Маркс характеризовал как **первый** экономический закон, отражающий **самую общую основу и внутреннюю логику экономического, а, значит, и всего общественного прогресса**. «К экономии рабочего времени сводится в конечном счете любая экономия, многие прогрессивные изменения в технике и технологии, в профессиональном мастерстве работника и организации управления. Изменения, если они не обеспечивают экономии, снижения затрат на единицу полезного эффекта, не оправданны и неэффективны, а следовательно, не ведут к экономическому прогрессу»¹³.

¹³ Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И. и др. Политическая экономия.

К. Маркс характеризовал свободное время как «пространство» для свободного развития и жизнедеятельности, в котором происходит творческое становление человека как индивидуальности и как гармонической личности. Богатство общества, по К. Марксу, измеряется наличием свободного времени у каждого из его граждан¹⁴ (что, во многом, представляет развитие идей Б. Мандевиля).

Рассматривая производительность с позиций теории систем, под «...производительностью понимается степень реализации организацией своего внутреннего потенциала через соотношение результатов своей деятельности и затрат на эту деятельность. Системный подход определяет производительность в единстве ее внешних и внутренних связей. В решении задачи роста производительности необходимым условием является обеспечение структуры организации, ее взаимодействия с внешним окружением, деловой средой фирмы. Важно учитывать, что повышение производительности в каком-то отдельном элементе системы без учета последствий для других может оказаться губительным для системы в целом. При системном подходе *производительность — это интегрированный многофакторный показатель, учитывающий все аспекты деятельности организации в ходе ее взаимодействия с внешней средой*»¹⁵.

Исходя из вышесказанного, общетеоретическая задача менеджмента — построение системы управления высокой производительности труда и экономии рабочего времени, что является одновременно свидетельством растущего уровня развития производительных сил общества, критерием его богатства (благосостояния) и обеспеченности разнообразными материальными и духовными благами. Это дает возможность для реализации цели роста благосостояния человека путем его всестороннего развития.

Для проведения научного анализа выделим следующие основные показатели:

- производительность живого труда — отношение количества выпущенной продукции в расчете на одного работника предприятия;

¹⁴ Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. 2-е изд. М.: Госполитиздат, 1962. Т. 25. Ч. 2. С. 386 – 387.

¹⁵ Орехов В. И., Орехова Т. Р. Карагодина О. В. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда. М.: ИНФРА-М, 2023. 111 с.

- производительность общественного труда — затраты как живого труда, так и овеществленного труда, который определяется в экономике как отношение валового внутреннего продукта к численности занятых в народном хозяйстве.

Сформулируем на теоретическом уровне подход к научной проблеме и задачу исследования: *человек как первичный научный объект исследования общественных наук, включая и науку «Менеджмент», является биосоциальным объектом. Поэтому научная задача менеджмента сводится к пониманию, с одной стороны, «человека и его модели поведения», а с другой — к «экономическим отношениям между людьми». При этом в основе общественного прогресса лежит закон экономии времени, который требует повышения производительности труда при росте удовлетворенности человека качеством своего существования. Это представляет научный интерес экономической науки, в частности науки «Менеджмент».* Проводя дедуктивное умозаключение на микроуровне (уровне промышленного предприятия), можно утверждать, *что задача менеджмента как науки — исследовать и совершенствовать «систему управленческих отношений» на предприятиях, целеполагая ее на устойчивый рост производительности труда и рост благосостояния сотрудника.*

На эмпирическом мегауровне (глобальном масштабе) всеобщие разделяемые устремления человечества, общества и науки представлены как достижение *целей устойчивого развития* — это глобальный **мегапроект**, которому почти 55 лет. Отсчет можно начать с момента создания Римского клуба в 1968 г. С тех пор темпы роста глобализации, благосостояния и борьбы за окружающую среду увеличиваются с каждым годом. Это привело к утверждению и принятию целей устойчивого развития ООН, куда входят 17 различных областей улучшений, в которых человечеству необходимо совершить кардинальный прорыв ¹⁶ ради роста благосостояния человека и общества.

¹⁶ Цели в области устойчивого развития. ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 22.04.2023).

Прогресс достижения целей — это динамика фактических значений показателей по параметрам состояния объекта исследования. Применим высокий уровень абстрагирования, где объект «устойчивое развитие» содержит первичные компоненты исследования: «человек и его поведение» и «общественно-экономические отношения».

Проведен экспресс-анализ группы показателей триады исходя из теоретической целевой задачи менеджмента:

$$\begin{array}{l} \text{Целевая} \\ \text{задача} \\ \text{менеджмента} \end{array} = \left(\frac{\text{Объем удовлетворяемых потребностей} \rightarrow \infty}{\text{Объем потребляемых ресурсов} \rightarrow \min} \right)$$

Ряд ученых активно исследуют состояние среды для повышения качества жизни обществ¹⁷. Для анализа верхнего уровня и исходя из их исследований, представляется подходящей следующая модель показателей в таблице 1.1.1:

Таблица 1.1.1 — Модель показателей мегауровня*

	Человек и его поведение	Общественно-экономические отношения
Целевая задача менеджмента	Потреблять больше в связи с растущими потребностями и	Потреблять разумно в связи с вредом, который наносит эксплуатация ограниченных

¹⁷ Мясков А. В., Алексеев Г. Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Том 13 (№3). С. 318-327; Осипов В. С. Ретроспективный анализ состояния основного фактора производства «труд» в Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления. 2023. № 8. С. 6-20; Иватанова Н.П. Роль портовой инфраструктуры в решении социо-экологоэкономических проблем регионального развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 3-1. С. 100-107; Сидорова Е. Ю., Бобошко Д. Ю., Ершова В. Ю. [и др.] Инновационная Экономика: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2024. 334 с. (Высшее образование). Инновационные перспективы развития горнодобывающих предприятий / В. П. Самарина, В. А. Самарин, Е. А. Складорова, А. А. Бондарева // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, ДонНТУ, 24 ноября 2023 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 210-213; Фадеев А. М., Цветкова А. Ю. Стратегические подходы к обеспечению технологического суверенитета в энергетической отрасли России // Менеджмент, экономика, этика, технология - МЕЕТ 2023: тезисы докладов IX международной конференции, Санкт-Петербург, 06–07 октября 2023 года. СПб.: Санкт-Петербургский горный университет, 2024. С. 55-60; Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. Эколого-технологические проекты как инструмент промышленной политики в условиях Индустрии 5.0 // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1(231). С. 24-37.

	гармонично развиваться как личность	природных ресурсов, обеспечивая долгосрочную устойчивость человечества
Показатели	ВВП на душу населения	Глобальный индекс живой планеты (индекс биологического разнообразия)
	Индекс развития человеческого капитала (потенциала)	Индекс глобальных выбросов CO ₂ и индекс температуры
	Ожидаемая продолжительность жизни	Индекс производства пластика
	Численность населения	Энергоемкость народного хозяйства

**Разработано автором.*

Расчет и верхнеуровневый анализ динамики показателей приведен в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 — Верхнеуровневый анализ показателей триады «человек-природа-отношения «природа-человек»»*

Компонента триады	Теоретическая задача менеджмента	Источник данных	Ссылка на приложение или источник	Индекс	Результат экспресс анализа тренда
Человек и его поведение	Потреблять больше в связи с растущими потребностями и гармонично развиваться как личность	Статистика ООН	A1	ВВП на душу населения	Мировой рост 2000-2022 в среднем на 1,7% в год
		Статистика ООН	A2	Индекс развития человеческого капитала (потенциала)	Рост до 2018 года, далее начала падения в течение последних 4 лет
		Статистика ООН	World health statistics 2023: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals//file:///C:/Users/user/Downloads/9789240074323-eng.pdf	Ожидаемая продолжительность жизни	По данным World Health Organization, СПЖ в мире в 2024 году – 72,98. Где самый высокий показатель – 89,52 лет, а низкий – 53,65 лет. Прогнозы по СПЖ при рождении позитивные. Исследовательские данные с высокой точностью указывают на то, что продолжительность из года в год стабильно будет увеличиваться. Статистика за последние пару десятилетий показала, что в богатых странах мира продолжительность жизни людей более 80 лет. Это в первую очередь связано с высоким уровнем жизни, доходом граждан, современной, качественной и доступной медициной и многими другими важными факторами. А вот в бедных странах мира средняя продолжительность жизни (далее – СПЖ) граждан не превышает 60 лет. И стоит отметить, что большое количество стран находятся в Африке. Источник: https://visasam.ru/emigration/vybor/srednyaya-prodolzhitelnost-zhizni-v-mire.html
		Статистика ООН	https://www.un.org/ru/global-issues/population#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8F%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B0%20%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B5,2%20%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%B0%D1%80%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%201998%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0	Численность населения	Сегодня численность населения мира более чем в три раза превышает данный показатель на период середины XX века. В середине ноября 2022 года численность населения мира достигла 8 миллиардов человек по сравнению с 2,5 миллиарда в 1950 году, прибавив 1 миллиард человек с 2010 года и 2 миллиарда с 1998 года. Ожидается, что в ближайшие 30 лет население мира увеличится почти на 2 миллиарда человек — с нынешних 8 миллиардов до 9,7 миллиарда в 2050 году, а в середине 2080-х годов может достигнуть пика численности почти в 10,4 миллиарда человек. Этот стремительный рост численности населения во многом обусловлен увеличением числа людей, доживающих до репродуктивного возраста, а также такими факторами, как рост продолжительности жизни, растущая урбанизация и увеличение масштабов миграции. Также играет роль увеличение показателя фертильности. Данные тенденции будут иметь решающее значение для последующих поколений.

* Разработано автором на основе источников, указанных в таблице.

Общественно-экономические отношения	Потреблять разумно в связи с вредом, который наносит эксплуатация ограниченных природных ресурсов, обеспечивая долгосрочную устойчивость человечества	Статистика Лондонское зоологическое общество (ZSL) в сотрудничестве с Всемирным фондом природы (WWF).	Всемирный фонд дикой природы (2022). Алмонд, R.E.A.; Грутен, М.; Джуффе Биньоли, Д.; Петерсон, Т. (ред.). Отчет о живой планете за 2022 год - Построение общества, ориентированного на природу. Гланд, Швейцария: WWF. стр. 4. ISBN 978-2-88085-316-7.	Глобальный Индекс Живой Планеты	Согласно отчету за 2022 год, наблюдаемые популяции диких животных демонстрируют среднее сокращение на 69% в период с 1970 по 2018 год, предполагая, что природные экосистемы деградируют беспрецедентными в истории человечества темпами. Масштабы сокращения зависят от географического региона, при этом наблюдаемые популяции позвоночных в Латинской Америке и Карибском бассейне сокращаются в среднем на 94%. Одной из ключевых причин сокращения было определено изменение землепользования и связанная с этим потеря среды обитания и деградация, часто связанные с неустойчивым сельским хозяйством, лесозаготовками или другим развитием
		Климатический центр наблюдений NASA	https://climate.nasa.gov/vital-signs/global-temperature/	Индекс температуры земной поверхности	Рост температуры земной поверхности с 0,5 градусов по Цельсию в 2000 до 0,9 в конце 2023 года
		Лаборатория данных о глобальных изменениях (Global Change Data Lab)	https://ourworldindata.org/co2-emissions	Индекс глобальных выбросов CO2	Постоянный рост. Глобальные выбросы CO2 выросли на 0,9 % в 2022 году на 321 млн тонн, достигнув максимума в истории человечества 37,15 млрд. тонн выбросов.
		Лаборатория данных о глобальных изменениях (Global Change Data Lab)	https://ourworldindata.org/co2-emissions	Индекс производства пластика	Мировое производство пластмасс Ежегодное производство полимерной смолы и волокон. Рост с 213 млн. тонн в 2020 г до 460 млн тонн в 2022 году
		Рассчитано на основе Российского статистического ежегодника за соответствующие годы, BP Statistics Review of World Energy, World Bank за соответствующие годы	Приложение А3. Соколов М. Энергоемкость экономики России и основные направления по ее сокращению. «Энергетическая политика», №7 (190), 2023.	Энергоемкость народного хозяйства	В большинстве промышленно развитых стран снижение энергоемкости ускорилось. Так в странах ЕС ежегодный темп ее снижения с 2000–2007 гг. в 2008–2021 гг. увеличился с 3 до 4,6 %; в Германии – 3,1 до 5,3 %; в США – с 4 до 4,9 %; в Японии – с 3,1 до 3,6 %.

	негативный тренд
	позитивный тренд

Парадоксально, что объем внимания, инициатив и инвестиций в области устойчивого развития на глобальном уровне растет в геометрической прогрессии последние 30 лет, тем не менее анализ данных таблицы показывает обратный эффект в объективных показателях: ухудшение или стагнация большинства этих индексов в течение последнего десятилетия, причем особенно ускоренное падение наблюдается в последние 5 лет.

Объективные показатели таблицы базируются на экономическом фундаменте (как рассмотрено выше, это интегральный экономический показатель «производительность труда»), который в долгосрочной перспективе также не дает обществу больших надежд. Ежегодный доклад ООН «Мировое экономическое положение и перспективы на 2024 год» говорит о том, что темпы роста мировой экономики замедляются до 2,4 % в 2024 г. по сравнению с 2,7 % в 2023 г. Доклад ООН представляет мрачные экономические прогнозы на ближайшую перспективу. Высокие процентные ставки, дальнейшая эскалация конфликтов, вялая международная торговля и учащающиеся климатические катастрофы создают серьезные препятствия для глобального роста. Наблюдается огромный разрыв в ВВП на душу населения (суть производительность труда) между развитыми экономиками G7 и остальными странами, и разрыв этот возрастает (рисунок 1.1.3)¹⁸.

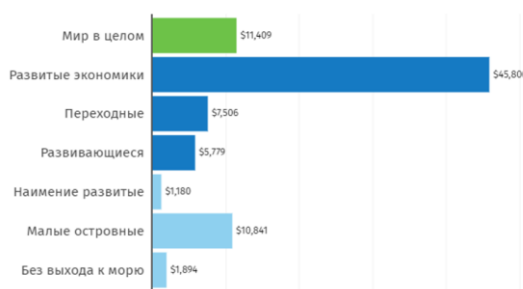


Рисунок 1.1.3 — ВВП на душу населения в 2023 г. в долл. США на человека¹⁹

¹⁸ World Economic Situation and Prospects 2024. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2024/> (дата обращения: 16.01.2024).

¹⁹ World Economic Situation and Prospects 2024. Text: electronic // United Nations. New York. 2024. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2024/> (дата обращения: 16.01.2024).

Прогноз и выводы сформулированы в докладе ООН на 2024 г. и последующие годы: «В середине срока реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. мир по-прежнему подвергается *разрушительным потрясениям*, включая стремительно усиливающийся климатический кризис и эскалацию конфликтов. Острая и настоятельная необходимость достижения устойчивого развития особо указывает на то, что сейчас, как никогда, требуется *активное глобальное сотрудничество*»²⁰.

Таким образом, *ситуация, которая сложилась на глобальном уровне, объективно нежелательна и требует решения. При этом на мировом уровне отмечается рост объема ВВП, увеличение численности народонаселения, однако возможность долгосрочного выживания человечества проблематична, так как ухудшаются экологические аспекты состояния среды обитания, а также происходит падение глобального индекса развития человеческого потенциала (проще говоря, жизнь человека в долгосрочной перспективе только ухудшается). С помощью индуктивного умозаключения определим, что «система управления» на мегауровне исчерпала свои возможности, и требуется новая адаптивная система управления, а следовательно — необходимы и иные, альтернативные, новые решения и концептуальные подходы к трансформации системы управления компонентов общественно-экономических отношений, какими являются «промышленные предприятия» как основные создатели добавленной стоимости.*

Рассмотрим научную проблему исследования на эмпирическом *макроуровне* — *уровне Российской Федерации*.

Обратимся к научному анализу академика А. Аганбегяна: «...в крайне сложных турбулентных условиях последнего десятилетия немало стран, которые справились с негативными трендами, свели их к минимуму и добились пусть не выдающихся, но достаточно весомых результатов, обеспечивающих их достойный социально-экономический рост <...> Увы, Россия к ним даже не приблизилась, раскачиваясь на

²⁰ Там же.

качелях. Падение в 2020 г., взлет в 2021 г., провал в 2022 г. и хороший подъем в 2023 г. А в среднем за десятилетие в расчете на душу населения ВВП практически почти не вырос, находясь в пределах точности статистики»²¹.

Базируясь на теоретическом уровне и ключевых компонентах понимания проблемы, а именно биосоциальной природе человека и компонентах исследования («человек и его поведение» и «общественно-экономические отношения»), определим состояние на макроуровне следующей моделью показателей, (таблица 1.1.3).

Таблица 1.1.3. — Модель показателей макроуровня*

Человек и его поведение	Общественно-экономические отношения
Индекс развития человеческого капитала (потенциала)	Энергоемкость ВВП
Численность населения и продолжительность жизни	Производительность труда, измеряемая показателем «ВВП на занятого»

*Разработано автором.

Рассмотрим компоненту «человек и его поведение», которую характеризует **индекс человеческого развития** (англ. Human Development Index) — (ИЧР, англ. HDI), который является комплексным сравнительным показателем ожидаемой продолжительности жизни, грамотности, образования и уровня жизни для стран во всем мире. Этот индекс используется для выявления отличий между странами, а также для определения влияния политики и экономики государства на качество жизни, то есть благосостояние работников в контексте предмета исследования.

Индекс человеческого развития — показатель, рассчитываемый Программой развития ООН. Данный индекс является одним из наиболее эффективных индикаторов, показывающих уровень жизни (благосостояния) граждан стран мира²².

²¹ Аганбегян А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России // Стратегирование: теория и практика. 2024. №1, Т4. С. 1-26.

²² Индекс человеческого развития (ИЧР, HDI) определенной страны зависит от трех следующих показателей:

1. Индекс ожидаемой продолжительности жизни (LEI):

$$LEI = \frac{LE - 20}{85 - 20} \quad (1.1.2)$$

где:

LE — ожидаемая продолжительность жизни.

Программы развития ООН²³ определяют страны с очень высоким уровнем ИЧР (0,800 и выше); страны с высоким уровнем ИЧР (0,700—0,799); страны со средним уровнем ИЧР (0,550—0,699); страны с низким уровнем ИЧР (ниже 0,550). Индекс человеческого развития России равен 0,822 (по данным на 2021 г.) и занимает 52-е место в рейтинге из 196 стран (при этом данный показатель в Швейцарии составляет 0,962; Германии — 0,942; Великобритании — 0,929; Франции — 0,903; США — 0,921). Отметим, что *в РФ также наблюдается негативное изменение ИЧР (как и в мире) с 2018 года: 2018 — 0,845; 2019 — 0,84; 2020 — 0,83; 2021 — 0,822*²⁴. Индекс человеческого развития России имеет тенденцию спада, вызывая снижение благосостояния населения.

По данным ООН (на 2021 г.) Россия занимает 122-е место из 188 стран по продолжительности жизни (70,6 лет). Разница с продолжительностью жизни в

ООН рекомендовала всем странам мира в качестве нормативов индекса человеческого развития применить самую большую продолжительность жизни (85 лет) и кратчайшую (20 лет).

LEI равен 1, когда ожидаемая продолжительность жизни при рождении составляет 85 лет, и 0, когда ожидаемая продолжительность жизни при рождении составляет 20 лет.

2. Индекс образования (EI):

$$EI = \frac{MYSI + EYSI}{2} \quad (1.1.3)$$

$MYSI$ — индекс средней продолжительности обучения:

$$MYSI = \frac{MYS}{15} \quad (1.1.4)$$

15 — прогнозируемый максимум этого показателя на 2025 год.

MYS — средняя продолжительность обучения населения в годах.

$EYSI$ — индекс ожидаемой продолжительности образования:

$$EYSI = \frac{EYS}{18} \quad (1.1.5)$$

18 — приравниваются к получению степени магистра в большинстве стран.

EYS — ожидаемая продолжительность обучения населения, еще получающего образование, в годах.

3. Индекс дохода (II):

$$II = \frac{\ln(GNI_{pc}) - \ln(100)}{\ln(75000) - \ln(100)} \quad (1.1.6)$$

GNI_{pc} — ВНД на душу населения по ППС в долл.

ИЧР, HDI исчисляется как средняя геометрическая трех индексов:

$$\text{ИЧР, } HDI = \sqrt[3]{LEI \cdot EI \cdot II} \quad (1.1.7)$$

²³ Программа ООН по окружающей среде (2019), «Глобальная экологическая перспектива (ГЭП-6): здоровая-планета-здоровые люди». URL: <https://www.unep.org/ru/resources/shestaya-globalnaya-ekologicheskaya-perspektiva> (дата обращения: 31.05.2023).

²⁴ Human Development Report 2021/2022. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22.pdf> (дата обращения: 31.05.2023).

странах, входящих в первую десятку, составляет более 10 лет. Значение продолжительности жизни в России имеет тенденцию к спаду при снижении благополучия населения: РФ 2018 — 72,91; 2019 — 73,34; 2020 — 71,54; 2021 — 70,06²⁵. Численность населения также имеет тенденцию к падению, вызывая снижение долгосрочного благополучия населения РФ (человек на 1 января каждого года)²⁶: 2018 г. — 146 880 432; 2019 г. — 146 780 720; 2020 г. — 146 748 590; 2021 г. — 146 171 015; 2022 г. — 145 557 576; 2023 г. — 145 024 939. Согласно среднему (базовому) прогнозу Росстата, численность населения в РФ в 2024-2032 гг. будет сокращаться более чем на 400 тыс. человек в год, в том числе естественная убыль населения (превышение смертности над рождаемостью) будет превышать в эти годы 600 тыс. человек в год, а в некоторые годы и 700 тыс. человек; падение численности к 2046 г. может составить в базовом сценарии 8 млн человек²⁷.

По результатам анализа показателей первой компоненты макроуровня «человек и его поведение» отметим, что в РФ наблюдается высокий уровень индекса развития человеческого потенциала (капитала) с тенденцией его снижения в последние годы и уменьшается ожидаемая продолжительность жизни. Также происходит долгосрочное падение численности народонаселения и его структурное старение, что в совокупности приводит к сокращению активного населения в долгосрочном горизонте, и как результат — снижается общее благополучие и благосостояние работников.

Рассмотрим вторую компоненту исследования — *«Общественно-экономические отношения»* — и обратимся к анализу показателей этой области: энергоемкости и производительности труда народного хозяйства.

Энергоемкость является одним из ключевых показателей состояния развития промышленности страны и благосостояния населения. Ее уровень тесно связан со структурой экономики, с темпами ее роста, инвестиционной активностью,

²⁵ Демографический ежегодник России. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13207> (дата обращения: 31.05.2023).

²⁶ Витрина статистических данных. URL: <https://showdata.gks.ru/report/278928/> (дата обращения: 31.05.2023).

²⁷ Росстат представил три варианта прогноза численности населения РФ к 2046 году. URL: <https://www.interfax.ru/russia/939473> (дата обращения: 31.01.2024).

состоянием основных технологических фондов, техническими и финансовыми возможностями по их обновлению и модернизации, с ценовой политикой на энергоресурсы. Если энергоемкость снижается ежегодно на 3-4 %, то с уверенностью можно сказать, что экономика развивается в соответствии с мировой технологической тенденцией, а благосостояние ее населения растет²⁸.

По данным Мирового энергетического агентства, по уровню энергоемкости Россия располагается на 136-м месте среди 146 стран. Российская экономика отличается не только высокой энергоемкостью, но и высокой материалоемкостью. По оценкам ООН, материалоемкость ВВП России на 40 % выше среднемировой, в 4,2 раза выше, чем в США и Германии, в 7,6 раза выше, чем в Японии. По расчетам Министерства экономического развития РФ, значение показателя энергоемкости России с использованием для расчета ВВП курса рубля по ППС по состоянию на 2020 г. в 1,9 раза превышало среднюю энергоемкость по миру и в 2,6 раза — значение этого показателя в Японии. При расчете же по валютному курсу рубля он в 3 раза превышал среднее значение показателя по миру и почти в 6 раз — по Японии²⁹. В общем виде показатель энергоемкости ВВП определяется отношением суммарного расхода всех энергетических расходов к величине ВВП, характеризуя эффективность цепочки добавленной стоимости «от энергии до конечного продукта». Аналогом этого показателя на уровне предприятия является себестоимость продукции, или в относительном выражении — издержки производства на единицу продукции. Как известно, чем больше в динамике коэффициент роста производительности труда, тем меньше темп роста себестоимости единицы продукции — отражая на эмпирическом уровне фундаментальный «закон экономии времени» и повышая благосостояние человека³⁰. В связи с этим, опираясь

²⁸ Соколов М. Энергоемкость экономики России и основные направления по ее сокращению // Энергетическая политика. 2023. № 7(185). С. 46-67.

²⁹ Витрина статистических данных в приложении А3.

³⁰ Влияние роста объема производства на себестоимость единицы продукции может быть определено по следующей формуле: $\Delta C = C_6 - C_6 \cdot \frac{a \cdot k + b}{100 \cdot k}$ (1.1.8)

где ΔC — изменение себестоимости единицы продукции при изменении объема производства в единицу времени; C_6 — себестоимость единицы продукции при базовом объеме производства (в отчетном периоде); a и b — доля

на теоретическую постановку проблемы исследования, можно утверждать, что обеспечение опережающего темпа роста производительности труда как на отдельном предприятии, так и в промышленности в целом, является ключевой задачей системы управления всех уровней организаций для повышения благосостояния народного хозяйства и отдельного сотрудника.

В таблице 1.1.4 представлены данные производительности труда РФ и 37 стран мира в 2000—2020 гг. Согласно представленным в таблице данным, в России отмечается постепенный рост производительности труда: в 2020 г. — 33,0 долл. в час, что выше по сравнению с 2019 г. на 1,9 долл. США (на 6,1%). **Однако абсолютная величина и динамика роста представляется недостаточной:** часовая производительность в экономике России в 2020 г. ниже, чем в Ирландии, США и Германии в 3,6, 2,4 и 2,3 раза соответственно, но выше, чем в Мексике, в 1,5 раза.

соответственно условно переменных и условно постоянных расходов, % к их общей величине; k – коэффициент изменения объема производства в единицу времени.

Значение

$$C_6 \cdot \frac{a \cdot k + b}{100 \cdot k}$$

в формуле 1.1.8 представляет собой себестоимость единицы продукции при изменившемся объеме производства (в плановом периоде):

$$C_{пл} = C_6 \cdot \frac{a \cdot k + b}{100 \cdot k}$$

где: $C_{пл}$ – себестоимость единицы продукции в плановом периоде

Формулу (1.1.8) представим в преобразованном виде:

$$C_{пл} = C_6 \cdot \frac{\omega \cdot k + \gamma}{k} = C_6 \cdot \left(\omega + \frac{\gamma}{k} \right) \quad (1.1.9)$$

где ω – доля условно-переменных расходов в себестоимости, в долях единицы; γ – доля постоянных расходов в себестоимости, в долях единицы.

В формуле (1.1.9) величина

$$\left(\omega + \frac{\gamma}{k} \right)$$

представляет собой коэффициент изменения себестоимости продукции, ее обозначим через $(k_{c/c})$.

Величина $(k_{c/c})$ может быть представлена в виде:

$$k_{c/c} = \omega + \frac{\gamma}{k} = \omega + \frac{\gamma}{k_{птр} \cdot k_{ч}} \quad (1.1.10)$$

где: $k_{птр}$ – коэффициент изменения производительности труда занятых; $k_{ч}$ – коэффициент изменения численности занятых.

Из формулы (1.1.10) следует, что чем больше в динамике коэффициент роста производительности труда рабочих, тем меньше темп роста себестоимости единицы продукции, т.е. $(k_{птр} > k_{c/c})$.

В таблице 1.1.5 представлены данные статистики отработанных часов в РФ в сравнении с рядом стран мира. Анализ показывает, что средние отработанные часы в год в РФ составляют систематически большие значения: так, в 2020 г. в РФ отработано 1874 час/год, а в экономиках G7 1587 час/год, из них в США 1746 час/год.

Вывод анализа не позитивен: продолжительность работы в России в час больше (детально показано в таблице 1.1.5), но производительность экономики — существенно ниже; в час работы сотрудник российского предприятия создает существенно меньшие (в несколько раз) объемы продукции, и как итог — благосостояние населения значительно отстает от значения этого показателя высокоразвитых стран.

Для того, чтобы найти возможные причины серьезной разницы между уровнями производительности труда в РФ и крупнейших экономиках мира G7, проведен сравнительный статистический анализ показателей ВВП, ВВП на занятого (один из вариантов измерения производительности труда) и фондовооруженности. Эти экономические показатели рассмотрены для РФ, США, Германии, Канады.

Таблица 1.1.4 – Динамика часовой производительности труда (ВВП на отработанный час) в РФ и отдельных странах мира³¹

3	Subject		GDP per hour worked																						
4	Measure		USD, current prices, current PPPs																						
5	Unit		US Dollar																						
6	Time		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
7	Country	↓																							
8	Australia		32,7	34,4	35,7	37,3	38,2	39,6	41,4	43,0	45,1	46,4	48,0	49,2	49,3	54,2	53,9	54,1	56,9	57,5	59,7	61,1	65,2	70,8	75,6
9	Austria		37,4	38,0	40,2	41,5	43,6	45,6	48,9	50,7	52,6	53,9	55,3	57,6	60,7	63,4	64,8	67,3	70,3	72,1	74,7	77,4	81,7	82,0	92,2
10	Belgium		43,6	45,0	47,0	48,1	50,0	51,6	54,1	55,8	57,3	58,4	61,4	62,4	64,7	67,4	69,6	71,6	74,8	76,6	78,9	83,0	88,9	89,6	99,1
11	Canada		33,4	34,7	35,5	36,8	38,1	40,8	42,7	43,8	44,7	45,0	46,0	47,6	48,0	50,4	52,5	51,2	53,7	55,7	57,0	56,8	61,8	63,1	66,0
12	Chile		11,9	12,5	12,8	13,3	14,2	15,4	18,9	20,3	19,8	19,8	20,3	22,1	23,4	24,2	24,8	24,5	25,6	26,7	27,8	28,1	33,4	34,8	34,6
13	Colombia		7,8	7,8	7,7	7,9	8,6	9,0	9,9	10,6	10,8	10,6	10,8	11,4	11,6	12,2	12,6	12,5	13,3	13,8	14,7	15,7	19,5	18,0	19,2
14	Czech Republic		18,0	20,4	21,1	22,9	24,4	25,4	27,4	29,9	31,2	31,9	32,1	33,4	34,2	36,1	37,7	39,4	40,8	43,3	45,2	48,8	51,2	52,0	55,9
15	Denmark		37,9	38,6	40,5	41,3	44,5	45,8	49,0	51,1	53,8	55,1	60,2	61,8	63,6	66,5	68,5	70,0	73,3	77,8	81,4	84,5	88,7	91,5	102,0
16	Estonia		11,9	13,0	14,6	15,9	17,5	19,2	21,3	24,3	25,3	27,2	29,4	30,5	32,3	33,9	35,5	34,9	37,3	39,3	43,6	46,6	50,2	51,3	53,7
17	Finland		36,5	37,8	38,6	39,4	42,2	43,1	45,8	49,5	51,7	51,1	52,8	55,1	55,2	57,0	58,0	59,3	62,6	66,0	67,3	69,5	72,0	73,7	80,3
18	France		39,8	42,2	44,9	44,6	45,5	47,8	51,2	52,7	54,0	54,6	56,5	58,5	59,2	62,9	64,2	65,3	68,3	71,0	73,3	78,7	81,9	80,9	85,0
19	Germany		38,2	40,2	41,9	43,6	45,5	46,6	48,9	51,0	52,5	52,5	54,4	57,6	58,9	61,4	63,6	64,4	68,4	71,4	73,9	76,8	79,3	81,2	88,0
20	Greece		24,5	26,4	28,0	29,3	30,7	29,9	33,0	33,8	35,3	35,4	34,2	32,4	32,0	33,2	33,4	34,6	34,1	35,5	34,9	36,7	37,6	37,5	41,9
21	Hungary		15,2	17,2	19,0	20,1	21,3	22,8	24,6	26,0	28,7	29,7	31,2	33,2	33,3	34,7	34,4	35,0	34,8	36,2	38,7	41,7	43,1	44,9	50,7
22	Iceland		32,6	35,3	36,9	37,7	41,1	42,4	44,6	46,7	47,6	52,7	50,9	51,7	52,8	55,1	56,7	59,7	62,5	64,5	66,5	71,7	71,4	76,1	83,2
23	Ireland		34,6	37,3	40,7	42,5	45,2	46,1	50,1	53,1	52,8	56,2	61,5	65,6	68,3	68,2	71,1	94,0	93,7	99,1	105,1	109,6	128,4	138,0	155,5
24	Israel		29,4	30,4	30,9	29,7	31,9	31,1	31,8	33,0	32,3	32,3	33,6	35,6	36,7	39,4	39,4	40,5	42,5	43,7	44,8	46,1	49,9	51,9	55,4
25	Italy		36,2	37,0	37,6	38,1	38,5	39,3	41,7	43,4	45,6	46,2	47,3	49,3	50,6	52,3	52,6	53,2	56,6	58,2	59,8	62,7	66,6	66,3	71,4
26	Japan		29,0	30,0	31,4	32,3	33,9	35,3	36,5	37,8	38,4	38,2	39,6	41,0	42,4	44,4	44,5	46,2	45,5	46,1	46,8	47,5	48,3	49,1	53,2
27	Korea		..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	31,1	31,9	32,5	33,4	35,6	37,2	39,1	41,7	42,2	45,3	46,7
28	Lithuania		12,7	14,8	16,0	16,0	18,5	20,1	22,6	25,0	26,8	26,0	29,4	33,0	34,5	36,8	37,9	37,3	38,2	42,3	44,4	46,3	51,5	54,8	59,1
29	Latvia		11,1	12,0	13,3	14,4	16,1	17,4	18,8	21,0	23,1	23,6	26,0	27,1	29,5	30,4	32,0	33,4	35,5	38,1	39,8	43,0	45,4	48,2	56,8
30	Luxembourg		56,8	55,8	57,4	58,6	62,4	66,4	74,5	77,5	80,5	80,8	83,9	87,2	89,5	94,4	98,0	99,8	104,1	105,2	105,6	107,1	113,9	118,1	126,9
31	Mexico		13,4	13,8	13,4	14,2	14,8	14,1	15,2	15,8	16,4	16,1	16,9	18,2	18,7	18,9	19,8	19,8	21,1	21,4	21,4	20,9	20,9	20,4	21,2
32	Netherlands		42,3	43,8	46,0	46,3	48,6	51,4	55,0	57,4	59,9	58,7	60,0	61,9	63,5	67,0	66,8	67,8	69,3	71,7	73,8	75,3	77,4	79,8	86,8
33	New Zealand		25,7	26,5	27,1	27,7	28,4	28,4	30,7	32,8	33,1	35,5	35,9	37,6	38,6	41,0	41,4	41,6	43,3	44,8	45,1	47,9	49,5	51,4	54,6
34	Norway		49,6	51,8	52,8	55,2	60,1	66,9	74,2	73,9	78,8	73,8	78,0	83,3	87,3	90,1	88,6	81,5	79,9	87,4	94,2	92,9	89,0	109,9	123,9
35	Poland		15,1	16,1	17,7	18,5	19,9	20,3	21,5	22,8	24,0	25,4	28,3	30,6	31,9	32,9	33,6	34,9	36,3	38,5	41,5	45,4	46,1	47,0	53,8
36	Portugal		21,8	22,5	23,6	24,5	25,4	27,1	29,5	30,6	31,8	32,5	33,9	34,3	35,5	38,2	38,4	38,8	40,4	41,0	42,1	44,4	46,0	46,2	52,5
37	Slovak Republic		16,7	18,2	20,0	21,8	22,8	24,2	26,9	29,3	31,7	31,7	35,0	35,8	36,9	39,1	40,2	41,0	40,0	40,3	41,4	44,1	47,7	49,8	52,2
38	Slovenia		22,9	24,2	25,1	26,2	28,0	30,2	32,8	34,4	36,7	34,0	35,2	37,7	38,7	40,0	40,6	41,0	44,1	47,0	49,4	52,5	54,0	55,3	61,2
39	Spain		29,9	30,9	32,4	33,0	34,1	35,5	38,8	40,8	42,2	43,7	44,3	45,8	47,9	50,3	51,3	51,8	54,0	56,2	56,7	59,6	59,5	59,5	66,0
40	Sweden		41,6	41,9	44,0	46,1	48,9	49,6	54,0	57,2	58,7	58,3	60,2	62,6	64,3	65,8	66,7	69,1	69,9	71,8	73,7	78,7	81,5	85,6	91,4
41	Switzerland		39,3	41,0	42,5	42,7	43,7	45,2	49,9	54,4	57,2	57,0	59,0	61,5	63,8	67,0	68,8	70,0	72,0	73,8	76,8	78,8	80,4	84,8	91,6
42	Türkiye		16,5	16,1	16,8	17,5	20,0	21,6	24,5	27,1	29,3	28,8	31,1	33,8	35,1	37,9	39,5	42,1	43,6	45,4	46,0	47,6	55,5	51,8	56,3
43	United Kingdom		36,5	38,1	40,0	41,8	44,0	44,4	47,2	48,1	50,3	49,4	52,1	53,0	53,7	55,6	56,2	58,1	59,3	61,9	62,9	65,4	69,4	69,1	74,9
44	United States		40,6	42,4	44,3	46,5	49,0	51,6	53,7	56,0	57,8	60,0	62,3	63,6	65,1	66,5	68,0	69,0	70,0	71,9	74,5	76,7	80,4	85,0	89,9
45	Euro area (19 countries)		34,7	36,2	37,8	38,6	39,9	41,2	44,0	45,8	47,5	48,1	49,7	51,8	53,2	55,7	56,9	58,1	60,9	63,2	64,9	68,2	71,2	71,8	76,8
46	European Union – 27 countries (from 01/02/2020)		29,5	31,0	32,7	33,6	35,0	36,1	38,7	40,5	42,1	42,7	44,5	46,6	47,9	50,1	51,1	52,4	54,8	57,2	59,2	62,5	64,9	65,8	71,1
47	G7		37,0	38,6	40,2	41,7	43,7	45,6	47,7	49,5	51,0	51,9	53,8	55,5	56,8	58,7	60,0	61,1	62,5	64,4	66,3	68,6	71,7	74,2	79,2
48	OECD - Total		30,1	31,4	32,5	33,8	35,4	36,6	38,7	40,4	41,7	42,0	43,6	45,1	46,2	47,9	48,9	49,9	51,4	53,1	54,7	56,8	59,8	60,9	65,2
49	Non-OECD Economies	Costa Rica	9,3	9,5	9,7	10,0	10,5	10,7	11,5	11,9	12,5	13,0	14,7	15,7	15,8	17,2	18,4	19,7	21,8	22,9	24,1	26,1	30,3	27,9	27,9
		Russia	8,3	8,9	9,5	10,9	11,8	13,4	16,7	18,1	21,8	21,7	22,8	23,2	24,5	26,5	26,5	24,6	24,8	26,6	29,6	31,1	33,0	..	..
50		South Africa	..	12,5	13,2	14,4	15,1	15,0	16,2	17,5	17,4	17,8	19,3	20,0	19,9	20,3	20,4	22,6	20,2	20,4	20,8	21,0	22,8	26,7	..

³¹ Статистика ОЭСР. URL: https://stats.oecd.org/index.aspx?r=982910&errorCode=403&lastaction=login_submit (дата обращения: 20.01.2024)

Таблица 1.1.5 — Динамика отработанных часов в год в РФ и отдельных странах мира³²

3	Subject	Average hours worked per person employed																						
4	Measure	Persons/Hours																						
5	Unit	Hours																						
6	Time	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
7	Country																							
8	Australia	1 831,0	1 813,9	1 794,2	1 798,2	1 801,2	1 801,7	1 801,2	1 796,8	1 753,6	1 779,1	1 755,1	1 771,5	1 759,8	1 765,0	1 760,7	1 732,5	1 739,9	1 725,5	1 722,5	1 692,6	1 689,5	1 678,5	1 690,9
9	Austria	1 675,0	1 662,9	1 660,5	1 652,3	1 654,8	1 632,2	1 616,6	1 606,4	1 599,4	1 558,3	1 551,5	1 557,0	1 534,8	1 520,1	1 510,3	1 495,1	1 507,2	1 497,9	1 501,7	1 509,6	1 400,8	1 439,1	1 443,7
10	Belgium	1 589,1	1 581,2	1 593,6	1 598,2	1 587,8	1 577,6	1 591,6	1 593,6	1 582,5	1 563,2	1 573,8	1 590,2	1 587,3	1 585,6	1 581,6	1 575,4	1 574,1	1 578,0	1 579,8	1 577,1	1 445,8	1 530,3	1 565,4
11	Canada	1 788,8	1 775,4	1 756,7	1 746,8	1 756,8	1 747,2	1 744,7	1 745,1	1 741,6	1 709,9	1 714,7	1 710,9	1 720,8	1 713,8	1 709,3	1 710,3	1 701,5	1 689,1	1 702,5	1 691,0	1 652,8	1 685,4	1 688,2
12	Chile	2 263,0	2 242,0	2 250,0	2 235,0	2 232,0	2 157,0	2 165,0	2 128,0	2 095,0	2 074,0	2 069,8	2 050,2	2 027,4	2 021,3	1 994,4	1 993,7	1 977,5	1 983,1	1 955,5	1 929,5	1 825,3	1 915,6	1 962,8
13	Colombia	2 346,6	2 346,6	2 438,1	2 418,9	2 404,5	2 416,1	2 444,6	2 473,4	2 502,5	2 460,8	2 453,9	2 435,0	2 419,7	2 413,5	2 405,1	2 395,8	2 392,2	2 376,4	2 385,9	2 382,6	2 069,4	2 405,4	2 405,4
14	Costa Rica	2 367,6	2 335,0	2 362,7	2 356,1	2 375,4	2 357,8	2 365,6	2 392,6	2 397,9	2 354,2	2 249,3	2 289,9	2 242,6	2 156,8	2 135,5	2 156,9	2 212,4	2 185,3	2 128,0	2 069,2	1 929,5	2 080,6	2 155,7
15	Czechia	1 900,3	1 823,3	1 812,2	1 799,0	1 813,7	1 802,9	1 789,2	1 775,0	1 789,6	1 778,8	1 799,1	1 805,5	1 778,4	1 764,3	1 773,8	1 751,5	1 774,0	1 776,4	1 784,7	1 786,0	1 676,9	1 722,1	1 774,5
16	Denmark	1 465,9	1 468,7	1 462,6	1 457,8	1 458,1	1 451,4	1 455,7	1 432,8	1 430,1	1 417,0	1 422,3	1 437,0	1 423,3	1 425,8	1 413,8	1 407,1	1 412,0	1 404,2	1 380,9	1 371,4	1 341,4	1 389,9	1 394,1
17	Estonia	1 883,5	1 876,5	1 878,6	1 884,0	1 891,7	1 912,6	1 905,6	1 903,2	1 873,9	1 744,8	1 785,3	1 827,3	1 795,8	1 776,9	1 770,7	1 763,3	1 766,7	1 788,1	1 707,2	1 694,4	1 637,2	1 767,1	1 770,4
18	Finland	1 649,9	1 635,6	1 628,4	1 622,5	1 623,8	1 613,5	1 608,3	1 604,7	1 600,6	1 580,0	1 585,3	1 577,9	1 567,7	1 560,4	1 557,8	1 555,5	1 554,7	1 548,9	1 546,4	1 538,4	1 529,9	1 525,0	1 498,1
19	France	1 558,3	1 538,0	1 503,9	1 507,3	1 530,8	1 532,0	1 515,0	1 536,8	1 542,8	1 531,5	1 539,8	1 546,3	1 540,9	1 526,2	1 518,1	1 519,5	1 522,1	1 507,6	1 514,4	1 518,1	1 399,7	1 474,8	1 500,8
20	Germany	1 465,9	1 458,2	1 448,9	1 443,4	1 442,6	1 432,4	1 453,2	1 454,1	1 447,3	1 405,0	1 425,7	1 426,9	1 408,0	1 396,5	1 400,4	1 401,0	1 395,6	1 389,1	1 380,7	1 373,1	1 315,9	1 347,6	1 346,8
21	Greece	1 997,9	1 991,7	1 984,2	1 982,6	1 974,1	2 025,0	2 014,7	2 001,1	1 996,6	1 972,9	1 931,1	1 950,2	1 989,9	1 996,8	1 949,3	1 935,0	1 942,7	1 946,9	1 961,1	1 917,6	1 731,9	1 854,3	1 886,3
22	Hungary	1 932,4	1 897,8	1 883,6	1 856,3	1 858,6	1 834,1	1 813,9	1 787,8	1 791,2	1 758,2	1 766,3	1 753,7	1 738,3	1 733,6	1 748,5	1 745,9	1 760,2	1 747,4	1 729,9	1 722,2	1 657,2	1 687,7	1 696,5
23	Iceland	1 728,7	1 714,4	1 714,5	1 682,4	1 686,9	1 614,8	1 588,3	1 553,9	1 625,2	1 536,4	1 527,9	1 537,7	1 523,1	1 524,1	1 513,4	1 511,4	1 520,0	1 507,1	1 496,5	1 480,1	1 464,4	1 455,6	1 456,1
24	Ireland	1 877,5	1 854,9	1 839,6	1 808,9	1 793,2	1 793,7	1 772,4	1 745,2	1 710,7	1 661,0	1 665,7	1 668,3	1 662,8	1 677,3	1 688,6	1 682,0	1 704,4	1 727,2	1 741,8	1 742,1	1 619,6	1 627,5	1 657,5
25	Israel	2 033,0	1 992,1	2 008,5	1 989,0	1 966,2	1 957,1	1 945,0	1 957,9	1 955,7	1 956,0	1 950,3	1 941,9	1 916,6	1 906,8	1 893,1	1 894,2	1 918,4	1 918,1	1 910,5	1 894,6	1 778,8	1 877,6	1 892,0
26	Italy	1 850,2	1 837,6	1 826,2	1 815,1	1 814,6	1 811,1	1 811,9	1 817,7	1 806,5	1 775,2	1 776,8	1 772,6	1 733,6	1 719,1	1 716,3	1 717,5	1 721,7	1 719,2	1 719,4	1 710,2	1 543,1	1 685,9	1 723,8
27	Japan	1 821,0	1 809,0	1 796,0	1 799,0	1 785,0	1 777,0	1 786,0	1 785,0	1 771,0	1 714,0	1 733,0	1 728,0	1 745,0	1 734,0	1 729,0	1 719,0	1 714,0	1 709,0	1 680,0	1 644,0	1 597,0	1 607,5	1 607,0
28	Korea	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	2 130,1	2 113,2	2 100,2	2 070,3	2 077,3	2 062,3	2 012,5	1 987,5	1 961,6	1 902,8	1 904,8	1 895,8
29	Lithuania	1 657,1	1 644,9	1 618,3	1 603,2	1 684,9	1 687,8	1 680,2	1 707,4	1 732,5	1 670,1	1 696,7	1 674,2	1 672,3	1 657,5	1 649,9	1 673,2	1 694,3	1 656,9	1 664,0	1 665,4	1 594,9	1 620,0	1 624,2
30	Latvia	1 864,6	1 872,5	1 841,7	1 836,0	1 802,2	1 842,1	1 829,0	1 793,6	1 751,1	1 707,3	1 692,4	1 707,0	1 691,6	1 685,9	1 695,3	1 663,2	1 663,8	1 649,9	1 661,2	1 631,1	1 576,9	1 601,2	1 553,2
31	Luxembourg	1 605,0	1 592,8	1 587,8	1 585,9	1 586,2	1 566,6	1 567,1	1 581,0	1 581,2	1 518,1	1 521,0	1 519,5	1 513,7	1 506,3	1 512,1	1 519,5	1 518,0	1 508,1	1 498,6	1 493,3	1 408,2	1 467,4	1 459,0
32	Mexico	2 174,0	2 145,5	2 196,1	2 142,7	2 123,4	2 284,3	2 271,6	2 252,2	2 256,0	2 245,2	2 243,9	2 236,7	2 226,5	2 231,1	2 229,4	2 234,0	2 237,9	2 237,7	2 237,9	2 227,5	2 207,4	2 216,3	2 226,4
33	Netherlands	1 464,1	1 454,1	1 436,4	1 427,8	1 447,9	1 433,6	1 430,4	1 429,2	1 428,6	1 420,0	1 419,6	1 420,2	1 410,5	1 414,7	1 425,6	1 425,8	1 437,3	1 436,8	1 436,1	1 441,1	1 388,7	1 407,1	1 407,2
34	New Zealand	1 836,0	1 825,0	1 826,0	1 823,0	1 830,0	1 815,0	1 795,0	1 774,0	1 761,0	1 740,0	1 755,0	1 746,0	1 734,0	1 756,0	1 758,0	1 753,0	1 754,0	1 756,0	1 759,0	1 783,0	1 739,0	1 730,0	1 748,0
35	Norway	1 447,9	1 423,8	1 411,8	1 400,9	1 423,2	1 428,6	1 426,1	1 438,2	1 442,8	1 422,0	1 429,9	1 434,5	1 431,5	1 421,0	1 423,7	1 426,6	1 429,9	1 419,2	1 419,4	1 418,5	1 409,7	1 425,5	1 425,6
36	Poland	1 858,3	1 860,1	1 855,5	1 860,5	1 860,9	1 856,0	1 857,3	1 854,7	1 847,5	1 833,6	1 829,0	1 824,3	1 819,7	1 816,4	1 822,3	1 829,2	1 831,4	1 811,6	1 787,3	1 782,6	1 788,8	1 827,9	1 814,8
37	Portugal	1 770,4	1 755,1	1 748,7	1 742,2	1 747,9	1 749,7	1 738,9	1 754,7	1 742,6	1 743,0	1 745,6	1 724,4	1 708,2	1 717,6	1 724,6	1 731,7	1 737,5	1 727,1	1 737,7	1 743,9	1 611,2	1 648,9	1 635,1
38	Slovak Republic	1 815,6	1 800,7	1 754,1	1 697,6	1 742,0	1 769,5	1 774,5	1 791,2	1 793,4	1 780,3	1 805,1	1 793,0	1 789,0	1 771,6	1 759,6	1 754,1	1 740,0	1 713,8	1 703,9	1 692,0	1 572,0	1 583,2	1 622,1
39	Slovenia	1 710,1	1 695,9	1 720,5	1 723,8	1 736,5	1 696,6	1 667,4	1 654,9	1 673,5	1 679,0	1 680,3	1 663,4	1 644,3	1 662,2	1 681,7	1 687,3	1 652,4	1 621,9	1 602,9	1 601,4	1 532,4	1 593,3	1 610,2
40	Spain	1 752,8	1 762,1	1 763,8	1 754,6	1 739,9	1 723,7	1 713,7	1 701,3	1 710,1	1 715,8	1 705,8	1 710,7	1 696,7	1 689,8	1 690,6	1 694,2	1 701,5	1 692,4	1 697,6	1 677,5	1 557,8	1 633,0	1 652,2
41	Sweden	1 485,6	1 464,5	1 443,7	1 431,3	1 452,6	1 451,5	1 450,1	1 461,7	1 471,3	1 457,9	1 483,0	1 483,9	1 471,4	1 462,9	1 464,4	1 465,9	1 478,1	1 466,7	1 466,2	1 453,4	1 426,2	1 445,6	1 440,5
42	Switzerland	1 669,9	1 631,0	1 610,0	1 622,9	1 652,6	1 647,7	1 637,3	1 627,1	1 618,0	1 609,5	1 611,2	1 608,3	1 592,6	1 572,7	1 564,5	1 576,6	1 577,0	1 559,1	1 551,4	1 549,1	1 498,8	1 527,5	1 528,8
43	Türkiye	1 937,0	1 942,0	1 943,0	1 943,0	1 918,0	1 936,0	1 944,0	1 911,0	1 900,0	1 881,0	1 877,0	1 864,0	1 855,0	1 832,0	1 829,5	1 810,7	1 789,4	1 775,5	1 745,2	1 732,1	1 572,4	1 732,1	1 732,1
44	United Kingdom	1 558,0	1 562,6	1 543,4	1 534,2	1 533,8	1 544,0	1 536,4	1 541,2	1 524,9	1 516,3	1 507,2	1 515,4	1 531,1	1 533,5	1 542,2	1 525,1	1 541,3	1 535,7	1 536,2	1 537,0	1 384		

Согласно вышеуказанной в теоретической части постановке проблемы ВВП (продукт) создается живым и овеществленным (прошлым) трудом. Под овеществленным (прошлым) трудом будем понимать совокупность основного капитала (основных средств, основных фондов) предприятия.

С помощью показателя «производительность труда» изучается отдача от ресурсов — времени. $P = Q / T$; где P — выработка продукции (блага) в единицу времени; Q — количество произведенной продукции (блага); T — затраты труда на производство данного количества продукции (блага).

Ресурс — живое и овеществленное время — имеет свою производительность; человек работает 8 час., машина до 24 час. в сутки. Эти производительности заданы физиологическими возможностями человека и техническими параметрами машины.

Однако ресурс — живое и овеществленное время — не является самоорганизуемым. Требуется система управления, которая организует сотрудника, машину и их взаимосвязи как внутри предприятия, так и со внешним миром.

Сформулируем:

$$P_t = Q / (T_m; T_{ch}) \times (\text{Система управления}), \quad (1.1.11)$$

Где: P_t — выработка продукции (блага) в единицу времени; Q — количество произведенной продукции (блага); T_m — затраты труда машины на производство данного количества продукции (блага); T_{ch} — затраты труда человека на производство данного количества продукции (блага); Система управления — набор компонентов системы менеджмента, который организует работу человека и машины для достижения конечной цели организации.

Изучим на макроуровне статистическую связь между элементами производительности. Для целей анализа будем использовать следующие статистические показатели макроуровня:

- объем продукции — объем ВПП;
- затраты живого труда — численность занятых;
- затраты овеществленного труда — величина основных фондов (основных средств, или ОС);

- система управления — остаточное значение неустановленной напрямую корреляционно-детерминационной связи между объемом ВВП, численностью занятых и величиной основных фондов в показателях производительности труда (ВВП на работающего) и фондовооруженности (ОС на работающих).

Согласно моделям экономического роста³³, чем выше вложения в капитал (основные фонды) и объем труда, тем больше отдача от этих факторов производства. Установим статистическую связь между производительностью труда и фондовооруженностью труда.

В таблице 1.1.6 представлены данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондов в России, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда.

³³ Орехов В. И., Орехова Т. Р., Карагодина О. В. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда. М.: Инфра-М, 2023. 111 с. (Научная мысль).

Таблица 1.1.6 — Объем и динамика ВВП, численности занятых в РФ, основных фондов и расчет валового внутреннего продукта на занятого, фондовооруженности на занятого РФ*.

	Усл. обозн.	2017	2018	2019	2020	2021
Валовой внутренний продукт в текущих ценах (млн руб.)	1	91 843 154	103 861 651	109 608 306	107 390 333	131 014 989
Численность занятых (тыс. чел.)	2	72 316	72 532	71 933	70 601	71 719
Производительнос ть труда (руб./чел.)	3 = 1 / 2	1 270 025	1 431 942	1 523 756	1 521 088	1 826 782
Основные фонды (млрд руб.), статистика национальных счетов, баланс активов и пассивов, строка «основной капитал»	4	350 038	370 957	398 751	437 927	507 897
Фондовооруженно сть труда (руб./чел.) (или основные фонды на одного занятого)	5 = 4 / 2	4 840 395	5 114 391	5 540 864	6 486 126	7 081 764

*Рассчитано автором на основе данных <https://rosstat.gov.ru>.

В таблице 1.1.7 приведены расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между показателями производительности труда и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.7 — Расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью*.

Год	Производительность труда, тыс.руб./чел. (y_i)	Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел. (x_i)	(y_i^2)	(x_i^2)	$(x_i \cdot y_i)$
2017	1 270,025	4 840,395	1 612 963,501	23 429 423,756	6 147 422,660
2018	1 432,942	5 114,391	2 050 457,891	26 156 995,301	7 323 511,277
2019	1 523,756	5 540,864	2 321 832,348	30 701 173,866	8 442 924,765
2020	1 521,088	6 486,126	2 313 708,704	42 069 830,488	9 865 968,425
2021	1 826,782	7 081,764	3 337 132,476	50 151 381,352	12 936 839,03
Сумма	7 573,593	29 063,54	11 636 094,92	172 508 804,763	44 716 666,130
Средняя величина	1 514,719 ($\bar{y}$)	5 812,708 ($\bar{x}$)	2 327 218,984 ($\bar{y}^2$)	34 501 760,953 ($\bar{x}^2$)	8 943 333,226 ($\bar{x}\bar{y}$)

*Рассчитано автором на основе таблицы 1.1.4.

Определяем среднее квадратическое отклонение по изучаемым признакам:

$$\sigma_x = \sqrt{\overline{x^2} - (\bar{x})^2} = \sqrt{34501760,953 - (5812,708)^2} \quad (1.1.12)$$

$$= \sqrt{34501760,953 - 33787574,293} = \sqrt{714186,66} = 845,096$$

$$\sigma_y = \sqrt{\overline{y^2} - (\bar{y})^2} = \sqrt{2327218,984 - (1514,719)^2} \quad (1.1.13)$$

$$= \sqrt{2327218,984 - 2294373,649} = \sqrt{32845,335} = 181,233$$

Определяем величину коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью труда:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{8943333,226 - 5812,708 \cdot 1514,719}{845,096 \cdot 181,233} \quad (1.1.14)$$

$$= \frac{8943333,226 - 8804619,249}{153159,283} = \frac{138713,977}{153159,283} = 0,906$$

Как показывает значение коэффициента корреляции, между рассматриваемыми количественными признаками (производительностью труда и фондовооруженностью труда) существует прямая тесная зависимость. Это свидетельствует о том, что темп роста ВВП в РФ тесно связан с темпом роста основных фондов.

Поскольку коэффициент корреляции не показывает степень воздействия факторного признака на результативный, а таким показателем является коэффициент детерминации (D), который для случая с линейной связью представляет собой квадрат парного коэффициента корреляции ($D = r^2$), то именно его значение определяет долю (в процентах) изменений, обусловленных влиянием факторного признака, в общей изменчивости результативного признака. Коэффициент детерминации (D) для рассматриваемых условий составит:

$$D = 0,906^2 = 0,821 \quad (1.1.15)$$

Величина коэффициента детерминации (D) свидетельствует о том, что «вклад» показателя фондовооруженности труда в изменение производительности труда составляет 82,1%, а *оставшиеся 17,9% приходятся на другие факторные признаки, которые представляют из себя как раз компоненты системы управления (организация производства, культура производства, система вознаграждения, корпоративная культура и другие).*

Обратимся к сравнительному исследованию ситуации в крупнейших G7 экономиках мира — США, Германии, Канады.

США

В таблице 1.1.8 представлены данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в США, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.8 — Данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в США, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда*.

	Усл. обозн.	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП в млрд долл. в текущих ценах	1	19 477	20 533	21 381	21 060	23 315
Численность занятых (млн чел.)	2	155,491	157,921	159,721	149,984	154,756
Валовой внутренний продукт на одного занятого (тыс.долл./чел.)	3=1/2	125,263	130,021	133,865	140,418	150,657
Основные фонды (млрд долл.), статистика национальных счетов, баланс активов и пассивов, строка «Основной капитал»	4	59 551,966	62 729,858	65 245,745	68 166,297	77 645,589
Фондовооруженность труда (тыс.долл./чел.) (или основные фонды на одного занятого)	5=4/2	382,993	397,223	408,498	454,490	501,729

*Рассчитано автором на основе данных <https://stats.oecd.org>

В таблице 1.1.9 приведены расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между показателями производительности труда и фондовооруженности труда США.

Таблица 1.1.9 — Расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью в США*

Год	Производительность труда (y_i)	Фондовооруженность труда (x_i)	(y_i^2)	(x_i^2)	($x_i \cdot y_i$)
2017	125,261	382,993	15 690,318	146 683,63	47 974,086
2018	130,021	397,223	16 905,460	157 786,112	51 647,332
2019	133,865	408,498	17 919,838	166 870,616	54 683,585
2020	140,415	454,498	19 716,372	206 561,160	63 817,213
2021	150,657	501,729	22 697,532	251 731,989	75 588,986
Сумма	680,219	21 44,933	92 929,520	929 633,515	293 711,202
Средняя величина	($\bar{y}$)	($\bar{x}$)	($\bar{y}^2$)	($\bar{x}^2$)	($\bar{xy}$)

*Расчитано автором на основе таблицы 1.1.8.

Определяем среднее квадратическое отклонение по изучаемым признакам:

$$\begin{aligned}\sigma_x &= \sqrt{\bar{x}^2 - (\bar{x})^2} = \sqrt{185926,703 - (428,987)^2} = \sqrt{185926,703 - 184029,846} \\ &= \sqrt{1896,857} = 43,553\end{aligned}\quad (1.1.16)$$

$$\begin{aligned}\sigma_y &= \sqrt{\bar{y}^2 - (\bar{y})^2} = \sqrt{18585,904 - (136,04)^2} = \sqrt{18585,904 - 18507,970} \\ &= \sqrt{77,934} = 8,828\end{aligned}\quad (1.1.17)$$

Определяем величину коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью труда:

$$\begin{aligned}
 rr &= \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{58742,240 - 428,987 \cdot 136,044}{43,553 \cdot 8,828} = \frac{58742,240 - 58361,107}{384,486} \\
 &= \frac{381,133}{384,486} = 0,991
 \end{aligned}
 \tag{1.1.18}$$

Как показывает значение коэффициента корреляции, между рассматриваемыми количественными признаками (производительностью труда и фондовооруженностью труда), существует прямая зависимость. Это свидетельствует о том, что темп роста ВВП в США тесно связан с темпом роста основных фондов.

Коэффициент корреляции не показывает степень воздействия факторного признака на результативный. Таким показателем является коэффициент детерминации (D), для случая с линейной связью представляющий собой квадрат парного коэффициента корреляции ($D = r^2$). Его значение определяет долю (в процентах) изменений, обусловленных влиянием факторного признака, в общей изменчивости результативного признака.

Коэффициент детерминации (D) для рассматриваемых условий составит:

$$D = 0,991^2 = 0,982 \tag{1.1.19}$$

Величина коэффициента детерминации (D) свидетельствует о том, что «вклад» показателя фондовооруженности труда в изменение производительности труда составляет 0,982, а 0,018 *доли составляют другие факторные признаки, которые представляют из себя компоненты системы управления (организация производства, культура производства, система вознаграждения, корпоративная культура и другие).*

Германия

В таблице 1.1.10 представлены данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в Германии, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.10 — Данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в Германии, произведен расчет валового внутреннего продукта на одного занятого (производительность) и фондовооруженности *.

	Усл. обоз.	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП в млрд евро в текущих ценах	1	3 267,160	3 365,450	3 474,110	3 403,730	3 617,450
Численность занятых (млн чел.)	2	40,94	41,21	41,60	41,2	41,37
Валовой внутренний продукт на одного занятого (тыс. евро/чел.)	3 = 1 / 2	79,804	81,666	83,512	82,615	87,441
Основные фонды (млрд евро), статистика национальных счетов, баланс активов и пассивов, строка «Основной капитал»	4	10 394,468	10 906,291	11 397,410	11 671,884	12 566,308
Фондовооруженность труда (тыс. евро/чел.) (или основные фонды на одного занятого)	5 = 4 / 2	253,895	264,652	273,976	283,976	303,754

*Рассчитано автором на основе данных <https://stats.oecd.org>.

Как показывает значение коэффициента корреляции между рассматриваемыми количественными признаками (производительностью труда и фондовооруженностью труда) существует прямая зависимость (таблица 1.1.11). Это свидетельствует о том, что темп роста ВВП в Германии тесно связан с темпом роста основных фондов.

Таблица 1.1.11 — Расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью в Германии*.

Год	Производительность труда (y_i)	Фондовооруженность труда (x_i)	(y_i^2)	(x_i^2)	($x_i \cdot y_i$)
2017	79,804	253,895	6 368,678	64 462,671	20 261,837
2018	81,666	264,652	6 669,336	70 040,681	21 613,070
2019	83,512	273,976	6 974,254	75 062,849	22 880,284
2020	82,615	283,298	6 825,238	80 257,757	23 404,664
2021	87,441	303,754	7 645,928	92 266,493	26 560,554
Сумма	415,038	1 379,575	34 483,434	382 090,451	114 720,409
Средняя величина	83,008 ($\bar{y}$)	275,915 ($\bar{x}$)	6 896,687 ($\bar{y}^2$)	76 418,090($\bar{x}^2$)	22 944,082($\bar{x}\bar{y}$)
а					

*Рассчитано автором на основе таблицы 1.1.10.

Определяем среднее квадратическое отклонение по изучаемым признакам:

$$\begin{aligned}\sigma_x &= \sqrt{\overline{x^2} - (\bar{x})^2} = \sqrt{76418,090 - (275,915)^2} = \sqrt{76418,090 - 76129,087} \\ &= \sqrt{289,003} = 17,000\end{aligned}\quad (1.1.20)$$

$$\begin{aligned}\sigma_y &= \sqrt{\overline{y^2} - (\bar{y})^2} = \sqrt{6896,687 - (83,008)^2} = \sqrt{6896,687 - 6890,328} = \sqrt{6,359} \\ &= 2,522\end{aligned}\quad (1.1.21)$$

Определяем величину коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью труда:

$$\begin{aligned}
 rr &= \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{22944,082 - 275,915 \cdot 83,008}{17,000 \cdot 2,522} = \frac{22944,082 - 22903,152}{42,874} \\
 &= \frac{40,93}{42,875} = 0,955
 \end{aligned}
 \tag{1.1.22}$$

Коэффициент корреляции не показывает степень воздействия факторного признака на результативный. Таким показателем является коэффициент детерминации (D), для случая с линейной связью представляющий собой квадрат парного коэффициента корреляции ($D = r^2$). Его значение определяет долю (в процентах) изменений, обусловленных влиянием факторного признака, в общей изменчивости результативного признака. Коэффициент детерминации (D) для рассматриваемых условий составит:

$$D = 0,955^2 = 0,912 \tag{1.1.23}$$

Величина коэффициента детерминации (D) свидетельствует о том, что «вклад» показателя фондовооруженности труда в изменение производительности труда составляет 0,912, а 0,088 *доли составляют другие факторные признаки, которые представляют из себя компоненты системы управления (организация производства, культура производства, система вознаграждения, корпоративная культура и другие).*

Канада

В таблице 1.1.12 представлены данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в Канаде, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.12 — Данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в Канаде, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда*.

**Рассчитано автором на основе данных <https://stats.oecd.org>.*

	Усл. обозн.	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП в млрд канад.долл. в текущих ценах	1	2 140,641	223,672	2 313,563	2 209,681	2 509,618
Численность занятых (млн чел.)	2	18,4	18,73	19,11	18,05	18,95
Валовой внутренний продукт на одного занятого (тыс. евро/чел.)	3 = 1 / 2	1 16,339	119,363	121,066	133,420	132,434
Основные фонды (млрд долл.), статистика национальных счетов, баланс активов и пассивов, строка «Основной капитал»	4	5 047,136	5 285,631	5 456,024	5 679,413	6 451,213
Фондовооруженность труда (тыс. канад.долл/чел.) (или ОС на одного занятого)	5=4/2	274,301	282,201	285,506	314,649	340,433

Как показывает значение коэффициента корреляции, между рассматриваемыми количественными признаками (производительностью труда и фондовооруженностью труда) существует прямая зависимость (таблица 1.1.13). Это свидетельствует, что темп роста ВВП в Канаде тесно связан с темпом роста основных фондов.

Таблица 1.1.13 — Расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью в Канаде*

Год	Производительность труда (y_i)	Фондовооруженность труда (x_i)	(y_i^2)	(x_i^2)	($x_i \cdot y_i$)
2017	116,339	274,301	13 534,804	75 240,967	31 911,940
2018	119,363	282,201	14 247,564	79 637,593	33 684,443
2019	121,066	285,506	14 656,872	81 513,806	34 564,973
2020	122,420	314,649	14 986,656	99 003,943	38 519,321
2021	132,434	340,433	17 538,676	115 894,902	45 084,844
Сумма	611,622	1497,091	74 964,574	451 291,211	183 765,521
Средняя величина	122,324 ($\bar{y}$)	299,418 ($\bar{x}$)	14 992,915 ($\bar{y}^2$)	90 258,242($\bar{x}^2$)	36 753,104($\bar{x}\bar{y}$)

*Рассчитано автором на основе таблицы 1.1.12.

Определяем среднее квадратическое отклонение по изучаемым признакам:

$$\begin{aligned}\sigma_x &= \sqrt{\bar{x}^2 - (\bar{x})^2} = \sqrt{90258,242 - (122,324)^2} = \sqrt{90258,242 - 89651,139} \\ &= \sqrt{607,103} = 24,638\end{aligned}\quad (1.1.24)$$

$$\begin{aligned}\sigma_y &= \sqrt{\bar{y}^2 - (\bar{y})^2} = \sqrt{14992,915 - (122,324)^2} = \sqrt{14992,915 - 14963,161} \\ &= \sqrt{29,754} = 5,448\end{aligned}\quad (1.1.25)$$

Определяем величину коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью труда:

$$\begin{aligned}
 rr &= \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{36753,104 - 299,418 \cdot 122,324}{24,638 \cdot 5,448} = \frac{36753,104 - 36626,007}{134,228} \\
 &= \frac{127,097}{134,228} = 0,946 \quad (1.1.26)
 \end{aligned}$$

Коэффициент корреляции не показывает степень воздействия факторного признака на результативный. Таким показателем является коэффициент детерминации (D), для случая с линейной связью представляющий собой квадрат парного коэффициента корреляции ($D = r^2$). Его значение определяет долю (в процентах) изменений, обусловленных влиянием факторного признака, в общей изменчивости результативного признака. Коэффициент детерминации (D) для рассматриваемых условий составит: $D = 0,946^2 = 0,895$ (1.1.27)

Величина коэффициента детерминации (D) свидетельствует о том, что «вклад» показателя фондовооруженности труда в изменение производительности труда составляет 0,895, а 0,105 *доли составляют другие факторные признаки, которые представляют собой компоненты системы управления (организация производства, культура производства, система вознаграждения, корпоративная культура и другие).*

Анализ показателей трех ведущих экономик G7 показывает высокий уровень причинной связи между вложениями в основные средства и ростом производительности труда. Оставшаяся часть доли влияния факторов «системы управления» на производительность труда в этих расчета не превышает 5—10%, что означает (с высокой долей вероятности), что система управления выстроена настолько эффективно, что позволяет получать практически полную отдачу от вложенной единицы в основные фонды в аналогичном росте производительности труда.

Мексика. Проведем аналогичный анализ экономических данных развивающихся экономик на примере Мексики.

В таблице 1.1.14 представлены данные по объему и динамике ВВП, численности занятых, основных фондах в Мексике, произведен расчет ВВП на одного занятого (производительность труда) и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.14 – Объем и динамика ВВП, численности занятых, основных фондов и расчет ВВП на занятого, фондовооруженности на занятого в Мексике*

	Усл. обозн.	2017	2018	2019	2020	2021
Валовой внутренний продукт в текущих ценах (млрд песо)	1	22 536,210	24 176,670	25 143,134	24 079,804	26 608,701
Численность занятых (млн чел.)	2	49,011	50,311	51,610	51,952	52,294
Производительность труда (тыс. песо/чел.)	3 = 1 / 2	459,821	480,544	487,173	463,501	508,831
Основные фонды (млрд песо), статистика национальных счетов, баланс активов и пассивов, строка «Основной капитал»	4	85 355,530	92 457,143	95 574,746	101 502,368	111 888,093
Фондовооруженность труда (песо/чел.) (или ОС на одного занятого)	5 = 4 / 2	4 840 395	5 114 391	5 540 864	6 486 126	7 081 764

*Рассчитано автором на основе данных <https://stats.oecd.org>.

В таблице 1.1.15 приведены расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между показателями производительности труда и фондовооруженности труда.

Таблица 1.1.15 — Расчетные значения для определения линейного коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью в Мексике*.

Год	Производительность труда, тыс. песо/чел. (y_i)	Фондовооруженность труда, тыс. песо/чел. (x_i)	(y_i^2)	(x_i^2)	$(x_i \cdot y_i)$
2017	459,821	1741,566	211435,352	3033052,132	800808,620
2018	480,544	1837,710	230922,536	3377178,044	883100,514
2019	487,173	1851,853	237337,532	3429359,534	902172,782
2020	463,501	1953,770	214833,177	3817217,213	905574,349
2021	508,831	2139,607	258908,987	4577918,114	1088698,369
Сумма	2399,870	9524,506	1153437,584	18234725,037	4580354,634
Средняя величина	479,974 ($\bar{y}$)	1904,901 ($\bar{x}$)	230687,517 ($\bar{y}^2$)	3646945,007 ($\bar{x}^2$)	916070,927 ($\bar{x}\bar{y}$)

*Рассчитано автором на основе таблицы 1.1.14.

Определяем среднее квадратическое отклонение по изучаемым признакам:

$$\sigma_x = \sqrt{\bar{x}^2 - (\bar{x})^2} = \sqrt{3646945,007 - (1904,901)^2} \quad (1.1.28)$$

$$= \sqrt{3646945,007 - 3628647,819} = \sqrt{18297,188} = 135,267$$

$$\sigma_y = \sqrt{\bar{y}^2 - (\bar{y})^2} = \sqrt{230687,517 - (479,974)^2} = \sqrt{230687,517 - 230375,041}$$

$$= \sqrt{312,476} = 17,677 \quad (1.1.29)$$

Определяем величину коэффициента корреляции между производительностью труда и фондовооруженностью труда:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{916070,927 - 1904,901 \cdot 479,974}{135,267 \cdot 17,677} = \frac{916070,927 - 914302,953}{2391,115} = \frac{1767,974}{2391,115} = 0,739 \quad (1.1.30)$$

Как показывает значение коэффициента корреляции, между рассматриваемыми количественными признаками (производительностью труда и фондовооруженностью труда) существует прямая тесная зависимость. Это свидетельствует о том, что темп роста ВВП в Мексике тесно связан с темпом роста основных фондов.

Коэффициент корреляции не показывает степень воздействия факторного признака на результативный. Таким показателем является коэффициент детерминации (D), для случая с линейной связью представляющий собой квадрат парного коэффициента корреляции ($D = r^2$). Его значение определяет долю (в процентах) изменений, обусловленных влиянием факторного признака, в общей изменчивости результативного признака. Коэффициент детерминации (D) для рассматриваемых условий составит:

$$D = 0,739^2 = 0,546 \quad (1.1.31)$$

Величина коэффициента детерминации (D) свидетельствует о том, что «вклад» показателя фондовооруженности труда в изменение производительности труда составляет 54,6%, а *остальные 45,4% составляют другие факторные признаки, которые представляют из себя как раз компоненты системы управления (организация производства, культура производства, система вознаграждения, корпоративная культура и другие).*

Исходя из проведенного статистического анализа развитых экономик G7 (на примере США, Канады, Германии), экономики РФ и развивающихся экономик (на примере Мексики), можно сделать вывод: *между элементами производительности*

труда на макроуровне, а именно объемом ВВП, численностью занятых, величиной основных фондов и системой управления (как остаточного значения неустановленной напрямую корреляционно-детерминационной связи между производительностью и фондовооруженностью) — существует прямая корреляционная связь. Причем в развитых экономиках G7 она выше значения 0,95, а в развивающихся существенно ниже (РФ — 0,9; Мексика — 0,74).

Проведенный анализ вклада фондовооруженности в производительность труда по результатам расчета коэффициента детерминации между ними позволяет сделать вывод, что в высоко развитых экономиках (на примере США, Германии, Канады) уровень производительности труда на современном этапе развития определяется практически в полном объеме (с коэффициентом детерминации выше 0,95) факторами затрат капитала (то есть фондовооруженностью труда), что означает (опираясь на формулу производительности) следующее: система управления в высокоразвитых экономиках лучше интегрирует организацию работы времени машин и человека как внутри предприятия, так и во взаимодействии с внешним миром, позволяя максимально полно получать отдачу от вложенного капитала в производственные мощности (основные фонды). В экономике РФ и развивающихся экономиках, напротив, уровень производительности труда на современном этапе развития определяется не в полном объеме (с коэффициентом детерминации ниже 0,8) факторами затрат капитала (то есть фондовооруженностью труда), что означает (опираясь на формулу производительности) следующее: система управления в экономике РФ не максимально лучшим образом интегрирует организацию работы времени машин и человека как внутри предприятия, так и во взаимодействии с внешним миром, не позволяя максимально полно получать отдачу от вложенного капитала в производственные мощности (основные фонды).

На основе анализа научной проблемы на макроуровне (уровне РФ) сформулируем проблему: ситуация, которая сложилась на макроуровне в РФ, объективно нежелательна и требует решения. При этом отметим, что на макроуровне в РФ наблюдается высокий уровень индекса развития человеческого

потенциала (капитала) с тенденцией его снижения в последние годы, уменьшается ожидаемая продолжительность жизни. Объективно отмечается рост объема ВВП, медленный рост производительности труда, наблюдается падение народонаселения и его структурное старение, что в совокупности приводит к снижению активного населения в долгосрочном горизонте. При этом выявлена кратная разница между объемом ВВП и производительностью труда с крупнейшими экономиками мира (группа G7), в частности США.

Академик Аганбегян отмечает: «И если мы хотим добиться многолетнего устойчивого и ускоряющегося развития страны на базе научно-технологического развития и инноваций, нам нужна **коренная трансформация** нашей социально-экономической системы. Надо заменить государственно-олигархический капитализм с недоразвитым рынком и отсталой социальной сферой в стране социальной рыночной системой, нацеленной на рост благосостояния народа, прежде всего за счёт инновационного развития. Предстоит создать долгосрочный эффективный рынок капитала, с одной стороны, поднять сферу «экономики знаний», главную составную часть человеческого капитала, добиться естественного прироста населения и его трудоспособной части и подчинить всё наше развитие стратегическим средне- и долгосрочным целям... все это предполагает осуществление коренных перемен в развитии экономики и социальной сферы с кардинальными изменениями в законодательстве, **управлении** и политике»³⁴. Исследования Беккера, Шульца и Денисона показали, что если к традиционным физическому капиталу и количеству труда добавить индикатор человеческого капитала (некий аналог качества труда), то полученная модель хорошо объясняет подъёмы экономики у лидеров производительности³⁵. В последние годы внимание к проблеме повышения производительности труда в России приобретает более целенаправленный характер³⁶.

³⁴ Аганбегян А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России. С.1-26.

³⁵ Becker G. S. Human Capital: A theoretical and empirical analysis? With special references to education. Chicago: University of Chicago press, 2009.

³⁶ Важными элементами государственной политики в области роста производительности труда представляются: паспорт национального проекта «Производительность труда». URL: <https://>

Статистический анализ показывает, что во многом причина низкого уровня производительности труда в РФ по сравнению с США заключается в существенно большем влиянии нетрудовых факторов на рост производительности труда. Эффективность фактора «система управления» у стран-лидеров по производительности кратно выше, чем в РФ. Недооценка этого фактора при целеполагании предприятий РФ на рост эффективности приводит к *низкому уровню использования потенциальных производственных возможностей промышленных предприятий в условиях отставания производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств), что в условиях падения численности активного населения в долгосрочной перспективе ведет к падению благосостояния населения РФ по сравнению с лучшими мировыми достижениями.*

Проводя дедуктивное умозаключение, *сформулируем: «система управления» на предприятиях РФ исчерпала свои возможности и требуется новая система управления, а следовательно, необходимы и иные, альтернативные, прорывные научные решения и концептуальные подходы к трансформации системы управления на уровне организации.*

Подводя общие итоги научного анализа, синтезируем все проанализированные уровни понимания и постановки проблемы и сформулируем *научную проблему исследования* (таблица 1.1.16.).

Таблица 1.1.16 — Синтез научной проблемы и гипотезы исследования*

Уровень понимания научной проблемы	Выводы
Теоретический уровень	Задача менеджмента как науки — исследовать и совершенствовать «систему управленческих отношений» на предприятиях, целеполагая ее на устойчивый рост производительности труда и рост качества жизни сотрудника.

Эмпирический уровень	Мега— уровень (глобальный, мировой)	«Система управления» на мегауровне исчерпала свои возможности, и требуется новая адаптивная система управления, следовательно необходимы иные, альтернативные, новые решения и концептуальные подходы к трансформации системы управления на мегауровне.
	Макроуровень (на уровне РФ)	«Система управления» на предприятиях РФ исчерпала свои возможности, и требуется новая адаптивная система управления, следовательно необходимы иные, альтернативные, новые решения и концептуальные подходы к трансформации системы управления на уровне организации
		
Дедуктивное умозаключение для постановки проблемы исследования в области науки «Менеджмент»		Низкий уровень использования потенциальных производственных возможностей промышленных предприятий в условиях отставания производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств) ведет к падению благосостояния населения РФ по сравнению с мировыми достижениями
		
Гипотеза исследования в области науки «Менеджмент»		Разработка и реализация авторской методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, позволит повысить результативность их работы и улучшить основные показатели функционирования, что приведет к росту благосостояния коллектива и отдельного работника. С ростом ВВП на основе роста производительности труда будет обеспечен, согласно закону экономии времени, рост продолжительности жизни населения и индекс человеческого потенциала.

**Разработано автором*

1.2. Систематизация методологий управления изменениями и трансформациями систем управления, представленными в трудах ученых и практиков менеджмента³⁷

Теоретическая экономическая научная мысль активно приступила к систематизации знания об управлении изменениями и трансформации системы управления организации только в течение последних десятилетий. Особенно активно такими исследованиями заняты представители консалтинговых компаний глобального масштаба, что связано с тем, что именно они выступают в роли управленческих консультантов на большинстве проектов трансформации. Собранный ими опыт становится эмпирической базой для построения теоретических конструктов по теории трансформации организации.

Сегодня в научной и практикоориентированной среде различают понятия «организационные изменения», «управление изменениями» и «трансформация». Если первые два термина в целом относятся к факту того, что организация изменяется и должен иметь место процесс, который помогает в этом, то понятие «трансформация» — это крупное, значительное, масштабное изменение в организации (или организационной единице), которое позволяет получить качественно иной результат от системы управления — «скачок» экономической производительности (рисунок 1.2.1): скачок по спирали диалектического развития.

³⁷ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. К вопросу методологии управления трансформациями: модель Синго // Вестник Удмуртского Университета. Серия Экономика и право. 2024. Том 34, вып. 4. С. 652-660.
- Митенков А. В. Рождение понятий «организационная терапия» и «симбергетическая организация» в философии хозяйствования // Современная социальная философия и перспективы общественнознания: материалы всероссийской научной конференции (Екатеринбург, 29-30.06.2023 г.) / под общ. ред. Д. А. Томильцевой. Екатеринбург: Деловая книга, 2024. С. 93-98.
- Митенков, А. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова // Экономика промышленности. 2023. №16 (1). С. 105-117.

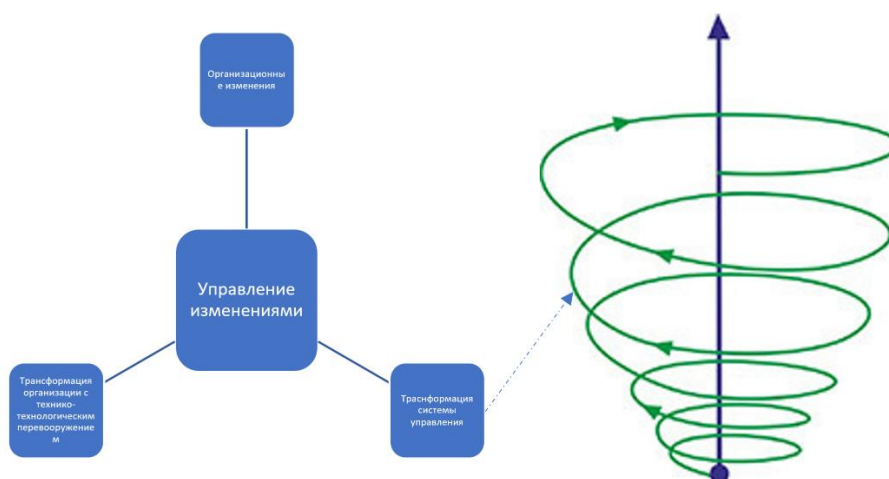


Рисунок 1.2.1 — Понятия «изменения» в менеджменте и диалектическая спираль развития. *Разработано автором.*

В ходе исследования проведен контент-анализ и в приложении А4 представлено детальное аналитическое исследование (проведенный анализ представляет собой научный отчет, структурированный в таблицы и набор комментариев) ключевых фраз в поисковых машинах каталогов ведущих российских библиотек, связанных с этими темами, а именно фразы «управление изменениями», «трансформация системы управления», «трансформация организации», «трансформация бизнеса», «трансформация предприятия», «методология трансформации», «методология трансформации системы управления», «концепция трансформации организации» и «концепция трансформации системы управления». В исследовании проанализированы открытые поисковые системы (каталоги) Российской государственной библиотеки (RSL (rsl.ru)), Российской национальной библиотеки NLR (nlr.ru), поисковой машины Yandex.

Проведенное исследование методом контент-анализа (приложение А4), доказывает, что «изменения» и «трансформация» — синонимичные понятия, отличие которых только в масштабе. Следовательно «управление изменениями» и «управление трансформацией» — тоже понятия одного смыслового порядка, с той лишь разницей, что управление трансформацией — это управление значительными, масштабными, приводящими к качественному скачку изменениям.

При этом «трансформация» организации может быть двух видов: трансформация системы управления и трансформация организации с технико-технологическим перевооружением. Именно «трансформация системы управления организационной единицы» является предметом исследования данной работы.

Наука «Менеджмент», рассматривая изменения в организации, первично выделяет понятие «управление изменениями» и определяет ряд тезисов³⁸:

- управление изменениями — это направление работ в рамках организационной проектной деятельности, нацеленное на обеспечение внедрения преобразований;
- управление изменениями позволяет повысить эффективность проектной работы за счет подготовки персонала и бизнес-среды предприятия к принятию изменений, которые предусматривает проект трансформации;
- управление изменениями — это работа с сотрудниками предприятия, которая помогает воспринимать изменения внутри, обеспечивать позитивное отношение персонала к нововведениям, подготовку сотрудников к получению новых знаний и применению их на практике.

Управление изменениями часто называют одним из самых сложных видов деятельности в менеджменте, требующего набора целого ряда специальных компетенций. В последнее время понятие «управление изменениями» эволюционировало в связи с активной разработкой моделей, процессов и инструментов управления изменениями.

Дж. Хаят и Т. Кризи — методологи в сфере управленческого консалтинга по управлению изменениями компании «Просай» (англ. Prosci Inc.) в своей работе

³⁸ Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 352 с.; Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2011. 187 с.; Глушаков В. Е. Управление изменениями в бизнесе. М.: Дикта, 2011. 212 с.; Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.; Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Паблишер, 2003. 320 с.; Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Добрая книга, 2006. 360 с.

«Управление изменениями: человеческая сторона изменений»³⁹ выделили пять основных принципов, которые лежат в основе процесса управления изменениями:

- принцип 1: у изменений должна быть причина;
- принцип 2: для изменения организации необходимы индивидуальные изменения сотрудников;
- принцип 3: результат изменений в организации в целом – это общие индивидуальные изменения;
- принцип 4: управление изменениями – это методология управления индивидуальными изменениями;
- принцип 5: применение управления изменениями необходимо для получения запланированных выгод и результатов.

Сформулируем выводы из вышеуказанных принципов:

- Управление изменениями преследует одну первостепенную цель менеджмента организаций — достижение желаемых результатов от внедрения изменений.
- Для того чтобы провести изменения в организации в целом, необходимо реализовывать их на индивидуальном уровне. Управление изменениями успешно только при объединении процессов и инструментов для работы как на уровне компании, так и на уровне отдельных работников.
- Управление изменениями не предназначено для осуществления одним человеком; для реализации управления изменениями требуется участие, в том числе и первого лица (зачастую акционера, собственника), менеджмента высшего и среднего звена, специалистов и рабочих исполнительного уровня, а также ресурсов соответствующей проектной группы управления изменениями.
- В отличие от управления проектами, осуществляемого квалифицированным менеджером с навыками проектного управления, процессы

³⁹ Hiatt J. M. Change Management: The People Side of Change. Colorado: Prosci Learning Center Publications, 2012. 155 p.

управления изменениями генерируются профессионалами, а реализуются всеми сотрудниками компании, начиная топ-менеджерами и заканчивая представителями низшего исполнительного звена.

- Первым шагом в управлении изменениями является понимание того, как управлять изменениями, которые необходимо реализовать. Для обеспечения успешных изменений требуется новое мышление, новые модели поведения и новые инструменты практического действия.

«Управление изменениями» является одним из ключевых факторов успешного менеджмента для устойчивого прогресса организации, оно позволяет промышленным предприятиям диалектически преобразовывать себя по мере появления новых возможностей и вызовов, что приводит к проактивному участию в выработке и реализации важных ответных инициатив по трансформации. Именно эта адаптивность позволяет предприятиям реализовывать свои конкурентные преимущества в постоянно изменяющемся мире.

В статье «Проблемы управления изменениями» Г. Сиркин и др. анализируют основную проблематику в процессе управления изменениями⁴⁰, в частности они выделяют наиболее часто встречающиеся причины неудач изменений:

- Нет единого понимания, что больше всего влияет на успешность преобразований.

- Руководители разных направлений организации часто используют собственные подходы и инструменты, что в итоге может привести к разного рода конфликтам, которые не всегда способствуют изменениям.

- Предприятия слишком много внимания уделяют «мягким» факторам изменений. Две трети программ крупных изменений не достигают успеха из-за сильного смещения акцента внимания к таким «мягким факторам» изменений, как стиль руководства, корпоративная культура, мотивация сотрудников. Все эти условия играют важную роль для успеха проекта, но могут быть не реализованы в случае

⁴⁰ Сиркин Г., Кинан П., Джексон А. Проблемы управления; пер. с англ. // Управление изменениями. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2019. 226 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

недостаточного внимания к «жестким факторам», а именно: структурно-системным компонентам системы управления.

В «управлении изменениями» организационной единицы в силу ее биосоциальной природы (подробнее в параграфе 1.1) можно выделить три уровня, которые требуют различных подходов для анализа, подготовки и проведения изменений (рисунок 1.2.2).

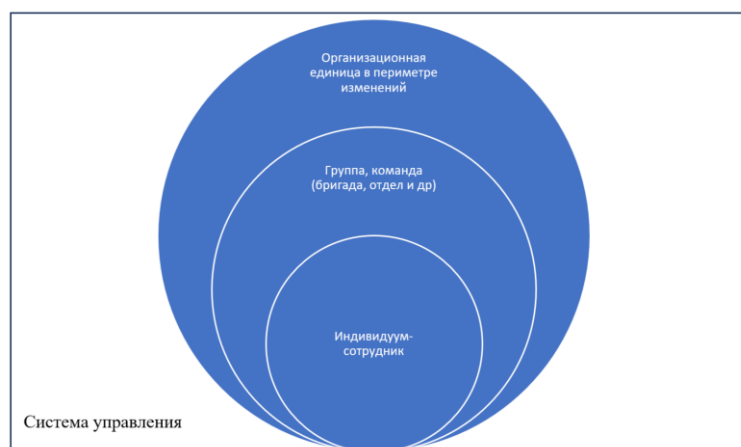


Рисунок 1.2.2 — Уровни управления изменениями. *Разработано автором.*

Рассмотрим подробнее каждый уровень. Научная мысль и практика изменений на уровне индивидуума часто опирается на:

- бихевиористский подход — введение и исключение мотиваторов для стимулирования желательного и удаления нежелательного поведения (основано на работах И.П. Павлова⁴¹), теории X и Y (Макгрегор⁴²), двухфакторной теории мотивации Герцберга⁴³;
- когнитивный подход⁴⁴ — анализ когнитивных структур, таких как цели, ценности, убеждения, поведение;

⁴¹ Павлов И. П. Полное собрание трудов: в 5 т. М., Л.: Изд-во АН СССР, 1940-1949. Т. I-V.

⁴² McGregor D. The professional manager. New York: McGraw-Hill, 1967.

⁴³ Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе; пер. с англ. / под общ. ред. Е.А. Борисовой. М.: Вершина, 2006. 238 с.

⁴⁴ Азарова Н. А. Детерминанты когнитивного управления инновационным потенциалом социально-экономических систем: международный опыт // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 1. С. 3–12.

- психодинамический подход — рассмотрение изменения, как психической драмы в динамике (модель Кюблер-Росс⁴⁵);
- гуманистический подход — теория потребностей Маслоу⁴⁶.

Теория и практика изменений на уровне группы (команды) опирается на инструменты классического менеджмента⁴⁷, в частности на инструменты анализа и использования факторов повышения эффективности команд в изменениях, таких как:

- постановка целей;
- распределение формальных и неформальных ролей;
- организация процессов внутри командного взаимодействия: организации встреч, принятия решений, подведения итогов;
- межличностных отношений в команде;
- отношений команды с окружающей средой и другими командами.

Теория и практика изменений на уровне всей организационной единицы (например, всего предприятия) имеет истоки в том, какое понимание организации дает конкретная школа менеджмента. Так, в исследовании О. Ю. Артемова и С. А. Овчинникова отмечается, что «...специалист по теории организаций, профессор кафедры административных исследований Йоркского университета (Канада) Гаррет Морган в книге «Образы организации» (англ. «Images Of Organizations», 1986) предлагает определять смысл управления фирмами через так называемые «скрытые образы» или «метафоры». В связи с этим процесс нахождения последних, по его мнению, «определяет теорию и практику менеджмента, оказывая влияние практически на все, чем мы занимаемся». К числу рассматриваемых метафор относится представление об организации как о «машине» (планирование маршрута, ресурсное обеспечение, достижение общей эффективности в деле достижения генеральной цели и подцелей), «живом организме» (эволюция, предполагающая отторжение старого и необходимое обновление), «мозге» (выбор моделей познания

⁴⁵ Кюблер-Росс Э. О смерти и умирании; пер. с англ. М.: Киев: София, 2001. 316 с.

⁴⁶ Маслоу А. Мотивация и личность; пер. с англ. СПб.: Питер, 2022. 399 с.

⁴⁷ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 276 с.; Друкер П. Ф. Практика менеджмента; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 307 с.

мира, их осознание и использование в коллективном организационном обучении), «культуре» (формирование, распространение и дальнейшее развитие совместных ценностей), «политической системе» (иерархичность отношений, основанных на власти и подчинении, а также ведущих к самым разнообразным конфликтам интересов). То есть метафоры «организма» и «мозга» касаются биологического и когнитивного аспектов жизни, «культура» и «политическая система», являются отражением поведения социума, а метафора «машины» придает компаниям лучшие качества технических средств и механизмов, помогающих упростить и интенсифицировать многие рабочие процессы и операции»⁴⁸.

После рассмотрения уровня исследования «управления изменениями» (индивидуальный, групповой, общеорганизационный) становится очевидным, что «управление изменениями» во многом имеет признаки междисциплинарного знания, требуя от менеджмента как знаний и навыков проектирования структурно-системных компонентов СУ (например, верной оргструктуры для обеспечения изменений), так и глубокого понимания социальной психологии, конфликтологии, групповой динамики и т.д.

Обратимся к трактовкам термина «трансформация»: все они могут быть сведены к определению ее как контролируемому процессу по управлению значительными изменениями, который влечет за собой переход к целевому состоянию и предполагает кардинальное изменение исходной ситуации в качественно новую в организационной единице. Так, международная консалтинговая компания Бостон консалтинг групп (англ. The Boston Consulting Group (BSG)), которая вовлечена в крупные трансформации систем управления глобальных промышленных корпораций, определяет понятие трансформации как процесс глобальных изменений стратегии компании, операционной модели, организационной структуры, кадровых ресурсов и процессов внутри организации⁴⁹. Реализация

⁴⁸ Артемов О. Ю. Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмента // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2(4). С. 103-112.

⁴⁹ Transformation: the imperative to change / L. Faeste, J. Hemerling, P. Keenan, M. Reeves // Boston Consulting Group : [website]. – 3 November 2014. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/people-organization-transformation-imperative-change> (дата обращения: 18.07.2024).

значительных изменений — зачастую процесс непростой, требующий комплексного подхода, а успешное управление кардинальными изменениями (то есть трансформациями) — нетривиальная задача. Так, согласно отчету «Трансформация: необходимость изменений», опыт промышленных предприятий, открыто заявивших о трансформации с 2003 по 2013 гг., показал, что до 75% этих попыток не достигли цели либо по срокам реализации, либо по экономическому эффекту, либо по обоим показателям сразу. Только 25% попыток смогли обеспечить необходимые результаты в краткосрочной и долгосрочной перспективе⁵⁰.

В рамках проектов по трансформации управление изменениями:

- синхронизирует ожидания различных групп,
- синхронизирует компоненты системы управления,
- организует коммуникации,
- интегрирует команды,
- управляет обучением и подготовкой людей.

Предприятие, рассматриваемое как «поток и трансформация», постоянно меняется, так как его способность к выживанию в условиях постоянных изменений подвергается риску. Изменения могут быть систематическими и плановыми при использовании разработанных концепций для усовершенствования, либо адаптивными и неформальными, когда предприятие или его части быстро адаптируются к изменениям в окружающей среде. Мир также не стоит на месте, поэтому важно не только реагировать на происходящие события, но и активно приспосабливаться к ним. На сегодняшний день становится все более очевидно, что возможность существовать эффективно может быть только с внешней средой⁵¹.

Научная управленческая мысль пришла к выводу, что успешное изменение отдельных работников, команд и предприятий требует новых моделей управления и в течение последних 30 лет систематизировала несколько методологий управления

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Артемов О. Ю. Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмента. С. 103-112.

изменениями и трансформациями. К наиболее известным в менеджменте методологиям (моделям) управления изменениями относятся:

- модель АДКАР (англ. ADKAR model);
- методология АИМ (англ. AIM — Accelerated Implementation Methodology);
- модель управления изменениями Бекхарда и Харриса;
- модель перехода Уильяма Бриджеса;
- модель изменений Джона Коттера;
- модель Кюблер-Росс;
- модель Курта Левина;
- модель Синго;
- методология Адизеса.

Рассмотрим их детальнее, выделяя главные особенности и отмечая недостатки.

Модель АДКАР (ADKAR model)

Методология, разработанная специалистами компании «Просай» (англ. Prosci Inc), впервые была опубликована в 1998 г. и описывает управление изменениями индивидуальной составляющей личностных изменений⁵². Аббревиатура ADKAR (англ.):

- awareness — осознание, что изменения необходимы;
- desire — желание поддерживать изменения;
- knowledge — знание, что и как нужно делать;
- ability — способность сделать все необходимое для внедрения изменений;
- reinforcement — закрепление изменений.

Суть модели заключается в том, что изменения в мотивации и поведении работника происходят за несколько последовательных этапов. На первом этапе описываются причины изменения: необходимо прийти к их осознанию. На втором этапе принимаются решения о поддержке тех или иных осмысленных изменений.

⁵² Angtjan H. ADKAR Model in Change Management // International Review of Management and Business Research. Yerevan, Armenia.2019. Vol. 8, Issue 2.

Далее формируются знания о том, как это должно быть изменено, этап предполагает демонстрацию применимости и привлекательности изменений, а также выявляет ограничения, которые могут помешать. На последнем этапе особое внимание уделяется усилиям по поддержке изменений. Их стабилизация и принятие достигаются за счет вознаграждения, оценки эффективности и корректирующих действий.

Методология (модель) АИМ (англ. AIM — Accelerated Implementation Methodology)

Модель AIM, или методология ускоренного внедрения⁵³, разработанная бизнес-консультантом Д. Харрисоном, состоит из десяти основных шагов, которые позволяют управлять всем процессом изменений всех составляющих: индивидуальной, коллективной и организационной.

Поэтапный процесс является универсальным и достаточно детализированным для того, чтобы успешно и целенаправленно проводить преобразования. Методология включает следующие шаги:

- определение изменений;
- наращивание потенциала для проведения изменений;
- проведение анализа конъюнктуры изменений;
- выстраивание коммуникаций с командой поддержки;
- определение подхода к проведению изменений;
- развитие целевой готовности;
- составление плана коммуникаций;
- разработка стратегии укрепления;
- создание культурного соответствия;
- расстановка приоритетов.

Эти десять шагов аккумулируются в три этапа проведения изменений:

- планирования;

⁵³ About IMA Implementation Management Associates // Implementation Management Associates : [website]. – [2018]. – URL: <https://www.imaworldwide.com/about-ima> (дата обращения: 18.07.2024).

- реализация;
- мониторинг достигнутых результатов.

Модель AIM предназначена для планирования, внедрения и отслеживания изменений по мере их дальнейшего развития и может быть применена к любой организационной системе, имея основную цель методологии — устранить любые барьеры между этапом планирования и успешной реализации, что включает в себя затраты, требуемые сроки, обучение и адаптацию сотрудников к произошедшим изменениям.

Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса⁵⁴

Процесс управления изменениями Бекхарда и Харриса включает пять шагов, с помощью которых предприятие повышает свою внутреннюю осведомленность, определяет необходимость изменений, изучает прогресс изменений, завершает планирование действий и реализует переход. Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса состоит из следующих этапов:

- внутренний организационный анализ — выявление сил сопротивления и анализ текущей организационной ситуации;
- определение необходимости изменений — определение видения и того, что следует менять;
- GAP-анализ — анализ разрывов, определение текущего состояния организации в зависимости от желаемого состояния;
- планирование действий — оценка настоящего с точки зрения будущего, чтобы определить работу, которая должна быть сделана;
- управление переходом — реализация плана посредством эффективного сотрудничества и назначения ролей.

В этой модели авторы предложили абстрактно-математическую трактовку изменения, формула представляет собой неравенство вида:

$$\mathbf{D} \times \mathbf{V} \times \mathbf{F} > \mathbf{R},$$

⁵⁴Avendaño D. Beckhard and Harris Change Model // Toolshero. – 20.08.2023. – URL: <https://www.toolshero.com/change-management/beckhard-harris-change-model/> (дата обращения: 18.07.2024).

где:

- **D** — Dissatisfaction (неудовлетворенность),
- **V** — Vision (видение),
- **F** — First steps (первые шаги),
- **R** — Resistance (сопротивление).

Основываясь на этой модели, можно предположить, что личностные изменения пройдут успешно только при условии, если спектр факторов, влияющих на это решение, будет превышать сопротивление последующим изменениям. К личностным изменениям человека могут подтолкнуть следующие факторы:

- неудовлетворенность;
- желание получить что-то;
- необходимость в получении желаемого.

Ограничить методологию управления изменениями Бекхарда и Харриса может, например, игнорирование всех сложностей, связанных с постоянно меняющейся внутренней средой предприятия, и внешним миром, а также тот факт, что изменения рассматриваются как линейные.

Модель перехода Уильяма Бриджеса

Данную модель представил консультант по управлению изменениями Уильям Бриджес в своем труде «Управление изменениями»⁵⁵. Ее суть заключается в разделении понятий «изменение» и «переход», где основной акцент делается именно на «переходе», а не на «изменениях» и на небольшой, но очень существенной разнице между ними.

В соответствии с моделью Бриджеса, изменения – это определенная ситуация, при которой обстоятельства могут измениться вне зависимости от желания человека, а переход – это процесс, подготавливающий изменения от старого к чему-то новому. Изменения могут произойти внезапно, тогда как переход требует определенного

⁵⁵ Модель управления переходом Уильяма Бриджеса // Технология тренинга : [сайт]. – 2006–2024. – URL: <https://trainingtechnology.ru/model-upravleniya-perexodom-uilyama-bridzhesa/> (дата обращения: 18.07.2024).

времени. Важным преимуществом данной модели является акцентирование внимания именно на процессе перехода, а не на изменениях.

В процессе изменений человек проходит следующие три этапа:

- Первый этап. Окончание, потеря и «расставание» с утраченным. Этот период может быть сопряжен с неприятием, сопротивлением или эмоциональными потрясениями.
- Второй этап. Нейтральная зона. В процессе происходящих изменений сотрудники могут быть нетерпеливы, испытывать чувство неуверенности и нестабильности. Для эффективного управления коллективом на данном этапе руководство должно приложить максимум усилий, учитывая, что в процессе трансформации рабочая нагрузка на сотрудников может быть увеличена, они могут испытывать стресс при переходе на новую систему и т.д.
- Третий этап. Новое начало. Окончательное принятие и создание нового импульса для изменений: сотрудники принимают необходимость изменений; проходит процесс обучения и у них появляется интерес к приобретению новых компетенций, необходимых для успешной работы в измененных обстоятельствах; первые результаты от достижений трансформации видны на практике.

Модель перехода Бриджеса — это инструмент управления изменениями, который подходит для форсирования этапа сопротивления, позволяя успешно преодолевать первичные трудности на этапе запуска изменений.

Модель изменений Коттера

Восьмишаговую модель изменений в одной из своих работ представил эксперт по изменениям и профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер⁵⁶. Эта модель была разработана им по итогам исследований опыта ста компаний, находящихся в процессе трансформации.

В основе ее лежит философия о том, что крупномасштабная инициатива по изменению станет успешна только при условии, если подавляющее большинство

⁵⁶ Коттер Д. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 287 с.

сотрудников поддерживают изменения. Особенно важно, чтобы эта поддержка была получена на ранних этапах процесса изменений.

Модель изменений Коттера описывает ряд шагов и методов оценки их выполнения для мониторинга процесса внедрения изменений и итоговых результатов: осознание потребности в изменениях; формирование группы поддержки; постановка целей; информирование; устранение преград; мотивирование; закрепление изменений; контроль изменений.

Первые три шага модели восьмиступенчатых изменений Д. Коттера связаны с созданием правильного климата для изменений, шаги с 4-го по 6-й связывают изменения с организацией. Этапы 7-й и 8-й направлены на осуществление и закрепление изменений.

Модель Кюблер-Росс

Модель американского психолога Элизабет Кюблер-Росс⁵⁷, которая также известна как 5 стадий (или «кривая изменений Кюблер-Росс»), представляет собой методику ответных действий управленцев на эмоции сотрудника, в зависимости от этапа трансформации, когда сотрудник сталкивается с изменениями в организации (рисунок 1.2.3.), а именно: шок, отрицание, злость, торг, депрессия, принятие.

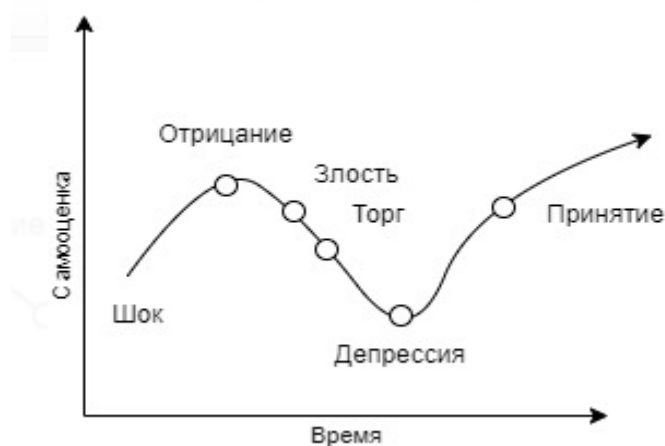


Рисунок 1.2.3 — Кривая Кюблер-Росс⁵⁸

⁵⁷ Belyh A. Understanding the Kubler-Ross Change Curve [CLEVERISM website]. URL: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/> (дата обращения: 30.01.2022).

⁵⁸ Belyh A. Understanding the Kubler-Ross Change Curve [CLEVERISM website]. URL: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/> (дата обращения: 30.01.2023).

Представленная модель широко применяется специалистами при управлении изменениями на персональном (личностном) уровне. Исходя из представленных данных, можно сформулировать пять этапов поведенческих изменений:

- Этап 1 — это стадия, на которой сотрудники могут быть в положении шока или отрицания. Они не в состоянии признать тот факт, что им предстоят изменения, путь к чему-то новому.
- Этап 2 — серьезность ситуации проясняется, и новая реальность становится очевидной. Работники могут начать испытывать страх перед тем, что ждет их впереди, это может перейти в злость (гнев и обиду).
- Этап 3 — сотрудники понимают предстоящие изменения и осознают, как они должны адаптироваться к новым ситуациям и обстоятельствам, начинается этап договоренностей — «торга».
- Этап 4 — фаза обучения не всегда может быть спокойной и комфортной зоной для большинства сотрудников. Проведенные изменения могут негативным образом сказываться на настроении коллектива, в том числе привести к низкой энергии на рабочем месте из-за низкого морального духа и волнения, вызывая депрессию.
- Этап 5 — заключительный этап принятия внедрения изменений в организации. Работники, наконец, начинают принимать изменения и ситуацию, возникают новые надежды и стремления.

Модель Курта Левина

Одна из самых популярных и успешных моделей управления изменениями, созданная в 1940-х годах социальным психологом Куртом Левином. В научной постановке вопроса его интересовало, какие факторы или силы влияют на ситуацию в конкретный момент времени, особенно в моменты социальных и общественных преобразований. Он исследовал силы, которые либо препятствовали движению к цели, либо осуществляли движение к необходимому результату.

Модель теории изменений Левина основана на трехэтапном процессе Разморозка — Изменение — Заморозка (англ. «Unfreeze-Change-Freeze»), который обеспечивает высокоуровневый концептуальный подход к изменениям⁵⁹:

- Разморозка: первый этап изменений включает в себя подготовку организации к принятию того, что изменения необходимы, то есть происходит разрушение существующего статуса-кво для перехода к новым реалиям.
- Изменение. Второй этап – действия, вовлекающие человека в процесс изменений; определяются новые ценности, взгляды, модели поведения.
- Заморозка. Третий этап – это процесс закрепления и поддержки проведенных изменений, не позволяющий сотрудникам вернуться к прежним методам работы.

Данная модель помогает руководителям в реализации трех важных повторяющихся этапов для небольших и конкретных изменений:

- внести изменения в работу;
- минимизировать сбои в работе системы;
- убедиться, что изменения приняты навсегда.

Методология Синго

Модель трансформации, созданная на базе профессионального опыта японского ученого-инженера Сигэо Синго (Шинго), возникла в середине XX века и постепенно обрела свою философию, инструменты, методологию, претерпевая множественные изменения в результате ее применения последователями. Трансформация по Синго — это не следование какой-то одной отдельно взятой программе, это совокупность руководящих принципов, которые становятся фундаментом всего бизнеса.

Синго взял за основу три компоненты организации как системы управления: **результаты, инструменты и системы**. По его мнению, итоги работы не связаны непосредственно с процессами. **Системы** и **результаты** коммуницируют друг с

⁵⁹ Gupta Y. Lewin's Change Management Model [Startup Tolky website]. URL: <https://startuptalky.com/lewins-change-management-model/> (дата обращения: 30.01.2022).

другом через компонент «инструменты», находясь в постоянной прямой и обратной связи. Казалось бы, подобная теория уже имеет право на существование, так как обеспечивает выполнение поставленных задач. Однако это не так. Без элемента, который свяжет между собой все вышеперечисленные компоненты, предприятие способно функционировать лишь в краткосрочном горизонте, не имея возможности мыслить и действовать стратегически.

По мнению Синго, подобным связующим звеном становится **культура** — базовые принципы построения коммуникации между отделами предприятия, способы общения с клиентами и поставщиками, стандарты деловых отношений и прочее. Гарантами культуры для каждого отдельно взятого предприятия являются работники, на них и нужно ставить при выстраивании эффективной модели менеджмента.

Каждому предприятию необходимо заботиться о состоянии корпоративной культуры, ведь именно она определяет его успешность. Однако, как любое явление, **культура многогранна**. Черты «характера» организации могут помогать ее развитию или, напротив, тормозить этот процесс.



Рисунок 1.2.4 — Модель Синго⁶⁰

Рассмотрим, построение связи между компонентами модели (рисунок 1.2.4). Здесь инструменты в процессе деятельности улучшают ее результаты, а результаты, в свою очередь, создают новые эффективные инструменты. Инструменты способствуют работе различных систем, но при этом именно системы выбирают, какими инструментами лучше воспользоваться в том или ином процессе.

Синго разработал *три правила* при трансформации системы управления предприятия:

Правило номер 1. Идеальное поведение создает идеальные результаты. Идеальность как поведения, так и результатов — это конкретное понятие, которое можно оцифровать и стандартизировать.

Правило номер 2. Цели и системы формируют поведение. Данным правилом осуществляются предпосылки создания культуры идеального поведения. Необходимо разобраться, как именно и при помощи чего будет выстроена идеальная система поведения. Каждая система отвечает за свое направление и несет ответственность только в рамках ее осуществления. Система, как элемент, не является неделимой, в свою очередь, она состоит из следующих подсистем: стандарты, отчетность, обратная связь и список улучшений. Отсутствие хотя бы одной из этих подсистем ставит под сомнение право называть такую совокупность правильно функционирующей системой, так как в ней нарушены верные принципы процессов и связей.

Правило номер 3. Принципы определяют идеальное поведение. Постоянная флуктуация общества, экономики, совокупности человеческих факторов ведет к тому, что заранее разработанный алгоритм действия оказывается зачастую неактуальным в новых условиях. Лишь система принципов, заранее обговоренных и принятых всеми участниками бизнес-процессов, способна сохранить верность намеченным планам и стратегиям в деятельности предприятия.

⁶⁰ Модель Синго [сайт Института Синго]. URL: <https://shingo.org/shingo-model/> (дата обращения: 20.01.2024).

Претерпев целый ряд трансформаций, модель Синго сегодня используется в обновленном виде. Предыдущие элементы сохранили свою взаимосвязь, но появилось новое звено цепи. Результаты и системы были взаимоувязаны не посредством культурных ценностей, а при помощи еще одного важного элемента — руководящих принципов (рисунок 1.2.5).



Рисунок 1.2.5 — Руководящие принципы модели Синго ⁶¹

Руководящие принципы определяют системы управления и результаты предприятия, а результаты подтверждают правильность применения принципов.

Важно понимать, что система сама по себе и есть набор инструментов для достижения лучшего результата. Однако без наличия ценностей, принципов и культуры такие системы ведут к выгоранию сотрудников. Невозможно долго работать, опираясь лишь на запланированные результаты. Долгосрочное планирование подразумевает нематериальные связи внутри коллектива, менеджмента, сценарии поведения сотрудников, опираясь на которые можно достигать заявленных высоких результатов в условиях переменчивой среды. По словам Синго, задача менеджера — не решать проблему, а проектировать, координировать и совершенствовать систему менеджмента⁶².

Ключевыми принципами философии Синго (иногда именуют «пирамида Синго») являются: *уважай каждую личность, руководи на основе равенства*.

⁶¹ Модель Синго [сайт Института Синго]. URL: <https://shingo.org/shingo-model/> (дата обращения: 20.01.2024).

⁶² Robinson A. Modern Approaches to Manufacturing Improvement: The Shingo System. Routledge, 2017. 424 p.

Руководящие принципы модели Синго являются ключевым аспектом трансформации предприятия. Синтез идеи Синго: можно закупить современное оборудование и применять новейшие технологии, но без развития требуемого поведения сотрудников в рамках парадигмы руководящих принципов это приведет только к выполнению предприятием оперативных тактических целей без глобального роста экономической производительности предприятия.

Методология Адизеса

Методология Ицхака Адизеса — международного бизнес-консультанта-практика в области управления изменениями — одна из немногих целостных методологий трансформации. Согласно методологии Адизеса большинство нерешаемых проблем предприятия вызвано не столько внешними причинами, сколько внутренней дезинтеграцией. Внутренняя дезинтеграция — это нарушения связей внутри организации, приводящие к увеличению сопротивления действиям, направленным на получение от системы желаемого результата.

Методология Адизеса обладает концептуальной базой, которая описывает общую теорию менеджмента, роли и стили менеджмента, взаимосвязь проблем и изменений, понятие дезинтеграции, методологию принятия управленческих решений, теорию жизненных циклов организаций. При этом, помимо фундаментальной теоретической базы, методология включает инструменты и процессы, позволяющие последовательно проводить управление изменениями⁶³.

Адизес очень точно отражает основную мысль такого феномена как изменения — организации перестают сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь когда система мертва, отсюда следуют две основные аксиомы его теории изменений⁶⁴:

- Изменения — это феномен, который относится непосредственно к живой системе. Система, не испытывающая изменения, по умолчанию, является мертвой.

⁶³ Адизес Ш., Капуста А. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения; пер. с англ. М: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 180 с.

⁶⁴ Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 356 с.

- Система — это множество, состоящее из подмножеств – подсистем. Все что окружает, представляет собой систему, состоящую из подсистем.

Любое «изменение» в системе вызывает разную реакцию у подсистем в силу разной степени инертности. Таким образом, в ранее единой системе появляются разрывы в подсистемах. Это влияет на систему в целом, она теряет синергетичность. Адизес описывает этот процесс как дезинтегрированность системы, определяя таким образом понятие проблемы. Он однозначно определяет взаимосвязь понятий «проблема» и «изменение» и выводит следующий тезис: «органическая» система испытывает постоянные изменения, при этом именно изменения являются причинами проблем организации.

Адизес приводит авторское определение успеха: прогнозирование успеха любой системы зависит от единственного фактора – взаимосвязи между затратами управленческой энергии на внешнюю интеграцию и преодоления внутренней дезинтеграции. Внешняя интеграция означает соответствие компании потребностям клиента, в то время как управленческая энергия направлена на преодоление внутренних проблем. Запас этой энергии ограничен, поэтому чем больше ее используется внутри организации, тем меньше остается для удовлетворения потребностей клиентов⁶⁵.

Успешность внутренней интеграции определяется уровнем взаимного уважения и доверия. В методологии Адизеса «доверие» — это вера в наличие общих долгосрочных интересов, а «уважение» — это признание суверенитета другой стороны, признание права другого человека быть самим собой, отличным от других. Чем ниже уровень взаимного доверия и уважения, тем больше внутренняя дезинтеграция и тем меньше энергии будет для успеха внешней интеграции.

Постулат, лежащий в основе методологии Адизеса говорит о том, что все организации проходят через стадии жизненного цикла, схожие со стадиями, которые проходят живые организмы, и демонстрируют повторяющиеся и прогнозируемые модели поведения. Каждая новая стадия развития для организации – это уникальный

⁶⁵ Адизес И. Управляя изменениями... 2014.

набор вызовов и сложностей. Успех компании заложен в умении менеджеров управлять переходом от стадии к стадии. Это и есть «трансформация». Автор предлагает для организации самообучение и самостоятельное решение проблем, поскольку предполагает, что динамика ее развития носит циклический характер, и подобна функционированию большинства физических, биологических и социальных систем⁶⁶.

Адизес представляет процесс развития организации как естественный, заранее предусматривающий обязательное, неизбежное прохождение организацией стадий своего развития. В теории указывается на невозможность перепрыгивания через указанные стадии. Организация может задерживаться в стадии расцвета при верном стратегическом и тактическом управлении. Его теория предполагает полный жизненный цикл - от рождения до смерти организации, и теоретическая модель состоит из десяти стадий, которые можно разделить на две группы: роста и старения. Стадии роста начинаются с самого возникновения организации вплоть до её расцвета, после наступает неизбежное старение организации. Стадии старения начинаются с этапа стабилизации и заканчиваются ликвидацией предприятия. На рисунке 1.2.6 изображена графическая модель жизненного цикла организации, на которой видна кривая, отражающая все этапы, проходимые за время существования.



Рисунок 1.2.6 — Кривая жизненного цикла организации по Адизесу⁶⁷

⁶⁶ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 500 с.

⁶⁷ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций.

Основная цель методологии трансформации организации Адизеса заключается в сопровождении организации к стадии расцвета и закрепления на данном этапе. Эту задачу можно реализовать лишь при достижении следующих целей:

- организация и любая организационная единица самостоятельно научилась идентифицировать точки потенциального улучшения;
- организация и любая организационная единица научилась эффективно и самостоятельно решать свои проблемы;
- в организацию или в любую организационную систему интегрирована корпоративная культура взаимного уважения и доверия;
- повышен уровень качества менеджмента;
- определены и развиты управленческие навыки и стили руководства организации.

Адизес обращает внимание на то, что решения при трансформации организации должны быть связанными. Он выделяет такое понятие как «управленческая энергия», состоящее из полномочий, власти и влияния. Их определения трактуются следующим образом: authority (от англ. полномочия) — юридическое право принимать определенные решения; power (от англ. власть) — способность наказывать и/или вознаграждать; influence (от англ. влияние) — способность заставить человека выполнять желательные действия без использования полномочий или власти.

Для лучшего понимания взаимосвязи этих трех компонентов Адизес предлагает изобразить отношения полномочий, власти и влияния в виде рисунка 1.2.7.

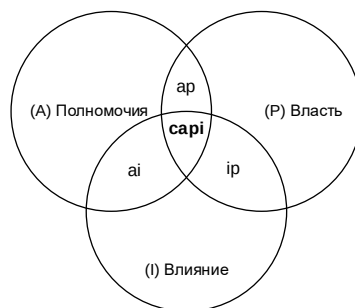


Рисунок 1.2.7 — Полномочия, власть, влияние⁶⁸

⁶⁸ Адизес И. Управляя изменениями... 2014. 356 с.

Когда все три компоненты управленческой энергии пересекаются и частично совпадают друг с другом, появляется комбинация, которую И. Адизес охарактеризовал как англ. «coalesced authority power and influence — capi» (от англ. «объединенные полномочия, власть и влияние», или КАПИ). В случае КАПИ менеджер имеет полномочия указывать сотрудникам, что они должны делать, обладает властью наказывать их и/или вознаграждать, а также может оказывать экспертное влияние на людей для подтверждения разумности своих распоряжений. Однако полное КАПИ, заключенное в одном индивидууме, неосуществимо. Необходима командная работа — как для принятия решения, так и для реализации этого решения. Заимствуем это понятие для последующего построения концепции трансформации, но для однозначного понимания в русской этимологии будем использовать категорию «объединенные полномочия, власть и экспертиза».

В теории управления изменениями конфликт является естественным компонентом изменений. В исследованиях Адизеса феномен конфликта определяется как неизбежное и необходимое явление. Им разработаны основы по разрешению конфликтов, для чего была создана система, определяющая успех любого предприятия как соотношение между внешним и внутренним маркетингом. При этом внешний маркетинг — это количество ресурсов, вкладываемое системой в идентификацию и удовлетворение потребностей клиентов. Внутренний маркетинг — это взаимное уважение и доверие, которые определяются количеством управленческой энергии, необходимой для того, чтобы в организации произошло желаемое событие. При отсутствии в системе взаимного уважения и доверия или малом их количестве затраты энергии на осуществление внутреннего маркетинга или внутренней дезинтеграции будут очень высокими. На рисунке 1.2.8 изображена схема управления изменениями Адизеса⁶⁹.

⁶⁹ Адизес И. Управляя изменениями... 2014.



Рисунок 1.2.8 — Схема управления изменениями по Адизесу⁷⁰

Для проведения преобразований Адизес разработал набор из «11 шагов организационной трансформации» — это многоступенчатый проект управленческого консалтинга по преобразованию организации при переходе с одного этапа жизненного цикла к другому на пути к стадии «Расцвет». Каждый из 11 этапов методологии представляет собой систему консультационных мероприятий, заключающуюся в дисциплинированном, последовательном и всеобъемлющем подходе к максимально успешному внедрению изменений. Методология предлагает решать проблемы в строго определенной последовательности. Этапы разбиваются на следующие:

1. Синергетическая организационная диагностика (самодиагностика), осуществляемая командой, позволяет выявить основные аспекты работы предприятия, улучшение которых позволит существенно повысить организационную эффективность.
2. Решение проблем в составе кросс-функциональных команд: работа с командами, созданными для решения приоритетных проблем, выявленных на

⁷⁰ Адизес И. Управляя изменениями... 2014.

предыдущем этапе, включая тренинги, направленные на обучение взаимодействию в составе команд по трансформации.

3. Создание органа управления изменениями. В рамках данного этапа основной задачей становится создание структуры, ответственной за управление изменениями.

4. Определение долгосрочных и краткосрочных целей — основной целью данного этапа является определение долгосрочных и краткосрочных целей, разделяемых менеджментом.

5. Реинжиниринг организационной структуры — целями этапа являются разработка организационного дизайна; распределение функционала и зон ответственности между подразделениями.

6. Декомпозиция целей и внедрение системы управленческой информации.

7. Обучение технологиям управления изменениями на всех уровнях необходимого количества специально отобранных сотрудников для последующего распространения шагов 1 — 6 на более низкие организационные уровни.

8. Планирование пиковых результатов — организационная «растяжка» в ходе этапа разрабатываются новые амбициозные планы, «растягивая» предприятие для достижения максимально возможных результатов.

9. Стратегическое перераспределение ресурсов — разрабатываются долгосрочные перспективы каждой организационной единицы.

10. Каскадирование системы управления изменениями на все уровни организации: в случае многоуровневой трансформации СУ возможно тиражировать ее на разные уровни, замкнув общий цикл управления изменениями по всему предприятию.

11. Разработка и внедрение новой системы вознаграждения — ее задача поддерживать желаемое поведение людей.

Рассмотрев различные методологии управления изменениями и трансформации, проведем их сравнительный анализ, определим элементы, которые возможно заимствовать для разработки авторской методологии трансформации СУ.

Наиболее популярные теории управления изменениями имеют те или иные ограничения. В некоторых — делается акцент и подробно описываются управленческие концепции, при этом «опускается» детальный разбор инструментов, техник и практических кейсов. Другие концентрируются на практикоориентированности, не учитывая при этом базовые концепции и теории.

Общее ограничение имеющихся на сегодня методологий трансформации — они не отражают «биосоциальность» управленческих отношений и не обладают цельностью и связанностью с экономическими показателями предприятия.

Классификация и сравнительный анализ наиболее значимых методологий по управлению изменениями и ценные элементы к заимствованию представлен в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 — Классификация и сравнительный анализ методологий управления изменениями и трансформации*

Методология	Преимущества	Недостатки	Оптимальные цели применения методологии в менеджменте изменений	Что возможно заимствовать для разрабатываемой концепции и методологии трансформации
АДКАР	Хорошо структурированная модель для работы на индивидуальном уровне изменений	Сложный многоуровневый процесс организации коммуникаций для крупных организаций, не рассматриваются структурно-системные компоненты в трансформации	Индивидуальные изменения; небольшие организационные изменения в рамках понятных и небольших структур управления; использование для программ коммуникации	Элементы коммуникационных стратегий при декомпозиции информационных поводов трансформации по всей организационной структур.
АИМ	Обширные рамки применимости, хороший чек-лист при проведении ясных и понятных изменений	Не подходит для операционных изменений, не рассматриваются структурно-системные компоненты в трансформации	Групповые изменения четкого и понятного содержания в ограниченном масштабе и времени реализации	Нет
Бекхард а и Харрис	Ориентирована на преодоление внутреннего сопротивления	Модель рассматривает изменения как линейный процесс только индивидуума, и не учитывает все сложности,	Индивидуальные изменения, несложные групповые изменения небольших групп (до 20	Элементы взаимодействия для создания методики и инструментария интегральной фасилитации

		связанные с постоянно меняющейся организационной средой, не рассматриваются структурно-системные компоненты в трансформации	человек)	
Уильяма Бриджа	Включает пошаговое руководство по эмоциональному принятию изменений	Не подходит для полномасштабных изменений СУ, не рассматриваются структурно-системные компоненты в трансформации	Индивидуальные изменения, несложные групповые изменения небольших групп (до 20 человек)	Элементы взаимодействия для создания методики и инструментария интегральной фасилитации
Модель Коттера	Предоставляет восьмиступенчатый перечень действий для изменений любого уровня	Недостаточная алгоритмизация действий на каждом этапе изменений; отсутствие шагов и инструментов изменения структурно-системных компонентов СУ	Изменения любого уровня при изменениях четкой и понятной структуры	• Принцип «этапности» изменений при трансформации СУ и логика построения от А до Б • Элементы для проектирования «Видения стратегического развития» («полярная звезда трансформации» по Коттеру)
Модель	Представляет собой модель,	Недостаточная алгоритмизация	Индивидуальные	• Элементы для

Кюблер-Росс	описывающую индивидуальный уровень изменений	действий на каждом этапе изменений; отсутствие шагов и инструментов изменения структурно-системных компонентов СУ	изменения	исследования «конфликтной» компоненты. • Элементы взаимодействия членов команды и правила работы команд для создания методики и инструментария интегральной фасилитации
Модель Курта Левина	Элементарный алгоритм по управлению сопротивлением при изменениях	Недостаточная алгоритмизация действий на каждом этапе изменений; отсутствие шагов и инструментов изменения структурно-системных компонентов СУ Отсутствие механизма постоянных изменений, как продолжающегося процесса	Организационные изменения дискретного характера любого уровня	• Элементы для построения инструмента «Обход руководителя»
Методология Синго	Обладает элементарным простым инструментарием для локальных изменений	Отсутствие шагов и инструментов изменения структурно-системных компонентов СУ; значительное	Для проектов повышения операционной эффективности	• Элементы для построения инструмента «Обход руководителя» • Элементы методологии для

		время на изменение модели поведения через «гембу» руководителей		построения опросников в методике «Культура лидерства», «Культура коммуникаций», «Культура исполнения и измеримости»
Методология Адизеса	Методология включает различные инструменты анализа. Понятная и измеримая «формула успеха». Может быть применима к любой системе. Методология направлена через призму национальных особенностей, что отличает ее от подавляющего большинства современных теорий менеджмента	Отсутствие инструментария изменения поведенческой модели. Изменения модели поведения (культуры организации) произойдут автоматически при трансформации структурно-системных компонентов СУ; отсутствие концептуальной связи «экономической производительности» и системы управления; отсутствие отдельных компонентов «культура взаимного уважения и доверия» как отдельного этапа трансформации; отсутствие	Осуществление масштабных и устойчивых изменений на всех уровнях организации	• Элементы общей теории управления как основы для управления изменениями. • Концепция CAPİ (трактовка как «объединенные полномочия, власть, экспертиза»). • Принцип «этапности» изменений при трансформации СУ и логика построения от А до Б. • Элементы для проектирования этапа «Диагностика» в части

		декомпозиции «культуры» на подкомпоненты		общей логики таблицы трансформации. • Элементы для проектирования «Видения стратегического развития» («полярная звезда трансформации»). • Элементы для проектирования этапа организационной структуры в части принципа краткосрочности и долгосрочности. • Элементы для проектирования этапа вознаграждения в части роли внутренних мотивов

**Разработано автором*

На основании проведенного исследования и систематизации концепций и методологий управления изменениями и трансформации, представленных в трудах ученых, можно сделать ряд выводов.

1. Существующие концепции, методологии и модели управления изменениями и трансформации организации обладают рядом недостатков (подробнее в таблице 1.2.1):

- отсутствует связь с философскими гносеологическими основами менеджмента и экономикой отдельного предприятия и народного хозяйства в целом;
- не прослеживается связь с социо-экономическими отечественными научными школами, которые исследуют феномен «развития», «изменения», «прогресса» человека и общества в онтологическом пространстве;
- подавляющее большинство методологий не являются комплексными, то есть не охватывают в единстве «структурно-системную компоненту менеджмента» и «биологическую природу сотрудника»;
- не прослеживается связь между центральной экономической задачей предприятия и задачами трансформации;
- отсутствует унифицированная сквозная методология с набором практикоориентированного инструментария проведения трансформации системы управления (кроме методологии Адизеса и методологии Синго);
- отсутствует элементарная абстрактно-математическая и логическая связь между экономическими показателями деятельности предприятия, этапами трансформации и ожидаемыми результатами изменений в ходе трансформации;
- нет понимания компонентов организационной культуры и методики трансформации модели поведения сотрудника предприятия; нет исследованного понимания «культуры» и ее роли в формировании поведенческой модели сотрудника;

- отсутствуют полномасштабные реализованные проекты на отечественных промышленных предприятиях согласно выше исследованным методологиям (кроме проектов по методологии Адизеса).

2. Проведем заимствования из описанных выше методологий (детально в таблице 1.2.1), в частности: логика этапов трансформации; концепция CAPİ (концепция объединенных полномочий, власти, экспертизы (ПВЭ)); и иные для последующего исследования и синтеза концепции и методологии трансформации СУ. Отметим, что для достижения эффективности планируемых кардинальных изменений необходимо в общем виде удовлетворять следующему набору требований к процессу управления изменениями и трансформациями СУ промышленными предприятиями:

- уверенность инициаторов и исполнителей в необходимости перемен;
- поддержка первых лиц организации посредством принятия решений и оценки действий сотрудников;
- анализ сопротивлений, с которыми можно столкнуться в процессе проведения изменений;
- минимизация сопротивления сотрудников, которые выступают против;
- выстраивание коммуникации по конечному целеполаганию проводимых изменений.

1.3. Философия категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики^{71,72}

Термин «*Philosophia*» происходит от греческого «*phileō*» — любовь и «*sophia*» — мудрость, таким образом, философия — это любовь к мудрости⁷³.

История изучения отношений между человеком, хозяйством и управлением хозяйством начинается в античной философии и продолжается до сих пор в современных отечественных и зарубежных философских учениях. Новый этап развития интереса к этой тематике связан с планетарным кризисом, ростом экологических проблем и социальной напряженности в мире.

На протяжении всей истории философии «хозяйство» рассматривается как духовный и метафизический **феномен**, а «труд» является центральной категорией и социальной ценностью, которая **отличает** человека от мира природы.

Ю.М. Осиповым, философом хозяйства, дано следующее определение, «хозяйство – жизнь производства жизни, но точнее сказать, жизнь производства жизни через потребление внешнего мира и жизни. И все это непременно через хождение, динамику, действие, через взаимодействие живущего и хозяйствующего организма с внешним миром и другими организмами»⁷⁴.

⁷¹ В данной главе и далее термины «менеджмент» и «управление» употребляются автором как синонимы.

⁷² Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 1 // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/49ECVN124.pdf>. (дата обращения: 07.04.2024).
- Митенков А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 2 // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN224.pdf>. (дата обращения: 20.05.2024).
- Митенков А. В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>. (дата обращения: 22.05.2024).
- Митенков А. В. Стратегия устойчивого развития: в поиске трансформации подходов (тезисы). Теория и практика стратегирования: сб. избранных научных статей и материалов VI Международной научно-практической конференции (6 марта 2023 г.). Т. X. Индустриальный Университариум Стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательский Дом НИТУ МИСИС; 2023. С. 16-20.

⁷³ Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. М.: Политиздат, 1986. 588 с.

⁷⁴ Осипов Ю. М. Курс философии хозяйства. М.: Экономистъ, 2005. С.12.

В российской социальной науке, философии и теории менеджмента идут споры о ключевых подходах к определению предмета «философии хозяйства», или «мудрости о хозяйствовании».

Существует междисциплинарный подход, который считает философию хозяйства областью синтетического знания на стыке экономики и других социальных наук. Этот подход представлен в работах Г.В. Фадейчевой⁷⁵, Л.С. Гребнева⁷⁶ и Д.Ю. Миропольского⁷⁷. Другой подход, консервативный, основан на традициях русской религиозной философии и его можно найти в работах Ю.М. Осипова⁷⁸. Также есть старо-классический подход, согласно которому философия хозяйства является методологией экономической теории. Этот подход развивают А.И. Самсин⁷⁹, А.И. Субетто⁸⁰, А.А. Погребняк⁸¹ и В.В. Чекмарев⁸².

Несмотря на разницу в подходах, ключевые идеи и принципы философии хозяйства сохраняются во всех научных школах. Они включают представления о глубинных и ценностных мотивах хозяйственной деятельности и труда, направленных на поддержание существующего и будущего порядка как особого *мироустройства и его эволюцию*. Главный вопрос философии хозяйства — это вопрос о *смысле и целях* этой хозяйственной деятельности.

Мироустройство и его эволюция во многом определяется культурой. Культура — форма деятельности людей по воспроизведению и обновлению социального бытия

⁷⁵ Фадейчева Г. В. Система общественных потребностей и ее макрорегулирование в условиях глобализации. М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2004. 167 с.

⁷⁶ Гребнев Л. С. Философия экономики (старые истины и новое мышление). М.: Луч, 1991. 154 с.

⁷⁷ Миропольский Д. Ю. Человек в экономике и экономика в человеке: опыт философского исследования проблемы // Философия хозяйства. 2002. № 1. С. 152-162.

⁷⁸ Осипов Ю. М. Философия хозяйства: В 2 кн. М.: Юристъ, 2001. 624 с.; Осипов Ю.М. Время философии хозяйства. В 3 кн. М.: Экономистъ, 2003. 654 с.; Осипов Ю.М. Эпоха Постмодерна: В 3 ч. М.: ТЕИС, 2004. 335 с.; Осипов Ю.М. Курс философии хозяйства М.: Экономистъ, 2005. 320 с.

⁷⁹ Самсин А. И. Основы философии экономики. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2003. 271 с.

⁸⁰ Субетто А. И. Теоретическая экономия в начале XXI века – к новым основаниям синтеза экономической науки в системе Ноосферизма. Костромской гос. ун-т им. Н. А. Некрасова [и др.]. Санкт-Петербург; Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2009. 97 с.

⁸¹ Кадочников Д. В. Экономика vs искусство. Альманах Центра экономической культуры / Под общ. ред.: Д. В. Кадочникова, А. А. Погребняка, Д. Е. Раскова. М.: Изд-во Института Гайдара; Центр экономической культуры, 2024. 365 с.

⁸² Чекмарев В. В. Экономическое пространство и его сотово-сетевая организация. Кострома: Изд-во КГУ, 2002. 118 с. (Серия «Новая политическая экономика»; Вып. 11).

(другими словами, «мироустройства»), а также включаемые в эту деятельность ее продукты и результаты⁸³. Культура как системообразующий элемент функционирует в качестве **основы** существования, воспроизводства и развития социальных отношений и хозяйственной сферы. Она обеспечивает наличие общей системы значений и знаков для всех участников экономического взаимодействия, закрепляя определенные регуляторы и стандарты поведения.

В.С. Степин определяет культуру как систему исторически развивающихся **надбиологических программ человеческой жизнедеятельности** (деятельности, поведения и общения), обеспечивающих воспроизводство и изменение социальной жизни во всех ее основных проявлениях⁸⁴.

Ценности, смыслы и идеалы, составляющие основу культуры, формируют упорядоченную картину мира и служат критериями оценки собственного и чужого поведения. Таким образом, культура стандартизирует поступки и определяет допустимые средства и способы достижения целей.

Специфика влияния культуры на предприятие и его систему управления раскрывается через исходные предпосылки, образующие предметное ядро философии хозяйства. В основе хозяйства лежит триада **«природа-человек-культура»** — онтологическая предпосылка философии хозяйства. Антропологическая предпосылка состоит в том, что субъектом хозяйства является человек — двойственное существо, представляющее собой единство природного и социального. Синергетическая предпосылка предусматривает рассмотрение хозяйства как саморазвивающегося организма. Гуманистическая предпосылка гласит, что **жизнь — величайшая ценность хозяйства, и ее сохранение и совершенствование — основная цель хозяйства**. Антидогматическая предпосылка определяет философию хозяйства как **открытую** для дальнейших построений и новых подходов.

Исследуем смысл категории «жизнь» в философии хозяйствования.

⁸³ Новейший философский словарь / Сост., гл. науч. ред. А. А. Грицанов. 3-е изд., испр. Минск: Книжный дом, 2003. 1280 с. (Мир энциклопедий).

⁸⁴ Степин В. С. Человеческое познание и культура. С. 73.

Фундаментальный вклад в философию хозяйства внес С. Н. Булгаков (его главный труд в этой области исследования «Философия хозяйства»). Русский религиозный философ и исследователь хозяйства вводит понятие Софии, или Премудрость Божия, именуя ее «душой мира». Он утверждает, что мир имеет потенциальную софичность, но в настоящее время находится в хаотичном состоянии по причине нарушения изначального единства Софии, что привело к смещению бытия с его метафизического центра. Это, по его мнению, создает процесс *эволюции через противоречия, который характеризует жизнь и развитие*. Булгаков также ввел понятие антиномичности, то есть противоречивости жизни⁸⁵.

В учении о Софии его интересует космический аспект, то есть связь Софии с космосом и ее роль в создании и поддержании мира. Он видит в *Софии идеальную основу мира*⁸⁶.

Булгаков утверждал, что при этом «...вследствие нарушения изначального единства Софии мы находим в мире смещение бытия с его метафизического центра, что создает болезнь бытия — процесс становления, временности, несогласованности, противоречий, *эволюции, хозяйства...*»⁸⁷.

Трансцендентальным субъектом хозяйства для Булгакова является София — человечество в его метафизической связности, понятой «...не только в эмпирическом или статистическом, но и в динамическом смысле, как мощь, как *энергия...*»⁸⁸.

Человек-индивидуум, *преобразуя мир*, актуально несет в себе *программу, проект будущих преобразований*. Используем далее эту идею Булгакова, дедуктивно ее разворачивая можем сказать, что *трансформация есть суть преобразования мира действиями субъекта*.

Таким образом, цель «хозяйства» заключается в «труде» человека, направленном на поддержание и эволюцию жизни в движении **системной общности мироустройства (индивидуум+общество+природа) к Софии в борьбе с Хаосом**.

⁸⁵ Булгаков С. Н. Философия хозяйства / Отв. ред. О. Платонов. М.: Институт русской цивилизации, 2009. 464 с.

⁸⁶ Там же.

⁸⁷ Там же.

⁸⁸ Там же.

Философию хозяйствования можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1.3.1).

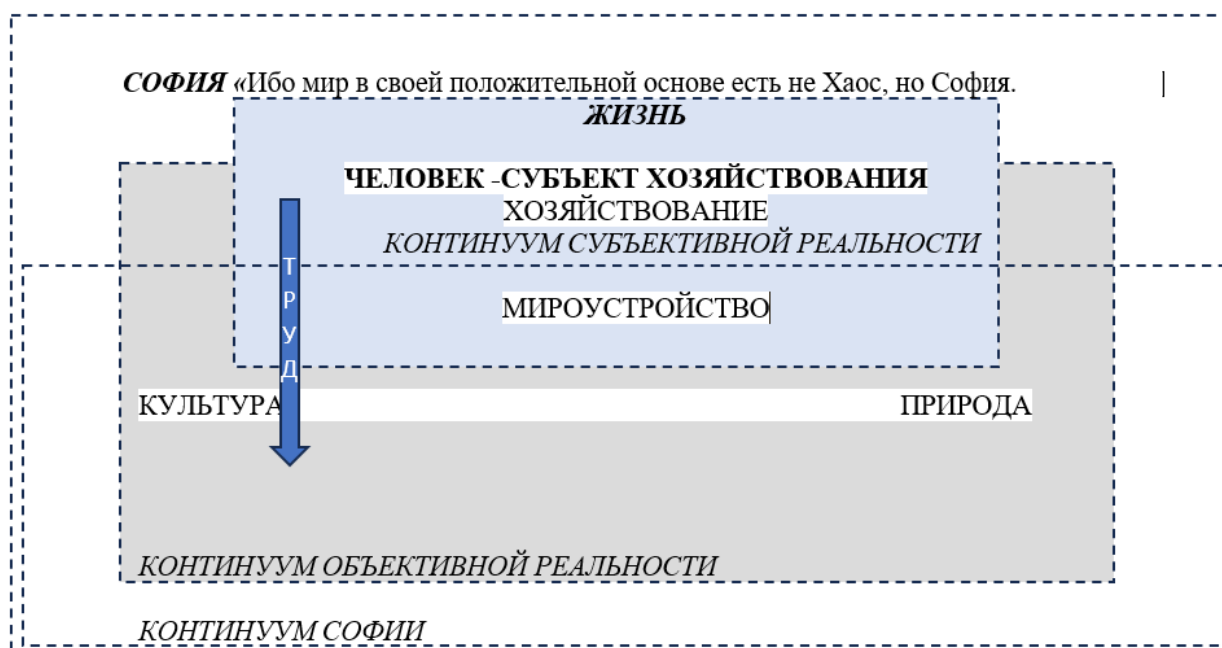


Рисунок 1.3.1 — Визуализация схемы философии хозяйствования: синтез концепций Булгакова и Осипова. Цитата в начала схемы по источнику ⁸⁹.

Разработано автором

В отличие от «хозяйства» сама по себе «жизнь» предполагает не только целенаправленное деятельное отношение к миру. В жизни много и бесцельного. «Жизнь» — это и созерцание мира, и бездействие. Однако вовлекаемая в «*хозяйство*» «жизнь» приобретает **активно** деятельностную окрашенность.

Само понятие «жизнь» имеет свою противоположность — «вакуум». Понятие «хозяйство» направлено на сохранение и совершенствование жизни через **труд**, обеспечивая ее **устойчивость** ⁹⁰.

Следовательно, нам представляется, что в философии хозяйствования задача субъекта (индивидуума) через труд **управлять хозяйством мироустройства** и выстраивать **систему управления хозяйством мироустройства** таким образом, чтобы сквозь хаос направлять **хозяйствование** ради **жизни** в целях **прогресса** к

⁸⁹ Там же. С. 221.

⁹⁰ Тутов Л. А. Труд как основополагающий феномен жизни в философии хозяйствования // Вестник Московского университета. Сер. 7. Философия. 2005. № 2. С. 38–56.

Софии. При этом движении встает задача эволюции *системы управления хозяйством* (от одной стадии и формы к *качественно* другой), которая и есть суть *трансформации системы управления*.

Задача философии хозяйствования раскрыть картину изучаемой объективной реальности с точки зрения ее онтологического смысла (*онтологический смысл является одним из ключевых понятий философии, заключающийся в понимании сущности вещей, позволяя понимать мир как объект и место субъекта в нем*), включая *концептуальные смыслы: менеджмента, системы управления* и ее *трансформации*, связанные с логикой развития общества.

Концептуальные онтологические смыслы менеджмента

Российский философ, специалист в области философии управления и социальной философии, В. С. Диев считает, что в философии управления происходит *синтез* гносеологической, методологической, аксиологической, социокультурной проблематики, *вводя* в сферу интересов философии управления целый ряд *проблем* из других областей философского знания: этики, социальной философии, философии политики, философии культуры. Так, эстетическое восприятие принимаемых решений играет немаловажную роль в управлении. Поскольку *управление является синтезом науки и искусства, знания и опыта*, ученый считает, что правомерны и уместны многие философские и методологические подходы, используемые как в науке, так и в искусстве⁹¹.

Понятие «*управление*» рассматривается в русском языке в двух основных смыслах: как аналог автоматического регулирования (регулирование технических систем) и как административное руководство (управление людьми). В английском языке этому понятию соответствует control и management, которые часто переводятся на русский язык одним и тем же словом. В диссертации исследовано «управление» во втором значении.

⁹¹ Диев В. С. Философия управления: область исследований и учебная дисциплина // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 2(18). С. 59–66.

Роль управленческой деятельности (административного управления) подобна действию регулятора, заключающемуся в принятии решения о том, какие действия должны быть предприняты, чтобы привести положение вещей и отношений в *мироустройстве* в правильное состояние, и о *коррекции этих действий* посредством *обратной связи*, если реальные результирующие показатели по факту имеют тенденцию значительно отличаться от желаемых. Если скорректированный курс действий определен, то задача управления — обеспечить передачу *управляющего воздействия* объекту управления, чтобы он смог осуществить необходимые изменения в хозяйственной деятельности согласно схеме (рисунок 1.3.2).



Рисунок 1.3.2 — Схема управления (общеизвестная трактовка)

Дадим определение, «*управление*» — это институциональный *орган и процесс* целенаправленного хозяйствования для организации жизни.

В этом качестве «управление» не может не учитывать культурно-пространственно-исторические особенности, так как, с одной стороны, *мироустройство есть суть «природа» и «культура» континуума объективной реальности мира в реальном конкретном пространстве, с другой — мироустройство развивается исторически и логически — каждый новый этап эволюции впитывает в себя всю логику и историю предыдущей реальности.*

Управление осуществляется в *культуре в форме надбиологических программ человеческой жизнедеятельности* культурными индивидуумами и в отношении культурных индивидов. Существуют не только разные культурные типы управления (американская система управления, японская, немецкая, российская и др.), но также исторические прототипы управления, которые «несут» на себе все участники

управленческого процесса⁹². Д. С. Лихачев отмечает, что «культуру народа как единое целое можно уподобить горному леднику, движущемуся медленно, но необычайно мощно»⁹³.

Следовательно, отметим, что «культура» (в самом широком ее определении) оказывает обратное существенное, а, зачастую, и определяющее воздействие на хозяйствование и мироустройство, в частности, на его модели поведения, формы организации деятельности, отношения и взаимодействия в процессе хозяйствования, что отражено на рисунке 1.3.2.

Единство целенаправленной совокупности органов и процессов управления хозяйствованием мироустройства ради «единства» на микроуровне кристаллизуется в понятии «организация». Управление пронизывает все аспекты деятельности организации. «Хорошая организация — совокупность энергетических полей. Конечно, ген оптимизма основателя невероятно важен, но не менее важна и почва, на которой он распространяется. Правильные «гены» — результат долгосрочной селекции через адаптацию к культуре сотрудников...»⁹⁴.

Считаем, что стратегический успех в управлении организации достижим за счет кристаллизации групповой мудрости в условиях хозяйствования миропорядком по направлению к Софии.

София же есть *суть смысла деятельности*, ответ на вопрос «зачем», который *индивидуально* определяется субъектом в контексте ценностно-целевых установок (рисунок 1.3.3).

⁹² Философия управления: проблемы и стратегии / Рос. акад. наук, Ин-т философии; отв. ред. В. М. Розин. М.: ИФРАН, 2010. 345 с.

⁹³ Лихачев Д. С. Культурология: избранные труды по русской и мировой культуре. СПб.: Издательство СПбГУП, 2006. 416 с.

⁹⁴ Тянь Т., Чэнь В. Движущая сила организации. Как восточная философия бизнеса помогает компаниям преодолевать кризисы и процветать; пер. с кит. М.: МИФ, 2024. 397 с. (Бизнес-Азия. Флагманские практики).

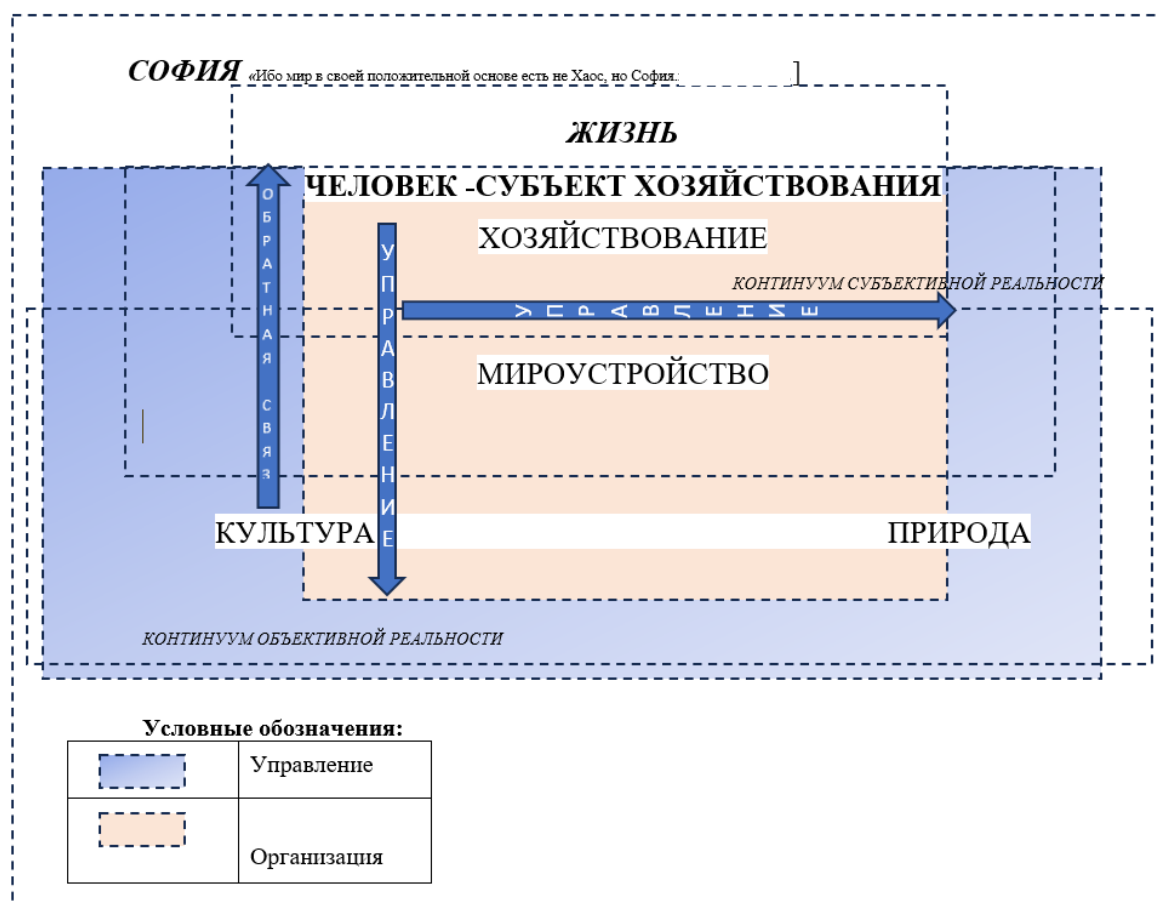


Рисунок 1.3.3 — Визуализация схемы онтологии управления в контексте философии хозяйствования. Цитата в начале схемы по источнику ⁹⁵. *Разработано автором*

В связи с тем, что философия **управления «хозяйствованием мироустройства»** определяется социальными и экономическими отношениями множественных субъектов хозяйствования относительно **мироустройства**, философия менеджмента на микроуровне означает управление планированием, организацией, мотивацией, контролем, оценкой и принятием решений в функционировании эффективного производства⁹⁶ (хозяйства) в целях поддержания и эволюции **«жизни» на уровне каждой отдельной организации.**

«Прежде всего управление — душа бизнеса и неотъемлемый атрибут компании. Ни одна организация или предприниматель не обладают силой или способностью

⁹⁵ Тянь Т., Чэнь В. Указ. соч. С. 221.

⁹⁶ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. 701 с.

изменить внешнюю среду, остается только реагировать на внешние неопределенности любого рода *уверенностью* внутреннего менеджмента»⁹⁷.

Совокупность управления организациями на микроуровне создает эмерджентное единство мироустройства на макро и мегауровне ради эволюции «жизни».

Концептуальные онтологические смыслы системы управления

Проблема онтологии термина «*система управления*» не имеет однозначного решения в научном сообществе. Интерсубъективно система (от греч. systema — составленное из частей, соединенное) — совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство⁹⁸. По мнению М. Мокия, М. Жидковой совокупность взаимосвязанных элементов — недостаточное условие для того, чтобы совокупность и взаимосвязь элементов стали системой.

Главное отличие совокупности (кучи) элементов от системы элементов — это **порядок**, который обуславливает их **единство**. Именно этот порядок определяет смысл и назначение каждого элемента и обуславливает необходимые связи между ними для обеспечения единства. То есть система — не совокупность взаимосвязанных элементов, а **порядок**, который обуславливает их единство⁹⁹.

Согласно данному выше определению, управление — институциональный орган и процесс целенаправленного хозяйствования для **организации жизни**.

Исходя из определения *системы* и *управления*, можем определить «*систему управления*» как **единый порядок элементов (компонентов) органов и процессов целенаправленного хозяйствования мироустройства для организации жизни**.

Раскроем онтологический смысл «системы управления».

Субъект, согласно определению категории «управления», управляет **целенаправленно**, значит и «система управления» должна включать в себя такие

⁹⁷ Тянь Т., Чэнь В. Движущая сила организации...

⁹⁸ Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова.

⁹⁹ Жидкова М. И., Мокий М. С. Системно-трансдисциплинарный подход в стратегическом управлении корпорациями // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 4(246). С. 68–75.

компоненты, которые позволяют хозяйствовать миропорядком в определенном целеуказующем направлении совершенствования к *Софии (мудрости)*. Обратимся к утилитарному ее пониманию.

По Акоффу, *мудрость* — это *способность предвидеть отдаленные последствия совершаемых действий*, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем и умение управлять тем, что управляемо, не останавливаясь на том, что не управляемо. Таким образом, *мудрость (она же София) обращена в будущее*. «Но она относится к будущему не как гадалка, которая старается только предсказать его. Мудрый человек пытается *управлять* будущим»¹⁰⁰.

Вышесказанное означает, что «*система управления*» онтологически должна содержать такие компоненты, которые способствуют через *воздействия* на них совершенствовать результат хозяйствования миропорядком, то есть диалектически по спирали продвигать «жизнь» к «Софии», описывая исходное состояние системы, давая набор инструментов для «движения» (включая механизмы обратной связи в случае отклонения от движения) и описывая конечное состояние (рисунок 1.3.4).

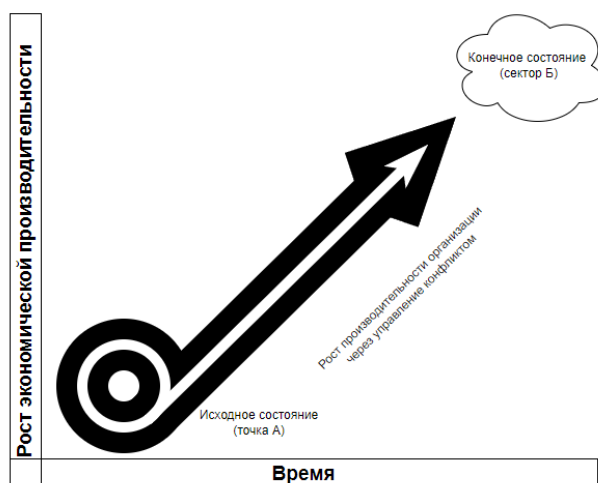


Рисунок 1.3.4 — Процесс трансформации в диалектической спирали развития «системы управления организации». Разработано автором

¹⁰⁰ Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах. Советское радио, 1972. 223 с.

Обратимся к понятию **«система управления»** в кибернетике, где ее характеризуют 3 основные признака: (1) действия системы производятся предсказуемо, (2) в соответствии с определенной целью, и (3) имеется обратная связь.

Согласно вышеизложенному, примем в качестве цели "системы управления" разрешение текущих проблем и тех, которые могут возникнуть в будущем. Управлять при помощи **«системы управления»** — значит предвидеть и учитывать изменения, управлять изменениями и возникающими проблемами, формулировать идеи развития предприятия, определять приоритеты действий, обосновывать средства и методы достижения цели организации, корректировать движение ради реализации цели субъекта по эволюции хозяйствования миропорядком ради «смысла» Софии.

Структура компонентов системы управления в контексте философии хозяйствования в соотношении с категориями классического менеджмента представлен в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 — Соотношение компонентов философии хозяйствования и классических категорий менеджмента*

Категория философии хозяйства	Описание онтологического смысла	Практические компоненты «системы управления»
София	Общечеловеческий смысл деятельности, миссия человечества: ради чего живет «жизнь» как на микроуровне, так и на мезо-, макро- и мегауровнях	Надсистемный компонент: цели устойчивого развития ООН мегауровня
Жизнь	Сбалансированное устойчивое развитие «организации» и «человека-индивидуума», «окружающего мира во всей его полноте»	Надсистемный компонент: цели социума и культурно-пространственного окружения мезоуровня
Субъект хозяйствования	Акционер, собственник, «хозяин»	Постановка целей верхнего уровня и смысла хозяйствования отдельной организации

Хозяйствован ие	Социально-экономические и личностно-культурные отношения , внутренние и внешние связи организации на микро, мезо уровнях и на межличностном уровне	Стратегирование деятельности организации
Мироустройс тво	Совокупность «культуры» и «ресурсов» организации, полномасштабный баланс активов и взаимоотношений с внешней средой ; чем владеет организация в широком смысле	Организация деятельности: оргструктуры, процессы, вознаграждение, корпоративная культура
Культура	Средства производства и хозяйственный опыт , модели поведения, практики в широком смысле. Данная категория включает все активы и человеческий потенциал	Оперативное управление: цикл Деминга и управление персоналом
Природа	Ресурсно-материальная база и пространственный контекст	Управление природными ресурсами и природно-климатическим контекстом

** Разработано автором*

Очевидно, что в онтологии **«системы управления»** имеет место дуальная задача управления двумя ипостасями: **материя** (все материально—измеримое) и **дух** (все субъективно—духовное: личность, индивидуум, отношения между индивидуумами).

Вся практика построения **«системы управления»** — парадоксальный поиск одновременно свободы (духа) и упорядоченности (материи). «Люди вышли из джунглей, свобода заложена в нашей ДНК»¹⁰¹.

Онтологическая цель «системы управления» — продвигать надсистему «жизнь» к Софии, что возможно только путем человеко-природной гармонии, слиянию различных компонентов в единое органическое целое.

¹⁰¹ Тянь Т., Чэнь В. Движущая сила организации...

Осознание диалектической «интеграции» материально-духовных миров в науке родилось в начале 20-х годов XX века. Обратимся к теории ноосферы, развернутое толкование которой представлено в трудах Пьера де Шардена¹⁰² и В. И. Вернадского¹⁰³.

Окружающий материальный мир рассматривается в трудах П. Шардена как система, целое и квант. Системная согласованность частей универсума абсолютна. Каждый элемент буквально соткан из других элементов, создавая композицию, и держится своей совокупностью. При этом универсум представляет собой целостное однородное сплетение схожих элементов, обладающее энергией. П. Шарден делает предположение о существовании двух видов энергии: материальной и духовной, которые «чем-то связаны между собой и продолжают друг друга». Он предлагает рассматривать центральный феномен *разума* — *рефлексию* как приобретенную сознанием способность сосредоточиться на самом себе и овладеть самим собой как предметом. Такая рефлексивность (осознанность цели, предназначения) обеспечивает человеку способность развития, «воспламенения в самом себе»¹⁰⁴. Ноосфера в понимании П. Шардена представляет собой качественно новое состояние концентрации сознания, которое образует особую сферу духа, «мыслящий пласт», покрывающий землю. Концентрация мышления в масштабе планеты тесно связана со слиянием воедино человеческого духа, которое в результате дальнейшей эволюции приведёт к возникновению «духа Земли»¹⁰⁵. Во многом эти идеи аналогичны учению о философии хозяйства, жизни и Софии С. Булгакова.

Онтологическая задача «системы управления» — *диалектически интегрировать* «дух» (человек-индивидуум) и «материю» (артефакты культуры и природы) ради движения жизни к Софии. *Интеграция* — (англ. integration; от лат. integer — «полный,

¹⁰² Шарден П. Т. де. Феномен Человека. М.: АСТ, 2012. 381 с.

¹⁰³ Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. М.: Наука. 258 с.

¹⁰⁴ Князев А. М., Одинцова И. В. Архитектура судьбы. М.: Принт Он-Лайн, 2010. 276 с.

¹⁰⁵ Новиков Ю. Ю., Режабек Б. Г. Вклад Э. Ле Руа и П.Тейяра де Шардена в развитии концепции ноосферы. URL: <http://nffedorov.ru/w/images/3/36/Lerua.pdf> (дата обращения 01.06.2024).

цельный, ненарушенный») — процесс, или действие, имеющий своим результатом целостность; объединение, соединение, восстановление единства¹⁰⁶.

Важным представляется в этом контексте обратиться к понятию «холизм». Идея *холистического управления* родилась в 1960-х годах, когда биолог Аллан Савори занимался проблемой опустынивания на своей родине, Южной Родезии. После карьеры фермера, консультанта по управлению, члена парламента Савори пришел к выводу, что распространение пустынь, потеря дикой природы, человеческая бедность всегда были связаны с тем, *как люди принимают решения* независимо от того, жили или работали эти люди на земле¹⁰⁷.

По своей сути, программа холистического управления использует концепцию, известную как **«холистическая цель»** для принятия решений. Это связывает желаемый образ жизни людей, исходя из высокой оценки как материального, так и духовного, с обширными экосистемами и ресурсами, которые поддерживают их мировоззрение. Все действия и решения проходят «испытание», чтобы определить, действительно ли они помогут достичь установленной *холистической* цели.

Принцип холистической координации системы управления устанавливает, что деятельность ни одной из частей системы нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от остальных единиц данного уровня. Следовательно, деятельность единиц одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости.

На основании изложенного, представляется важным, чтобы **«система управления»** была как **интегрально целостной** (то есть объединяла все компоненты), так и **холистичной**, то есть органы и процессы «системы управления» были выстроены исходя из **ценности человеко-природной гармонии Софии**. Согласно проведенному анализу, ценности человеко-природной гармонии соотносятся с целями устойчивого развития мегауровня (таблица 1.3.1).

¹⁰⁶ Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова.

¹⁰⁷ Морозов Е. В. Холизм. Духовное возрождение 2012. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010. 309 с.

Концептуальные онтологические смыслы трансформации системы управления в условиях постоянных изменений

Идея эволюции мира активно осваивалась наукой с начала эпохи нового времени. Человек как «сосуд греха» Средневековья сменился новой парадигмой — человек как источник познания и развития мира и природы, начиная с Эпохи Возрождения до сегодняшнего дня.

Последние 300 лет истории человечества можно описать как «внезапные изменения» и «резкий взлет», что демонстрировало экспоненциальное расширение хозяйствования в самом широком смысле. От эпохи парового двигателя до эпохи электрификации и двигателя внутреннего сгорания, эпохи ископаемого топлива и нынешней эпохи цифровых технологий и искусственного интеллекта человечество было свидетелем беспрецедентного материального и духовного изобилия, резкого сокращения абсолютной бедности и, после Второй мировой войны, относительно мирного периода продолжительностью около 80 лет.

Развитие по спирали и научно-технический прогресс в качестве неотъемлемого условия человеческого существования сначала были объектом научного поиска философов и экономистов XVIII-XIX вв. (прежде всего Кант, Гегель, Маркс), а в дальнейшем легли в основу теорий социальной философии и менеджмента в XX-XXI вв.

В этом отношении для исследования онтологии категории ***«трансформация системы управления»*** научный интерес представляет концепция саморазвития академика В.С. Степина, которая включает представления о саморегуляции.

Саморазвивающиеся (исторически развивающиеся) системы — сложный тип системной организации¹⁰⁸. Такой тип системных объектов характеризуется развитием, в ходе которого происходит переход от одного вида саморегуляции к другому. Саморазвивающимся системам присуща иерархия уровневой организации элементов, способность порождать новые уровни.

¹⁰⁸ Степин В. С. Классика, неклассика, постнеклассика: критерии различения // Постнеклассика: философия, наука, культура / Киященко Л. П., Степин В. С. (ред.). СПб.: Издательский дом «Мирь», 2009. С. 249–295.

При этом каждый новый уровень оказывает обратное воздействие на ранее сложившиеся, перестраивает их, в системах формируются новые, относительно самостоятельные подсистемы. Вместе с тем перестраивается *блок управления*, возникают новые параметры порядка, новые типы прямых и обратных связей.

Изменения структуры саморазвивающихся систем по мере появления новых уровней организации и перестройки прежних оснований представлены на рисунке 1.3.5.



Рисунок 1.3.5 — Структура саморазвивающейся системы по Степину¹⁰⁹

На каждом этапе своей исторической эволюции саморазвивающаяся система сохраняет *открытость*, обмен *веществом, энергией и информацией* с внешней средой. Но характер этой открытости меняется со сменой типа самоорганизации, адаптирующей систему к окружающей среде. **Изменения же типа самоорганизации** — это качественные *трансформации как системы, так и системы управления ею*. Они предполагают *фазовые переходы*. На этих этапах прежняя организованность нарушается, рвутся внутренние связи системы, и система вступает в полосу динамического хаоса¹¹⁰.

¹⁰⁹ Степин В. С. Указ. соч. С. 249–295.

¹¹⁰ Там же.

На этапах фазовых переходов имеется *спектр возможных направлений* развития системы. В некоторых из них возможно упрощение системы, ее разрушение и гибель в качестве сложной самоорганизации.

Все социальные объекты, рассмотренные с учетом их исторического развития, принадлежат к типу сложных саморазвивающихся систем. «Система управления организации» не исключение и будем рассматривать как *саморазвивающуюся систему*, находящуюся в *глобальной социально-экономической «оболочке»*.

Трансформация (лат. trans — через, и лат. formatio — образование вида) — преобразование, преображение, превращение, согласно философским словарям.

Дадим авторское определение. *Трансформация системы управления — это процесс последовательного и качественного изменения компонентов системы управления и их взаимодействия с целью ее перехода с одного типа самоорганизации на другой, приводящий постепенно к все более холистичной ценностной модели человеко-природной гармонии системы, при создании механизма обратной связи с внешним и внутренним миром.*

Исследуем *особенности* социально-экономической «оболочки» сегодняшнего этапа развития, где перед организациями и руководителями встает вызов *трансформации системы управления*.

В 1985 г. в социальной философии появился акроним VUCA, описывающий мир как изменчивый (англ. Volatility), неопределенный (англ. Uncertainty), сложный (англ. Complexity) и двусмысленный (англ. Ambiguity). В 2016 г. была предложена новая аббревиатура — BANI. Она более точно соответствовала происходящим изменениям. BANI-мир хрупкий (англ. Brittle), тревожный (англ. Anxious), нелинейный (англ. Nonlinear), непостижимый (англ. Incomprehensible). Особенно актуально это описание стало после пандемии, когда человечество объективно почувствовало на себе ту самую хрупкость, тревожность и непостижимость.

Переход к этапу нового миропонимания в концепции постоянно изменяющегося мира проиллюстрировал С. Грабмиер, положив в основу работы Ж. Кассио (рисунок 1.3.6): «скачок» из VUCA-мира в BANI-мир напоминает фазовый *синергетический* переход, отражающий новое качество саморазвивающихся систем.



Рисунок 1.3.6 — VUCA мир versus BANI мир¹¹¹

Компоненты нового самоорганизующегося мира —BANI — хрупкий, беспокойный, нелинейный, непостижимый на уровне здравого смысла вызывают основной вопрос: а как можно выстроить какую-либо умеренно стабильную систему менеджмента в такой парадигме? Она априори будет хрупкая, нелинейная, беспокойная, непостижимая в своей сути.

Выходу из тупика способствует понимание «жизни» по С. Н. Булгакову, она и есть *суть* преодоления Хаоса. Поэтому хозяйствование — это *способ действия* в отношении «жизни», которое помогает эволюции и прогрессу.

Ускоряющаяся динамика глобализации, цифровизации и скорости перемещения как объектов, так и субъектов в пространстве рождает новое понимание современной картины мира. В 2022 г. появились два новых акронима: SHIVA и TACI. SHIVA-мир расщепленный (Split), ужасный (Horrible), невообразимый (Inconceivable), беспощадный (Vicious), но при этом возрождающийся (Arising). TACI-мир

¹¹¹ Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world // Stephan Grabmeier [official website]. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic> (дата обращения 02.07.2024).

турбулентный (Turbulent), случайный (Accidental), хаотичный (Chaotic) и враждебный (Inimical).

BANI, SHIVA, TACI картина мира скорее напоминает не какую-то уже готовую систему, картину мира будущего, а «вход» сегодняшней реальности в точку бифуркации¹¹².

Точка бифуркации находится на развилке. Она носит кратковременный характер и разделяет более длительные устойчивые типы системы. Какой будет выбор движения на такой развилке — во многом определяется **набором случайностей**.

На этапе фазовых переходов, в точках бифуркации возникает спектр возможных сценариев развития системы. Какой из них реализуется, зависит от условий взаимодействия системы со средой. Можно констатировать, что, с одной стороны, если своими действиями *человек создает определенные условия, при которых обменные процессы со средой порождают аттракторы (векторы)*, втягивающие систему в определенное русло развития, то можно считать, что эти процессы сконструированы человеческой деятельностью.

Однако, с другой стороны, можно рассматривать эти же процессы как естественные и выражающие сущностные особенности развивающегося объекта. Ведь система так устроена, что реализация одного из возможных сценариев развития выступает как условие и характеристика бытия системы, как выражение ее природы. И если человек своей деятельностью направил развитие системы по определенному руслу, то это одновременно и искусственная, и естественная ее трансформация. Жесткие грани между ними стираются. Искусственное предстает как вариант естественного по Степину.

¹¹² Точка бифуркации – критическое состояние системы, при котором она становится неустойчивой относительно флуктуаций и возникает неопределённость: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдёт на новый, более дифференцированный и высокий уровень упорядоченности. URL: https://wiki2.org/ru/%D0%A2%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D0%B1%D0%B8%D1%84%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 12.12.2023).

В процессе деятельности с развивающимися системами возникает проблема выбора линии развития из множества возможных путей эволюции системы. Причем сам этот выбор необратим и чаще всего не может быть однозначно просчитан.

Какие же *аттракторы* будут предопределять изменение, трансформацию моделей системы управления? Куда она будет смещаться?

В современную эпоху мы являемся свидетелями новых *радикальных* изменений в структуре идеалов и норм. Эти изменения выступают важнейшим аспектом становления постнеклассической рациональности. В связи с этим *трансформируется идеал ценностно нейтрального* отношения в мире.

Объективно истинное объяснение и описание применительно к «человеко-размерным» объектам не только допускает, но и предполагает включение **аксиологических (ценностных) факторов** в состав объясняющих положений. По Степину внутренняя этика, стимулирующая поиск истины и ориентацию на приращение нового знания, постоянно соотносится в этих условиях с *обще-гуманистическими принципами и ценностями*¹¹³.

Неклассическая наука предполагает более глубокий уровень рефлексии над познавательной деятельностью. Она обнаруживает, что между разумом и познаваемой действительностью всегда существует промежуточное звено, *посредник*, который соединяет разум и познаваемый мир. Считаем, что таким посредником является *человеческая деятельность — процесс хозяйствования*. Она определяет, каким способом и какими средствами мышление постигает «жизнь» (мир). Эти способы и средства совершенствуются с развитием деятельности. Разум предстает не как дистанцированный от мира, чистый разум, а как **включенный в мир**, развивающийся вместе с развитием деятельности, формированием ее новых видов, целей и средств¹¹⁴. Эти идеи перекликаются с учением Т. Де Шардена.

В начале 2020-х годов в развитие учения ноосферы С. Д. Бодроновым сформулировано положение о ноономике и нообществе. «Ноономика (первичное

¹¹³ Степин В. С. Классика, неклассика, постнеклассика... С. 249–295.

¹¹⁴ Степин В.С. Указ. соч.

определение) — неэкономический способ организации хозяйственной деятельности, ориентированный на удовлетворения конкретных потребностей человека на основе критериев разумности, определяемых развитием знания и культуры»¹¹⁵. Ноономика определяет неэкономический способ хозяйственной деятельности, ориентируясь на культурные ценности, а не на экономическую рациональность. С. Д. Бодрунов основывается на понимании греческого термина «ноос» в виде *разума*, опирающегося на критериальную базу истины как осознанной непреходящей ценности¹¹⁶.

Ноообщество, по Бодрунову, — это «интегральное» и «однородное» общество, базирующееся на единой, универсальной и притом ноокритериальной базе ценностей (нооядре ценностей). «Следствием перехода к ноообществу станет устранение конфликтогенности развития цивилизации (не устранение противоречий — они останутся хотя бы в постановке задач, оценке путей достижения целей, выборе средств такого достижения, индивидуальных различиях в когнитивности индивидов и многое другое), поскольку интересы людей-индивидов, детерминированные единой базой ценностей, будут близкими либо совпадающими конфликтный (некомпромиссный) способ разрешения противоречий не сохранится в нравственно-ценностном ядре ноообщества. Развитие ценностного ядра будет идти..... в направлении усиления ноокачеств человека-индивида...и по линии «человек-общество»... развитие общества неразрывно связаны с усилением приоритизации общественных ценностей, которые (осознанно со стороны индивида!) станут превалирующими. Достижение консенсуса станет приоритетным способом выработки решений на основе нооядра ценностей»¹¹⁷.

Постнеклассическая рациональность и ноономика открывает новую грань трансформации подходов к онтологии развития, определяя цель эволюции любой системы, включая и систему управления, по направлению *к ценностно-гуманистическому идеалу*, аналогично философии хозяйства, где этой целью

¹¹⁵ Бодрунов С. Д. Ноономика: траектория глобальной трансформации. М.: НИР; Культурная революция, 2020. 224 с.

¹¹⁶ Бодрунов С. Д. Указ.соч.

¹¹⁷ Бодрунов С. Д. Ноообщество: интегральное однородное общество на базе нооценностей, полилогия и постгосударство. Ноономика и ноообщество // Альманах трудов НИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1, № 2. С. 148-151.

выступает София. При этом субъект хозяйствования занимает не подчиненное положение к «жизни», а *он есть «актор» — то есть проактивный участник системы*, также определяющий направления движения, вектор «трансформации системы управления» путем формулирования ценностно-целевых установок саморазвивающейся системы в целом.

Рассмотрим ценностно-гуманистический идеал в контексте научного наследия постнеклассической рациональности и ноономики.

Во-первых, это представления об окружающей нас среде как особом живом организме. В настоящее время они входят в современную научную картину мира в качестве концепции глобальной экосистемы, цели устойчивого развития ООН¹¹⁸.

Во-вторых, научное и технологическое освоение сложных развивающихся систем, обладающих синергетическими характеристиками, формирует новые стратегии деятельности, которые перекликаются с принципом «у-вэй» китайской культурной традиции и принципами ненасильственного действия, развитыми также в индийской культуре. У-вэй — созерцательная пассивность. Согласно Лао-Цзы, «если кто-либо хочет овладеть миром и манипулирует им, того постигнет неудача. Ибо мир — это священный сосуд, которым нельзя манипулировать. Если же кто хочет манипулировать им, уничтожит его. Если кто хочет присвоить его, потеряет его»¹¹⁹.

В-третьих, современная наука при изучении сложных человекообразных систем соединяет поиск истины с расширением этических регулятивов поиска. В этом случае западная идея о доминирующей самооценности истины начинает согласовываться с древневосточными идеями о *нравственности как необходимой предпосылке истины*¹²⁰.

В-четвертых, приоритетное развитие «умного» производства и обусловленная этим интеграция производства, науки и образования в рамках единого хозяйства¹²¹.

¹¹⁸ Цели в области устойчивого развития. ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 22.04.2023).

¹¹⁹ Матл Я. Философия древнего и средневекового Китая. История философии в кратком изложении; Пер. с чеш. М.: Мысль, 1997. С.42-66 с.

¹²⁰ Степин В. С. Классика, неклассика, постнеклассика... С. 249–295.

¹²¹ Бодронов С. Д. Ноономика: траектория глобальной трансформации. М.: НИР; Культурная революция, 2020. 224 с

В-пятых, постепенное снижение роли утилитарных потребностей и возвышение нового класса потребностей — потребностей «человека разумного», развитие новых, соответствующих этому ценностей, мотивов деятельности работников, среди которых, кроме экономических, появляются свойственные человеку в том числе и гуманитарные стимулы, за счет чего хозяйственные отношения и институты изменяются в сторону их социализации и гуманизации¹²².

Постнеклассический тип рациональности и учение о нообществе расширяет поле рефлексии над деятельностью по управлению. На передний план развития менеджмента предприятия выходит соотнесенность получаемых знаний об объекте не только с особенностью средств и операций деятельности, но и с ценностями общества. Возникает связь экономических целей развития (а именно, оптимальное управление ресурсами через рост производительности предприятия) с неэкономическими — социальными ценностями.

Поведение человека-индивидуума в структуре нового неустойчивого мира в постнеклассической науке и ноономике становится определяющим.

С этих позиций постнеклассическую рациональность и ноономику можно оценить как точку роста таких ценностей и мировоззренческих ориентаций, которая открывает новые перспективы для категории «трансформация системы управления».

Целесообразно при последующей рефлексии относительно концепции и методологии трансформации системы управления базироваться на концепции постнеклассической рациональности и ноономике, а именно *существенно повысить* роль целевых ценностных установок и модели поведения человека в «системе управления».

Особое внимание при разработке и реализации методологии «трансформации системы управления» нужно уделить «воспитанию» новой модели поведения индивида-человека-работника.

Рассмотрев онтологические категории «управление», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования и

¹²² Бодронов С. Д. Ноономика: траектория глобальной трансформации. М.: НИР; Культурная революция, 2020. 224 с

постнеклассической рациональности, считаем важным и научно обоснованным провести синтез и сформулировать новую научную категорию, а именно — **«интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации системы управления».**

Интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации системы управления представляет собой новый холистический подход к качественному последовательному изменению «системы управления» организации, сочетающий в себе согласованные компоненты системы управления, определяемые ценностно-целевой моделью индивидуумов при наличии механизма обратной связи с внешним и внутренним миром.

Основные компоненты «интегрально-ценностной (холистической) методологии трансформации системы управления» представлены в таблице 1.3.2.

Таблица 1.3.2 — Интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации системы управления: основные компоненты*

Категория философии хозяйства	Описание онтологического смысла	Утилитарный компонент системы управления в классическом менеджменте	Интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации системы управления: основные компоненты
София	Общечеловеческий смысл деятельности, миссия человечества: ради чего живет «жизнь» как на микроуровне, так и на мезо-, макро-, и мегауровне	Надсистемный компонент: цели устойчивого развития ООН мегауровня	Цели устойчивого развития ООН
Жизнь	Сбалансированное устойчивое развитие «организации» и «человека-индивидуума», «окружающего мира во всей его полноте»	Надсистемный компонент: цели социума и культурно-пространственного окружения мезоуровня	Ценностно-целевая модель социума
Субъект хозяйствования	Акционер, собственник, «хозяин»	Постановка целей верхнего уровня и смыслов хозяйствования отдельной организации	Потребности стейкхолдеров и их ценностно-целевые установки
Хозяйствование	Социально-экономические и личностно-культурные отношения и связи организации как внутри, так и вовне, как на микро, мезо уровнях, так и на межличностном уровне	Стратегирование деятельности организации	Видение стратегического развития
Мироустройство	Совокупность «культуры организации» и «ресурсов	Организация деятельности:	Диагностика текущего состояния,

	организации», можно назвать, полномасштабный баланс активов и взаимоотношений с внешней средой; чем владеет организация в широком смысле	оргструктуры, процессы, мотивация, корпоративная культура	декомпозиция видения стратегического развития в ключевые показатели эффективности и ключевые показатели поведения,
Культура	Средства производства и хозяйственный опыт, модели поведения, практики в широком смысле. Данная категория включает все активы и человеческий потенциал.	Оперативное управление: цикл Деминга и управление персоналом	организационная структура, матрица полномочий и матрица бизнес-процессов, система вознаграждения, ценностная модель поведения
Природа	Ресурсно-материальная база и пространственный контекст	Управление природными ресурсами и природно-климатическим контекстом	микроуровня

** Разработано автором на основании рисунка 1.3.2, таблицы 1.3.1.*

1.4. Теоретические основы концептуальных положений методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями¹²³

Проведенный научный анализ в параграфах 1.1 и 1.3 позволяет утверждать, что в хозяйственной деятельности предприятий важным «рычагом» для роста производительности должна быть «система управления» (менеджмент предприятия), то есть «менеджмент» должен восприниматься как деятельность, которая приводит к повышению эффективности (производительности) отдельного предприятия, а также холдинговых компаний и экосистем¹²⁴.

Английский термин «manage», означающий «управлять», «умело обращаться» или «достигать успеха», произошел от латинского «manus» (рука). Изначальное значение глагола «manage» было связано непосредственно с «рукой» и означало тренировку, в частности обучение верховой езде на лошади, отсюда слово «манеж» (от французского «manège»)¹²⁵.

В контексте эффективного управления предприятия, с одной стороны, это предполагает анализ и определение структуры рынка и позиций конкурентов в рыночной структуре, а с другой — реакцию со стороны «системы управления предприятия» в виде самотрансформации под будущую ситуацию. Основываясь на классической экономической концепции А. Смита о «невидимой руке»¹²⁶, которая утверждает, что индивидуальные действия, направленные на личную выгоду, непреднамеренно способствуют общему благу. Современные исследования

¹²³ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков, А. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова // Экономика промышленности. – 2023. – №16 (1). – С. 105-117.
- Митенков, А. В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Часть I / А. В. Митенков // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, № 1. – С. 70-82.

¹²⁴ Tolstykh T. O., Kostuhin Y. Y., Zhaglovskaya A. V. [et al.]. Scenarios for the Development of Industrial Complexes in the Digital Economy // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives / Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg: Springer Nature, 2020. P. 1255-1261.

¹²⁵ Галиев Ж. К., Галиева Н. В. Теоретические аспекты менеджмента на горнодобывающих предприятиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2015. № 9. С. 227-231.

¹²⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: ЭКСМО, 2007. 956 с. (Антология экономической мысли).

акцентируют внимание на анализе рыночных структур через призму идеалов совершенной и несовершенной конкуренции. Эффективность рыночной структуры определяется способностью рынка соответствовать ключевому принципу функционирования: предложение должно быть ориентировано на реальный спрос, а не на возможности промышленного предприятия.

В контексте управленческой деятельности и предмета исследования, эффективный менеджмент — это способность системы управления к адаптации предприятия к набору ограничений в целом через процесс трансформации. Цель такого подхода заключается в разработке и реализации максимально рациональных, продуктивных и адаптивных методов взаимодействия человеческих ресурсов и машин, обеспечивающих повышение эффективности всей организации.

На базе анализа существующих подходов к управлению изменениями и трансформации системы управления организацией, выявленных в научной литературе и в параграфах 1.1, 1.2 и 1.3, с учетом ограничений и имеющихся в ней недостатков разработаны основы авторской концепции трансформации системы управления промышленными предприятиями.

Истоки слова «концепция» в латинском *conceptio*, где префикс *con* — означает полноту действия, и аналогично в латинском *capere* — взять, хватать, поймать. Если суммировать, то *conceptio* — соединение, совокупность, сумма, понимание. Концепция — это способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения; основная мысль, замысел; теоретическое построение; то или иное понимание чего-либо. Идея работы — это то главное, чем будем руководствоваться для достижения цели, поставленной в исследовании ¹²⁷. По определению академика В. В. Ржевского идея диссертационной работы как философской категории — это осознание путей достижения цели, то есть «идея

¹²⁷ Картозия Б. А., Вознесенский А. С. Методология работы по формулированию базовых понятий диссертаций и выпускных квалификационных работ. М.: Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. 58 с.

работы — это новая мысль (мысли), использованием которой (или на основе которой) достигается поставленная цель»¹²⁸.

Автором предлагается теоретическая основа концептуальных положений и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, которая включает рассмотрение следующих теоретических положений:

1. Изучение «идеи» и на ее основе выбор элементов системного подхода применительно к «организации» и «системе управления организацией».
2. Сущность цикла управления и энергии организации по отношению к «системе управления».
3. Выявление роли энтропии в организации и системе управления организацией в контексте предмета исследования.
4. Синтез «компонентов» системы управления организации путем объединения положений теории систем и теории энтропии.
5. Выделение сущности и содержания ключевой задачи менеджмента при построении «системы управления» в контексте предмета исследования.
6. Описание логической последовательности этапов трансформации системы управления организации.

Рассмотрим каждое положение.

1. «Идея» и элементы системного подхода применительно к «организации» и «системе управления организацией». Основополагающей идеей при исследовании «трансформации системы управления» является идея системного подхода. Использование системного подхода в исследовании обеспечит эффективную организацию и определение взаимосвязей между ключевыми элементами и факторами, способствующими их развитию. Такой подход помогает выявлению и анализу критических аспектов (или «узких мест») в процессе развития методологии трансформации системы управления (интегрально-ценностная (холистическая)).

¹²⁸ Ржевский В. В. Проблемы горной промышленности и комплекса горных наук. М.: Издательство Московского горного института, 1991. 244 с.

Теория систем австрийского ученого Людвиг фон Берталанфи обеспечивает единый подход к управлению организациями, включая промышленные предприятия. Это — фундаментальный подход к взаимодействию различных компонентов системы и их совместного влияния на общий результат работы. Теория систем исследует взаимодействие отдельных элементов в рамках общей структуры. В контексте управления организацией проводится анализ и синтез различных подсистем и процессов для достижения эффективности и целостности функционирования^{129, 130}. Особенно это актуально в управлении сложными промышленными предприятиями, где взаимодействие различных подразделений, технологий и процессов требует интегрированного подхода. Сложные системы отличаются наличием большого числа элементов, между которыми существуют динамические и часто нелинейные взаимодействия. Поведение этих систем под влиянием внешних и внутренних факторов часто бывает трудно предугадать¹³¹. Управление такими системами требует умения учитывать их структуру, а также быстро адаптировать к изменяющимся условиям.

Системный подход в управлении предполагает объединение различных функций и процессов предприятия для достижения согласованных целей. Важным аспектом является оптимизация взаимодействий между отделами и процессами для повышения общей эффективности¹³². Это подразумевает не только повышение качества отдельных операций, но и укрепление связей между разными частями организации. Будем далее именовать эту задачу управления организацией — задача интеграции.

Любое промышленное предприятие, представляет собой сложную открытую вероятностную систему¹³³.

¹²⁹ Берталанфи Л. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.

¹³⁰ Клейнер Г. Б. Размышление о системном мышлении: между А. Богдановым и Л. фон Берталанфи // AlterEconomics. 2024. Т. 21, № 1. С. 20-28.

¹³¹ Mitchell M. Complexity: A Guided Tour. New York: Oxford University Press, 2009. 349 p.

¹³² ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

¹³³ Системный анализ и структуры управления. (Книга восьмая) / Под общ. ред. проф. В. Г. Шорина. М.: «Знание», 1975. 303 с.

В контексте управления промышленными предприятиями сложные системы включают в себя множество аспектов. Применение теории систем позволяет оптимизировать процессы управления, обеспечивая повышение эффективности и устойчивости предприятия¹³⁴. Основные принципы теории систем в контексте управления предприятиями включают:

1. Целостность: рассматривает организацию или предприятие как единую систему, где каждый элемент взаимосвязан и взаимозависим.
2. Иерархичность: определяет различные уровни управления и подсистем в организации.
3. Целеполагание: внимание на установлении и достижении целей организации.
4. Открытость систем: взаимодействие организации с внешней средой.
5. Гомеостаз: способность системы поддерживать стабильность и равновесие.
6. Адаптивность: способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

Основные принципы и возможности их применения изложены в ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»¹³⁵ и специализированной литературе по теории систем. Теория систем в управлении предприятиями сфокусирована на целостном подходе (в нашей терминологии «холистическом»), а ГОСТ Р ИСО 9000-2015 подчеркивает важность системного подхода в управлении предприятием, выделяя интеграцию процессов для достижения целей предприятия — достижение оптимальной эффективности и адаптации к изменяющимся условиям через координацию и интеграцию всех процессов и подсистем.

В экономике сложность управления непрерывно возрастает, особенно в контексте предприятий, представляющих комплексные системы. Прогресс в области

¹³⁴ Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985.

¹³⁵ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

цифровых технологий и искусственного интеллекта стимулирует развитие более эффективных управленческих структур. «В ближайшем будущем эффективнее будет работать не тот, у кого лучше организована система управления сегодня, а тот, у кого создана и лучше организована система по разработке и совершенствованию организационных систем управления, тот, у кого лучше развивается наука управления»¹³⁶.

Для эффективного управления системой важно обладать полной и достоверной информацией о ее текущем состоянии, целях и ограничениях. Это включает умение формировать управленческие решения, основываясь на анализе возможных альтернатив и соответствии с установленными критериями. Эффективность управления также зависит от структурирования системы, которая должна включать точное определение состава, взаимосвязей и иерархии элементов, что помогает поддерживать динамический и целенаправленный процесс управления.

Для создания устойчивого, целенаправленного и динамичного процесса управления важно разработать соответствующую систему управления. Эта структура должна включать четко определенный состав, установление взаимосвязей и иерархии между элементами организационной системы. Такой подход способствует более эффективному и координированному функционированию системы.

Управленческая структура эффективно строится на основе системного подхода, включающего процессы сбора, передачи, обработки и анализа информации. Она также охватывает установление целей, разработку альтернативных решений и их последующую реализацию. Эффективность системной методологии в анализе сложных объектов заключается в способности сохранять целостное видение объекта при детальном изучении отдельных составляющих, что позволяет выделять и изучать его отдельные аспекты при закреплении главной роли за неделимым целым объектом.

Применение системного подхода при создании системы управления предприятия включает итеративный процесс, направленный на достижение общих целей, и основан на детальном анализе и корректировке работы отдельных элементов

¹³⁶ Системный анализ и структуры управления. (Книга восьмая) ...

и подсистем организации, а также на установлении их взаимосвязей. Основная цель — достижение оптимальной структуры системы, включая деление на подсистемы и их оптимизацию с учетом как локальных, так и глобальных критериев эффективности, с последующей корректировкой этих критериев и интеграцией в единое холистическое целое.

В процессе структурирования системы управления важно одновременно выделять подразделения (подсистемы) и определять соответствующие критерии эффективности. Ключевым моментом является исключение простой адаптации критериев под существующие структуры. По мнению академика В.М. Глушкова, важно фокусироваться на поиске новых задач, которые могут существенно повысить эффективность управления, улучшая функционирование самой системы¹³⁷.

Одной из инноваций является разработка организационных структур параллельно с внедрением цифровых систем управления. Таким образом используется создание новых синтетических форм организаций, которые могут не только оптимизировать, но и полностью исключать некоторые традиционные процедуры, тем самым освобождая ресурсы для более эффективного использования¹³⁸.

Организация функционирует как система, нацеленная на решение возникающих проблем. Усовершенствование организации подразумевает оптимизацию методов решения этих проблем. Системный анализ в этом контексте выступает как инструмент для организации процесса решения проблем.

Методология системного исследования и построения реальных объектов опирается на теоретические модели систем. Эти модели являются концептуальными структурами, предназначенными для имитации и анализа сложных систем, позволяющими более точно понять их функционирование и взаимодействие элементов.

¹³⁷ Глушков В. М. Введение в АСУ. Киев: Техника, 1974. 320 с.

¹³⁸ Уколов В. Ф., Галайда В. А., Быстряков И. К. Теория управления: Учеб. для вузов. 4-е изд., доп. М.: Издательство «Экономика», 2015. 1007 с.

Для того, чтобы перейти от текущего состояния к желаемому, необходимо описать текущее состояние системы (дескриптивное моделирование — «диагностировать систему»), и определить, как она должна быть устроена в будущем (нормативное моделирование — «построить образ системы будущего»). И поэтому организации как системе в нормативной модели необходимо максимально увеличивать производительность согласно рисунку 1.4.1.

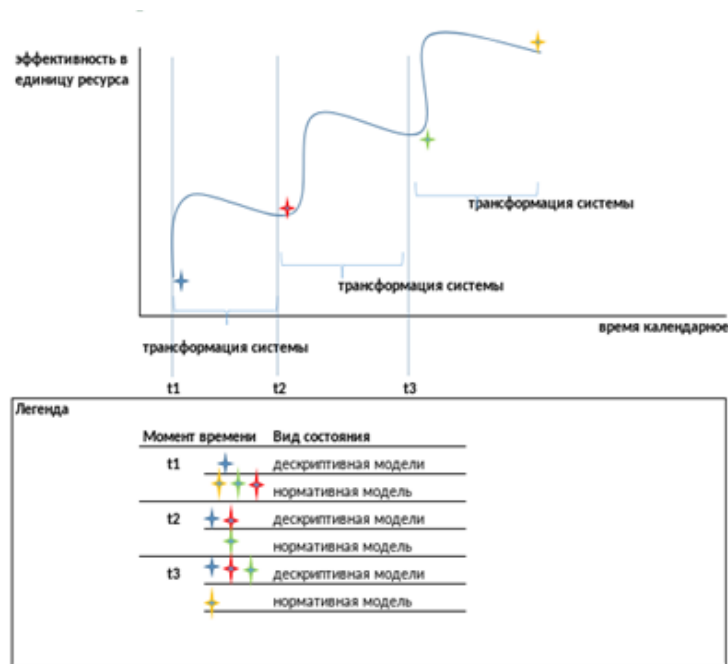


Рисунок 1.4.1— Изменение модели организации в ходе трансформации.

Разработано автором

Перейдем к описанию концептуальных основ управления организацией с использованием системного подхода.

Система определяется как совокупность объектов, соединенных различными взаимосвязями и характеристиками - взаимосвязанных компонентов (подсистем). Каждый компонент функционирует во времени как единое целое на общую цель системы. При этом поведение подсистем может полностью соответствовать поведению основной системы, подчеркивая иерархическую и взаимосвязанную природу системных структур. «По существу, вся Вселенная состоит из множества систем, каждая из которых содержится в более крупной системе»¹³⁹.

¹³⁹ Системный анализ и структуры управления. (Книга восьмая) ...

Системный подход в том, что при управлении объектом он рассматривается как единое целое, причем учитываются внутренние связи его элементов и внешние связи с другими системами и объектами (рисунке 1.4.2).

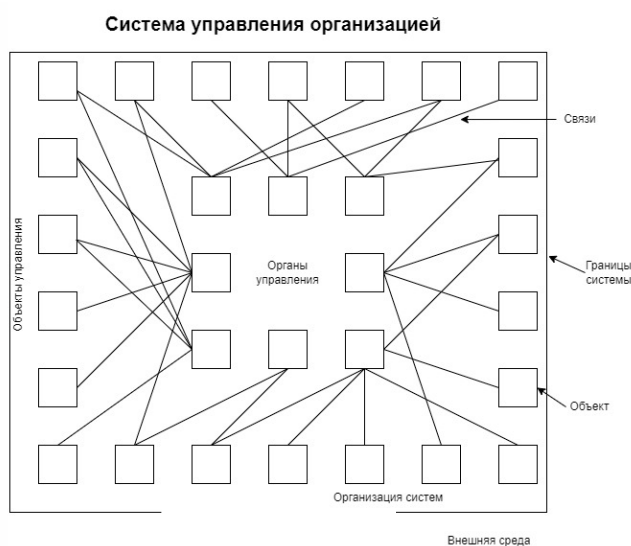


Рисунок 1.4.2 — Организация как система. *Разработано автором на основе* ¹⁴⁰

В определении системы ключевыми терминами являются «объекты», «связи» и «свойства». Объекты — это компоненты системы. Свойства — это качества параметров объектов, характеристики этих объектов, позволяющие описывать их количественно. Связи объединяют объекты и свойства в системе, обеспечивая ее целостность.

Системы функционируют в рамках определенной окружающей среды (внешней среды), которая оказывает на них значительное влияние. Ключевым элементом во взаимодействии системы с окружающей средой является граница системы. Эта граница определяет предел, внутри которого действует система. Окружающая среда представляет собой совокупность всех объектов за пределами границы, влияющих на систему и обратно.

Понятие границы системы важно для определения того, какие объекты, свойства и связи между ними могут быть адекватно описаны и контролируемы в рамках данной системы.

¹⁴⁰ Там же.

Согласно системному подходу, предприятие – это открытая система, поскольку оно находится в непрерывном процессе обмена веществом, энергией и информацией с внешней средой¹⁴¹. Такой обмен критичен для поддержания ее функционирования, роста и адаптации к изменениям. Открытые системы характеризуются постоянным взаимодействием с окружающей средой, что является ключевым аспектом их долгосрочной устойчивости и успеха за счет ее адаптации.

Целостность системы подразумевает взаимосвязь всех частей системы таким образом, что любое изменение в одной из частей влияет на остальные части и на систему в целом.

С точки зрения менеджмента организации могут быть описаны как комплексные адаптивные системы, которые характеризуются способностью к самоорганизации, обучению и развитию на основе взаимодействий между своими компонентами и окружающей средой¹⁴².

Таким образом, принцип постоянного непрерывного развития организаций как систем включает в себя элементы адаптации к изменениям, самоорганизации, стратегического управления и постоянного развития, обеспечивая организациям устойчивость и конкурентоспособность в меняющейся среде.

2. Сущность цикла управления и энергии организации по отношению к «системе управления». На основе анализа в п.1 синтезируем аксиоматические концептуальные выводы относительно организации в целом:

- Все организации состоят из подсистем и имеют постоянный взаимообмен с окружающей средой в силу открытости;
- Все системы и подсистемы организации постоянно изменяются. Системы, которые не изменяются, являются условно «мертвыми».

Следовательно, поскольку подсистемы и сама система организации постоянно изменяются, то в силу принципа целостности и иерархичности образуются постоянные «разрывы» связей системы, которые вызывают необходимость их

¹⁴¹ Системный анализ и структуры управления. (Книга восьмая) ...

¹⁴² Anderson P. Perspective: Complexity Theory and Organization Science // Organization Science. 1999. № 10(3). P. 216-232.

«обратного склеивания» исходя из принципа гомеостаза, то есть восстановления целостности системы, причем уже на качественно новом уровне, согласно концепции В.С. Степина¹⁴³ (параграф 1.3). Будем именовать такие разрывы «дезинтеграцией».

Эти разрывы-дезинтеграции представляют собой проблемы, которые необходимо разрешать с помощью компонентов «системы управления» организацией: набором алгоритмов последовательного решения проблем, как представлено на рисунке 1.4.3.

При этом, при фазовом переходе от одной модели системы управления к следующей (согласно главе 1.1 в части анализа учения В.С. Степина) требуется значительный пересмотр объектов и связей организации и системы управления (согласно рисунку 1.4.1), что неизбежно влечет за собой трансформацию системы управления организацией на основе ее интеграции.

¹⁴³ Степин, В. С. Цивилизация и культура / В. С. Степин. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2011. – 407 с. – (Классика гуманитарной мысли; вып.3).



Рисунок 1.4.3 Организация как система, дезинтеграция и роль системы управления. *Разработано автором*

Поскольку система управления организацией в свою очередь также является системой, к ней дедуктивно применимы все научные постулаты и выводы, указанные выше. Рассмотрим компоненты «системы управления организацией»:

- Входы: «проблемы» организации, или «дезинтеграции»;
- Процессы: представляют собой внутренние механизмы и действия, с помощью которых система управления обрабатывает входные данные и преобразует их в выходные результаты;
- Выходы: «действия», которые генерируются системой управления в результате обработки входных данных и процессов. Выходы могут влиять на объекты и связи системы организации и окружающую среду для достижения целей системы организации;
- Обратная связь: механизм, позволяющий системе управления контролировать и корректировать свое поведение на основе полученных данных о состоянии и результате функционирования системы организации.

В таблице 1.4.1 представлены интегрированные на основе системного подхода подсистемы организации и системы управления организацией.

Таблица 1.4.1 — Подсистемы организации и ее системы управления*

Компоненты системы согласно теории систем	Организация как система	Система управления организацией как системой
Вход	Ресурсы = время (текущее и овеществленное)	Проблемы организации или дезинтеграции подсистем
Процессы	Бизнес-процессы добавления стоимости и вспомогательные процессы	Бизнес-процессы управления системой управления
Выходы	Добавленная стоимость	Действия, направленные на организацию как систему

Обратная связь	Система управления организацией	Система анализа и действия обратной связи в отношении организации и самой системы ее управления

**Разработано автором*

Обмениваясь веществом, энергией и информацией с окружающей средой, организация получает «организационную энергию» (или «энергию организации») в контур организации. Идеи наличия у организации энергии в научной литературе можно проследить в работах в области теории управления и организационного поведения Г. Файола¹⁴⁴ и исследованиях по теории мотивации Ф. Херцберга¹⁴⁵, изучивших механизмы повышения продуктивности и эффективности в организациях.

Определение «энергии организации» в научных источниках относится к силе (работе) коллективного подразделения (организации, департамента или команды) в стремлении к достижению своих целей. Энергия организации — это способность (потенциал) организации совершить работу, то есть создать добавленную стоимость. Энергия организации охватывает мобилизацию человеческого потенциала коллективных единиц для достижения этих целей¹⁴⁶. Коллектив, обладающий высоким уровнем энергии, более продуктивен, творчески настроен и оказывает положительное влияние на других. Когда в организации присутствует высокий уровень энергии, все процессы происходят легче¹⁴⁷. Это определение подчеркивает важность энергии как позитивного аффективного возбуждения, которое работники могут испытывать в виде эмоций — коротких реакций на конкретные события — или настроения — более длительных аффективных состояний, которые не обязательно являются ответом на конкретное событие¹⁴⁸ (рисунок 1.4.4).

¹⁴⁴ Файоль А. Общее и промышленное управление; пер. с франц. М.: Центральный институт труда; 1923. 122 с.

¹⁴⁵ Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе...

¹⁴⁶ Vogel B., Bruch H. Organizational Energy // Oxford Handbooks Online (Oxford Library of Psychology). 2012. № 1. P. 692-702.

¹⁴⁷ Schippers M. C, Hogenes R. Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda // Journal of Business and Psychology. 2011. № 26(2). P. 193-203.

¹⁴⁸ Cross R., Baker W., Parker A. What Creates Energy in Organizations? // MITSloan Management Review. 2003. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-creates-energy-in-organizations/> (дата обращения: 10.03.2024).

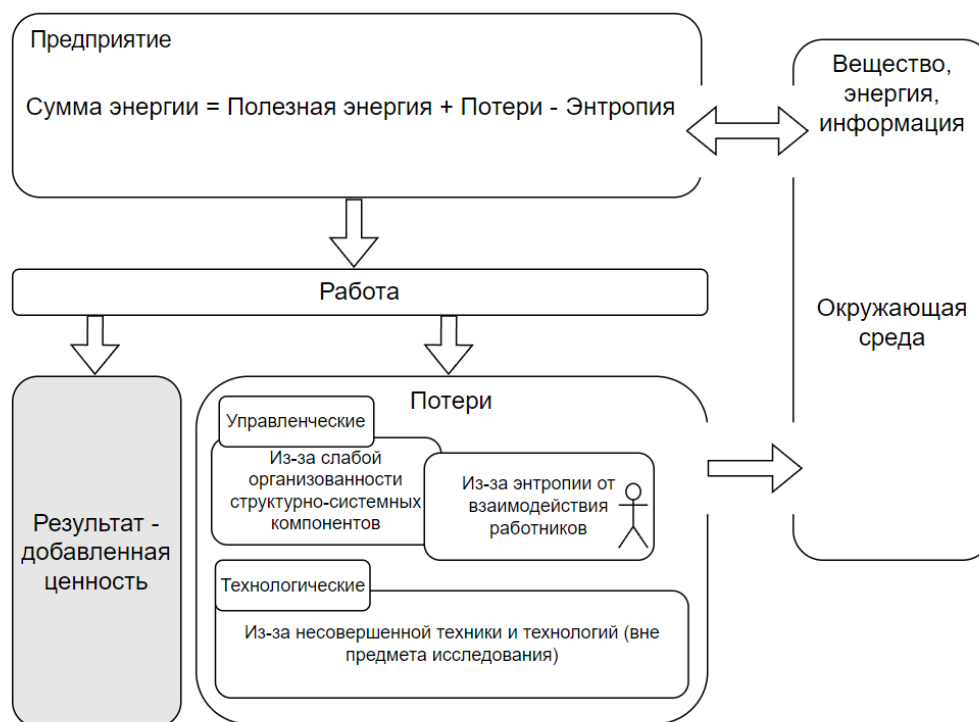


Рисунок 1.4.4 — Энергия организации. *Разработано автором*

Исследования в этой области подчеркивают, что управление энергией организации критически важно для ее успеха ¹⁴⁹. Энергия в «организации» расходуется на создание определенной ценности, при этом очевидно: есть часть полезной энергии на производство добавленной стоимости и часть потерь. Энергия же «системы управления организацией» расходуется на структурно-системные компоненты и процессы самого управления, а на выходе: в виде конечного воздействия на систему организации (объекты и связи). При этом траты времени на систему управления также представляют сумму производительной энергии и потерь. В контексте предмета исследования (социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления предприятиями в условиях постоянных изменений) мерилom понятия энергии организации, как и системы ее управления, является время (время живого и овеществлённого труда). Общее время

¹⁴⁹ Schippers M. C., Hogenes R. Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda // Journal of Business and Psychology. 2011. № 26(2). P. 193-203.

(энергия) расходуется предприятием и системой его управления в двух направлениях: в полезном созидательном и в направлении потерь.

В области управления организацией концепция взаимосвязи между энергией и временем (работой) представляет собой метафорическое применение физических принципов к социальным и управленческим процессам. Энергию в контексте управления можно интерпретировать как совокупность всех ресурсов — трудовых, временных, финансовых — которые организация инвестирует в достижение своих целей, что в учении К. Маркса определяет «труд», измеряемый временем. Работа, соответственно, представляет собой результат всех усилий (производительных и непроизводительных (потерь)), измеряемых объемом выполненных задач и достигнутых результатов. Эффективность в этом контексте определяется как степень достижения поставленных целей при минимальных затратах ресурсов.

Для более глубокого понимания представим следующую концептуальную формулу, отражающую взаимосвязь между указанными понятиями:

$$\text{Энергия организации} = \text{Работа} * \text{Эффективность} \quad (1.4.1)$$

Согласно приведенной формуле, общий объем затраченной энергии на выполнение работы напрямую зависит от эффективности системы управления в организации в широком смысле.

Следует рассмотреть взаимосвязь между энергией, работой, качеством и временем:

$$\text{Энергия организации в момент времени} = \frac{\text{Работа} * \text{Качество}}{\text{Ресурс (время)}} \quad (1.4.2)$$

Согласно представленной формуле, энергия оптимальна при достижении высокого качества (эффективности труда) с минимальными затратами времени.

Стоит отметить, что в управлении организацией учитывается множество переменных, влияющих на процесс преобразования энергии в работу. К таким переменным относятся мотивация сотрудников, корпоративная культура, уровень компетенций, инновационность подходов и многие другие факторы, которым не всегда можно дать строгую математическую оценку и включить в строгую математическую модель. Однако концептуальное понимание этих взаимосвязей

позволяет сформулировать методологию трансформации системы управления, цель которой – эффективно организовывать управленческие процессы в системе менеджмента организации, стремясь к максимизации результатов при минимальных затратах ресурсов.

Эти определения и выводы подчеркивают важность энергии организации не только как фактора, влияющего на продуктивность и инновационность, но и как критического элемента, определяющего общую устойчивость и эффективность системы управления организацией.

3. Роль энтропии в организации и системе управления организацией в контексте предмета исследования. В реальном мире процесс эволюции естественных объектов и социальных систем со временем претерпевает ускорение с увеличением сложности систем¹⁵⁰. Данный процесс обусловлен экспоненциальным ростом информации о повышении сложности взаимосвязей между субъектами и объектами в сфере управления хозяйственной деятельностью, а также в социальной и природной среде, окружающей человека. Наблюдается увеличение числа степеней свободы во взаимодействии между отдельными элементами (объектами и связями) подсистем управления, что приводит к возрастанию пространственных и временных колебаний коллективных сил как внутри подсистем, так и в системах в целом: тенденция развития естественных и социальных систем характеризуется ускорением и усложнением их структур¹⁵¹.

Повышение сложности в архитектуре управленческих структур приводит к резкому росту препятствий (дизинтеграций, разрывов) во взаимодействиях между динамично усложняющимися системами и системой управления, преобразуя (трансформируя) характер их взаимодействия. Этот процесс наиболее заметен в социальных системах, которые находятся под управлением неконсолидированного множества (самостоятельных предпринимателей и менеджеров) и характеризуются

¹⁵⁰ Кокин А. В. Глобальный эволюционизм: выводимость развития // Философская инноватика и русский космизм. Ростов н/Д: СКАГС, 2011. С. 90-102

¹⁵¹ Кокин А. В., Албакова Т. У. Энтропия сложности и сложность управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2012. № 1. С. 15-28.

нелинейными отношениями и непрерывным усложнением в течение времени. Однако в контексте развития сложных систем, основанных на принципах синергетики (см. параграф 1.3), разумная самоорганизация в системе управления может противодействовать этому развитию хаоса, что в свою очередь может предотвратить деградацию или саморазрушение общественных систем. Парадокс состоит в том, что, в то время как любая развивающаяся сложность в пространстве и времени не может быть предотвращена (она возникает естественным образом), только разум способен противостоять энтропии и хаосу¹⁵².

В контексте исследования «системы управления организацией» известный закон Д.В. Мейера — усложнять просто, упрощать сложно — можно переформулировать таким образом, что усложнение может быть легким процессом, а упрощение, хотя и трудно, но возможно¹⁵³.

Энтропия в системе управления организацией рассматривается как мера неопределенности состояния или поведения системы в данных условиях. В контексте управления организацией энтропия указывает на количество управленческих усилий, необходимых для преодоления неопределенности и выбора рациональных решений в конкретных ситуациях или проектах. Процессы управления в организации часто сталкиваются с неопределенностью, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды. Управление энтропией в организационных процессах должно включать в себя механизмы для снижения неопределенности и повышения предсказуемости и управляемости системы организации.

Исследования ученых¹⁵⁴ в области энтропии определили основные причины ее образования в системе управления организацией:

¹⁵² Кокин А. В., Албакова Т. У. Энтропия сложности и сложность управления...

¹⁵³ Мейер, Д. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал / Джон Мейер, Брайн Роуэн ; перевод И. С. Чирикова // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12, № 1. – С. 43–67.

¹⁵⁴ Список научных источников для анализа причин энтропии в организации: Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс; 1986. 431 с; Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М.: КомКнига, 2005. 432 с.; Хакен Г. Синергетика: Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. М.: Мир, 1985; Малинецкий Г. Г., Д. С. Чернавский Синергетика и информация: Динамика информации в социальных и экономических системах. М.: УРСС, 2004; Князева, Е. Н. Основания синергетики: режимы с обострением,

1. Комплексность системы управления. С ростом размера организации и структурной сложности увеличивается количество взаимосвязей и взаимозависимостей, что усиливает неопределенность и усложняет процессы управления.

2. Неопределенность внешней среды. Изменения в экономических, социальных, технологических и политических условиях могут непредсказуемо влиять на деятельность предприятия, создавая неопределенность и требуя постоянной адаптации управленческих решений.

3. Недостаточно качественное управление информацией. Неэффективный сбор, обработка и анализ информации могут вести к неполному пониманию текущего состояния организации и ее среды, что увеличивает риск принятия неправильных управленческих решений.

4. Сопротивление изменениям. Сопротивление сотрудников изменениям может замедлять или блокировать необходимые изменения в процессах и структуре управления, увеличивая энтропию за счет сохранения устаревших и неэффективных практик.

5. Недостатки в коммуникациях. Проблемы в коммуникационных каналах внутри организации могут приводить к недопониманию, потере информации и снижению эффективности управленческих решений.

6. Отсутствие четкой стратегии и целей. Неопределенность в стратегическом направлении и целях организации может привести к разрозненным и несогласованным усилиям в управлении, увеличивая энтропию.

7. Ограниченность ресурсов. Ограничения в доступе к финансовым, человеческим и другим ресурсам могут ограничивать возможности организации для эффективного управления и адаптации к изменениям.

8. Неэффективное лидерство. Отсутствие сильного и прогрессивного видения будущего у руководства может привести к нерешительности, конфликтам и отсутствию единого направления в управлении предприятием.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что система управления должна быть гибкой, способной адаптироваться к изменяющимся условиям и противостоять предпосылкам к увеличению сложности в системах управления организациями, то есть быть выстроена с целью снижения (не увеличения) энтропии.

Важно отметить, что концепция энтропии в управлении не ограничивается только негативным аспектом — неопределенностью и беспорядком. Она также подчеркивает важность информации и знаний для снижения уровня неопределенности и повышения эффективности менеджмента.

Зарнадзе отмечает, что «...энтропия как мера неопределенности на каждом предприятии проявляется в многообразных формах. Но среди них есть одна категория, от которой зависят все остальные. Это общественно необходимые затраты в расчете на единицу полезного эффекта...Сущность научно-технического развития производства заключается в минимизации общественно необходимых затрат на заданный полезный эффект, что равнозначно экономии времени, росту производительности труда. Именно это является тем основополагающим направлением, которое нацелено на снижение энтропии в системе управления и определяет темпы и характер эволюционных процессов»¹⁵⁵. Следовательно менеджмент должен быть способен оценивать и выбирать наиболее эффективные стратегии в условиях неопределенности, энтропия должна быть учтена как элемент, влияющий на производительность системы управления.

Общим для различных подходов к понятию энтропии можно считать то, что энтропия — это всегда мера хаоса системы. В контексте системы управления важно отметить вклад К. Шеннона, который позволяет понять, насколько эффективно

¹⁵⁵ Зарнадзе А. А. О единстве целостности и институциональности системы управления // Управленческие науки. 2015. Т. 5, № 2. С. 6-12.

система обрабатывает информацию: формула энтропии Шеннона измеряет количество неопределённости или информационного содержания в источнике сообщений¹⁵⁶. Не углубляясь в математические выкладки теории Шеннона, в контексте предмета исследования можно сделать вывод для организации и системы управления организацией рост энтропии увеличивает время на выработку и реализацию решений. Чем меньше энтропия организации, то есть меньшее количество возможных исходов управленческих действий, тем меньше затраты времени.

Задача снижения энтропии в системе управления требует комплексного подхода, включая улучшение информационного обеспечения, оптимизацию структур и процессов управления, развитие адаптивности и гибкости, усиление коммуникаций и лидерства. Управление энтропией позволяет повысить устойчивость организации к внешним и внутренним вызовам. С увеличением энтропии системы ее степень упорядоченности снижается. Снижение энтропии соответствует упрощенной структуре системы, снижению индивидуальных особенностей по отношению к окружающей среде.

4. Синтез «компонентов» системы управления организации путем объединения положений теории систем и теории энтропии. Как показано выше в параграфах 1.1. и 1.2, организации, ее объекты (ресурсы) и связи не самоуправляемы, а требуют целенаправленного воздействия в условиях энтропии среды.

Выражение для целевой функции управления при построении «организации» на долгосрочном горизонте времени можно представить в следующем виде:

$$\text{Производительность организации} = \frac{\text{Результат деятельности}}{\text{Ресурс полезный} + \text{Потери}} * \left(\frac{1}{\text{Энтропия}} \right) \rightarrow \max \quad (1.4.3)$$

Это означает, что цель организации — рост ее производительности при снижении энтропии организации.

¹⁵⁶ Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике. М.: Издательство иностранной литературы, 1963. 829 с.

Выражение для целевой функции при построении «системы управления организацией» на долгосрочном горизонте времени:

$$\text{Производительность системы управления организации} = \frac{\text{Результат деятельности системы (действия)}}{\text{Ресурс на функционирование системы управления полезный} + \text{Потери}} * \left(\frac{1}{\text{Энтропия системы управления}} \right) \rightarrow \max (1.4.4)$$

Цель системы управления организацией — рост ее производительности, то есть результата действий в единицу ресурса при снижении энтропии. Обратим внимание, что и в первом, и во втором случаях целевой функции, ресурс в пределе (по К. Марксу) — это время (живое и овеществленное), а энтропия в системе организации и системе управления — есть время на «трения», которое в случае ее роста увеличивается, а в случае падения — снижается.

Рассмотрим более детально компоненты «системы управления организацией», основываясь на системном подходе и понятии энтропии (таблице 1.4.2).

Таблица 1.4.2 — Компоненты системы управления*

Компоненты системы согласно теории систем	Система управления организацией: компоненты	Какие требуются системы для управляющего воздействия на организацию в контексте теории систем и теории энтропии
Вход	Проблемы организации, или дезинтеграции подсистем	На входе имеем систему сбора и анализа проблем организации как внутри, так и со внешней окружающей средой, то есть «система диагностики и идентификации дезинтеграций»
		Поскольку управление — это целенаправленное действие в отношении организации, то в силу аксиоматического принципа постоянного изменения необходимо отслеживать направление изменения системы, а именно «куда

Процессы	Бизнес-процессы управления СУ организации	движется система», то есть «система стратегии»: как система организации будет устроена в будущем как внутри себя самой, так и в отношении с окружающей средой
		В силу принципа иерархичности и связанности подсистем внутри системы, необходимо понимать структуру объектов и связей организации, с помощью которой она будет достигать целевого состояния, то есть «организационная структура»
		В силу того, что объекты внутри системы организации обладают «связями», необходимо понимать порядок и иерархию этих связей, то есть «бизнес-процессы» и «полномочия» объектов внутри системы организации
		В силу наличия «живых» объектов внутри организации необходимо направлять их поведение (действия), то есть система вознаграждения сотрудников
Выходы	Система действий, направленных на объекты, связи с организацией и на организацию как систему в целом	В силу того, что выход системы управления — это многообразные действия людей (сотрудников) любого уровня, совокупность этих действий (поведения) необходимо идентифицировать как артефакты поведения субъектов (сотрудников) в части исполнения повторяющихся действий (собственно бизнес-процессов), при изменении

		(лидерстве) системы и объектов, а также в отношении связей подсистем путем коммуникаций
Обратная связь	Система анализа и действия обратной связи в отношении организации и самой системы ее управления	В силу того, что выход системы управления – это действия людей (сотрудников), необходим инструментарий обратной связи с возможностью проведения анализа и корректировки поведения – действия сотрудников
Целевая функция системы управления организацией	Снижение потерь времени как в процессе собственно самой деятельности, так и в процессе организации и управления этой деятельностью, при условии снижения уровня энтропии всей системы	

**Разработано автором*

Таким образом, сформулируем вывод: основная теоретическая основа-цель при построении «системы управления» предприятия в контексте предмета исследования — это снижение потерь времени и снижение энтропии. Для ее достижения требуется набор последовательных действий, а также установление повторяемости процесса для придания ему элемента постоянства и воспроизводимости.

5. Выделение сущности и содержания ключевой задачи менеджмента при построении «системы управления» в контексте предмета исследования. Как показано выше и в главах 1.1. и 1.2, ресурс в организации не самоуправляем, а требуется «система управления», которая организует сотрудника, машину и их взаимосвязи как внутри предприятия, так и с внешним миром, с целью роста производительности организации. При условии объединения «компонентов» системы управления организацией на базе теории систем и теории энтропии получим следующее выражение для производительности организации:

$$Пт = \frac{Q}{T_{\text{маш.общ.}}; T_{\text{труд.общ.}}} * \sum СУ, \quad (1.4.5)$$

где Пт — выработка продукции (блага) в единицу времени; Q — количество произведенной продукции (блага); T маш. общ. — затраты труда машины на производство данного количества продукции (блага); T труд общ. — затраты труда человека на производство данного количества продукции (блага); СУ (система управления) — набор компонентов системы управления (менеджмента), который в широком аспекте организует человека и машину в систему для достижения конечной цели организации, и направлен на снижение ее энтропии.

Производительность организации зависит не только от машин. На уровень производительности труда влияют три группы факторов: 1 группа — факторы производственно-технической базы; 2 группа — человеческий фактор; 3 группа — организационные факторы.

Чтобы получить максимально возможную производительность, необходимо оптимизировать все три группы факторов. Каждая группа факторов одинаково ограничивает общую производительность труда.

Поскольку предметом исследования являются социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, обратим внимание на человеческий и организационный факторы. Как показано в постановке проблемы исследования в параграфе 1.1, отечественные руководители/предприниматели недооценивают важность этих групп факторов. Из-за отсутствия должного внимания к этим факторам предприятия несут огромные потери, не используя полностью потенциальные возможности основного инвестированного капитала. Так как общий объем затрат труда $T_{\text{общ.}} = T_{\text{полезн.}} + T_{\text{потерь}}$, подставим это соотношение в выражение для расчета производительности труда (выработки продукции в единицу времени):

$$Пт = \frac{Q}{(T_{\text{маш.полез.}} + T_{\text{потерь}}); (T_{\text{труд.полезн.}} + T_{\text{потерь}})} * \sum СУ \quad (1.4.6)$$

Это выражение позволяет задать направление действий, позволяющих повысить эффективность систем управления.

Задача менеджмента — устранить потери времени, причем на уровне компонентов системы управления. Одновременно необходимо работать над ростом

уровня зрелости системы управления (СУ), которая должна снижать (или удерживать) уровень энтропии организации: от хаотичного управления к высокоуровневой устойчивой СУ, которая сможет ускорить выход за счет управляющего воздействия на систему организации, получая в результате повышение производительности в единицу времени в условиях снижения энтропии.

Решение проблемы производительности организации и увеличения влияния интенсивной составляющей для ее роста в контексте предмета исследования декомпозируется на понимание причин и набора последующих действий, которые необходимо реализовать в системе управления как контрмера.

Для снижения непроизводительного времени (потерь времени) в СУ нужно понимать причины его образования. Они могут быть связаны со следующими факторами.

1. Причины потерь времени в системах управления. Синтез проведенного выше научного анализа позволяет сформулировать основные из них:
 - 1.1. Неэффективная коммуникация и координация действий приводят к замедлению процессов принятия решений, ошибкам и повторному выполнению работы.
 - 1.2. Недостаточная стандартизация процессов. Отсутствие унифицированных методов и стандартов выполнения работы ведет к неоптимальному использованию ресурсов и времени, а также к увеличению вероятности ошибок.
 - 1.3. Избыточная бюрократия. Преувеличенное количество уровней управления, сложные и многоэтапные процедуры согласования и утверждения решений замедляют процесс управления.
 - 1.4. Недостаточная автоматизация и цифровизация процессов. Зависимость от ручного труда и устаревших технологий в управленческих и производственных процессах приводит к замедлению работы и увеличению вероятности ошибок.
 - 1.5. Неправильное планирование и управление ресурсами. Неэффективное распределение задач, ресурсов и ответственности может привести к

перерасходу времени и материальных ресурсов, а также срывам сроков исполнения поставленных задач.

- 1.6. Сопротивление изменениям. Консервативное отношение к нововведениям и изменениям в процессах и технологиях может замедлить внедрение более эффективных методов работы и управления.
- 1.7. Низкая мотивация и вовлеченность персонала ведет к снижению их производительности и качества выполнения задач.
2. Причины энтропии (были сформулированы выше):
 - 2.1. Комплексность системы управления.
 - 2.2. Неопределенность внешней среды.
 - 2.3. Недостаточное управление информацией.
 - 2.4. Сопротивление изменениям.
 - 2.5. Недостатки в коммуникациях.
 - 2.6. Отсутствие четкой долгосрочной стратегии и целей.
 - 2.7. Ограниченность ресурсов.
 - 2.8. Неэффективное лидерство.

Очевидно, что для решения целевой задачи менеджмента организации необходимо выстроить такую систему управления, которая позволяет устранить (снизить) время потерь по вышеприведенным причинам путем институционализации компонентов менеджмента при условии снижения (не увеличения) энтропии организации. Синтезированные компоненты системы управления как контрмера на причины потерь представлены в таблице 1.4.3.

Таблица 1.4.3 — Причины потерь времени в системе управления организацией и требуемые компоненты для их снижения*

Причины потерь времени		Причины энтропии						
		Неэффективная коммуникация и координация действий	Недостаточная стандартизация процессов	Избыточная бюрократия	Недостаточная автоматизация и цифровизация процессов	Неправильное планирование и управление ресурсами	Сопrotивление изменениям сотрудниками	Низкая мотивация и вовлеченность персонала
Причины потерь времени в системах	Комплексность системы управления	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция	Понимание общих правил разрешения проблем: интеграция
	Неопределенность внешней среды	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика	Понимание исходного состояния системы: диагностика
	Недостаточное управление информацией	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части исполнения и измеримости
	Сопrotивление изменениям	Понимание структуры организации (оргструктуры)	Понимание системы связей: как распределены полномочия и бизнес-процессы	Понимание системы связей: как распределены полномочия и бизнес-процессы	Понимание системы связей: как распределены полномочия и бизнес-процессы	Понимание стратегии организации	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание системы вознаграждения сотрудников организации
	Недостатки в коммуникациях	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части коммуникаций
	Отсутствие четкой стратегии и целей	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации	Понимание стратегии организации
	Ограниченность ресурсов	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления	Понимание полномочий в системе управления
	Неэффективное лидерство	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства	Понимание и воздействие на поведение сотрудников в организации: в части лидерства

- ответные компоненты системы управления организацией, требуемые с целью снижения потерь. * Разработано автором.

На основе проведенного анализа пяти теоретических основ, приведенных выше, и синтеза компонентов системы управления в таблице 1.4.3 (причины потерь и требуемые компоненты для их снижения) сформулируем методом формализации зависимость производительности организации в единицу времени и требуемых компонентов для снижения потерь времени и энтропии в контексте предмета исследования, рисунок 1.4.5.



Рисунок 1.4.5 — Концептуальная цель системы управления в виде экономико-математической зависимости. *Разработано автором*

Трансформация системы управления представляет интегрированное управляющее поэтапное воздействие на эти компоненты с целью реализации задачи менеджмента — рост экономической производительности.

С помощью метода синтеза и метода абстрагирования, на базе вышеприведенного анализа сформулируем этапы (шаги) трансформации системы управления как набора последовательных воздействий на компоненты системы управления (см. таблицу 1.4.4).

Таблица 1.4.4 — Этапы трансформации*

Номер этапа (шага)	Название этапа	Описание
1	Диагностика	Для понимания начального состояния системы необходима система сбора и анализа проблем организации как внутри, так и со внешней окружающей средой, то есть «система диагностики и идентификации дезинтеграций»
2	Видение стратегического развития	Поскольку управление - это целенаправленное действие в отношении организации, то в силу аксиоматического принципа постоянного изменения

		необходимо понимать направление изменения системы, то есть «куда движется система», то есть «система стратегии» в отношении того, как система организации будет устроена в будущем внутри себя самой, так и в отношении ее с окружающей средой
3	Проектирование организационной структуры	В силу принципа иерархичности и связанности подсистем внутри системы, необходимо понимать структуру объектов и связей организации, с помощью которой организация будет достигать целевого состояния, то есть «организационная структура»
4	Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов	В силу того, что объекты внутри системы организации обладают «связями», необходимо понимать порядок и иерархию этих связей, то есть «бизнес-процессы» и «полномочия» объектов внутри системы организации
5	Создание матрицы вознаграждения	В силу наличия «живых» объектов внутри организации необходимо направлять их действия и поведение, то есть система вознаграждения сотрудников
6	Построение культуры предприятия: культура лидерства, культура коммуникаций, культура исполнения	В силу того, что выход системы управления — это многообразные действия людей (сотрудников) любого уровня, совокупность этих действий (поведения), необходимо идентифицировать как артефакты поведения субъектов (сотрудников) в части исполнения повторяющихся действий (собственно бизнес-процессов), в части изменения (лидерства) системы и объектов, а также в отношении связей подсистем — коммуникаций

** Разработано автором*

Важнейшим сквозным компонентом является необходимость общей связи и координации всего процесса трансформации. Будем называть его «интеграция» с применением инструментов фасилитации (детальнее глава 2.2).

Так, опираясь на теоретические основы, концепция трансформации системы управления организации (или организационных единиц) может быть описана следующим абстрактно-формализованным образом.

- Абстрактно-формализовано: рисунок 1.4.5.
- Описательно: собственникам и управляющим менеджерам, обладающим полномочиями, властью и влиянием (ПВЭ, выводы главы 1.2), следует договориться об ожиданиях в отношении показателей результата деятельности организации (организационной единицы), об уровне прибыльности, или иных КПЭ, которые следует достичь организации. Получение массы прибыли (или иной массы КПЭ в количественном выражении) не может являться абсолютом, ибо ключевая задача организации — это производительность (эффективность) ее деятельности (отдача в единицу времени); при этом крайне важно понятие устойчивой производительности (эффективности) на длинном горизонте времени, поскольку это позволяет сохранять показатели роста в условиях постоянных изменений. Производительность (эффективность) — выработка результирующих показателей на единицу ресурса. Поэтому в числитель введем показатель результата организации, а в знаменатель — время живое и овеществленное. При этом в организации и ее системе управления все представляет две большие совокупности времени, условно именуемые как: время рабочее производительное ($T_{\text{производ.}}$) и время потерь ($T_{\text{потерь}}$). Общее время ограничено, так как $T_{\text{производ.}}$ и $T_{\text{потерь}}$ — это всегда сумма суточного календарного времени 24 часа. Поэтому задача роста производительности любой организационной единицы — это снижение потерь времени. С этой целью в контуре системы управления необходимо в знаменателе последовательно сформировать (институализировать) пять компонентов: диагностика, видение стратегического развития, организационная структура, матрица полномочий и матрица бизнес-процессов, матрица вознаграждения. Кроме того, поскольку в организации и системе управления присутствует

«субъект-работник», то необходимо институализировать культуру организации (артефакты поведения сотрудников). Таким образом, управленческое воздействие (действие) на компоненты системы управления организацией с помощью набора инструментов в определенной системно-логической последовательности позволят снизить время потерь, и на основе этого увеличить производительность организации, одновременно устойчиво снижая энтропию организации за счет снижения недопонимания внутри организации и выстраивания организационной культуры.

6. Описание логической последовательности этапов трансформации системы управления организации. В синтезированной концепции трансформации системы управления организации прослеживается две группы компонентов:

- Группа техническая (структурно-системные компоненты): диагностика, видение стратегического развития, организационная структура, матрица полномочий и матрица бизнес-процессов, матрица вознаграждения.
- Группа гуманистическая (культурно-поведенческие компоненты): культура организации (артефакты поведения в системе предприятия).

Группы компонентов системы управления тесно переплетаются с первичными компонентами исследования в главе 1.1 (а именно, «человек и его поведение» и «экономические отношения между людьми», рассматриваемые в диалектическом единстве и противоречии «индивидуального» и «общественного»).

Поскольку техническая группа и гуманистическая группа влияют на разные подсистемы системы управления — управленческие компоненты и поведение сотрудника, то очевидно, что воздействие на них осуществляется параллельно и взаимообусловлено. При анализе гносеологических аспектов философии менеджмента и трансформации в главе 1.3. сделан вывод о диалектической спирали развития системы управления, согласно рисунку 1.4.6.

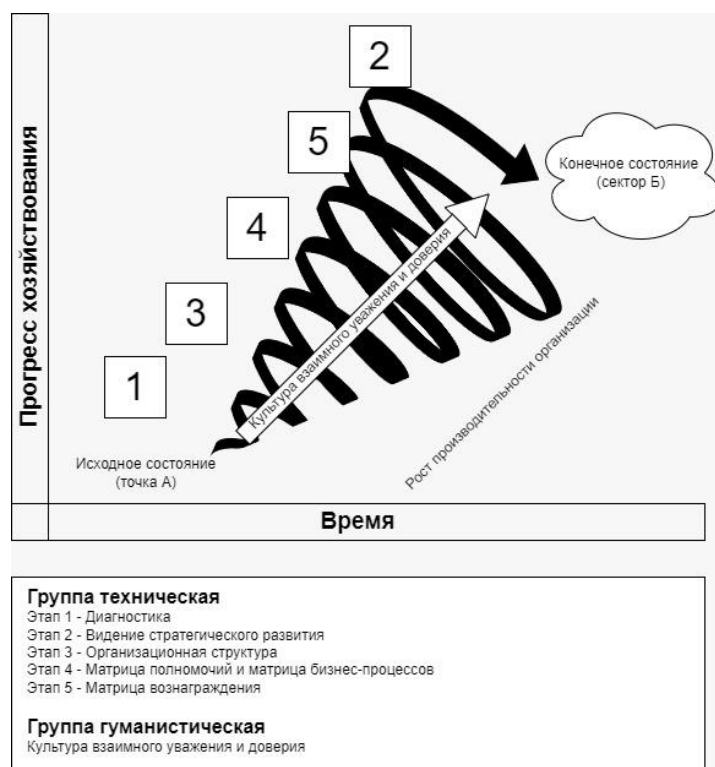


Рисунок 1.4.6 — Процесс трансформации в диалектической спирали развития организации и концептуальные логические этапы трансформации системы управления. *Разработано автором.*

Поскольку система организации осуществляет свое «движение» из некоего исходного состояния (назовем это точкой А) в некое определенное целевое направление (назовем его сектор Б), то для этого «движения» (изменения) требуется набор компонентов системы управления, указанных выше, воздействие на которые должны быть осуществлены в определенной последовательности и логике. Синтезируем эту концептуальную логику в последовательность этапов ее трансформации, представленных в таблице 1.4.5.

Таблица 1.4.5 — Последовательность и логика этапов трансформации*

Группа техническая (воздействие на структурно-системные компоненты)	Обоснование последовательности	Группа гуманистическая (воздействие на культурно-поведенческие компоненты)	Обоснование последовательности
Этап 1 Диагностика	Для понимания исходной ситуации в		Поскольку осуществлен

	организации и ее системе управления, необходимо ее проанализировать и зафиксировать, условная точка «А»	Параллельный этап Построение культуры ценности через и артефакты поведения работников	ие управленческих воздействий в системе управления организацией — это реальные действия руководителей и исполнителей, то их фактическая модель поведения — как они себя ведут в реальности — во многом определяет реальное изменение группы технических компонентов. Очевидно, если есть идеальное видение стратегического развития, но в организации нет артефактов реального лидерского поведения, то изменения в направлении стратегии будут идти
Этап 2 Видение стратегического развития	Для начала «движения» в организации и в трансформации системы ее управления необходимо описать то, какое целевое состояние требуется, условный сектор Б		
Этап 3 Проектирование организационной структуры	Для того, чтобы система управления начала трансформироваться исходя из точки «А» и целенаправляясь в сектор Б, требуется определение четкой системы расстановки объектов и связей между ними, что есть в системе управления — структура ответственности или оргструктура.		
Этап 4 Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов	Организационная структура как система в свою очередь требует распределение в ней полномочий по решениям и бизнес-процессам		
Этап 5 Создание матрицы вознаграждения	В системе управления действуют исполнители, которые должны быть мотивированы		

	на конкретные действия по достижению сектора Б.		очень медленно. Работа с поведенческими моделями в области исполнения, лидерства и коммуникаций начинается параллельно со всеми этапами, после этапа 1, так как именно на нем идентифицируются эти проблемы (точки дезинтеграции)

**Разработано автором.*

Вышеописанные компоненты в совокупности формируют структуру научной концепции, позволяя систематически подходить к изучению и объяснению предмета исследования. Выполненный анализ теоретических основ и последующий синтез основополагающих компонентов концепции трансформации в контексте предмета исследования организаций вносит существенный вклад в понимание фундамента для минимизации времени потерь и снижение энтропии в системе управления. Процесс трансформации системы управления способствует формированию эффективной взаимосвязи между текущей ситуацией, долгосрочными целями, стратегическими параметрами вознаграждения и системой культуры организации, обеспечивая тем самым сбалансированное развитие организаций в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды.

Выводы по главе 1

1. Рассмотрены и доказаны аспекты существования проблемы исследования. Разработана гипотеза, цели и задачи исследования.

2. На основе проведенного всестороннего социально-экономического и статистического анализа развитых экономик G7, экономики РФ и развивающихся экономик доказано, что между элементами производительности труда на макроуровне, а именно объемом ВВП, численностью занятых, величиной основных фондов и системой управления (как остаточное значение неустановленной напрямую корреляционно-детерминационной связи между производительностью и фондовооруженностью) существует прямая корреляционная связь: в развитых экономиках G7 она выше значения 0,95, а в развивающихся и РФ существенно ниже (0,9 и ниже).

3. Проведенный статистический анализ вклада фондовооруженности в производительность труда по результатам расчета коэффициента детерминации между ними доказывает, что в высоко развитых экономиках уровень производительности труда на современном этапе развития определяется практически в полном объеме (с коэффициентом детерминации выше 0,95) факторами затрат капитала (то есть фондовооруженностью труда), что означает (опираясь на формулу производительности): система управления в высокоразвитых экономиках максимально лучшим образом интегрирует организацию работы времени машин и человека как внутри предприятия, так и во взаимодействии с внешним миром, позволяя максимально полно получать отдачу от вложенного капитала в производственные мощности (основные фонды) в последующем росте производительности труда. В экономике РФ и развивающихся экономиках, напротив, уровень производительности труда на современном этапе развития определяется не в полном объеме (с коэффициентом детерминации ниже 0,8) факторами затрат капитала (то есть фондовооруженностью труда), что означает, опираясь на формулу производительности: система управления в экономике РФ не лучшим образом интегрирует организацию работы времени машин и человека как внутри

предприятия, так и во взаимодействии с внешним миром, не позволяя максимально полно получать отдачу от вложенного капитала в производственные мощности.

4. Ситуация, которая сложилась на макроуровне в РФ, нежелательна и требует решения: объективно отмечается рост объема ВВП, медленный рост производительности труда, наблюдается падение народонаселения и его структурное старение, что в совокупности приводит к снижению активного населения в долгосрочном горизонте. При этом выявлена кратная разница между объемом ВВП и производительностью труда с крупнейшими экономиками мира. Статистический анализ доказал, что причина низкого уровня производительности труда в РФ по сравнению с высокоразвитыми экономиками заключается в существенно большем влиянии нетрудовых факторов на рост производительности труда: эффективность фактора «система управления» у стран-лидеров по производительностикратно выше, чем в РФ.

5. На основании проведенного статистического анализа дедуктивно сформулирован вывод: «система управления» на предприятиях РФ исчерпала свои возможности, и требуется новая система управления, а следовательно необходимы и иные, альтернативные, прорывные научные решения и концептуальные подходы к трансформации СУ предприятия.

6. На основании проведенного исследования и систематизации концепций и методологий управления изменениями и трансформации, представленных в трудах зарубежных и российских ученых, доказано, что они обладают рядом недостатков, а именно:

- отсутствует связь с философскими гносеологическими основами менеджмента;
- не прослеживается связь с социо-экономическими отечественными школами, которые исследуют феномен «развития», «изменения», «прогресса» человека и общества в онтологическом пространстве;
- подавляющее большинство методологий не являются комплексными, то есть не охватывают в единстве «структурно-системную компоненту менеджмента» и «биологическую природу сотрудника»;

- не прослеживается связь между экономическими целями предприятия и задачами трансформации;
- нет унифицированного сквозного метода проведения обширных трансформаций (кроме методологии Адизеса);
- нет элементарной абстрактно-математической связи и логической связи между экономическими показателями деятельности, этапами трансформации и ожидаемыми результатами изменений;
- нет понимания компонентов организационной культуры и методологии трансформации модели поведения сотрудника предприятия;
- нет исследованного понимания «культуры» и ее роли в формировании поведенческой модели сотрудника;
- отсутствие реализованных проектов на отечественных промышленных предприятиях согласно методологиям.

7. Теоретически обоснованы концептуальные положения управления трансформацией СУ промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений и сформирована концепция трансформации СУ на основе философии менеджмента как процесса постоянного управления изменениями, продолжающего российские мировоззренческие традиции постнеклассической науки В.С. Степина и ноономики С.Д. Бодрунова.

8. Получены следующие элементы научной новизны: разработаны новые, уточнены действующие понятия управления трансформацией промышленных предприятий и их систематизация; разработана нетрадиционная классификация концепций и выделены связанные с их реализацией этапы управления трансформацией предприятий; выявлены новые тренды и условия трансформации управления промышленными предприятиями; сформирована философия менеджмента как процесса постоянного управления изменениями, адекватная российским мировоззренческим традициям; созданы теоретические основы концепции на базе синтеза классической практики управления, новых знаний цифровой экономики и цифрового менеджмента, а также неординарных возможностей новых технологий управления; разработано новое содержание

концептуальных положений трансформации СУ промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений; выявлены и отобраны наиболее эффективные составляющие концепции, совокупное действие которых позволяет существенно повысить результативность работы отрасли и улучшить основные показатели ее функционирования.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ, ЭТАПОВ И ПРИКЛАДНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ¹⁵⁷

2.1. Методология трансформации системы управления путем интеграции основных составляющих принципов преобразований «успех = результат/время×культура»

Методология, происходящая от слов «метод» и «логия» (от греч. μεθοδολογία — учение о способах; от др.-греч. μέθοδος из μετά- + ὁδός, букв. «путь вслед за чем-либо» и др.-греч. λόγος — мысль, причина), в научной литературе трактуется как *наука об организации, структуре, методах и средствах деятельности, объединяющая в себе как теоретические, так и практические аспекты организации разнообразных видов деятельности*¹⁵⁸. Таким образом, методология выступает как *инструментарий* для систематизации и оптимизации деятельности, поддерживающий разработку и реализацию проектов трансформации с целью достижения максимальной эффективности и развития в различных сферах человеческой активности.

Уточним определение в контексте предмета исследования. Методология представляет собой учение об организации деятельности, что подразумевает анализ и систематизацию подходов к управлению видами человеческой активности, возникающими в процессе разработки и реализации трансформационных

¹⁵⁷ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3;
- Митенков А. В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Часть I // Экономика. Информатика. 2024. Том 51, №1. С. 70-82.
- Митенков, А. В. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Часть 2 // Экономика. Информатика. 2024. Том 51, № 2. С. 330-343.
- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго // Экономика промышленности. 2023. №6 (1). С. 105–117.

¹⁵⁸ Список научных источников для анализа: Большая Советская Энциклопедия. 3-е изд. М.: Советская Энциклопедия, 1968-1979; Большой психологический словарь / Сост. Мещеряков Б., Зинченко В. М.: Олма-пресс, 2004; Большой Энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия, 1999; Новиков Д. А. Методология управления. М.: Либроком, 2011. 129 с. (Серия «Умное управление»).

преобразований системы управления предприятиями в условиях постоянных изменений, как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях. Данное определение подчеркивает универсальность методологии как инструмента анализа и проектирования деятельности по трансформации системы управления. Методология предлагает рамки для организации и упорядочивания деятельности в целостные системы с четко определенными характеристиками, включая *логическую* и *временную* структуры¹⁵⁹ согласно историко-логическому методу¹⁶⁰. Логическая структура состоит из следующих элементов: *субъект, объект, предмет, формы, средства, методы и результаты деятельности*; а *временная структура* предполагает разделение процесса на *начальную фазу, фазу организации и реализации, фазу рефлексии и перезапуска*¹⁶¹. Структурируем далее методологию трансформации системы управления в этой логике.

Согласно теоретическим основам концепции трансформации системы управления, изложенным в параграфе 1.4, задача трансформации системы управления формализована следующим образом: схематично на рисунке 1.4.7.; формульно 1.4.6.; описательно в таблице 1.4.5.

Переходя к формулированию методологии трансформации в целом, и каждого этапа трансформации в отдельности, введем методологическую измеримость для каждого концептуального этапа трансформации:

1. **Логическая структура** методологии: субъект, объект, предмет, формы, средства, методы и результаты деятельности по трансформации системы управления;

2. **Временная структура** методологии предполагает деление каждого этапа процесса на начальную фазу, фазу организации и реализации, фазу рефлексии и перезапуска.

Логическая структура методологии. При формулировании методологического аспекта будем использовать два уровня: теоретический (который позволит сформулировать общее для процесса трансформации организации), и

¹⁵⁹ Новиков Д. А. Методология управления...

¹⁶⁰ Степин В. С., Елсуков А. Н. Методы научного познания. Минск: Вышэйшая школа, 1974.

¹⁶¹ Новиков Д. А. Указ. соч.

практический (который позволит сформулировать конкретное при применении методологии для проектов трансформации отдельных предприятий).

Объект, предмет. Очевидно, что объект и предмет определяются исходными параметрами исследования. Напомним, объект – предприятия промышленного сектора экономики, находящиеся в условиях постоянных изменений. В качестве предмета выступают социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления предприятиями в условиях постоянных изменений. В контексте дальнейшего практического применения и реализации методологии, объектом трансформации может служить любой минимально возможный организационный уровень управления в пирамиде организации (3 и более сотрудников), начиная от уровня бригады и далее: участок, отдел, управление, цех, дивизион, дирекция, департамент, предприятие в целом. Предмет (и на теоретическом и практическом уровнях) остается неизменным.

Субъектом трансформации системы управления всегда является или человек, или коллегиальный орган (состоящий из людей), находящийся «над системой управления», который ее организует и осуществляет управляющие воздействия на систему согласно рисунку 2.1.1.

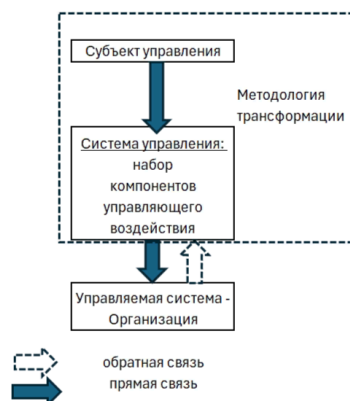


Рисунок 2.1.1 – Субъект в методологии трансформации системы управления.

Разработано автором на основе базовых основ кибернетики¹⁶²

¹⁶² Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Советское радио, 1968. 326 с.

В методологии трансформации системы управления *субъект* эволюционирует в календарно-временной структуре. Для инициации самого процесса трансформации требуется *первичное управляющее воздействие*, «толчок», который позволяет запустить первый этап трансформации — «диагностику». В силу биосоциальности «системы управления» (подробнее параграф 1.1.) организацией **разумное целенаправленное** действие возможно только со стороны человека, но первоначальный «толчок» системе управления в процесс трансформации осуществляет субъект-человек, далее именуем его лидер. В организации таким лидером становится собственник, генеральный директор, если речь идет об уровне всей организации, или руководитель организационной единицы более низкого уровня, если трансформируется организационная единица более низкого порядка — директор, начальник управления, начальник отдела, начальник цеха, мастер участка или бригадир.

Для понимания предпосылок и причин, в связи с которыми лидер начинает процесс трансформации, то есть перевод организационной единицы на этап «диагностика», обратимся к биосоциальной природе «системы управления организацией» и самой «организации».

С одной стороны, организация (как система) находится в гомеостазе с внешней средой. Если происходит изменение внешней среды, то увеличивается количество дезинтеграций между организацией и внешней средой. Очевидно, что организация и система управления организацией требует внесения изменений во внутреннюю структуру организации для достижения нового гомеостаза и урегулирования точек дезинтеграций. С другой стороны, в силу наличия «био» элемента в системе управления организацией, она не является механистически самонастраиваемой в новое равновесное состояние — требуется тот (субъект), кто начнет на уровне первичного «действия» изменять (трансформировать) систему — это и есть «лидер».

Обратимся к научному наследию Льва Николаевича Гумилева¹⁶³ для понимания «лидера-движителя» трансформации в части теории пассионарности.

¹⁶³ Гумилёв Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. СПб.: Кристалл, 2001.

Пассионарность в отношении лидера организации можно определить как высокую степень энергии, энтузиазма и преданности делу, которую лидер проявляет в процессе руководства и управления. Это понятие включает в себя страсть к своей работе, способность вдохновлять и мотивировать других, а также стремление к инновациям и преодолению трудностей. Пассионарный лидер обладает сильной волей и направленностью на достижение целей, готов к рискам и вызовам, способен вести за собой людей, создавать атмосферу оптимизма и уверенности в успехе. Пассионарные лидеры выступают как *движущая сила* трансформационных изменений, поскольку их личная заинтересованность и энергия становятся катализатором преобразований. Они не только стремятся к достижению немедленных целей, но и видят долгосрочную перспективу, при этом способны поддерживать высокий уровень мотивации среди сотрудников, инвестируя собственную «энергию». Исследованию природы такой избыточной энергии человека посвящены работы многих авторов, в частности З. Фрейда¹⁶⁴.

Вышесказанное позволяет сделать следующие выводы: в начале, на этапе запуска трансформации складываются два первоисточника, триггера, т.е. перевода организационной единицы на этап «диагностика»: существенная дезинтеграция с внешней средой и наличие пассионарного лидера, согласно рисунку 2.1.2. Субъектом на начальной фазе выступает *человек-лидер*.

¹⁶⁴ Научная концепция Зигмунда Фрейда (1856-1939) сфокусирована на исследовании психических процессов человека. Он предложил модель, в которой психическая энергия играет центральную роль в мотивации и поведении индивида, описывая психическую жизнь как состоящую из двух частей: сознательной и бессознательной. Сознательная часть сравнивается с верхушкой айсберга, невеликой и несущественной. Бессознательное же считается главной областью, где находятся скрытые инстинкты, определяющие движущие силы личности. Фрейд утверждает, что вся деятельность человека представляет собой управление энергетическими процессами и стремление к их контролю. Проблемы возникают, когда человек неспособен поддерживать энергетическое равновесие.



Рисунок 2.1.2 — Первоисточники запуска трансформации, перевода организации на этап «Диагностика». *Разработано автором*

По завершении этапа «Диагностика» (подробнее параграф 2.3), когда определены основные точки дезинтеграции и проведена их классификация по матрице трансформации, формируется коллегиальный орган управления трансформацией (изменениями) — Комитет по трансформации, который становится новым субъектом на всех последующих этапах. Задача Комитета по трансформации быть актором и управлять процессом трансформации системы управления организацией, чтобы последовательно, через метод интегральной фасилитации (подробнее параграф 2.2), достичь целей трансформации и сформировать инфраструктуру управления в условиях постоянных изменений.

Методы. В силу биосоциальности системы управления взаимодействия внутри нее происходят между людьми, которые имеют собственные интересы, ценности, понимания, мнения. Все это вызывает конфликты в системе управления, но они являются неотъемлемой частью любой организационной системы управления.

Конфликт в системе управления может быть определен как процесс, в ходе которого стороны, обладающие противоположными или несовместимыми целями, стремятся противостоять друг другу для достижения собственных интересов. Причины конфликтов многообразны и могут включать в себя различия в ценностях, интересах, восприятиях и ожиданиях участников управленческого процесса.

Конфликты могут иметь как разрушительные, так и конструктивные последствия. С одной стороны, неразрешенные конфликты могут привести к

снижению продуктивности, морального духа сотрудников и эффективности управленческих решений. С другой стороны, адекватно управляемые конфликты могут стимулировать инновации, креативное решение проблем и улучшение коммуникационных процессов в организации.

По Гегелю, «противоречие <...> — есть корень всякого движения и жизненности; лишь поскольку нечто имеет в себе самом противоречие, оно движется, обладает импульсом и деятельностью»¹⁶⁵. В контексте управленческой деятельности конфликты могут возникать на различных уровнях: между индивидуальными сотрудниками, между группами или отделами, а также на уровне стратегического управления. Разрешение конфликтов требует комплексного подхода, включающего методы и инструменты, способствующие восстановлению эффективного взаимодействия и достижению диалектического консенсуса.

Важным методом, который предлагается к использованию в методологии трансформации системы управления, является фасилитация. Метод фасилитации представляет собой сквозной процесс, в ходе которого нейтральный посредник (фасилитатор) помогает группе людей понять их общие цели и помогает разработать решения, приемлемые для всех сторон конфликта. Фасилитация в контексте управления конфликтами направлена на создание открытого и доверительного диалога, в котором каждая из сторон может выразить свои взгляды и интересы без страха быть неправильно понятым или отвергнутым (детально в параграфе 2.2). Главная ее задача — снижение энтропии при выработке и реализации решения (детально в параграфе 1.4) при одновременном достижении диалектического консенсуса заинтересованных лиц при выработке и реализации решений в ходе трансформации.

Формы. Трансформация системы управления предполагает «действие» субъекта. Методология трансформации предполагает «действие» в следующих формах:

¹⁶⁵ Гегель Г. В. Ф. Примечание 8 [Начало противоречия] // Сочинения: в 14 т. Т. 5. Наука логики. Академия наук СССР, Институт философии. М.: Ленинград, 1937. С. 520.

1. Очная форма выработки и реализации решений;
2. Письменная форма фиксации договоренностей и решений.

Очная форма важна при проведении сессий трансформации (методом фасилитации) по нескольким причинам, которые вместе способствуют более эффективному разрешению конфликтов и достижению согласованных решений:

1. Непосредственное взаимодействие. Очная встреча позволяет участникам непосредственно взаимодействовать друг с другом, что способствует лучшему пониманию не только вербальных, но и невербальных сигналов, таких как мимика, жесты и интонация. Эти аспекты коммуникации играют ключевую роль в выражении эмоций и намерений.

2. Более глубокий уровень доверия и уважения. Очное общение способствует созданию атмосферы доверия и открытости. Личное присутствие может сделать обсуждения более искренними и открытыми, поскольку участники чувствуют большую личную ответственность за процесс и результаты.

3. Сосредоточенность и внимание. В очной сессии легче поддерживать внимание участников, минимизировать отвлекающие факторы и обеспечить сосредоточенность на обсуждаемой проблеме. Это способствует более продуктивному обсуждению и эффективному принятию решений.

4. Лучшая координация и управление динамикой группы. Фасилитатору гораздо более эффективно управлять динамикой группы и вовремя реагировать на изменения в обсуждении, когда все участники находятся в одном помещении. Фасилитатор может быстро адаптироваться к ситуации, вносить коррективы в процесс и обеспечивать равное участие.

5. Способность к немедленной реакции и корректировке. В процессе очной фасилитации возможна немедленная реакция на возникающие идеи, вопросы и проблемы. Это позволяет оперативно корректировать направление обсуждения, «погружаться» в важные моменты и менять формат встречи для достижения лучших результатов при необходимости.

6. Эмоциональная вовлеченность. Личное присутствие усиливает эмоциональную вовлеченность участников в процесс. Эмоциональная составляющая важна для мотивации к поиску совместных решений и стремления к консенсусу.

7. Командообразование и сетевое взаимодействие. Очные встречи способствуют командообразованию и укреплению профессиональных связей между участниками. Это не только помогает в текущем процессе фасилитации, но и создает основу для будущего сотрудничества.

Таким образом, **очная форма** интегральной фасилитации обладает рядом преимуществ, способствуя глубокому пониманию, эффективной коммуникации и сотрудничеству между участниками, что позволяет снижать энтропию в системе управления и вырабатывать наилучшие менеджерские решения.

Письменная форма фиксации договоренностей и решений является важным элементом методологии, поскольку позволяет существенно снизить уровень конфликтов определений, а также иметь объективный артефакт относительно любого выработанного и реализуемого решения в процессе трансформации. При этом важно фиксировать решения в логической схеме: зачем? что? как? когда? кто? (детально рисунок 2.1.3). Центральный вопрос, к которому обращаются для выверки правильности прогресса в решениях и их реализации — «зачем».

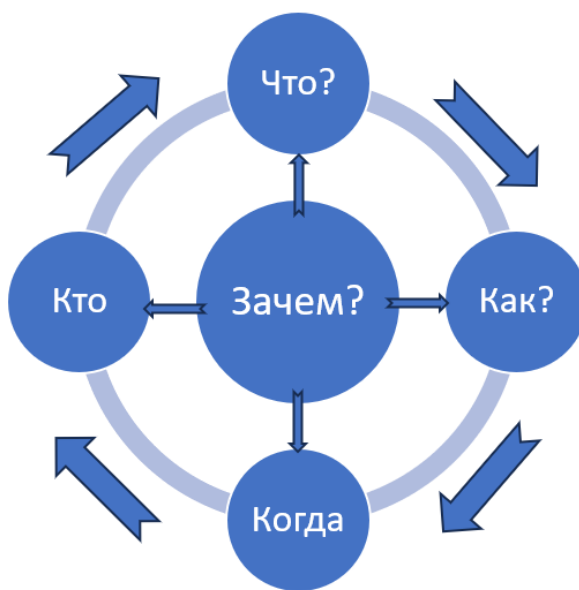


Рисунок 2.1.3 – Схема письменной формы. Разработано автором

Средства. На различных этапах используются средства обобщения информации. Как правило, это сводные таблицы (преимущественно в цифровом инструментарии Excel или аналогичном). Кроме того, могут широкомасштабно использоваться традиционные инструменты управления (приказы, распоряжения, указания, процедуры, регламенты и аналогичные). Эти инструменты служат для формализации процессов внутри организации, обеспечивая структурированное и последовательное выполнение задач и решений. Эти средства не изучаются в рамках данного исследования, так как являются общеизвестными инструментами общих менеджерских практик¹⁶⁶.

Результаты деятельности. Каждый этап характеризуется своим результатом, который кристаллизуется в определенную форму-артефакт и интегрирован в общую задачу согласно таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 — Результаты каждого этапа трансформации*

<i>Этап трансформации</i>	<i>Результат</i>
<i>Диагностика</i>	<i>Документ «Сводная таблица трансформации»</i>
<i>Видение стратегического развития</i>	<i>Документ «Видение стратегического развития»</i>
<i>Проектирование организационной структуры</i>	<i>Организационная структура на принципах сигнально-цветового менеджмента</i>
<i>Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов</i>	<i>Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов</i>
<i>Создание матрицы вознаграждения</i>	<i>Матрица вознаграждения</i>
<i>Построение культуры взаимного уважения и доверия</i>	<i>Книга ценностей и модель артефактов поведения</i>

*Разработано автором

На основе проведенного анализа отдельных элементов синтезируем логическую структуру методологии трансформации системы управления в таблице 2.1.2.

¹⁶⁶ Детально исследовано в научных трудах: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр Инфра-М, 2014. 656 с.; Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2024. 350 с.

Таблица 2.1.2 — Логическая структура методологии трансформации системы управления*

Этапы трансформации	Объект	Предмет	Субъект	Форма	Средства	Методы	Результаты
Структурно-системные компоненты	Предприятие или любая декомпозированная вниз структурная общность (например, дирекция, управление, отдел, бригада)	Социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления предприятиями в условиях постоянных изменений.		Очные сессии интегральной фасилитации		Очные сессии интегральной фасилитации	
Этап 1			Лидер		Сводная таблица трансформации		Документ "Сводная таблица трансформации"
Диагностика							
Этап 2			Комитет по трансформации				
Видение стратегического развития					Вспомогательные шаблоны для формирования блоков "Видения стратегического развития"		Документ "Видение стратегического развития"
Этап 3							
Проектирование организационной структуры					Вспомогательные схемы организационной структуры		Документ "Организационная структура"
Этап 4							
Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов					Вспомогательные схемы матрицы полномочий и матрицы процессов		Документ "Матрицы полномочий" и Документ "Матрица бизнес-процессов"
Этап 5							
Создание матрицы вознаграждения					Вспомогательные схемы матрицы вознаграждения		Документ "Матрица вознаграждения"
Культурно-поведенские компоненты, параллельный этап							
Культура взаимного уважения и доверия (артефакты поведения работников)					Перечни накопления артефактов поведения		Документ "Книга ценностей" и письменно зафиксированные наборы артефактов поведения

*Разработано автором

Временная структура методологии задает реализацию проекта трансформации в календарно-временном горизонте. Декомпозируем временную структуру на начальную фазу, фазу организации, фазу реализации, фазу рефлексии и перезапуска (визуализировано на рисунке 2.1.4). Отметим, что в методологии не предусматривается жесткая календарная привязанность фаз трансформации к срокам их реализации. Поскольку в ходе выработки и реализации решения основная задача отводится выработке и фиксации договоренностей сторон в системе управления организацией на основе метода «интегральной фасилитации» (детально параграф 2.2), временная календарная протяженность всего процесса трансформации и каждой фазы не регламентируется, а задается лишь логико-временной последовательностью.

Отметим, что завершающая фаза «рефлексии и перезапуска» выступает в качестве катализатора для инициирования нового цикла трансформации, начиная с этапа «диагностики»: это обеспечивает непрерывность процесса управления организационными изменениями, при этом с каждой новой диагностикой запускается следующий этап трансформации системы управления, адаптируя её к изменениям во внешней среде. Это предотвращает стагнацию в фазе «пост трансформации» и формирует замкнутый цикл организационного развития, который становится постоянно действующим механизмом системы управления. **Таким образом, в системе управления организацией институционализируется новый процесс «управления трансформацией и организационным развитием», что способствует устойчивому прогрессу и постоянной адаптации к динамически меняющимся условиям среды.** Управление трансформацией СУ и организационным развитием превращается в целенаправленный, информированный процесс, основанный на данных и аналитике, что является ключом к достижению стратегических целей и обеспечению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе на основе задачи роста производительности организации.

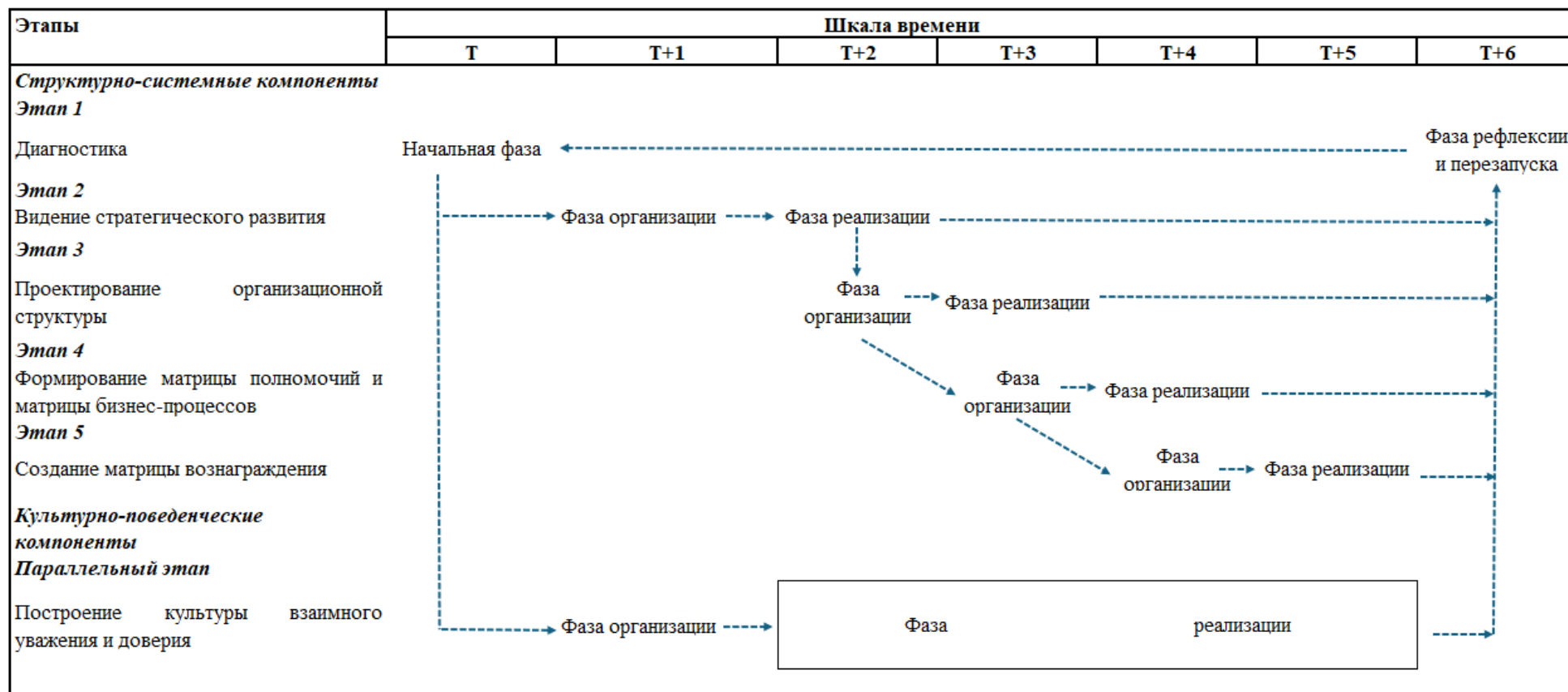


Рисунок 2.1.4 — Временная логика методологии трансформации. *Разработано автором*

Внутри каждого логического этапа и временной фазы трансформации системы управления методологически применима модель управленческого цикла, что позволяет организациям систематизировать и оптимизировать свою деятельность внутри каждого этапа. Один из классических подходов к управлению, предложенный Файолем¹⁶⁷, включает следующие этапы: 1. Планирование — определение целей организации и разработка планов их достижения. 2. Организация — создание организационной структуры и распределение ресурсов для выполнения планов. 3. Стимулирование и мотивация — вознаграждение сотрудников на выполнение задач в соответствии с установленными планами. 4. Контроль — мониторинг и оценка выполнения задач в соответствии с планами и корректировка действий при необходимости. Будем использовать этот подход как основу управленческого цикла каждого этапа методологии трансформации, то есть каждый из этапов проектируется на этой основе, например, этап диагностики: планирование диагностики, организация и проведение этапа диагностики (в формате сессии интегральной фасилитации); распределение задач для решения по результатам диагностики и последующая увязка со следующим этапом трансформации; последующий контроль реализации договоренностей.

Рассмотрев логическую и временную структуру методологии трансформации, обратимся к формулированию понятия «успеха» применения методологии трансформации.

Успех — достижение поставленных целей в задуманном деле¹⁶⁸; «... понятие успеха связано, прежде всего, с активной жизненной позицией человека, его стремлением к самореализации, самоактуализации. Безусловно, представления об успехе могут быть субъективны так же, как и средства достижения успеха. Но, говоря об успехе с «положительной социальной направленностью», есть основания утверждать, что он связан с гуманистической направленностью личности, с гармоничным взаимодействием с окружающими людьми и миром в целом, и что

¹⁶⁷ Файоль А. Общее и промышленное управление ...

¹⁶⁸ Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Ушакова Д. Н. М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1940. Т. 4.

особенно важно — с активностью самого человека»¹⁶⁹. В определении успеха также наблюдается его дуальная биосоциальная природа (детальнее параграфе 1.1).

Как рассмотрено в параграфах 1.1, 1.3, 1.4 и базируясь на понимании «успеха», сформулируем:

- успех трансформации системы управления организационной единицы представляет рост результативности в единицу времени в условиях совершенствования качества отношений между субъектами организационной единицы.

В экономических категориях понимание успеха трансформации сформулируем следующим образом:

- успех трансформации системы управления организационной единицы представляет рост экономической прибыли¹⁷⁰ в единицу времени в условиях снижения неявных затрат (внутренние издержки). Внутренние издержки (неявные затраты) — это величина потенциальной выгоды, которая была упущена в результате принятия тех или иных управленческих решений (детальнее на рисунке 2.1.5).

ВЫРУЧКА	Бухгалтерская прибыль	Экономическая прибыль	
		Внутренние издержки	Экономические издержки
	Внешние издержки		

Рисунок 2.1.5 — Структура экономической прибыли. *Разработано автором*

Рассмотрим научное понимание категории «внутренние издержки» в таблице 2.1.3.

¹⁶⁹ Крамаренко Н. С. Психологические составляющие понятия «успех» // Вестник Университета Российской академии образования. 2008. №4. С. 122-124.

¹⁷⁰ Экономическая прибыль — это чистая бухгалтерская прибыль за вычетом неявных затрат (например, упущенной выгоды). Это разница между валовым доходом предприятия и суммой внешних и внутренних затрат. Иногда ее называют сверхприбылью. Положительная экономическая прибыль является показателем того, что предприятие максимально эффективно использует свои ресурсы. Поэтому получение такой прибыли является наиболее точным показателем успешности компании (исследовано: Макконнелл К. Р., Брю С. Л., Флинн Ш. М. Экономикс: принципы, проблемы и политика : учебник; пер. с англ. 19-е изд. М.: Инфра-М, 2018. 1028 с.).

Таблица 2.1.3 — Анализ понятия «внутренние издержки» в работах ученых*

Автор	Трактовка
Самуэльсон	«Экономист понимает, что причиной некоторых из наиболее важных издержек является то, что человек делает одно, а не другое, и именно ради этого ему <i>приходится сознательно жертвовать определенными благоприятными возможностями</i> . Когда одно жертвуется ради другого, мы называем это «издержками утраченных возможностей» ¹⁷¹
Хайман	«Когда собственники предприятий получают нулевую экономическую прибыль от своих операций, они покрывают свои бухгалтерские издержки, неявные затраты, тем самым зарабатывая столько же, сколько бы могли, вложив средства <i>в лучшие из всех прочих худших альтернативных предприятий</i> . Предприятие, которое получает нулевую экономическую прибыль, рассматривается как получившее нормальную прибыль, которая является суммой, покрывающей неявные издержки» ¹⁷²
Макконнелл, Брю	«Функции предпринимателя включают проявление инициативы по соединению других ресурсов для производства какого-либо товара; принятие основных неординарных решений по управлению фирмой; внедрение инноваций путем производства нового вида продукта или совершенствования и радикального изменения производственного процесса; несение ответственности за экономический риск, связанный со всеми факторами. Часть предпринимательского дохода называется нормальной прибылью. Это минимальный доход, или плата, необходимая для удержания предпринимателя в какой-то определенной сфере производства. По определению, выплата такой

¹⁷¹ Самуэльсон П. Э. Спрос и предложение. Первоначальные основы: часть 1 // Экономика: в 2 т. Т. 2. М.: Алгон, 1992. С. 52.

¹⁷² Хайман Д. Н. Числовой пример: выпуск, издержки, доход и прибыль // Современная микроэкономика: анализ и применение: в 2 т. М.: Финансы и статистика, 1992. Т.1. С. 285.

	нормальной прибыли суть издержки. Известно, что общий доход фирмы может превышать ее общие издержки (явные, неявные, последние включают нормальную прибыль). Это превышение и есть экономическая прибыль. Если экономическая прибыль равна нулю, предприниматель все же покрывает все явные и вмененные (скрытые) издержки, включая нормальную прибыль»¹⁷³

**составлено автором по указанным источникам*

Трансформация системы управления предприятия согласно методологии формирует условия минимизации альтернативных, неявных, скрытых возможностей функционирования предприятия в рыночной среде. Альтернативные условия функционирования вложенных в предприятие ресурсов в пределе имеют нулевую эффективность, если набор управленческих действий организован эффективно на уровне реальных действий в организации, а именно: лидерство в начинаниях и изменениях, проактивная коммуникация внутри и вовне системы организации (диалектическое единство и борьба противоречий) и исполнение принятых решений (постоянство целей).

Таким образом, внутренние издержки, основываясь на концепции трансформации параграф 1.4 и выводах параграфа 1.3, будем соотносить с уровнем организационной культуры предприятия, и, следовательно, значение множителя «культура» может находиться в границах значения от 0 до 1.

При этом компоненты, составляющие категорию «культура» (или «культура взаимного уважения и доверия»), включают культуру лидерства, культуру коммуникаций и культуру исполнения и измеримости, каждый из которых в равной степени влияет на значение культуры, и, следовательно, имеет одинаковое значение доли в итоговом значении:

Культура взаимного уважения и доверия (значение от 0 до 1)	{ Культура лидерства: значение от 0 до 0,33 Культура коммуникаций: значение от 0 до 0,33 Культура исполнения измеримости: значение от 0 до 0,33

¹⁷³ Макконнелл. К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 1992. Т. 2. С. 182.

Экономическая производительность представляет собой функцию зависящую от времени при этом у неё есть 6 аргументов, и каждый из этих аргументов тоже в свою очередь является функцией, зависящей от времени. Применим метод математической абстракции и сформулируем из предыдущих выводов методологически-математическую формулу трансформации:

$$\text{ЭкПр} (t) = \frac{\text{РезОЕ} (t)}{T_{\text{пр}} (t) + T_{\text{потерь}}(t)} \times \text{КВУД} (t) \{ \sum \text{КЛид}(t) + \text{ККом}(t) + \text{КИсп}(t) \} \quad (2.1.1),$$

где:

- ЭкПр (t) — экономическая производительность организационной единицы;
- РезОЕ (t) — результативность организационной единицы, система управления которой трансформируется;
- Tпр (t) — время производительное, которое расходуется в организации для получения результата;
- Tпотерь (t) — время непроизводительное;
- КВУД (t) — уровень культуры взаимного уважения и доверия;
- КЛид (t) — уровень культуры лидерства;
- ККом (t) — уровень культуры коммуникаций;
- КИсп (t) — уровень культуры исполнения и измеримости;
- t — время (необратимое течение время бытия: из прошлого, через настоящее в будущее).

Поскольку уровень культуры является интегральным показателем, то каждый из его составляющих предлагается измерять следующим образом:

$$\text{КЛид} = \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры лидерства}}{\sum \text{КЛид} + \text{ККом} + \text{КИсп}},$$

$$\text{ККом} = \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры коммуникаций}}{\sum \text{КЛид} + \text{ККом} + \text{КИсп}},$$

$$\text{КИсп} = \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры исполнения}}{\sum \text{КЛид} + \text{ККом} + \text{КИсп}},$$

(2.1.2)

где

- КВУД — уровень культуры взаимного уважения и доверия,
- КЛид — уровень культуры лидерства,
- ККом — уровень культуры коммуникаций,
- КИсп — уровень культуры исполнения и измеримости

Вычислить аналитическими математическими методами функцию экономической производительности представляется невозможным в силу многообразия организаций по отраслям, условиях хозяйствования и т.д. Однако можно применить численные математические методы в случае конкретного предприятия: для этого необходимо использовать измерение в каждый момент времени каждой из этих функций, и в результате возможно получить сплайн (гладкая кривая, проходящая через указанные точки или вблизи набора определяющих точек). Таким образом, экономическая производительность может быть также представлена либо в виде суммарного скалярного значения в соответствии с указанной формулой «экономической производительности», либо она может быть представлена в виде результирующего вектора в каждый момент времени.

$$\overrightarrow{\text{ЭкПр}} = (\text{РезО}, \text{Тпр}, \text{Тпотерь}, \text{КЛид}, \text{ККом}, \text{КИсп})^t \quad (2.1.3)$$

И в том, и в другом случае, то есть либо в виде скалярного значения, либо в виде вектора в шестимерном пространстве, возможно (при наличии определённого количества измерений), во-первых, аналитическими методами приблизить, то есть получить гладкую кусочно-определённую функцию, которая может быть дифференцирована в каждой точке и интегрирована на любом участке времени. Производная по времени этой функции в каждой точке отражает изменение производительности. Знак производной говорит нам о росте или падении экономической производительности.

Важно отметить, что экономическая производительность организационной единицы рассчитывается в единицу времени, поэтому функция «успеха трансформации системы управления» может быть как дискретной, так и непрерывной, в зависимости от выбранного горизонта времени (в конкретном моменте времени (секунда, минута, час, день и далее) или за смену, день, месяц, квартал и далее).

Значение производной функции «успеха трансформации» за определенный период будет показывать, как быстро (статистически «Темп прироста») организационная единица увеличивает производство результата в единицу времени, а интеграл функции от календарной точки начала трансформации до точки ее завершения (за период) будет показывать абсолютное значение результата трансформации за календарный период. Сама функция будет иметь следующий графически-схематичный вид (рисунок 2.1.6).

На рисунке 2.1.7 представлена связь экономической производительности и этапов трансформации системы управления согласно методологии.

Методологическая задача трансформации системы управления любой организационной единицы состоит в увеличении экономической производительности в единицу времени, за счет:

- Снижения непроизводительного времени (Т потерь), расходуемого на систему управления.
- Увеличения уровня культуры взаимного уважения и доверия вплоть до значения 1. Это означает, что альтернативные способы извлечения прибыли по эффективности ниже, чем организованная нами деятельность, то есть деятельность организована наилучшим доступным способом как технико-технологически, так и поведенчески.

$$\text{ЭкПр}(t) = \frac{\text{РезОЕ}(t)}{T_{\text{пр}}(t) + T_{\text{потерь}}(t)} \times \text{КВУД}(t) \{ \sum \text{КЛид}(t) + \text{ККом}(t) + \text{КИсп}(t) \}$$

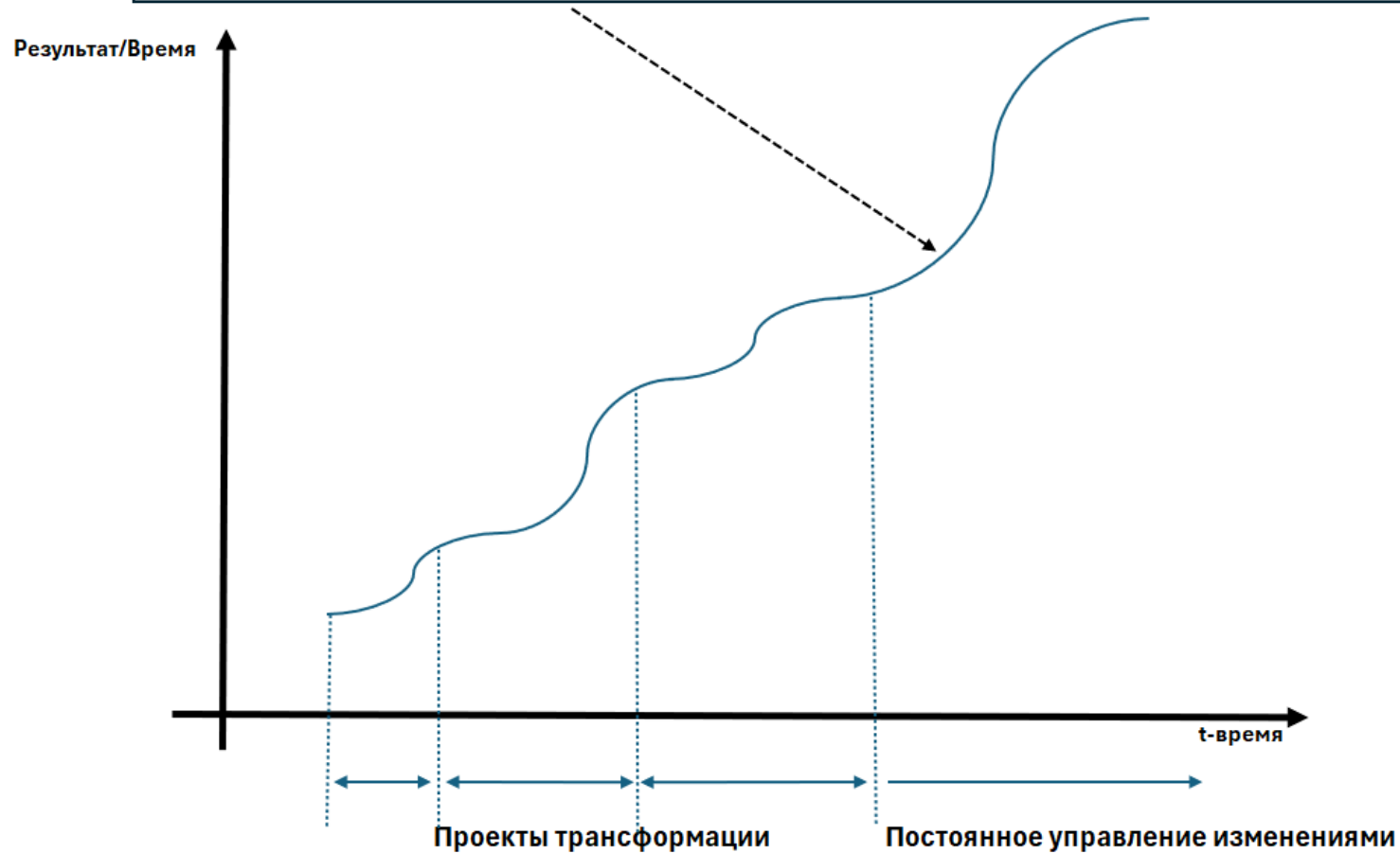


Рисунок 2.1.6 — Схематичная визуализация функции «Успех трансформации СУ». Разработано автором

$$ЭкПр = \frac{\text{РезОЕ}}{T_{пр} + T_{потерь}} \times \text{КВУД} \left\{ \sum \text{КЛид} + \text{ККом} + \text{КИсп} \right\}$$

Задача трансформации системы управления	Максимизировать в показателях результата организационной единицы	Минимизировать в значениях времени потери на систему управления					Максимизировать к уровню «Единицы»					
За счет какого этапа методологии	Видение стратегического развития	<table><tr><td>Диагностика</td><td>Видение стратегического развития</td><td>Организационная структура</td><td>Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов</td><td>Матрица вознаграждения</td></tr></table>					Диагностика	Видение стратегического развития	Организационная структура	Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов	Матрица вознаграждения	Построение культуры взаимного уважения и доверия
Диагностика	Видение стратегического развития	Организационная структура	Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов	Матрица вознаграждения								
Главы и параграфы работы, где задача исследуется на теоретическом уровне:	Параграф 3.1.	Параграф 2.3., Параграф 3.1., Параграф 3.2., Параграф 3.3., Параграф 3.4.					Параграф 4.1., Параграф 4.2., Параграф 4.3.					

разработка методологии каждого этапа			
Глава и параграфы работы, где задача исследуется на практическом уровне (на практике): реализация методологии этапов трансформации	Параграф 5.2.	Параграф 5.1., Параграф 5.2., Параграф 5.3.	Параграф 5.4.

Рисунок 2.1.7 — Методология трансформации: связь экономической производительности и этапов трансформации системы управления. *Разработано автором*

2.2. Конфликты при трансформации системы управления и создание прикладного инструмента «интегральной фасилитации» для разрешения комплекса конфликтов и конструктивных противоречий в процессе трансформации¹⁷⁴

Согласно концепции и методологии трансформации системы управления, разработанных в параграфах 1.4 и 2.1, основным методом проведения трансформации СУ является интегральная фасилитация. Обратимся к ее исследованию.

В экономической науке накоплен значительный опыт анализа методов управления организацией. Этот опыт аккумулировал в себе содержание различных теорий, начиная от тектологии А. Богданова¹⁷⁵, общей теории систем и заканчивая современными подходами, такими как подход системной динамики, теория комплексных адаптивных систем и т.д. В рамках этих исследований отдельное внимание уделяется вопросам отношений заинтересованных лиц, влияющих на трансформацию СУ организации¹⁷⁶: важным представляется анализ конфликтной составляющей в организационных изменениях и при трансформации системы управления.

Конфликты и их сущность. Конфликты — это наиболее острый способ разрешения противоречий, сопровождающих человека во всех сферах жизни, в том

¹⁷⁴ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Часть I // Экономика. Информатика, 2024. Том 51, №1. С. 70-82;
- Митенков А. В. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Часть 2 // Экономика. Информатика. 2024. № 2. Том 51. С.330-343.
- Митенков А. В. Конфликт восприятия реальности при трансформации систем управления// Психология личности в трансформирующемся мире: воспитание, развитие, социализация: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Калуга, 26–27 мая 2023 года / Под редакцией И. П. Краснощеченко, И. И. Пацакула. Калуга: ФГБОУ ВО «Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского». 2023. С. 285-289.
- Митенков А. В. Теоретические и методологические основы управления конфликтами в трансформациях систем управления // Современные социальные процессы в контексте глобализации: Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, 12 мая 2023 г. Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГУ». 2023. С.280-286.

¹⁷⁵ Богданов А. Тектология: Всеобщая организационная наука. URSS. 2023. 688 с.

¹⁷⁶ Аньшин В. М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании / Управление трансформационными программами развития бизнеса // НИР. Российский журнал управления проектами. 2016. Т. 5. № 2. С.3-20.

числе и системе отношений внутри организации. Конфликты в том или ином виде существовали всегда и являются неотъемлемым «атрибутом» развития общества и личности¹⁷⁷. Несмотря на множество фактов, говорящих о значении конфликта в жизни общества, в философии управления и хозяйствования проблема конфликта как принципа, лежащего в основе человеческого существования, долгое время не рассматривалась. Более того, даже в настоящее время вопрос о том, является ли конфликтность атрибутом исторического развития общества и промышленного предприятия, остается открытым. В истории науки управления рассматривать собственно конфликт в качестве основополагающего фактора, характеризующего человека и даже мир в целом, начинают достаточно поздно: только в период развития немецкой классической философии в XIX веке проблема конфликта стала важным объектом философских знаний и, впоследствии, экономических учений¹⁷⁸.

Для определения существующих в настоящее время подходов к определению сущности конфликта в организации обратимся к исследованиям К. В. Решетниковой: в ее работе конфликт рассматривается в двух плоскостях — как патология и «болезнь» организации, и как закономерное и неизбежное явление, которое формирует эффективный рабочий процесс и выступает источником развития. В рамках исследования в области теории управления значимость представляет второй подход¹⁷⁹.

Конфликт, как феномен развития, начал рассматриваться немецким философом начала XIX века Г. Гегелем в контексте его диалектической концепции. По его мнению, конфликт является основой развития, так как истинные изменения и трансформации должны осуществляться через противоречия. Соответственно, гегелевская диалектика рассматривала конфликтность как основной принцип

¹⁷⁷ Левашева Е. В. Конфликт как принцип в различных картинах мира: введение в философию конфликта // Вестник Казанского технологического университета. 2010. № 3. С. 354-358.

¹⁷⁸ Там же.

¹⁷⁹ Решетникова К. В. Проблемы создания технологий управления организационными конфликтами // Конфликтология. 2006. Выпуск 3.

существования всего: человечества, личности в целом, различных систем и структур¹⁸⁰.

В управленческой науке XX века управление конфликтными противоречиями основывается на понимании сущности диалектики как научного подхода к развитию природы, общества и мышления. По утверждению Гегеля, диалектический конфликт — это движущая душа всякого научного развертывания мысли и представляет собой единственный принцип, который вносит в содержание науки имманентную связь и необходимость, в котором вообще заключается подлинное, а не внешнее возвышение над конечным¹⁸¹. Диалектика является принципом всякого движения, всякой жизни и всякой деятельности в сфере действительности в триаде: тезис-антитезис-синтез.

Создание и функционирование предприятия и его системы управления, что в диалектическом научном познании включает тезис; первоначальное функционирование во времени (в развитии) ограничивается не только внешним воздействием, но содержит отрицание СУ, то есть встречает ограничение в собственной природе по масштабу системы управления и производства (качество переходит в количество), конкурентоспособности выпускаемой продукции. «Отрицание самой себя» означает антитезис в диалектическом развитии предприятия, то есть происходит отрицание тезиса (первоначальное функционирование, выпуск определенного количества продукции с определенным качеством). Антитезис, или отрицание тезиса, предполагает появление на рынке как конкурентов с продукцией более высокого качества и более низкой ценой, так и ростом потребностей и запросом со стороны потребителя. Возникает конфликт между текущей организацией системы управления и внешним окружением. Этот конфликт необходимо направить в конструктивное русло, решение которого предусматривает второе отрицание, то есть отрицание отрицания — синтез, характеризующийся формированием системы управления более высокого уровня с выпуском продукции более высокого качества, с меньшей себестоимостью, а также новые инновационные свойства для потребителя.

¹⁸⁰ Гегель Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук. Наука логики. М.: Мысль. 1975. Т. 1. 452 с.

¹⁸¹ Там же.

Это возможно путем реализации мероприятий по трансформации системы управления организацией¹⁸².

Положенная Гегелем теория конфликтности как условия прогресса была развита в дальнейшем Г. Зиммелем в XX веке. Он считал, что противоречие выступает как фактор личностного развития, и носит положительный смысл. Конфликты, как отмечает Г. Зиммель, помогают сформировать определенную внутреннюю структуру: социальную, личностную и так далее¹⁸³.

Преодоление и разрешение конфликтов и противоречий в итоге приводит к самоопределению и сплочению, что подтверждается историческими примерами. Независимо от масштабов и вида конфликта, он по итогу приводит к равновесию и стабильности в обществе, что позволяет рассматривать конфликт как часть системы управления¹⁸⁴. Рассматривая конфликт как противоречие, являющееся основой прогресса и изменений, можно констатировать, что конфликт — главный источник энергии, которую в системе управления при ее трансформации важно направить и преобразовать в эффективный инструмент поступательного развития, рисунок 2.2.1. При этом стоит также отметить, что через борьбу противоположностей, законы отрицания и перехода количества в качество, происходит процесс выработки решения, поиск компромисса, разработка трансформационных программ и развитие системы управления. В управленческой сфере решение, принятое без возникновения конфликтов, должно считаться односторонним и непроработанным.

¹⁸² Гегель Г. В. Ф. Указ. соч.

¹⁸³ Зиммель Г. Избранное. Философия культуры / Георг Зиммель ; пер.: И. Левина, С. Франк, Н. Южин ; ред. Л. Т. Мильская. — Москва : Центр гуманитарных инициатив, 2017. — 432 с.

¹⁸⁴ Тарасов А. Н. Конфликт как механизм динамики культуры в культурфилософии Г. Зиммеля // Проблемы современного образования. 2017. №. 2. С. 9-13.

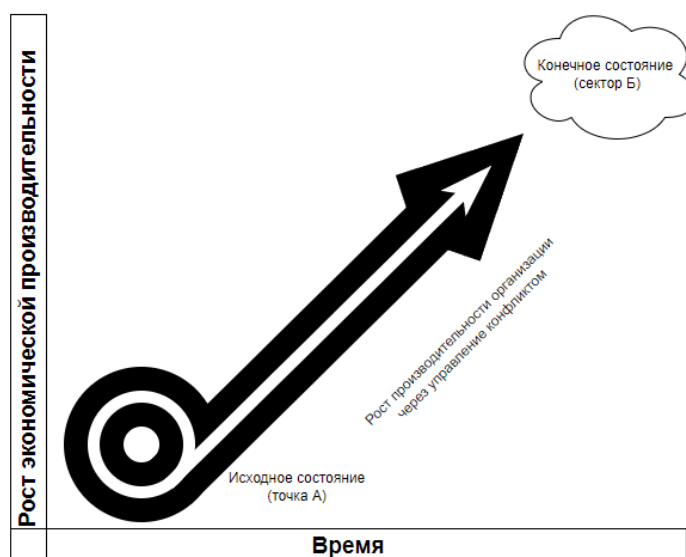


Рисунок 2.2.1 — Процесс трансформации в диалектической спирали развития системы управления организации. *Разработано автором.*

Уровни и виды конфликтов в системе управления

Понимание движущей силы конфликта привело к развитию методик повышения эффективности систем управления предприятий. Одним из ведущих специалистов, определивших уровни конфликтов и способы их разрешения в организации в ходе существенных изменений и трансформаций, стал Адизес (подробнее параграф 1.2), который первично определил типы конфликтов. При этом конфликты на предприятии определены как «организационные», что обуславливает возможность управления ими. Исследуем семь уровней организационных конфликтов в системе управления, выделенных Адизесом и представленных в виде пирамиды сверху вниз по мере нарастания сложностей их разрешения на рисунке 2.2.2.

Каждый из выделенных конфликтов требует определенного подхода для его преодоления. При этом автором отмечено, что самым сложным в преодолении является конфликт ценностей, так как в большинстве случаев он не может быть устранен.

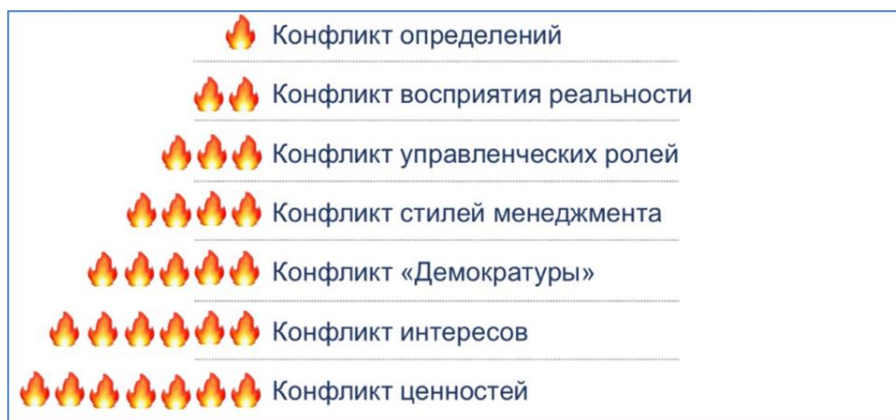


Рисунок 2.2.2 — Пирамида конфликтов по Адизесу, количество «огоньков» показывает уровень управленческой сложности для его устранения. *Разработано автором на основе источника*¹⁸⁵

Рассмотрим более подробно каждый уровень.

Самым простым в разрешении и определении является первый уровень — конфликт определений (или конфликт понятий). Источником такого конфликта выступают ситуации, когда в одни и те же слова и разговоры собеседники или оппоненты вкладывают разный смысл. Для разрешения такого конфликта важно пройти этап детального обсуждения вопросов и конкретизации. Вопросы для разрешения должны звучать так: «Что это значит для тебя?», «Что ты подразумеваешь под этим?» и т.д. Основная цель при разрешении данного конфликта — прийти к «одной реальности» в рамках диалога и донести до оппонента свою точку зрения и видение проблемы¹⁸⁶.

Второй уровень конфликта регулировать немного сложнее за счет того, что основой его возникновения является «разная реальность» коммуникации между сотрудниками.

Он говорит о существовании трех способов восприятия действительности: первый — отражает то, что есть, второй — то, что должно происходить и третье — что вы хотите, чтобы это происходило, рисунок 2.2.3.

¹⁸⁵ Адизес И. Управляя изменениями... 2014.

¹⁸⁶ Моисеев В. В., Храпко А. А. Семь ступеней иерархии конфликта // Colloquium-journal. Голопристанський міськрайонний центр зайнятості= Голопристанский районный центр занятости. 2018. №. 13-10. С. 133-134.

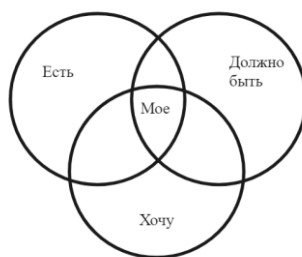


Рисунок 2.2.3 — Способы восприятия реальности по Адизесу¹⁸⁷

Работники предприятия часто стремятся к тому, чтобы найти этот центр восприятий, это «мое», но даже если они найдут это, момент будет очень короткий, потому что человек подвержен постоянным изменениям. Изменения — это жизнь, желания меняются, как и то, что должно быть, но намного быстрее, а то, что есть в данный момент, имеет непрерывный процесс изменений. Люди стремятся к совершенству, но сама жизнь — это несовершенство. При диагностике проблемы необходимо начинать не с ожидаемых результатов, не с того, чего человек хочет, а с оценки того, что есть сейчас на данный момент, а уже потом нужно будет прийти к тому, чего человек хочет в данной реальности и что нужно сделать, чтобы ее изменить¹⁸⁸.

В процессе трансформации системы управления при выработке и реализации решений между заинтересованными лицами постоянно возникают рабочие конфликты, один из них — это конфликт восприятия реальности. Порождаемый как разными интересами, так и индивидуальными особенностями (психотипом), такой конфликт может расходовать большое количество времени и эмоциональной энергии.

Для того, чтобы избежать конфликта восприятия реальности необходимо отделять факты от интерпретации, оперировать в дискуссии или разговоре фактами, не прибегая к оценочным суждениям, поскольку одно событие или высказывание одни люди могут воспринимать несколько иначе, чем другие. В условиях

¹⁸⁷ Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни; пер. с англ. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 368 с.

¹⁸⁸ Адизес И. Управляя изменениями... 2014. 356 с.

конкретизации деталей проблемы не должно возникнуть недопонимания, что позволит не создавать конфликта восприятия реальности. У каждого собеседника может быть свое восприятие реальности, и для разрешения конфликта второго уровня необходимо действовать методом сбора доказательств и обсуждением фактов для формирования общего поля видения.

Третий вид конфликтов — конфликт управленческих ролей возникает в том случае, когда формируется противоречие между людьми, выполняющими разные управленческие роли. Основой такого противоречия может быть конкуренция, разный взгляд на особенности выполнения организационных и бизнес-задач и т.д. Для разрешения данного конфликта следует распределить функции и задачи организации (краткосрочные, направленные на результативность, эффективность и т.д.), определить роли каждой функции и выстроить их работу обособленно при взаимодействии на необходимом уровне. Основная цель разрешения конфликта данного уровня — поиск баланса между долгосрочностью и краткосрочностью, а также между результативностью и эффективностью.

Четвертый, конфликт стилей менеджмента может возникать вследствие того, что представители разных стилей (синоним психотипов) могут не учитывать особенностей поведения и восприятия информации друг друга, что способствует недопониманию. Вследствие недопонимания между представителями разных стилей возникает конфликт, если они не учитывают особенности восприятия информации и поведения друг друга. По Адизесу стиль менеджмента формирует определенную модель поведения. Для разрешения данного вида конфликта важно понимать, какие стили менеджмента существуют (ранжируются по системе Р (производитель), А (администратор), Е (предпринимать), I (интегратор)) и выстраивать взаимодействие с учетом поведенческих особенностей, соответствующих конкретному стилю.

Конфликт демократуры может возникать вследствие нарушения последовательности применения стилей руководства на разных этапах реализации процесса управления изменениями. По Адизесу выделяется наиболее гармоничная последовательность, использование которой минимизирует риск возникновения

конфликта такого уровня: демократичный стиль руководства при принятии решений и диктатура при реализации уже принятых и одобренных решений.

Следующий уровень конфликтов — это конфликт интересов. Основой для возникновения данного уровня конфликтов является наличие у участников проекта собственных целей и интересов, которые идут вразрез с целями и задачами проекта. Такой конфликт наиболее характерен для представителей разных иерархических групп, например, основной целью топ-менеджера является увеличение прибыли организации, а целью штатного сотрудника — повышение заработной платы. Разрешение данного конфликта довольно сложное и может иметь два направления — достижение компромисса в настоящее время на основе долгосрочной цели и достижение компромисса во временной перспективе.

Последний по сложности — это конфликт ценностей, который считается крайне сложным для устранения. Фундаментом для развития такого конфликта является расхождение ценностей и требований организации с ценностями сотрудника. Здесь важным представляется для трансформации системы управления организации — специализированная методика трансформации ценностей сотрудников по разработанной методике, рассмотренной в параграфе 4.1¹⁸⁹.

На основе рассмотренных видов конфликтов сформулируем собственные подходы к структурированию и управлению ими. Уровень сложности конфликтов и личные качества работников при трансформации системы управления позволяют определить следующие группы видов конфликтов по последствиям:

- Конструктивные и деструктивные. Деструктивные конфликты — не приводят стороны к их разрешению, что определяется, в своей основе, непризнание работников права одной стороны конфликта в отношении другой иметь другую точку зрения и мыслить по-иному. Такие конфликты в условиях низкого уровня зрелости организационной культуры приводят к конфликту ценностей. В основе же конструктивного

¹⁸⁹ Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго.

конфликта лежит взаимное желание работников разрешить конфликт. Соответственно, именно конструктивные функциональные конфликты являются источником развития при трансформации, переводя свою энергию в диалектическую спираль развития, только при условии общей заинтересованности конфликтующих сторон методом «фасилитации».

- Функциональные и дисфункциональные конфликты. Функциональный конфликт – ориентирует обе стороны конфликта через единство доверия на разрешение путем поиска совместного оптимального решения. Дисфункциональные – ориентируют стороны на поиск быстрого решения (в моменте) и нежелании расходования большого количества ресурсов на выработку решения, что приводит к потере долгосрочной устойчивости и производительности.

На основании изложенного, аргументировано, что конфликт в организации неизбежен, а его основой является столкновение различных понятий, стилей руководства, стилей менеджмента, целей, задач, интересов и ценностей как самих индивидуумов-работников, так и групп интересов в рабочем коллективе предприятия. Подходы к структурированию конфликтов определяют их диалектическую необходимость¹⁹⁰ и принятие для эффективного менеджмента в процессе трансформации. Основной задачей управления конфликтами в трансформациях систем управления является использование **конструктивной и функциональной** основы конфликта, и разрешение **деструктивных и дисфункциональных** конфликтов на предприятии.

Стиль поведения личностей-сотрудников определяется многими факторами. Так, согласно теории Томаса-Килмена поведение в конфликте определяется мерой удовлетворения собственных интересов, активностью или пассивностью действий, мерой удовлетворения интересов другой стороны, индивидуальными или

¹⁹⁰ Зобова А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 4. С. 46-49.

совместными действиями¹⁹¹. На схеме это может быть представлено в виде сетки Томаса-Килмена (рисунок 2.2.4).

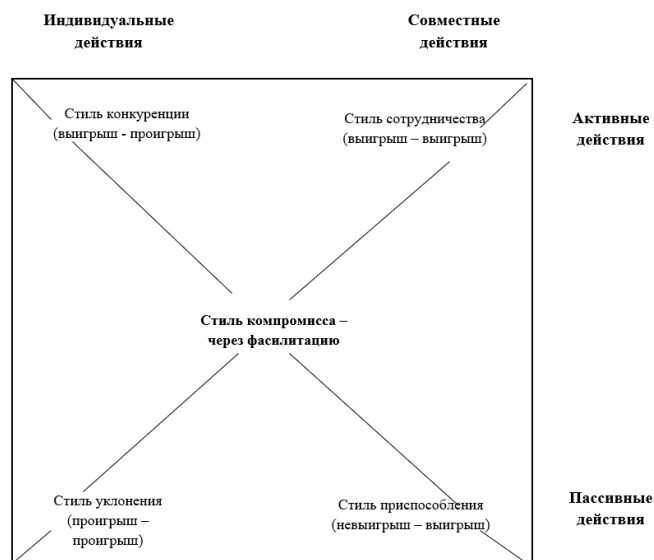


Рисунок 2.2.4 — Сетка Томаса-Килмена стратегий разрешения конфликтов в системе управления¹⁹²

Исходя из предложенной модели, выделяют пять способов урегулирования конфликтов: **конкуренция** (соперничество, соревнование), **уход из конфликта**, **приспособление**, **поиск компромисса**, **разрешение конфликта через сотрудничество**. Стороны выигрывают лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон, однако этот стиль является более трудным, поскольку для совместного принятия решения требуются те же усилия и время. Для разрешения конфликта именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса¹⁹³.

Для разрешения конфликтов в организационном развитии используются ряд методик и инструментов. Разный уровень культуры сотрудников зачастую не позволяет им самостоятельно и быстро разрешать конфликты в интересах всей системы управления. Требуется влияние извне системы управления, определённой целенаправленной незаинтересованной «силы». Важным инструментом в концепции

¹⁹¹ Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. 422 с.

¹⁹² Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова.

¹⁹³ Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова...

трансформации системы управления предлагается использование метода фасилитации для медиации или, можно сказать, «перевода» энергии конфликта в энергию трансформации организации по спирали поступательного роста, рисунок 2.2.1.

Метод фасилитации при трансформации системы управления. Дословно термин «фасилитация» обозначается как облегчение чего-либо, от английского to facilitate: помогать, облегчать, способствовать. В структуре менеджмента организации предлагается рассматривать фасилитацию как оказание внешней помощи в организации взаимодействия и сотрудничества в команде, облегчение процесса общения и коммуникаций между участниками команды на этапах «выработки и реализации решений» относительно изменений в системе управления.

Исходя из определения можно сформулировать цель фасилитации — взаимное удовлетворение деловых потребностей участников команды и формирование их заинтересованного и проактивного отношения к работе по трансформации системы управления. В концепции трансформации — это также метод построения культуры взаимного уважения и доверия путем трансформации модели поведения личности в организации.

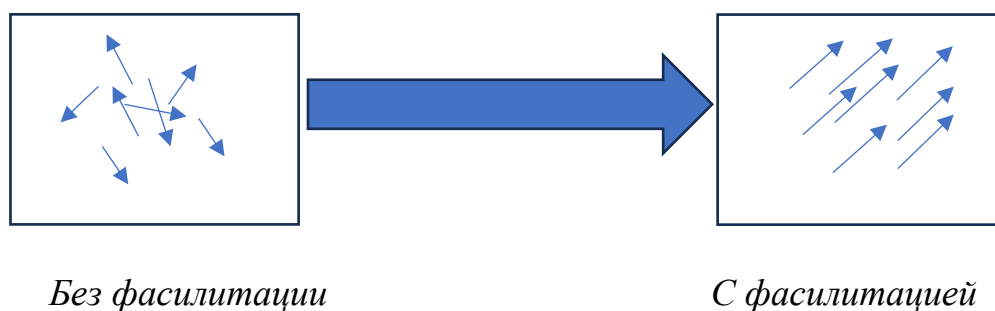
Как отмечено в исследовании О. Л. Чулановой, фасилитация в современных условиях рассматривается как способ эффективной организации обсуждения какого-либо вопроса без риска упустить важные детали и время из-за недопонимания и несогласованных действий. Инструменты фасилитации нацелены на создание условий для более напряженной и активной работы мозга участников путем формирования их заинтересованности в рассматриваемой проблеме¹⁹⁴.

Во многих исследованиях фасилитация рассматривается как технология организационного развития. Согласно определению в работе Р. Маршака, организационное развитие представляет собой набор практических приемов, которые

¹⁹⁴ Чуланова О. Л. Коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами // Вестник НГУЭУ. 2019. №. 4. С. 184-196.

направлены на планирование развития и изменения в организациях: фасилитация является одним из таких практических приемов¹⁹⁵.

Цель фасилитации — это увеличение уровня эффективности группы в совместном решении задач. Результат фасилитации при трансформации — это повышение качества принимаемых группой решений и сокращение времени на их внедрение¹⁹⁶, а также целенаправленная концентрация психоэмоциональной энергии участников к достижению целей трансформации СУ по направлению к сектору Б согласно рисунку 2.2.5.



—→ психоэмоциональная энергия сотрудников

Рисунок 2.2.5 — Направленность энергии конфликта и психоэмоциональной энергии участников трансформации системы управления. *Разработано автором.*

В концепции трансформации системы управления предлагается к инструментальному использованию специальный вид фасилитации — «интегральная фасилитация». Ее идея заимствована из учения Адизеса¹⁹⁷, однако методика и инструментарий имеет новые существенные научные доработки с целью использования ее как метода трансформации СУ.

Задача интегральной фасилитации — сплотить команду на выработку «хороших» решений и последующую их реализацию именно при трансформации системы управления организации с целью долгосрочного снижения энтропии, то есть ее «интегрировать». При этом, автором предлагается использовать такую интегральную фасилитацию как один из инструментов корректировки модели

¹⁹⁵ Marshak R. J. Organization development as a profession and a field // The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives / Ed. by Jones B. B., Brazzel M. P. An Imprint of Wiley, 2006. P. 13-27.

¹⁹⁶ Мартынова А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. 2011. Т. 1. №. 2. С. 53-91.

¹⁹⁷ Адизес Ш., Лави Н. Совещания по Адизесу. Практическое руководство; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.

поведения заинтересованных лиц за счет последовательного соблюдения правил ее проведения и общения как внутри сессии, так и последующей деятельности.

Фасилитатор и его задачи в управлении трансформацией

Сессия по трансформации, на которых нет фасилитатора, может проходить безрезультатно: трансформация системы управления происходит в текущей оперативной действительности участников проекта, а изменение системы управления — это задача развития и, зачастую, менеджеры, находясь в вихре повседневности, не могут выстроить приоритеты в трансформации, и эти задачи «ложатся» на плечи фасилитатора¹⁹⁸. Как отмечает Т. Б. Загоруля важным качеством фасилитатора является любовь к людям (эмпатия), терпеливость, толерантность и знание психологии человека. Только при позитивном подходе и наличии перечисленных выше навыков фасилитатор сможет привести сотрудников к эффективному решению и результату¹⁹⁹.

Сотрудника, выполняющего функции фасилитатора, в концепции трансформации назовем **«фасилитатор-интегратор»**, так как он управляет процессом обсуждения и помогает найти и интегрировать способ решения проблемы. Профессиональное поведение фасилитатора должно быть направлено на синхронизацию целей, задач и действий, а главное сконцентрировать психоэмоциональную энергию участников проекта трансформации системы управления в единый вектор.

В мире существует международная ассоциация фасилитаторов, которая как задает стандарты работы фасилитатора, так и развивает профессиональные компетенции фасилитаторов. В России действует ассоциация фасилитаторов, созданная для развития практик использования фасилитации при решении социально и экономически значимых задач российского общества и

¹⁹⁸ Швецова, А. А. Повышение эффективности управления проектом при помощи фасилитации // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: двадцатая международная научно-практическая конференция: сборник статей, Белгород, 20 мая 2019 года. Белгород: ООО ГиК, 2019. С. 384-388.

¹⁹⁹ Загоруля Т. Б. Менеджер-фасилитатор в современной организации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы III Международной научно-практической конференции. 2020. С. 64-66.

организаций²⁰⁰. Развитие в РФ институтов фасилитации однозначно будет иметь положительное значение для совершенствования систем управления и роста уровня организационной культуры за счет устранения деструктивных конфликтов при трансформации.

Множественность выбора инструментов фасилитации. Инструмент фасилитации в контексте управления конфликтными противоречиями в трансформациях систем управления реализуется поэтапно.

Рассмотрим уровни процесса фасилитации. Для этого обратимся к работе Э. Дэвидсона, описывающего три уровня фасилитации в группе²⁰¹.

Первый — уровень макропроцесса, отражает общую цель, которая должна быть достигнута группой в результате всей фасилитации или отдельного ее этапа. Такие цели связаны с определением видения, стратегии развития, командного развития и т.д. На этом уровне значимым является обсуждение, обозначение запроса для структурирования процесса фасилитации.

Второй — уровень методов. Здесь используются многоступенчатые модели решения проблемы. Примером метода, реализуемого на данном уровне процесса фасилитации, является метод «Мировое кафе», цель которого сбор информации и обмен мнениями путем сбора группы. Авторы метода Х. Браун и Д. Исаакс²⁰². Второй пример метода фасилитации, реализуемый на уровне методов, – «Поиск будущего». Данный инструмент разработан американскими психологами и коучами М. Вейсбордом и С. Дженоффом. Метод используется с целью поиска общей основы для сотрудничества разными группами и командами и реализуется в несколько этапов²⁰³:

— разогрев участников и обсуждение прошлых установок и решений (взгляд на прошлое);

²⁰⁰ Устав Ассоциации фасилитаторов. URL: https://xn--80aaxabp4blm1a4h.xn--p1ai/f/Ustav_Assotciatcii_fasilitatorov.pdf. (дата обращения: 24.05.2024)

²⁰¹ Davidson A. Process Designs // The Skilled Facilitator Fieldbook / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. McKinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 107–114.

²⁰² Brown J., Isaacs D. The World Café. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2005

²⁰³ Weisbord M. R, Janoff S. Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy // Journal of Applied Behavioral Science. 2005. Vol. 41. Issue 1. P. 70–82.

- создание общей тенденции, оказывающей влияние на команду сегодня (взгляд на настоящее);
- составление эффективных и желаемых сценариев будущего (взгляд на будущее);
- этап определения основ планируемого сценария будущего;
- составление конкретных планов и планирование будущего.

Третий уровень процесса фасилитации представляет собой отдельные микропроцессы и техники, которые реализуются на уровне методов. Другими словами, третий уровень процесса фасилитации определяет техники и инструменты, которые способствуют более эффективной реализации уровня методов и интегрируются в конкретные методики фасилитации. Примером таких техник могут служить следующие инструменты фасилитации: мозговой штурм, мысленные карты, анализ Парето и т.д.

Помимо владения необходимыми компетенциями и знаниями методологии, фасилитатор также должен уметь грамотно определять цель процесса фасилитации и отбирать инструменты и методы под конкретные запросы и цели. Так, на процесс выбора методик и техник влияет:

- количество участников, которые будут включены в процесс;
- подход, который будет комбинировать техники фасилитации;
- планируемые результаты и перспективы;
- имеющиеся ресурсы.

Соответственно, в зависимости от целей и задач процесса фасилитации определяются подходящие техники и методы. Стоит учитывать, что многие методы фасилитации являются смешанными и предполагают синтез различных техник и инструментов, что открывает большой выбор для построения структуры процесса фасилитации. Также, конкретные техники и методы адаптируются под запросы заказчика, под цели группы и задачи процесса фасилитации²⁰⁴.

²⁰⁴ Bens I. Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 272 pp.

Управленческий консультант Дж. Дженкинс в своих работах делает акцент на том, что при существующем разнообразии методов фасилитации выделяют несколько конкретных критериев, которые позволяют измерить эффективность самого процесса и подобрать нужные инструменты. Так, автором выделяются следующие критерии²⁰⁵:

- особенность процесса — по данному критерию определяется вид процесса, который может быть выстроен по схеме «структурированный или самоорганизующийся процесс»;
- охват решения проблемы — по данному критерию определяются границы и временные рамки фасилитационных мероприятий;
- тип работы фасилитатора — по данному критерию определяется процесс фасилитации и роль фасилитатора в нем;
- тип итогового продукта — по данному критерию определяется итоговый продукт фасилитации, который может быть инструментальным, стратегическим или развивающим;
- тип аудитории — по данному критерию определяются особенности группы участников: большие и малые группы, однородные и неоднородные группы, с выраженной иерархичностью и т.д.

При этом стоит также добавить еще один критерий, который был выделен как значимый на основе проделанной аналитической работы по проблеме исследования. Так, важным критерием определения сущности процесса фасилитации является критерий «сфокусированность воздействия», который предполагает определение метода для организационного развития и трансформации СУ. При этом фасилитатором самостоятельно или во взаимодействии с заказчиком определяется количество участников процесса, содержание процесса и инструментарий.

Сущность каждого критерия с примером подходящих методов фасилитации была рассмотрена с опорой на различные исследования и теории и представлена в виде таблицы 2.2.1.

²⁰⁵ Jenkins J. C. Operational Dimensions of the Profession of Facilitation // The IAF Handbook of Group Facilitation / Ed. by S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 473–494.

Таблица 2.2.1 — Критерии отбора методов и инструментов фасилитации *

Критерий	Вектор критерия	Содержание	Примеры инструментов
Особенность процесса фасилитации	Структурированный процесс	Структурированный – возникает при разработке процесса фасилитатором совместно с заказчиком	Методы «Технология участия» (англ. Technology of Participation — ToP), разработанные Институтом культурных связей (англ. Institute of Cultural Affairs — ICA)
	Самоорганизующийся процесс	Участники самостоятельно определяют содержание своей работы	«Технология открытого пространства» (Оуэна), «Динамическая фасилитация»
	Спонтанное разделение ролей	Роли каждого участника процесса формируются в ходе фасилитации	«Технология открытого пространства»
	Запланированное распределение ролей	Заранее обговаривают роли и уровень вклада каждого участника	«Выход за рамки»
Шкала охвата проблем	Одноразовые мероприятия	Единичное событие	«Поиск будущего»
	Серия мероприятий	Последовательность мероприятий	«Форум позитивных перемен» (англ. Appreciative Inquiry)
Тип интервенций фасилитатора	Процесс	Фасилитатор управляет информационными потоками в группе, направляет их	Методы, подходящие под другие критерии
	Содержание	Фасилитатор выступает экспертом	Методы, подходящие под другие критерии
Тип продукта	Инструментальный	Фокус на конкретном продукте	Метод «Мировое кафе»
	Развивающий	Фокус на совершенствовании групповых процессов	Методы «Поиск будущего», «Технология участия»
Тип аудитории	Большие группы	Необходимость разделения на подгруппы, организация отчетов и обсуждений	Методы «Поиск будущего» и «Технология открытого пространства»
	Малые группы	До 30-ти человек	Методы «Мировое кафе» и «Динамическая фасилитация»

*Разработано автором с использованием источника ²⁰⁶

Обобщим, что при наличии необходимых компетенций, соблюдении концепции фасилитации, грамотном использовании алгоритмов и методов фасилитации возможно прийти к эффективному результату по проектам трансформации, управляя конфликтами заинтересованных сторон.

Интегральная фасилитация при трансформации систем управления. В методологии трансформации системы управления путем синтеза рассмотренных теорий и практик фасилитации предлагается к практическому использованию специальный метод фасилитации — интегральная фасилитация. Основные опорные элементы в такой фасилитации заимствованы из учения Адизеса и сетки стратегий разрешения конфликтов Томаса-Килмена.

С опорой на труды Е. В. Ширинкиной и других нами были выделены и систематизированы основные этапы фасилитации, а также разработана собственная методика и этапы интегральной фасилитации, представленные на рисунке 2.2.6. Выделенный методический алгоритм является универсальным при применении метода интегральной фасилитации²⁰⁷.

²⁰⁷ Ширинкина Е. В. Фасилитация как новая форма организации труда // Вестник НГИЭИ. 2021. № 10 (125).



Рисунок 2.2.6 — Методика интегральной фасилитации и ее этапы. Разработано автором на основе^{193, 197, 298, 202, 203,}

Задача интегральной фасилитации определяется как интеграция команды на преобразование энергии «конфликта» на выработку «хороших» решений, последующую их реализацию, а также взаимное обучение и корректировку поведенческой модели участников в требуемом направлении согласно целевой ценностной модели.

Предлагается использовать интегральную фасилитацию как один из инструментов корректировки модели поведения заинтересованных лиц за счет последовательного соблюдения правил ее проведения и общения внутри сессии,

опираясь на целевую модель поведения согласно ценностям организации, при условии установки правил «условного наказания» — подачи обратной связи в случае нарушения правил общепринятой модели поведения²⁰⁸.

Интегральная фасилитация является практическим и апробированным инструментом стимулирования продвижения с помощью фасилитатора по спирали организационного развития как самой организации, так и сотрудников. Основываясь на общих принципах и правилах фасилитации, авторская интегральная фасилитация при трансформации систем управления имеет свои особенности и отличия. Пример практической памятки фасилитатора-интегратора с проекта трансформации представлен в приложении Б1.

Концептуальная задача интегральной фасилитации в трансформации системы управления продвинуть команду по авторской методологии вперед на любом этапе трансформации (от диагностики до системы вознаграждения), *устранив* шесть уровней пирамиды конфликтов, а также *повлияв* на седьмой конфликт — конфликт ценностей, путем постепенной корректировки модели поведения как отдельного индивидуума, так и управленческой команды.

Отметим специфичные элементы интегральной фасилитации, направленные на устранение конфликтов, нехарактерные для общих практик фасилитации, привнесенные нами в инструмент «интегральной фасилитации» в виде групповых правил командных сессий, а именно:

- Распределенная работа команды и наделение роли «контролера» и «смотрителя» на участника внутри команды, привнесение модели самоуправления. «Контроллер» - следит за временем, поведением и соблюдением правил как сессии, так и целевой модели поведения согласно выработанным и закрепленным ценностям. Задача «наблюдателя-смотрителя» в команде - производить в течение сессии фиксацию «что мешало» и «что помогало» работе команды,

²⁰⁸ Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго.

сфокусировав свою обратную связь после сессии на концентрацию «плюсов» и «минусов» групповой динамики для улучшения производительности на следующих сессиях интегральной фасилитации. В конце сессии наблюдатель публично делится перед группой сделанными записями. Команда фиксирует шаги для совершенствования своей деятельности через обратную связь наблюдателя: что мы берем в устранение (корректировку), и что мы можем продолжать («что нам помогает»). Такая триединая работа «интегральный фасилитатор» - «контроллер» - «смотритель» помогает выстроить самовоспроизводящийся и саморазвивающийся механизм диалектического развития как работы команды, так и отдельных индивидуумов, что в дальнейшем позволяет командам постепенно выходить на самоорганизующийся и автономный уровень за счет взращивания собственных компетенций эффективной групповой работы.

- Фиксация договоренностей сразу на экране при помощи цифровых инструментов табличного редактора (например, Excel) или текстового редактора (например, Word): все участники видят на экране объективную реальность в режиме онлайн, таким образом сразу устраняется «конфликт определений», «конфликт есть-надо-хочу» и «конфликт «демократуры». Это, во многом, уникальность интегральной фасилитации и ее отличие от других инструментов.
- Фиксация индивидуальной и групповой психоэмоциональной энергии за счет обращения к чувственно-эмпатийной составляющей во время работы: сессия всегда открывается и закрывается универсальным вопросом «с каким чувством Вы начинаете нашу сессию?» (при открытии сессии) и «с каким чувством Вы завершаете нашу сессию?». Такая экспресс-техника позволяет включиться и выключиться каждому участнику на психоэмоциональном уровне, одновременно соотнести себя с группой и общей энергетикой, а также фиксировать момент начала и конца сессии, как бы зафиксировав отпечаток «сессия про..» на

когнитивном уровне в виде серий сериала, позволяя накапливать информацию, решения и модели поведения данного конкретного мероприятия-события по трансформации системы управления.

- Принципиальное отсутствие деления на команды единой группы участников: фасилитационная работа всегда идет строго в единой команде, чтобы «все слушали всех», понимая аргументацию и позиции сторон-участников процесса трансформации по совместно выработанным правилам передачи слова при выступлении. Поскольку управленческая работа по трансформации системы управления требует наличия в команде «полномочий-власти-экспертизы» представляется крайне важным, чтобы участвующие заинтересованные лица всегда присутствовали в работе такой объединенной группы, общая команда трансформации не разделялась на подкоманды, а все участники были активно вовлечены в процесс обсуждения и выработки решений «от» и «до», что позволяет нивелировать пирамиду конфликтов.

Авторские элементы разработанных инструментальных практик интегральной фасилитации, направленные на корректировку модели поведения и воспитание индивидуальной и групповой культуры взаимного уважения и доверия, нехарактерные для общих практик фасилитации, следующие:

- рассадка строго по полукругу (рисунок 2.2.7),
- отсутствие столов,
- правило «каждый говорит столько, сколько считает нужным»,
- передача слова по кругу против часовой стрелки,
- фиксация временных интервалов сессий и строгое соблюдение тайминга («условный штраф» при опоздании),
- выяснение и уточнение позиции другой стороны с помощью оборота «правильно ли я понимаю ...»,
- фиксация ценностей и модели поведения команды письменно; при этом нарушители ценностей могут быть в «корректирующей» зоне внимания. Отклонение их поведения во время интегральной фасилитации в зоне

особого внимания корректируется путем демонстрации отклонения от принятой модели поведения — наказание «красной карточкой», что является подачей отрицательной обратной связи от группы с «мягким требованием» скорректировать свое поведение в дальнейшей работе.



Рисунок 2.2.7 – Пример проведения интегральной фасилитации. *Фото автора*

Описанный автором инструмент интегральной фасилитации и концепция были успешно апробированы в ряде проектов по трансформации систем управления, в частности «Челябинского трубопрокатного завода», а также «Криогенмаш» и предприятий группы «Объединенная металлургическая компания», «Концерн Калашников». Реализованные проекты показывали в итоговом расчете рост показателей прибыльности и рост производительности труда около 20%, что подтверждено актами внедрения в Приложении Е.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Конфликт в процессах трансформации системы управления однозначно сопровождает все организационные преобразования.

Использование метода фасилитации как эффективного способа разрешения противоречий между участниками различных групп является важным компонентом методологии трансформации. Существенный потенциал фасилитации в контексте заданных условий обусловлен тем, что фасилитация подразумевает привлечение внешнего специалиста, эксперта, который сможет выстроить, с опорой на обширный инструментарий фасилитации, адекватный, конструктивный диалог между участниками группы. Фасилитация используется для бесконфликтного принятия решения группой, общего группового развития, развития навыков и взаимодействия

членов группы. Это происходит за счет организации обсуждения, в ходе которого у каждого участника группы есть возможность полноценного высказывания.

Задача грамотно выстроенной методологии состоит в использовании интегральной фасилитации как комплексного инструментария для конкретного вопроса (в том числе и конфликтного), так и для общего прогресса заинтересованной группы в целом. Потенциал фасилитации в рамках регулирования конфликтов и противоречий также обусловлен тем, что в процессе фасилитации создается комфортная для сотрудничества психологическая среда, что важно для конструктивного разрешения конфликтов.

Результаты проведенного анализа исследований, практических методов и инструментов показали, что для каждого коллектива характерны особые проблемы группового обсуждения. Гибкость и наполненность фасилитации как способа и процесса организации взаимодействия позволяет подстраиваться под различные запросы и особенности конкретных групп. В рамках организации процесса фасилитации специалистом учитывается множество факторов: количество участников, временные рамки, уровень групповой сплоченности, личностные особенности участников группы, цели и задачи, последствия и особенности трансформационных процессов.

Интегральная фасилитация в методологии трансформации является ключевым методом, задача которого состоит как во внешнем стимулировании группы к выработке «хороших» решений по изменениям, так и к последующей их реализации за счет устранения конфликтной составляющей путем перевода деструктивной энергии конфликта в целенаправленный вектор мышления и действия группы в нужном направлении, а именно в направлении «сектора Б» видения стратегического развития предприятия. Задача метода интегральной фасилитации состоит в проактивной корректировке модели поведения участников трансформации за счет последовательного применения и соблюдения групповых правил проведения сессий интегральной фасилитации.

2.3. Преобразование этапа диагностики трансформирующегося предприятия в деловое озарение руководства «к действию» за счет кристаллизации проблем системы управления

Диагностика (от греч. *diagnostikos* — способный распознавать) — процесс постановки диагноза; знание о методах и принципах распознавания и оценки состояния объекта, процесса, явления. Изначально понятие «диагностика» использовалось в лечебном деле и врачевании, однако позднее этот термин стал применяться и во многих других областях²⁰⁹, включая социально-экономическую сферу, в частности, в менеджменте.

Дадим определение «диагностики» как первого этапа методологии трансформации системы управления промышленных предприятий.

Диагностика — первоначальный этап и процесс в рамках инициативы по трансформации системы управления, направленный на всестороннюю оценку, фиксацию и систематизацию «точек дезинтеграции» (проблем) при текущем состоянии системы управления, которые представляют из себя также возможности для оптимизации процессов и компонентов системы управления с целью роста экономической производительности.

В ходе этапа диагностики используется метод интегральной фасилитации, который регулирует и направляет совместную командно-сессионную работу менеджмента (команда руководителей, обладающих объединенными ПВЭ) с помощью инструментария интегральной фасилитации (детальнее гл. 2.2.).

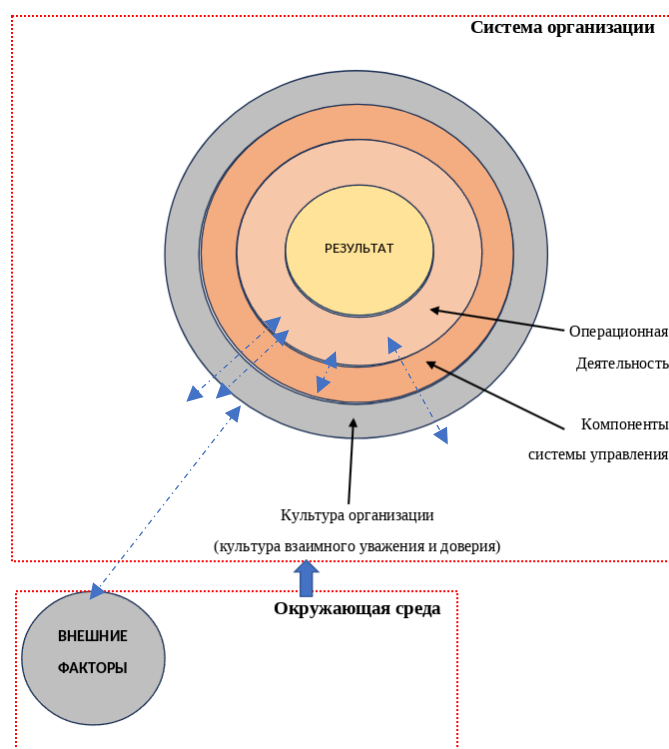
Задача этапа диагностики декомпозируется в двух диалектических плоскостях. С одной стороны, необходимо определить состояние системы управления в исходной точке, описать и алгоритмично систематизировать его, выработать дорожную карту дальнейших действий (этапов) по трансформации. С другой — необходимо создать «энергию» (желание) для изменений со стороны менеджмента, воодушевить команду трансформации на дальнейшие шаги.

²⁰⁹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. М.: Питер, 2006. 527 с.

В процессе этапа диагностирования проблем можно столкнуться с таким фактором как субъективное мнение. При формулировании проблемы очень важно описать объект (процесс или результат), в чем заключается и где именно она находится (в какой области менеджмента). Важным методом «выравнивания» позиций тех, кто диагностирует предприятие, является интегральная фасилитация (детально в параграфе 2.2).

Диагностика представляет собой процесс систематического сбора, идентификации и анализа «проблем предприятия» (точек дезинтеграции), которые могут препятствовать достижению его целей (будем именовать точка «А»).

Точки дезинтеграции (или проблемы) предприятия в силу того, что (как исследовано в параграфе 1.4) оно является системой, можно представить в виде рисунка 2. 3. 1.



	Дезинтеграции связей и отношений между компонентами СУ (проблемы)

Рисунок 2.3.1 — Точки дезинтеграции и система управления организацией.
Разработано автором.

Для проведения диагностики предприятия разработана методика ее осуществления, которая включает следующие основные этапы, схематично на рисунке 2.3.2.

1. Определение целей, постановка задач и конкретизация их последовательности, которые необходимо решить команде в ходе сессии диагностики.
2. Сбор и накопление информации относительно всех доступных точек дезинтеграции на предприятии (проблем).
3. Анализ и классификация полученной информации с целью выявления основных проблем, их классификация и систематизация по сводной таблице трансформации (СТТ).
4. Определение приоритетов и разработка плана действий – определение критических проблем, требующих немедленного вмешательства, и установление их приоритетов; разработка мероприятий и рекомендаций по устранению выявленных проблем.
5. Организация органа управления трансформацией.
6. Организация работы «операционных трансформационных команд».

Отметим, что диагностика — это периодически повторяющийся этап, поэтому для создания контура «постоянного процесса управления изменениями», после завершения проекта трансформации, рекомендуется осуществлять очередной виток трансформации предприятия путем инициации входа в новый этап диагностики. Таким образом, организация получает замкнутый повторяющийся цикл постоянных трансформационных преобразований.



Рисунок 2.3.2 – Методика этапа «Диагностики». *Разработано автором.*

Проведем исследование каждого этапа «Диагностики» подробнее.

Этап 1. Постановка задачи. В ходе данного этапа команда руководителей с объединенными полномочиями, властью и экспертизой (ПВЭ) на сессии знакомится с общей концепцией и основами методологии трансформации системы управления. Как правило, число участников диагностики составляет около 12-15 человек — именно они представляют полное понимание ситуации на каждом организационном уровне. В ходе сессии формулируется верхнеуровневая цель развития (трансформации) организации (организационной единицы) в виде сверхцелей (амбиция трансформации, например рост экономической производительности в 2 раза), при этом одновременно задается вопрос к участникам сессии: какие проблемы (точки дезинтеграции) в системе управления организацией мешают достижению этих сверхцелей.

Этап 2. Сбор и накопление информации о точках дезинтеграции. В ходе данного этапа проводится сначала индивидуальное накопление таких точек: каждым участником сессии в тишине на бумаге фиксируются самостоятельно. Далее посредством метода интегральной фасилитации проводится групповая открытая фиксация таких проблем в едином реестре (накопление). Как при индивидуальном, так и последующем групповом накоплении точек дезинтеграции ставится задача формулировать их в терминах отсутствия чего-либо в организации или недостатка чего-либо (что мешает достижению сверхцели/амбиции трансформации). То есть проблемы фиксируются без выдвижения гипотезы кто виноват в этом, и без обсуждения плана устранения этих проблем на данном этапе. Задача данного этапа только диагностировать ситуацию «глазами» всех участников сессии, создав максимально доверительную обстановку. Фиксация проблем происходит открыто, как правило на проецируемом экране перед всей группой менеджеров; таким образом, чтобы все видели, какие точные формулировки фиксируются в процессе накопления. Этап накопления проходит до момента, когда у всех участников не остается желания добавлять новые проблемы в реестр.

Этап 3. Анализ, систематизация и классификация информации, или классификация точек дезинтеграции по сводной таблице трансформации. На этапе 2

команда трансформации проводит накопление и единообразное формулирование точек дезинтеграции. Например, могут быть накоплены такие проблемы²¹⁰: нет системы оценки и аттестации персонала; нет чётко сформулированных ценностей; бизнес-процессы в основной операционной деятельности неэффективны; не все руководители (ТОПы) разделяют ценности; персонал сопротивляется изменениям; нет ряда функций в организационной структуре; линейка продуктов не соответствует потребностям рынка; есть параллельные зоны ответственности; продажи снижаются. Индивидуальные (частные) проблемы могут быть аккумулярованы в группу более верхнего уровня.

На этом этапе возникает необходимость классификации этих точек и взаимоувязки их в понятную систему для последующего разрешения в проекте трансформации СУ. В процессе диагностики важно выявить, решение каких проблем неэффективно, а какие следует решать, в каком порядке и с помощью какого инструментария, поскольку разные проблемы требуют абсолютно разных подходов в трансформации СУ.

Все накопленные проблемы должны быть методически классифицированы в определенной последовательности, в основе которой заложена логика компонентов системы управления согласно параграфам 1.4. и 2.1. Сформулируем логику подхода к классификации (детально на рисунке 2.3.3.) проблем:

1. В основе системы управления любой организационной единицы (минимальный организационный уровень бригады и далее укрупнение до уровня всей организации) находится человек и его действия (поведение).
2. Совокупность взаимодействия «людей-сотрудников» в системе управления образуют «культуру взаимного уважения и доверия» (детально раскрыто в параграфе 4.1.).

²¹⁰ Перечень представляет из себя реальные накопленные проблемы одного из промышленных предприятий в ходе накопления на сессиях «Диагностики» автором.

3. На базе этого культурного взаимодействия рождается целенаправленная деятельность сотрудников, и на основе единого понимания формулируются системные компоненты СУ:
 - «куда развивается» организационная единица (видение стратегического развития),
 - как в ней распределены обязанности (организационная структура),
 - какие у каждого полномочия (матрица полномочий) и роли в бизнес-процессах (матрица бизнес-процессов),
 - какая система вознаграждения сотрудников за реализацию действий по достижению задач видения стратегического развития (матрица вознаграждения).
4. Системные компоненты определяют как устроена текущая операционная система создания добавленной стоимости, действующая в текущем моменте: как идет работа с клиентом, как работает процесс создания ценности для клиента, как работает процесс обеспечения временными (работники) и финансовыми ресурсами.
5. Компоненты (1-4) определяют результаты деятельности организационной единицы в диалектическом единстве двух разрезов: «как ведут себя работники» и «что показывают результаты отчетности на верхнем уровне».

Логически-структурный подход классификации точек дезинтеграции (ТДз) доказывает, что результаты деятельности предприятия — зависимая функция от более глубоких уровней компонентов управления, которые основываются в своей первопричине на действиях человека и взаимодействии между людьми (поведении и культуре сотрудников). Кроме того на рисунке 2.3.3. показано, что организационная единица имеет свой контур, а окружающая среда состоит из: 1. окружающей среды организации более верхнего уровня (например, для «отдела» как организационной единицы более высокий уровень «управление» и выше); и 2. внешней окружающей среды по отношению к организации в целом.

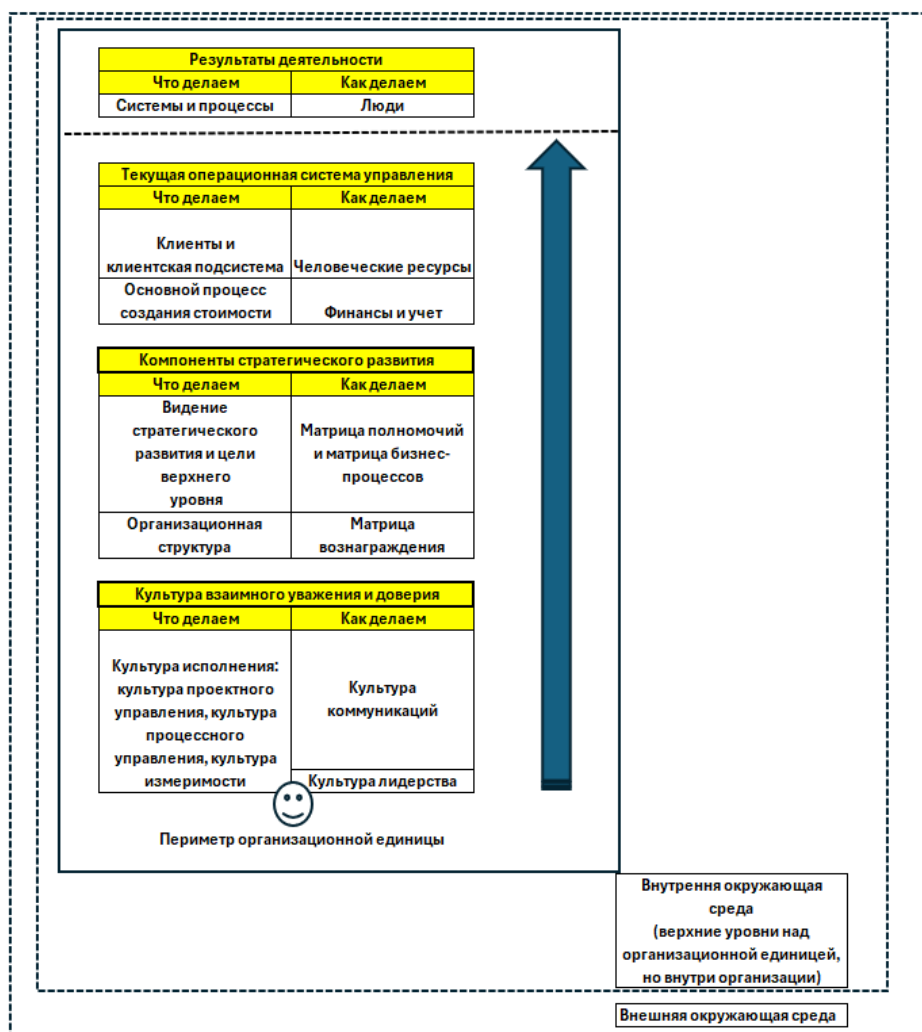


Рисунок 2.3.3 — Логически-структурный подход к классификации точек дезинтеграции системы управления организационной единицы на этапе диагностики. *Разработано автором*

Преобразуем логику вышеприведенных компонентов и рисунка 2.3.3. в инструмент этапа 2 — «сводная таблица трансформации» (СТТ), которая позволяет классифицировать и систематизировать точки дезинтеграции организации для последующей работы в рамках трансформации СУ, табл. 2.3.1. Анализ и классификация производится в вертикальной логике — поколочно.

Таблица 2.3.1 — Сводная таблица трансформации (разработано автором на основе концепции И. Адизеса²¹¹).

0. Внешняя среда	Внутренняя среда организационной единицы			
	Системные организационные причины: компоненты системы управления		Текущие проблемы	Системные проявления
	1. Культура взаимного уважения и доверия (как)	2. Системные компоненты (что)	3. Текущая операционная система	4. Результаты деятельности
Не поддающиеся влиянию	Культура лидерства	Видение стратегического развития	Взаимодействие с клиентами	Как ведут себя работники?
		Структура ответственности (Организационная структура)	Основной процесс создания стоимости	
Поддающиеся влиянию выше организационной единицы	Культура коммуникаций	Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов	Человеческие ресурсы	Что показывают результаты?
	Культура исполнения и измеримости	Матрица Вознаграждения	Финансы и учет	
Наблюдать и эскалировать выше	Изменить модель поведения сотрудника и культуру организации	Решить в ходе цикла трансформации системы управления	Улучшить в рамках текущей деятельности через работу команд по улучшению	Трансформировать результаты деятельности и поведение работников

²¹¹ Адизес И. Управляя изменениями... 2018.

Чтобы распределить «точки дезинтеграции» по ячейкам сводной таблицы трансформации необходимо проклассифицировать их с использованием схемы на рисунке 2.3.3. Рассмотрим классификацию детальнее.

•Внешние причины (крайняя левая колонка)

Эти ячейки предназначены для ТДз, которые не контролируются организационной единицей, так как требуется сфокусироваться на том, что можно сделать в рамках наличия у команды ПВЭ для роста экономической производительности. При этом возникает возможность классифицировать внешние причины как:

- вне зоны влияния организационной единицы в целом — абсолютно внешние причины;
- в зоне влияния более высокого организационного уровня управления.

•Системные организационные причины (вторая укрупненная слева колонка)

ТДз, относящиеся к разделу системные организационные причины, представляют собой самые глубокие и корневые причины, отражающие способ существования организации, оказывают воздействие на все без исключения области деятельности предприятия и находятся *в начале* цепочки причинно-следственных связей между имеющимися проблемами.

Колонка 1. Культура взаимного уважения и доверия.

Эти ТДз — сущность культуры организации в терминах глубинных морально-этических убеждений, которыми обладает предприятие. Ценности обычно привносятся в организацию владельцами, акционерами, советом директоров — сверху. Эти ТДз затрагивают устоявшиеся модели поведения, распространенные среди большинства сотрудников на протяжении длительного периода (> 1 года), и описывают условия существования в организации. Это не то, что сотрудник приносит с собой извне, а то, чем начинает «нагружать» его организационная единица. Согласно компонентам системы управления они могут быть классифицированы на проблемы в культуре лидерства, культуре коммуникаций, культуре исполнения.

Колонка 2. Системные компоненты.

- *Видение стратегического развития*

ТДз, затрагивающие видение организации, а также процессы стратегического планирования и управления: сюда относятся такие ТДз, как отсутствие ясной миссии, отсутствие стратегии и ее понимания.

- *Структура обязанностей (организационная структура)*

Структура обязанностей отвечает на вопрос: «кто что должен делать в организации», включает проблемы в определении и распределении ролей и обязанностей на уровне любого подразделения или сотрудника, например, нет ответственного за обучение; нет функции «маркетинг» в организационной структуре и аналогичные.

- *Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов*

Структура полномочий отвечает на вопрос: кто что может делать или сделать в организации. Полномочия включают в себя: право принятия окончательного решения. Примеры ТДз, описывающие ситуации несоответствия полномочий и обязанностей, например: маркетинговый департамент не может определять цены; недостаточное делегирование полномочий в цехе 1 и т.д.

- *Матрица вознаграждения*

Эти ТДз фокусируются на системе вознаграждения: например, система мотивации не включает выплату за рационализаторские предложения, нет системы долгосрочной мотивации и т.д.

- ***Текущая операционная система***

Каждая организация (организационная единица) имеет операционную систему, которая ежедневно создает добавленную ценность. Она состоит из четырех подсистем (исполняет четыре процессные функции), успешное функционирование которых обеспечивает организации достижение своих целей. Исполнение текущих функций, как правило, проходит по циклу англ. PDCA (англ. plan–do–check–adjust, или планируй-делай-проверяй-изменяй). ТДз, относящиеся в эту колонку СТТ возникают вследствие базовых ТДз из раздела «Системные организационные причины», рисунок 2.3.4.

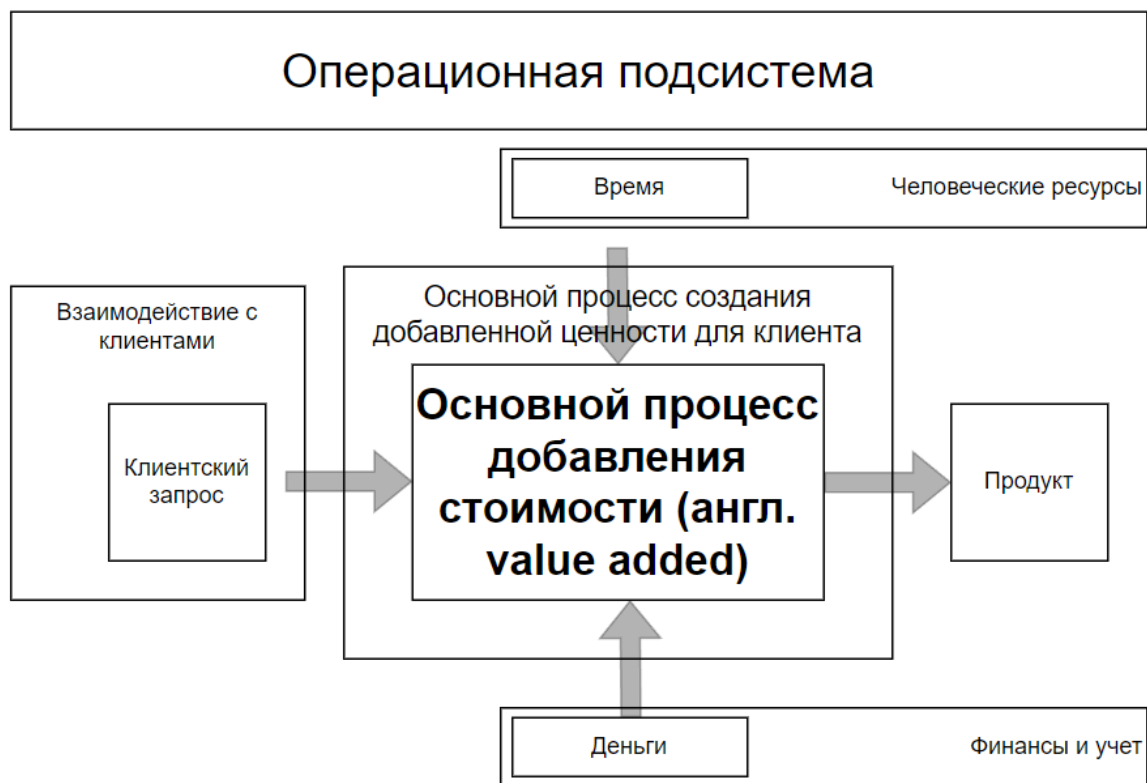


Рисунок 2.3.4 — Компоненты текущей операционной подсистемы создания добавленной ценности. *Разработано автором*

Взаимодействие с клиентами

ТДз, которые касаются клиентов. Примеры ТДз: мало маркетинговых исследований; неудовлетворительные маркетинговые материалы; нет контакта с нашими потребителями, нет понимания потребностей клиентов и аналогичные.

Основной процесс создания ценности

ТДз, которые относятся к результату или процессу создания товара/оказания услуги. Все, что делается для преобразования того, что на входе в то, что на выходе. Включает в себя операционные и административные элементы: например, отсутствие технологического прогнозирования, неудовлетворительное обращение с сырьем и материальными ресурсами.

Человеческие ресурсы

ТДз в этой области имеют дело с тем, насколько результативны процессы управления персоналом: учитывая их найм и увольнение, требования к навыкам, поддержание дисциплины, обучение, продвижение, развитие будущих талантов,

например: нет программ обучения для продавцов; отсутствие требований к соблюдению трудовой дисциплины и аналогичные.

Финансы и учет

ТДз, имеющие отношение к финансам, денежным потокам и учету, а именно как их планируют, получают, используют и учитывают, например: нет кредитной политики; высокая дебиторская задолженность, нет системы учета маржи по продуктам и аналогичные.

• Системные проявления. Результаты деятельности

Эти ТДз описывают недавние результаты воздействия глубинных причин из раздела системные организационные причины и проблемы в операционных подсистемах. Они могут фиксироваться в следующих областях: как ведут себя работники, и что получает в результате всего в конечных показателях организационная единица, например: высокие управленческие затраты, падение доли на рынке, слабый бренд, снижение товарооборота; падение клиентской базы и аналогичные.

Рассмотрев логику классификации и систематизации точек дезинтеграции по СТТ, отметим что она может отличаться в зависимости от уровня организационной единицы. Куда классифицировать ТДз зависит от того, что команда руководителей на сессии «диагностики» считает верным для своей организации в данный момент времени.

Этап 4. Определение приоритетов и разработка плана действий — определение наиболее критических проблем, требующих немедленного вмешательства, и установление их приоритетов. После систематизации и классификации проблем (точек дезинтеграции) по ячейкам СТТ, перед группой менеджеров возникает вопрос: каким образом действовать далее, и в каком порядке решать классифицированные проблемы.

Систематизированные группы проблем (ячейки) по СТТ подлежат решению в следующем порядке согласно таблице 2.3.2:

- Проблемы из колонки 4 — не подлежат решению напрямую, поскольку они являются проявлением более глубокого комплекса культурных,

системных и операционных проблем СУ; они не рассматриваются далее в трансформации.

- Проблемы из колонки 3 — подлежат первичной приоритезации. Предлагается использовать метод выбора первостепенных проблем двумя способами: указанием ожидаемого экономического эффекта от ее решения; простым голосованием группы руководителей по принципу «самая горячая» проблема. Список проблем в операционной подсистеме по приоритетам позволяет в дальнейшем выстроить их последовательное разрешение посредством перехода на этап 6 и организации команд по их решению.
- Проблемы из колонки 2 — решаются в следующем порядке, который напрямую связан с методологией трансформации СУ (параграф 2.1):
 - Этап «Видение стратегического развития»,
 - Этап «Проектирование организационной структуры»,
 - Этап «Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов»,
 - Этап «Создание Матрицы вознаграждения».

Для каждого этапа применяется метод интегральной фасилитации и командная выработка решений на сессиях по трансформации.

- Проблемы из колонки 1 — решаются путем делегирования работы в функциональную область «управление персоналом и организационное развитие» согласно методологии трансформации культуры взаимного уважения и доверия (детально глава 4). Работы с проблемами этой колонки начинаются в момент начала выработки ценностей и модели поведения на этапе «Видение стратегического развития».

- Проблемы из колонки 0 решаются:

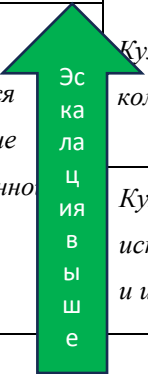
1. в отношении проблем, которые вне зоны какого-либо влияния — обсуждаются и принимаются, и не подлежат далее рассмотрению командой трансформации (например, непрогнозируемый курс иностранной валюты), либо

переформулируются таким образом, чтобы проблема могла быть классифицирована внутри таблицы в зону влияния (например, нет правил и регламента хеджирования валютных рисков).

2. В отношении проблем, которые вне зоны ПВЭ команды организационной единицы в трансформации, но в зоне ПВЭ на уровнях выше — проблемы подлежат эскалации руководителям или комитету по трансформации более высокого уровня с тем, чтобы они могли осознавать и рассматривать решения этих проблем на своем уровне.

Полученная приоритетность и порядок решения проблем позволяет сформировать план-график работ по трансформации СУ: перечень проблем известен, порядок и последовательность их решения известны, метод интегральной фасилитации известен, поэтому возможно применить одну из классических методологий управления проектами: водопадную или гибкую (метод канбан или скрам) — для развертывания в дальнейшем проекта трансформации СУ.

Таблица 2.3.2 — Порядок решения проблем, классифицированных по СТТ. Разработано автором на основе методологии Адизеса²¹².

1. Внешняя среда	Внутренняя среда организационной единицы				
	Системные организационные причины: компоненты системы управления		Текущие проблемы		Системные проявления
	1. Культура взаимного уважения и доверия (как)	2. Системные компоненты (что)	3. Текущая операционная система	4. Результаты деятельности	
<i>Не поддающиеся влиянию</i> 	Культура лидерства	 Видение стратегического развития	Взаимодействие с клиентами		Как ведут себя работники?
		 Структура ответственности (Организационная структура)	Основной процесс создания стоимости		
<i>Поддающиеся влиянию выше организационно единицы</i> 	Культура коммуникаций	 Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов	Человеческие ресурсы		Что показывают результаты?
	Культура исполнения и измеримости	 Матрица Вознаграждения	Финансы и учет		

²¹² Адизес И. Управляя изменениями... 2018.

Этап 5. Организация органа управления трансформацией (изменениями).

Для управления трансформацией необходимо сформировать орган, который будет обладать полными ПВЭ, задача которого будет в лидерстве изменений СУ. Трансформационный цикл состоит, как показано выше в СТТ, из 2-х потоков проблем:

- поток постоянных улучшений, применение лучших практик работы на предприятии внутри уже действующего операционного уровня управления в краткосрочном горизонте (колонка 3);
- системный поток (колонка 1,2) проблем, решение которых дает «отдачу» в экономической производительности с горизонтом от года и выше. В этом потоке вырабатывается стратегия, оптимальная оргструктура, полномочия, бизнес-процессы, вознаграждение, а также культурно-поведенческая модель, которая позволяет совершенствовать модель поведения сотрудников.

Очевидно, что проблемы операционного улучшения (краткосрочные) — небольшие и несложные, в отличие от системных организационных (долгосрочные). На всех этапах решения проблем при трансформации СУ, предприятию требуется культура взаимоуважения и доверия как основа для диалектической спирали развития и перенаправления конфликтов в конструктивное созидание (подробнее параграф 2.2).

Решения проблем системного потока, как правило, вырабатываются и коммуницируются на стратегическом форуме. Такая работа должна проводиться раз в три года, и корректировка — раз в год. Однако для каждого вида отрасли периодичность зависит от операционных циклов предприятия: для большинства — трехлетний период представляется оптимальным.

Для управления трансформацией на операционном и системном уровне предлагается использовать организационно-ролевую модель в следующей структуре: комитет по трансформации (КТ) (название условное, так как от специфики конкретного предприятия название может варьироваться) и проектный офис трансформации. По завершении самой диагностики, но внутри самой сессии, следует

определить роли и органы дальнейшего управления трансформацией. Схема организации и работы КТ и проектного офиса трансформации представлена на рисунке 2.3.5.

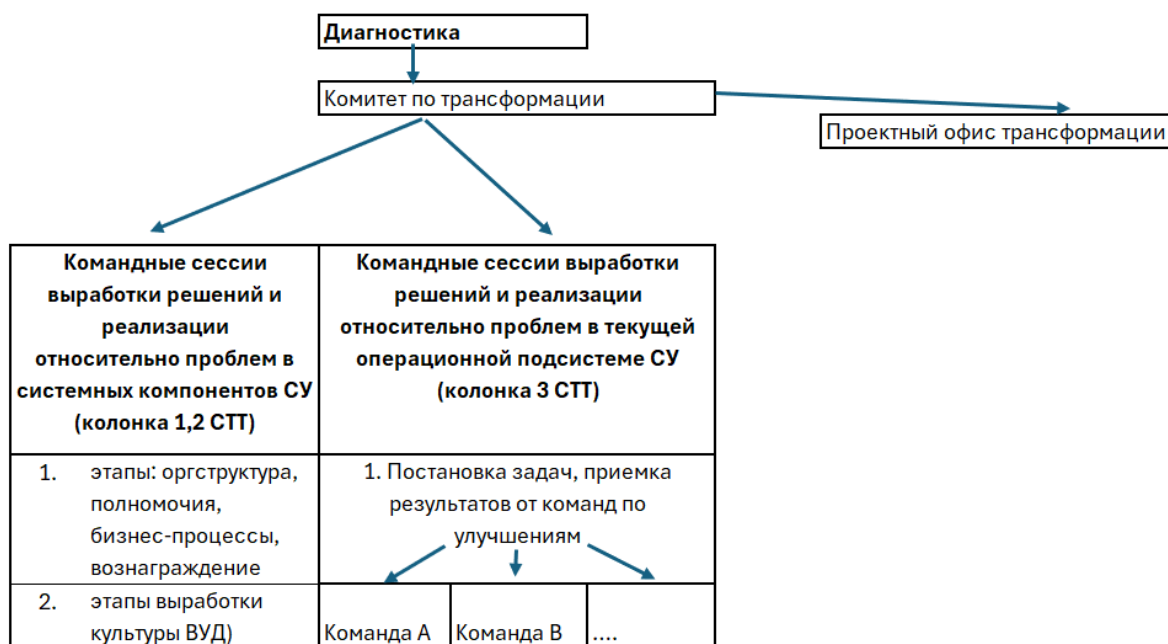


Рисунок 2.3.5 — Организационно-ролевая модель трансформации СУ.
Разработано автором

В состав Комитета по трансформации для каждого организационного уровня должны входить представители, обладающие ПВЭ: если начинается проект трансформации всего предприятия, то в состав КТ должны войти: генеральный директор, его заместители (ГД-1), и ключевые эксперты по областям долгосрочной результативности: стратегия, НИОКР, управление персоналом и т.д. КТ создается для решения проблем на уровне системных компонентов, именно поэтому в него входят ключевые руководители. Оптимальная численность КТ около 7-10 человек. Основная задача КТ – управлять процессом трансформации системы управления предприятием. Работа в КТ ведется с использованием метода интегральной фасилитации на командных сессиях выработки и реализации, мониторинга исполнения решений (подробнее параграф 2.2.).

В качестве исполнительного органа, подчиненного КТ, необходимо создавать проектный офис трансформации, задача которого состоит в ежедневном администрировании трансформации СУ на исполнительском уровне: общее

администрирование работы КТ, мониторинг средств, контроль исполнения принятых решений, контроль исполнительской дисциплины, помощь командам по операционным улучшениям, методическое сопровождение всей трансформации на основе единства и последовательности применения выбранной методологии, фасилитация работы КТ и команд.

Этап 6. Организация работы «операционных трансформационных команд».

Проблемы из области текущей операционной деятельности (колонка 3 СТТ) методически решаются путем делегирования ПВЭ группе лиц, которых определяет Комитет по трансформации. Делегирование проблем и задач по их устранению проводится по известным правилам и методологии, в частности, предлагается к использованию: работа операционных команд по улучшениям²¹³, работа «кайдзен-команд»²¹⁴ или работа «синертимов»²¹⁵.

Рассмотрев этап «Диагностика» как первичный при трансформации системы управления промышленных предприятий сформулируем выводы.

Диагностика – это процесс, направленный на всестороннюю оценку, фиксацию и систематизацию «точек дезинтеграции» при текущем состоянии системы управления организацией, которые представляют из себя также возможности для оптимизации управленческих процессов и компонентов системы управления с целью роста экономической производительности.

Именно преобразование (классификация и систематизация) списка проблем (ТДз) этапа диагностики трансформирующегося предприятия в сводную таблицу трансформации позволяет побудить руководство к дальнейшим действиям за счет «кристаллизации», понимания и разделения всеми проблем системы управления.

²¹³ Брыкалов С. М., Балыбердин А. С., Крылова Е. Е. Формирование команд поддержки изменений как новый инструмент управления персоналом в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 5. С. 5-12.

²¹⁴ Горин И. А. Внедрение эффективной производственной системы, основанной на принципах кайдзен, на российских промышленных предприятиях // Вестник мордовского университета. 2009. №3. С. 148-152.

²¹⁵ Синертимы в методологии Адизеса от синергетика + команды. Синергетические (кросс-функциональные) команды могут пересмотреть, оптимизировать и поднять эффективность операционных бизнес-процессов. Кроме того, подготовить решения для внедрения с минимальными затратами энергии в кратчайшие сроки. Подробнее: Адизес Ш., Капуста А., Бурда В. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения ...

Выводы по главе 2

1. Методология трансформации системы управления предлагает рамки для организации и упорядочивания деятельности менеджмента в целостные последовательные алгоритмы действий с четко определенными характеристиками, включая *логическую* и *временную* структуры. Разработанная *логическая структура* задает основные компоненты системы управления, которые являются предметом воздействия при ее трансформации: она определяет этапность и последовательность действий менеджмента при трансформации системы управления.

2. Разработанная *временная структура методологии* определяет реализацию проекта трансформации в календарно-временном горизонте, декомпозируя ее на начальную фазу, фазу организации, фазу реализации, фазу рефлексии и перезапуска. Поскольку в ходе выработки и реализации решения основная задача — выработка и фиксация договоренностей сторон в системе управления путем метода «интегральной фасилитации», в методологии трансформации не предусматривается жесткая календарная привязанность фаз трансформации к онтологическим срокам их реализации, а задается логико-временной последовательностью.

3. Завершающая фаза «рефлексии и перезапуска» выступает в качестве катализатора для инициирования нового цикла трансформации, начиная с этапа «диагностики», что методологически обеспечивает непрерывность процесса управления организационными изменениями, при этом с каждой новой диагностикой запускается следующий этап трансформации системы управления, адаптируя её к постоянным изменениям в организации и внешней среде на новом витке развития. Это предотвращает стагнацию в фазе «пост трансформации» и формирует замкнутый цикл организационного развития, который становится постоянно действующим механизмом системы управления. Данный концептуальный подход подразумевает систематическую интеграцию обратной связи на всех этапах управленческого цикла, что позволяет не только отслеживать эффективность реализованных изменений, но и оперативно адаптировать стратегии и инструменты управления в ответ на возникающие вызовы. Таким образом, в системе управления организацией институционализируется новый процесс «управления трансформацией и

организационным развитием», что способствует устойчивому прогрессу и постоянной адаптации к динамически меняющимся условиям внешней среды.

4. Концепция, логическая и временная структура методологии трансформации системы управления дедуктивно позволили сформулировать понятие «успеха трансформации» системы управления организационной единицы, который представляет рост результата деятельности в единицу времени в условиях совершенствования качества отношений между субъектами организационной единицы; или, в экономических категориях, — успех трансформации системы управления организационной единицы представляет рост экономической прибыли в единицу времени в условиях снижения неявных затрат. Доказано, что экономическая производительность промышленного предприятия представляет собой функцию, зависящую от времени с шестью аргументами, каждый из которых, является функцией, зависящей от времени. Используя метод математической абстракции сформулирована методологически-математическая формула трансформации системы управления предприятия.

5. Доказано, что последовательное применение метода интегральной фасилитации позволяет разрешить конфликты, возникающие в процессе трансформации системы управления, и увеличить вовлеченность руководителей и работников в достижение общих целей трансформации. Разработаны подходы к структурированию конфликтов при трансформации системы управления; компоненты культуры взаимного уважения и доверия предприятия; усовершенствован инструмент фасилитации работы команд путем создания методики и инструментария интегральной фасилитации для проактивной корректировки модели поведения руководителей и участников трансформации за счет последовательного применения и соблюдения групповых правил проведения командных сессий.

6. Получены следующие элементы научной новизны: разработаны ключевые принципы достижения успеха в управлении трансформацией системы управления промышленными предприятиями путем раскрытия и интеграции основных составляющих преобразований: «деньги-время-культура»; созданы действенные

прикладные инструменты интегральной фасилитации для разрешения функциональных конфликтов, проблем стиля управления и конструктивных противоречий в процессе трансформации; разработана методика диагностики трансформирующихся предприятий, обеспечивающая деловое озарение руководителя за счет кристаллизации объективных характеристик диагностических параметров системы управления.

ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СТРУКТУРНО-СИСТЕМНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

3.1. Создание методики формирования параметров видения стратегического развития промышленного предприятия в ходе трансформации системы управления²¹⁶

Второй этап методологии трансформации системы управления посвящен формированию описания ожидаемого целевого результата, который предприятие и его система управления достигнут в итоге проекта трансформации. Видение – это способность воспринимать и оценивать окружающее каким-либо образом. Целевое (стратегическое) видение должно содержать ответ на вопрос «зачем и для кого трансформируется СУ», «какие проекты реализуются в ходе трансформации», «какие ограничения поведенческой модели существуют (ценности)».

Видение является этапом анализа и оценки ожидаемого вектора результата трансформации (сектор Б согласно методологии в параграфе 2.1, числитель формулы успеха трансформации), а также очередным шагом снижения потерь времени в организации, поскольку непонимание и незнание направления движения вызывает разнообразные потери в организации в случае отсутствия видения и некоммуницирования по вертикали управления (знаменатель формулы успеха трансформации). «При этом в мировой истории есть большое количество примеров,

²¹⁶ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Концепция построения системы вознаграждения работников при трансформации системы управления организации // KANT. 2024. №2 (50). С. 90-99.
- Митенков А. В., Елисеева Е. Н. Эволюция инновационных экосистем и трансформация бизнеса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17, No 2. С. 154–165.
- Mitenkov A. V., Chupakhin V. V. Conceptualisation of measurability indicators of market actors' interactions for sustainable development // International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology. 2023. Vol. 460, № 02007. P. 6.

когда компании использовали потенциал видения <...> и достигали оглушительных успехов»²¹⁷.

Разработка видения стратегического развития представляет критически важный этап для обеспечения долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия, поскольку устраняет аккумулярованные точки дезинтеграции на этапе диагностики в колонке 2 (Системные компоненты «что») сводной таблицы трансформации (детально – в параграфе 2.3).

Видение стратегического развития является чётким мотивирующим изложением будущих амбиций организации, определяющим основные направления её долгосрочного развития, стратегические цели трансформации, задачи и ограничения. Видение находится в основе разработки последующих этапов трансформации, формулирования организационной структуры, матрицы полномочий, бизнес-процессов, системы вознаграждения и декомпозиции планов и распределения ресурсов вниз по вертикали управления. Кроме того, оно способствует активному вовлечению работников в реализацию общих целей предприятия через вознаграждение, связанное с целями видения.

Теория управления предлагает различные подходы к формированию видения, включая процесс его разработки, как описывается в работах таких авторов, как Дж. Коттер и Дж. Хескетт²¹⁸, которые подчеркивают важность лидерства и корпоративной культуры в создании и поддержке видения организации; Г. Минцберга²¹⁹, отмечающего роль стратегического видения в формировании эффективных стратегий и достижении конкурентного преимущества.

²¹⁷ Твердола М. Н. Миссия компании – как важный элемент управленческого арсенала руководителя // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. №4 (67). С 62-65.

²¹⁸ Kotter J. P. Corporate culture and performance / John P. Kotter, James L. Heskett. – New York : Free press, 1992. – VIII, 214 p. : ill.

²¹⁹ Mintzberg, H. Strategy safari: a guided tourthrough the wilds of strategic management / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. – New York : Free Press, 1998.

Стратегия (от греч. stratos – войско и ago – веду), согласно ГОСТ Р 52104-2003²²⁰, – деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития.

Школа В. Л. Квинта²²¹ определяет, что «...стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Стратегический взгляд, в отличие от обычного, улавливает в сложившемся течении событий закономерности, которые определяют грядущие перемены. И именно эти предстоящие глубокие сдвиги в общественном развитии диктуют формирование целей стратегии»²²².

Важность этапа «Видение стратегического развития» в ходе трансформации СУ определяется следующими причинами, по которым снижается уровень потерь времени на предприятии:

1. Определение направления развития: четкое видение помогает всем уровням организации понимать общее направление движения и работать согласованно для достижения общих целей. Это направление служит «маяком», помогая сотрудникам ориентироваться в ежедневной деятельности и принятии решений.

2. Создание основы для стратегического планирования: видение предоставляет рамки для разработки стратегических инициатив и планов, позволяя организации системно подходить к достижению долгосрочных целей. Без четкого видения стратегическое планирование может стать разрозненным и неэффективным.

3. Мотивация и вовлечение сотрудников: сильное и вдохновляющее видение может значительно повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, поскольку они чувствуют свою причастность к большим целям и видят ценность своего вклада в общий успех (подробнее о значении в дуальной системе вознаграждения в параграфе 3.3).

²²⁰ ГОСТ 52104-2003. Ресурсосбережение. Термины и определения. Госстандарт России. М., 2003.

²²¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 164 с.

²²² Галиев, Ж. К. Стратегирование деятельности отраслей минерально-сырьевого комплекса России / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева. – DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-2-174-185 // Стратегирование : теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 2 – С. 174–185.

4. Улучшение гибкости и адаптации: в условиях быстро меняющейся внешней среды видение помогает адаптироваться к изменениям, сохраняя при этом фокус на долгосрочных целях.

5. Повышение привлекательности для инвесторов и партнеров: ясное видение и четко сформулированные стратегические цели делают организацию более привлекательной для инвесторов, партнеров и клиентов, поскольку они видят в ней потенциал для устойчивого роста и развития.

Отметим, что «Видение стратегического развития», как этап трансформации, важно в обеспечении именно **устойчивого** успеха трансформации, определяя направление долгосрочного плана действия и создавая основу для внутренней мотивации сотрудников. Задача этапа «Видение стратегического развития» – выработать сбалансированные цели результата трансформации СУ, которые позволят эффективно распределить имеющиеся ресурсы (в наличии и инвестиционные), направив вектор действия работников на увеличение экономической производительности предприятия в условиях воспроизводимой модели их поведения.

Сформулированное понимание концепции и методологии трансформации (детально в параграфах 1.4 и 2.1) определяет место видения стратегического развития как этап 2 (рисунок 3.1.1). Именно на этом этапе задача комитета по трансформации на основе метода интегральной фасилитации определить три «краеугольных» компоненты:

- ради чего (зачем) проводится трансформация СУ,
- какие цели верхнего уровня, проекты и для кого(чего) будут реализованы в рамках трансформации СУ,
- при каких ограничениях поведенческой модели должна быть реализована трансформация (ценности организации).

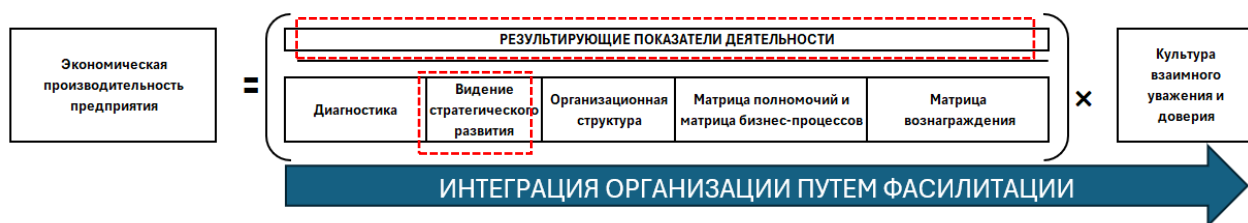


Рисунок 3.1.1 – Место этапа «Видение стратегического развития» в процессе трансформации отмечено красной рамкой. *Разработано автором*

Для формулирования «Видения стратегического развития» методология предполагает командную работу менеджеров предприятия, выработку и фиксацию решений на основе метода интегральной фасилитации (подробнее – в параграфе 2.2).

Анализ обширного объема научных теорий к подходам по выработке стратегии^{223, 224, 225} показывает, что несмотря на наличие методологий детальной разработки стратегий в экономической науке, такая отдельная научная категория, как «Видение стратегического развития», в них отсутствует (имеется в научном поле только как элемент, собственно стратегии, как правило, в виде двух-трех фраз сжатой формулировки).

Дадим определение: **«Видение стратегического развития» – сводный документ, содержащий синтезированное понимание образа организации в начале (точка А) и в конце трансформации (сектор Б), включая результат анализа требований заинтересованных сторон (в том числе клиентов), уникальные и сильные стороны организации, перечень проектов трансформации и ценностных ограничений модели поведения сотрудников. Данный документ вырабатывается в ходе интегральной фасилитации командой трансформации, обладающей объединенными полномочиями, властью, экспертизой (ПВЭ).**

Важно отметить, что ключевой особенностью «Видения...» является его **одностраничный** унифицированный формат, его задача довести понимание трансформации и долгосрочного стратегического плана до всех сотрудников

²²³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 164 с.

²²⁴ Савенков Д. Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: Финакадемия. 41 с.

²²⁵ Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд. М.: Гардарики, 2002. 292 с.

организации: от верхнего уровня управления до каждого отдельного сотрудника на рабочем месте. Данный документ становится прообразом «полярной звезды» – ориентиром, который направляет все остальные действия по трансформации СУ в едином векторе логики и реальных действий.

Для формирования «Видения стратегического развития» в ходе исследования, опираясь на анализ трудов научной школы В. Л. Квинта²²⁶ и И. Адизеса²²⁷, проведен синтез 7 методических шагов с шаблонами форм для анализа и сбора информации с целью последующей выработки документа «Видение стратегического развития» согласно блок-схеме на рисунке 3.1.2.

²²⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования... 2022.

²²⁷ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций; Адизес И. Управляя изменениями... 2014.



Рисунок 3.1.2 – Методика выработки «Видения стратегического развития». *Разработано автором*

Рассмотрим и исследуем шаги методики детально.

Шаг 1. Маркетинговый анализ.

Коммерческое предприятие существует ради прибыли в абсолютном значении. Прибыль есть итоговый результат работы предприятия в ходе создания ценности в процессе деятельности ради клиента – того, кто нуждается в благах. Очевидно, что чем лучше (дешевле, качественнее, быстрее и др.) создается добавленная стоимость исходя из широты потребностей клиента, тем больше он готов вознаграждать предприятие и, главное – снова возвращаться за новой добавленной стоимостью. Из теории известно, что доходный подход при оценке бизнеса предприятия, который является основным при оценке его стоимости²²⁸, опирается на дисконтированную величину *будущих* денежных потоков, то есть сколько чистых денежных средств принесут клиенты в бизнес в будущем, столько и стоит предприятие (его капитализация) в моменте. Логика здесь очевидна: чем лучше в конкретный момент удовлетворена потребность клиента (в самом широком ее понимании), тем с большей вероятностью клиент придет снова и порекомендует своему окружению.

То есть математическое выражение геометрической прогрессии в следующей логике:

1. Определение количества клиентов в будущем.

Первоначальное число клиентов обозначим через x_1 .

Клиенты в количестве x_1 порекомендуют своему окружению данное предприятие новым клиентам с коэффициентом роста q_1 , т.е. число клиентов во второй период увеличилось на $x_1 \cdot q_1$; далее $x_1 \cdot q_1$ порекомендуют своему окружению новых клиентов с коэффициентом роста q_1 , т.е. число клиентов в третий период возрастает на $x_1 \cdot q_1^2$ и т.д.

2. Общее число клиентов за t периодов составит:

$$S_t = x_1 + x_1 \cdot q_1 + x_1 \cdot q_1^2 + \dots + x_1 \cdot q_1^t = \frac{x_1 \cdot (q_1^t - 1)}{q_1 - 1} = \frac{x_1}{q_1 - 1} \cdot q_1^t - \frac{x_1}{q_1 - 1} = c \cdot q_1^t - c = c \cdot (q_1^t - 1) \quad (3.1.1.)$$

Следует отметить, что q_1 может быть представлен в виде:

²²⁸ Грязнова А. Г., Федотова М. А., Ленская С. А. и др. Метод дисконтированных денежных потоков // Оценка бизнеса: учебник. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 105.

$$q_1 = 1 + E \quad (3.1.2)$$

где E – доля изменения количества привлекаемых клиентов.

3. Ожидаемое количество клиентов составит:

$$x_t = q(t) \times x_{t-1} \quad (3.1.3)$$

Количество клиентов в текущий момент времени Значение мультипликатора клиентов (то есть сколько каждый лояльный клиент привел еще клиентов за период времени) Количество клиентов в предыдущий момент времени

Поскольку и прибыль, и капитализация являются результатом создания «добавленной стоимости» для клиента в долгосрочной перспективе, очевидно, что выстраивание СУ следует организовывать по клиентоцентричной модели: **клиент и его потребности – в центре предприятия и ее системы управления** (рисунок 3.1.3).

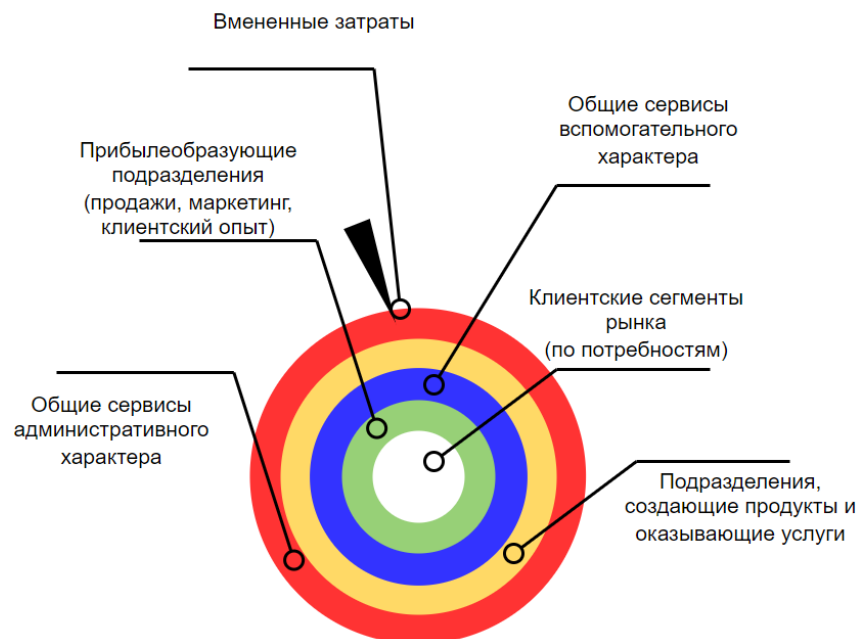


Рисунок 3.1.3 – Клиентоцентричная модель системы управления: клиентские потребности и клиенты в центре. *Разработано автором.*

Анализ научного понимания²²⁹ позволяет сформулировать этапы зрелости отношений «клиент-организация» согласно следующей схеме эволюции их взаимоотношений (рисунок 3.1.4). При этом клиентоцентричный подход является наивысшим результатом эволюции развития организации, ее структурирования вокруг клиента и его потребности в следующей последовательности: клиентский сервис, клиентоориентированность и клиентоцентричность.



Рисунок 3.1.4 – Эволюция модели отношений с клиентом и понимания его потребностей в системе управления. *Разработано автором.*

Рассмотрим этапы эволюции.

Клиентский сервис определяет выбор потребителей, лояльность к бренду и общее восприятие предприятия на рынке. Качество обслуживания становится ключевым фактором успеха промышленного предприятия, ориентируя клиентский сервис на процесс обслуживания клиента с целью оказания стандартной услуги и создания положительного клиентского опыта, что способствует возврату клиентов.

Согласно ГОСТ Р 54607-2011 (ISO 10002:2004) «Управление качеством. Удовлетворенность потребителя. Руководство по обработке претензий в организациях»²³⁰, предприятию следует создавать эффективные доступные процедуры для обращений клиентов, обеспечивать их быстрое справедливое

²²⁹ Гулакова О. В., Кусраева О. А., Ребязина В. А. и др. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 280 с. (Монографии ВШЭ: Социально-экономические науки); Латышова Л. С., Липсиц И. В., Ойнер О. К. и др. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии. М.: Инфра-М, 2023.

²³⁰ ГОСТ Р ИСО 10002-2007. Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по обработке претензий в организациях. М.: Стандартинформ, 2007.

рассмотрение, а также анализировать данные обращения для постоянного улучшения качества обслуживания. Внимание к деталям, персонализация подхода и оперативное решение возникающих вопросов способствуют укреплению отношений с клиентами и повышению их лояльности. Потребители готовы платить больше за гарантированное качество обслуживания. Кроме того, отрицательный опыт взаимодействия с клиентской службой может привести к потере клиента и негативным отзывам, которые в эпоху социальных сетей способны быстро распространяться и наносить ущерб репутации²³¹.

Клиентоориентированность также содержится в ГОСТ «Системы менеджмента качества»²³², акцентируя внимание предприятия на определении и удовлетворении требований клиентов и превышении их ожиданий. Этот стандарт подчеркивает необходимость постоянного мониторинга удовлетворенности клиентов и принятия мер по улучшению качества продукции и услуг на основе обратной связи.

Важным аспектом клиентоориентированности является также развитие культуры, ориентированной на клиента: формирование у сотрудников понимания важности взаимодействия с клиентами, развитие навыков общения и обслуживания, создания механизмов для поощрения клиентоориентированного поведения. Основным параметром в клиентоориентированности становится понимание потребности клиента, и задача всей системы управления предприятия ее удовлетворить.

Клиентоцентричность представляет собой стратегический подход в управлении, центром которого является клиент со всеми его потребностями, ожиданиями и предпочтениями. Этот подход подразумевает глубокое понимание клиентов организации и разработку продуктов, услуг и процессов, максимально

²³¹ Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина, 2021. 387 с.

²³² ГОСТ Р ИСО 10002-2007. Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по обработке претензий в организациях = ISO 10002:2004 Organization management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations (IDT) : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 октября 2007 г. № 238-ст : введен впервые : дата введения 2008-06-01 / подготовлен ОАО «НИЦ КД», Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Перспективные производственные технологии, менеджмент и оценка рисков». – Москва : Стандартинформ, 2007. – IV, 19 с.

адаптированных под запросы клиентов²³³. В основе клиентоцентричности лежит не только удовлетворение непосредственных потребностей клиентов, но и стремление предвосхитить их будущие запросы, тем самым формируя основу для долгосрочных отношений.

Сформулируем принципы клиентоцентричности при трансформации СУ:

1. Индивидуальный подход: организации, придерживающиеся клиентоцентричного подхода, стремятся максимально индивидуализировать свое взаимодействие с каждым клиентом, учитывая его уникальные потребности и предпочтения.
2. Обратная связь от клиентов: активное использование обратной связи от клиентов для улучшения продуктов, услуг и процессов обслуживания. Это включает в себя как прямое общение с клиентами, так и анализ данных о поведении клиентов.
3. Постоянное улучшение: клиентоцентричные системы управления организациями нацелены на непрерывное совершенствование своих процессов и предложений на основе постоянного анализа потребностей и предпочтений клиентов.
4. Культура ориентированности на клиента: создание и поддержание корпоративной культуры, где каждый работник предприятия понимает свою роль в создании ценности для клиента.

Предприятия, успешно реализующие клиентоцентричный подход, часто демонстрируют более высокие показатели удовлетворенности клиентов, повторных продаж и рекомендаций, что, в свою очередь, способствует устойчивому росту результативности. Клиентоцентричность является не просто маркетинговой стратегией, но и философией трансформации СУ. Этот подход требует от организаций гибкости, открытости к изменениям и готовности инвестировать в долгосрочные отношения с клиентами, что приводит к созданию значительной добавленной ценности как для клиентов, так и для самой организации (рисунок 3.1.5).

²³³ Калинин А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25.

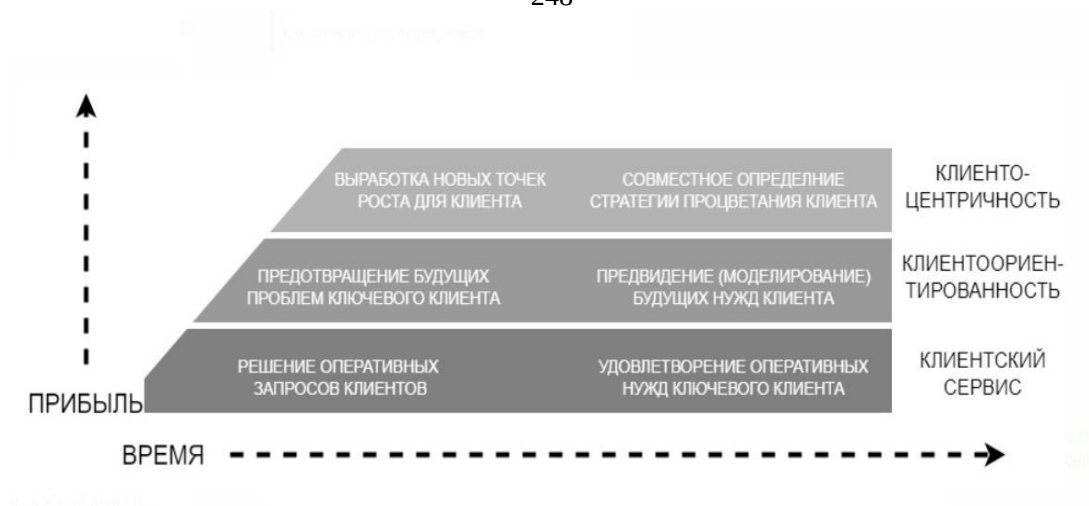


Рисунок 3.1.5 – Рост добавленной стоимости и прибыли по мере эволюции модели клиентский сервис–клиентоориентированность–клиентоцентричность.

Разработано автором

При выработке «Видения стратегического развития» предприятия в его основу предлагается принцип клиентоцентричности как центральный. Опираясь на этот принцип в шаге 1, на основе маркетингового анализа следует:

1. Проанализировать и определить совокупность клиентских потребностей по группам их единства (идентичность одинаковых или близких клиентских потребностей).
2. Определить группы конкурентов.
3. Провести оценку степени удовлетворенности клиентов между группами конкурентов.
4. Определить задачи по удовлетворению клиентских потребностей в целевых выбранных сегментах.

Для детального маркетингового анализа возможно использовать классический **инструментальный аппарат** маркетинга, в частности:

- OTSW-анализ, обеспечивающий оценку внутренних и внешних факторов, способствующих или препятствующих достижению целей организации в отношении рынка.
- PEST-анализ, позволяющий оценить влияние макроэкономических условий на маркетинговую деятельность предприятия.

- Анализ цепочки создания стоимости, выявляющий ключевые звенья в процессах создания добавленной стоимости продукции или услуг.
- Бенчмаркинг, демонстрирующий позиционирование предприятия по отношению к лидерам отрасли и выявляющий лучшие практики.

Для систематизации предлагается использовать разработанный шаблон на рисунке 3.1.6.

КТО НАШИ КЛИЕНТЫ? КАКИЕ ИХ ПОТРЕБНОСТИ МЫ УДОВЛЕТВОРЕМ ИЛИ ДОЛЖНЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ?		0 = НЕ УДОВЛЕТВОРЕМ 1 = УДОВЛЕТВОРЕМ ПЛОХО 2 = УДОВЛЕТВОРЕМ ПРИЕМЛЕМО 3 = УДОВЛЕТВОРЕМ ОТЛИЧНО			
КТО НАШИ КОНКУРЕНТЫ ИЛИ ГРУППЫ КОНКУРЕНТОВ? НАСКОЛЬКО ХОРОШО ОНИ УДОВЛЕТВОРЯЮТ ПОТРЕБНОСТИ НАШИХ (ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ) КЛИЕНТОВ?					
ГРУППЫ КЛИЕНТОВ / ИХ ПОТРЕБНОСТИ	НАСКОЛЬКО ХОРОШО УДОВЛЕТВОРЯЮТ ПОТРЕБНОСТЬ				
	МЫ	КОНКУРЕНТЫ			
		ГРУППА 1: ...	ГРУППА 2: ...	ГРУППА 3: ...	
ГРУППА КЛИЕНТОВ 1: например, подрядные организации					
Потребность 1: Например, низкая цена	2	3	1	0	
Потребность 2: Например, высокое качество работ	3	2	3	2	
Потребность 3: ...					
И т.д.					
ГРУППА КЛИЕНТОВ 2: ...					
Потребность 1: ...					
Потребность 2: ...					
Потребность 3: ...					
И т.д.					

Рисунок 3.1.6 – Шаблон анализа клиентоцентричных клиентских сегментов.

Разработано автором на проектах трансформации СУ

В ходе вышеуказанного анализа при трансформации системы управления, важно установить «зону создания клиентоцентричной потребности» и зону «расширения способностей», поскольку именно в них находится наивысшая маржинальность клиентоцентричного сегмента (рисунок 3.1.7).

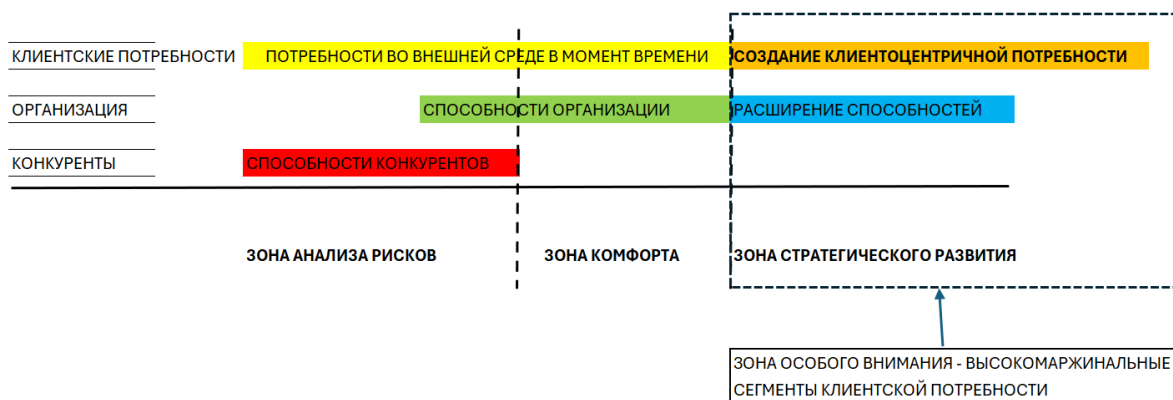


Рисунок 3.1.7 – Зоны анализа: клиентские потребности, организация и конкуренты. *Разработано автором*

По завершении этапа 1 важно сформулировать ожидаемый результат трансформации исходя из понимания доходности клиентского сегмента (до и после трансформации), что позволяет зафиксировать числительно формулы успеха трансформации – результат трансформации.

В случае трансформации системы управления предприятия, необходим рост его маржинальности, следовательно:

$$\text{ЭкПр} = \frac{\text{РезОЕ}}{\text{Т пр} + \text{Т потерь}} \times \text{КВУД} \left\{ \sum \text{КЛид} + \text{ККом} + \text{КИсп} \right\} \quad (3.1.4)$$

$$\text{Рез ОЕ} = \sum (\text{Доля рынка кон} * \text{Чистая прибыль с 1 ед. доли рынка кон}) - (\text{Доля рынка нач} * \text{Чистая прибыль с 1 ед. доли рынка нач})$$

Результатом данного этапа является: понимание целевых клиентоцентричных сегментов на основе анализа потребностей клиентов. Эти клиентоцентричные сегменты и их оцифровку следует поместить в целевые параметры трансформации СУ и на их основе разработать перечень проектов с целью удовлетворения потребностей каждого целевого сегмента, сформировав таким образом оцифрованный ожидаемый результат трансформации (РезОЕ). Пример представлен на рисунке 3.1.8.



Описание рисунка:

1. Клиентоцентричный сегмент.
2. Оцифрованный ожидаемый результат трансформации по клиентоцентричному сегменту (РезОЕ).
3. Понимание целевых клиентоцентричных сегментов, потребностей клиентов, которые следует поместить в целевые параметры трансформации системы управления.
4. Перечень проектов для реализации при трансформации СУ с целью удовлетворения потребностей клиентов.

Рисунок 3.1.8 – Пример анализа клиентоцентричного сегмента. *Разработано автором в ходе проекта трансформации СУ Группы «ЧТПЗ»*

Шаг2 и шаг 3. Анализ внешней среды 1. Анализ внешней среды 2.

Поскольку предприятие, как открытая система, взаимодействует с окружающей средой, то процесс выработки видения стратегического развития включает оценку среды, то есть классический SWOT-анализ (англ. strengths, weaknesses, opportunities и

threats). Как отмечает В. Л. Квинт²³⁴, «...в то время как SWOT-анализ хорошо звучит, все-таки лучше начинать анализ с внешней среды объекта, то есть возможностей и угроз (англ. opportunities и threats), а не с сильных и слабых сторон (англ. strengths, weaknesses) внутренней среды. Выявление новых возможностей должно быть приоритетом в процессе анализа внешней среды объекта. Несмотря на то, что важность предвидения угроз очевидна, еще важно быстро (быстрее конкурентов) уметь воспользоваться новыми, и часто неожиданными, возможностями и непредвиденными обстоятельствами. Сильные и слабые стороны (внутренняя среда) и имеющиеся ресурсы должны быть проанализированы в контексте необходимых условий для своевременного использования потенциальных возможностей. Поэтому анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон – OTSW-анализ (англ. opportunities, threats, strengths и weaknesses) лучше соответствует процессу формирования стратегических приоритетов, что более эффективно подготавливает предприятия к неожиданно возникающим возможностям и угрозам»²³⁵.

OTSW-анализ может являться основой при обосновании необходимости трансформации предприятий в условиях постоянных изменений. Подобный анализ структурируем в два подэтапа:

1. Анализ внешних изменений (1): в физическом мире, технологиях, социально-культурной сфере – в глобальных вненациональных трендах развития.
2. Анализ внешних изменений (2): в законодательной сфере и экономической сфере, политике – в локальных национальных трендах развития, иногда с расширением на вненациональные.

Каждое изменение стоит анализировать на предмет возможностей и угроз с фиксацией того, что необходимо сделать в организации и ее системе управления в ответ на вызов при трансформации. Разработанные шаблоны для сбора и анализа

²³⁴ Квинт В. Л. Стратегическое управление и управление на глобальном формирующемся рынке = The global emerging market: strategic management and economics : учеб. пособие / В. Л. Квинт. – Москва : Бизнес атлас, 2012. – 627 с.

²³⁵ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. №7 (79). С. 6-11.

информации и данных на этих шагах методом интегральной фасилитации представлены на рисунках 3.1.9. и 3.1.10.

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОКРУЖЕНИИ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ВЕРОЯТНОСТИ ПОВЛИЯЮТ НА НАШ БИЗНЕС В БЛИЖАЙШИЕ 3-5 ЛЕТ?			
КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ НАМ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ?			
ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТИ ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬ?			
КАКИЕ УГРОЗЫ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ НАМ НЕСУТ?			
ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ОТ ЭТИХ УГРОЗ ЗАЩИТИТЬСЯ?			
ИЗМЕНЕНИЯ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ	ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ?
ФИЗИЧЕСКИЙ МИР			
1.			
2.			
3.			
...			
ТЕХНОЛОГИИ			
1.			
2.			
3.			
...			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СФЕРА			
1.			
2.			
3.			
...			

Рисунок 3.1.9 – Шаблон анализа внешней среды 1. *Разработано автором на проектах трансформации СУ*

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОКРУЖЕНИИ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ВЕРОЯТНОСТИ ПОВЛИЯЮТ НА НАШ БИЗНЕС В БЛИЖАЙШИЕ 3-5 ЛЕТ?			
КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ НАМ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ?			
ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТИ ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬ?			
КАКИЕ УГРОЗЫ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ НАМ НЕСУТ?			
ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ОТ ЭТИХ УГРОЗ ЗАЩИТИТЬСЯ?			
ИЗМЕНЕНИЯ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ	ЧТО НАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ?
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО			
1.			
2.			
3.			
...			
ЭКОНОМИКА			
1.			
2.			
3.			
...			
ПОЛИТИКА			
1.			
2.			
3.			
...			

Рисунок 3.10 – Шаблон анализа внешней среды 2. *Разработано автором на проектах трансформации СУ*

Шаг 4. Анализ стейкхолдеров (заинтересованных сторон).

Заинтересованные стороны промышленного предприятия – это лица или группы, которые напрямую и/или косвенно оказывают влияние на деятельность предприятия или испытывают воздействие от её результатов. К ним относятся:

1. Собственники организации, владеющие долей в капитале предприятия, интересующиеся его финансовой устойчивостью и прибыльностью.

2. Работники – сотрудники предприятия, заинтересованные в обеспечении рабочих мест, достойной заработной плате и условиях труда.

3. Клиенты и потребители – лица и организации, использующие продукцию предприятия, заинтересованные в качестве, доступности и безопасности товаров. Анализируются на шаге 1.

4. Поставщики и подрядчики – контрагенты, предоставляющие предприятию товары и услуги, заинтересованные в стабильности сотрудничества и своевременных платежах.

5. Государственные органы – регулируют деятельность предприятия посредством законодательства, стандартов безопасности, экологических и налоговых норм.

6. Общественные и некоммерческие организации – группы, которые могут выступать в защиту общественных, экологических и экономических интересов, которые затрагивают деятельность предприятия.

7. Местные сообщества – жители регионов, в которых расположены производственные мощности предприятия, заинтересованные в создании рабочих мест, социальной поддержке и минимизации воздействия на окружающую среду.

Эти стороны могут иметь различные, иногда противоречивые интересы, и управление их ожиданиями является важной частью при трансформации СУ промышленным предприятием и выработке видения. Важно определить их потребности, степень удовлетворения сегодня и в будущем, а также набор действий при трансформации. Разработанный шаблон для сбора и анализа информации и данных на этом шаге методом интегральной фасилитации представлен на рисунке 3.1.11.

КТО НАШИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА (СТЕЙКХОЛДЕРЫ)? КАКИЕ ИХ ПОТРЕБНОСТИ МЫ УДОВЛЕТВОРЯЕМ ИЛИ ДОЛЖНЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ? КТО НАШИ КОНКУРЕНТЫ ИЛИ ГРУППЫ КОНКУРЕНТОВ? НАСКОЛЬКО ХОРОШО ОНИ УДОВЛЕТВОРЯЮТ ПОТРЕБНОСТИ НАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ?					0 = НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕМ 1 = УДОВЛЕТВОРЯЕМ ПЛОХО 2 = УДОВЛЕТВОРЯЕМ ПРИЕМЛЕМО 3 = УДОВЛЕТВОРЯЕМ ОТЛИЧНО
ГРУППЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ / ИХ ПОТРЕБНОСТИ	НАСКОЛЬКО ХОРОШО УДОВЛЕТВОРЯЮТ ПОТРЕБНОСТЬ				
	МЫ	КОНКУРЕНТЫ			
		ГРУППА 1: ...	ГРУППА 2: ...	ГРУППА 3: ...	
ГРУППА СТЕЙКХОЛДЕРОВ 1: ...					
Потребность 1: ...	3	2	3	2	
Потребность 2: ...	2	3	1	0	
Потребность 3: ...					
И т.д.					
ГРУППА СТЕЙКХОЛДЕРОВ 2: ...					
Потребность 1: ...					
Потребность 2: ...					
Потребность 3: ...					
И т.д.					

Рисунок 3.1.11 – Шаблон анализа потребностей заинтересованных сторон.

Разработано автором

Шаг 5. Анализ ценностей (ограничения поведенческой модели).

Ценности представляют собой модели поведения, призванные играть роль в формировании организационной культуры и определения того, что важно для поддержки видения стратегического развития (детально – в параграфе 4.1). Разработанный шаблон для сбора и анализа информации о ценностях на этом шаге методом интегральной фасилитации представлен на рисунке 3.1.12.

ЦЕННОСТИ - ЭТО УБЕЖДЕНИЯ, РАСПРОСТРАНЕННЫЕ В ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ УСТОЙЧИВЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ	
ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, КОТОРЫЕ У НАС ЕСТЬ, И КОТОРЫЕ МЫ ХОТИМ СОХРАНИТЬ	
1.	
2.	
3.	
...	
НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, КОТОРЫЕ У НАС ЕСТЬ, И ОТ КОТОРЫХ МЫ ХОТИМ ИЗБАВИТЬСЯ	
1.	
2.	
3.	
...	
ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, КОТОРЫХ У НАС НЕТ, И КОТОРЫЕ НАМ НУЖНО РАЗВИВАТЬ	
1.	
2.	
3.	
...	

Рисунок 3.1.12 – Шаблон для первичного анализа ценностей *Разработано*

автором

Шаг 6. Анализ уникальных и сильных сторон.

В процессе планирования с помощью OTSW-анализа командой трансформации методом интегральной фасилитации должно быть выявлено и обосновано конкурентное преимущество предприятия по выпуску конкретного вида продукции. Именно эти конкурентные преимущества должны стать фундаментом в процессе

трансформации предприятия, т.к. из-за них клиенты приходят к предприятию за добавленной стоимостью.

Согласно концепции Ж. Ж. Ламбена ²³⁶, конкурентное преимущество представляет собой атрибуты продукта (в широком смысле), которые обеспечивают предприятию определённые преимущества перед его прямыми конкурентами.

Важное конкурентное преимущество – эффективность в управлении издержками производства, что позволяет создавать добавленную стоимость для предприятия и обеспечивает более низкую себестоимость продукции по сравнению с конкурентами. Это преимущество – результат повышения производительности труда.

Конкурентные преимущества при трансформации СУ необходимо сформулировать в разрезе двух видов:

- **Уникальные:** конкуренты не смогут повторить ни при каких условиях (например, бренд).
- **Сильные:** конкуренты могут повторить, но с большим объемом временных и/или денежных ресурсов.

Разработанный шаблон для сбора и анализа информации о сильных и уникальных сторонах на этом шаге методом интегральной фасилитации представлен на рисунке 3.1.13.

В ЧЕМ НАШИ УНИКАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ? ПРИМЕРЫ: репутация, ноу-хау, закупочная сила, компетенции, активы и пр...			
В ЧЕМ НАШИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ? ЧТО МЫ УМЕЕМ ДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ КОНКУРЕНТОВ?			
КТО НАШИ ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ/ГРУППЫ КОНКУРЕНТОВ?			
КАКИЕ У НИХ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ? ЧТО ОНИ УМЕЮТ ДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ НАС?			
Мы	КОНКУРЕНТЫ		
	ГРУППА 1: XXX	ГРУППА 2: YYY	ГРУППА 3:.....
УНИКАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ			
Уникальная способность 1	1.	1.	1.
Уникальная способность 2	2.	2.	2.
.....			
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			
1. Сильная сторона 1	1.	1.	1.
2. Сильная сторона 2	2.	2.	2.
.....			

Рисунок 3.1.13 – Шаблон анализа уникальных и сильных сторон. *Разработано автором*

Шаг 7. На финальном шаге командой руководителей (методом интегральной фасилитации), которые участвовали в анализе информации и данных на этапах 1 – 6

²³⁶ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

документа «Видение стратегического развития», совместно составляется проект документа. Он корректируется и вычитывается всеми руководителями, каждый из которых вносит свои комментарии и правки. Важно, чтобы все участвующие в процессе руководители были причастны к финализации этого документа. В методике разработан шаблонизированный формат, представленный на рисунке 3.1.14.

<i>Методически шаблонизированный формат "Видения стратегического развития"</i>
Какая наша Компания в точке А
Какая компания создается в ходе проекта трансформации (какая наша Компания будет в секторе Б)
Основные клиентские сегменты компании и целевые параметры доли рынка, объемов и маржи*
Уникальные и сильные стороны компании
Стейкхолдеры компании
Какие потребности клиентов и стейкхолдеров удовлетворяются в трансформации
Проекты и задачи трансформации
Ценности
Лозунг трансформации
* - может быть оформлено отдельным приложением

Рисунок 3.1.14 – Шаблон «Видения стратегического развития». *Разработано автором*

Финальный документ «Видение стратегического развития» рекомендуется утверждать генеральным директором и/или советом директоров. Далее документ следует тиражировать в бумажном и электронном видах и распространить руководителями в коллективах по всей вертикали управления каскадным способом. «Видение стратегического развития» должно стать визуально узнаваемым, и каждый новый сотрудник должен быть с ним ознакомлен. Примеры «Видения стратегического развития» с реализованных проектов трансформации системы управления представлены в Приложении В1.

3.2. Разработка правил построения клиентоцентричных организационных структур, матрицы полномочий и выделения бизнес-процессов на основе концепции разделения труда, сигнально-цветового менеджмента и принципов снижения потерь²³⁷

После исследования первых двух этапов трансформации СУ, а именно этапов «Диагностика» и «Видение стратегического развития», поднимается вопрос инструментария «движения» организации: в методологии (согласно параграфу 2.1) это этапы «Организационная структура», «Матрица полномочий» и «Матрица бизнес-процессов». Обратимся к их анализу.

В настоящее время в науке и практике накоплен значительный опыт повышения производительности труда в организациях, основанный на эффективном распоряжении трудовыми ресурсами и капиталом. Этот опыт аккумулировал в себе содержание различных концепций, начиная от основоположников экономической теории Фр. Кенэ и А. Смита²³⁸, научно обосновавших идеи общественного разделения труда как источника благосостояния²³⁹, и заканчивая современными подходами, влияющими на эффективность деятельности предприятия и связанными с цифровой трансформацией, использованием технологий искусственного интеллекта и мотивационным менеджментом, который исследовал П. Друкер²⁴⁰.

²³⁷ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Общие сервисы Холдинга: трансформация через эволюцию / Shared services evolution – an in-house outsourcing of accounting functions at OMK Group (статья на англ. языке) // Общие Центры обслуживания. Построение процессов и систем в мировых лидерах (Shared Services Insights / Five-star advice on Shared Services from leading international companies. Belgium/Bearing Point Finance. 2009.
- Митенков А. В. Эволюционный путь развития ОЦО – «домашний» аутсорсинг сервисных функций в группе компаний ОМК // Общие Центры Обслуживания / Опыт. Практика. Тренды. М.: ООО «Беринг Пойнт», 2010.
- Митенков А. В. Как оценить корпоративный сервис // ОМК-Команда. 2015. №1; Митенков А. В. Трансформация ИТ // ОМК-Команда. 2013. №1. С. 36-37.

²³⁸ Смит Ад. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2022. 1054 с.

²³⁹ Бекулова С. Р. Общественное производство как экономическая категория // Теоретическая и прикладная экономика. 2021. № 4. С. 64-74.

²⁴⁰ Друкер П. Эффективное управление предприятием. Вильямс, 2008. 212 с.

Исходя из исследуемой и разрабатываемой методологии (параграф 2.1.), формула успеха трансформации содержит факторы, влияющие на рост производительности труда за счет снижения потерь в системе управления (формула 3.2.1 и таблица 3.2.1). Политэкономический принцип «разделения труда на уровне предприятия»²⁴¹ для снижения потерь времени в СУ институализируется через этапы «Построение оргструктуры», «Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов» на основе **сигнально-цветового менеджмента и принципов снижения потерь.**

$$ЭкПр = \frac{РезОЕ}{Т_{пр} + Т_{потерь}} \times КВУД \left\{ \sum К_{Лид} + К_{Ком} + К_{Исп} \right\} \quad (3.2.1)$$

Таблица 3.2.1 – Воздействие этапов трансформации на снижение потерь в системе управления.

<i>Этап трансформации системы управления</i>	<i>Обоснование значения в системе управления предприятием для снижения потерь в СУ</i>
Проектирование организационной структуры	Упорядоченные связи в системе управления снижают уровень неопределенности. Энтропия системы снижается благодаря структуре, генерируемой и воспроизводимой процессом управления. Управленческое действие приводит к систематизации и началу очередного жизненного цикла трансформации, в то время как первичная фаза системы открыта для воздействия. Система достигает определенной цели, а энергия локализована на определенных объектах (узлах оргструктуры), что приводит к снижению потерь времени
Формирование	Энтропия системы и время потерь снижается благодаря

²⁴¹ Разделение труда // Экономическая энциклопедия. Политическая экономия: в 4 т. Т. 3. Социологическая школа / гл. ред. А. М. Румянцев. Социологическая школа, 1979. 623 с.

матрицы полномочий	«разгрузке» структуры управления, поскольку задача заключается в большем делегировании полномочий вниз по вертикали управления и организации самоуправляемых команд. Одновременно, передача полномочий сотрудникам предприятия рождает энергию действия, вдохновляя сотрудников к конструктивному взаимодействию и решению проблем для достижения целей трансформации, которые подкреплены полномочиями
Формирование матрицы бизнес-процессов	Энтропия системы и время потерь на предприятии уменьшаются в результате структурирования воспроизводимых операций в действиях, инициированных процессами управления, что способствует организации операций в бизнес-процессах

**Разработано автором*

В период плановой экономики ключевой задачей предприятия было интенсивное наращивание объемов производства продукции и ее ассортимента, которые определялись не реальным рыночным спросом, а пятилетними планами развития народного хозяйства и разрабатывались централизованно в общенациональном масштабе. Парадигма максимальной специализации производственных мощностей, определяемой централизованно сверху, практически полностью исключала конкурентную борьбу, а все предприятия имели гарантированный государством рынок сбыта, выступая не только как экономическая единица, но и как «...социальный организм, объединяющий множество людей в сложную социальную структуру, которая определяла экономические, социальные и культурные рамки повседневной жизни»²⁴². Издержки производственного процесса, являющиеся

²⁴² Данышина В. В., Соловьева В. В. Социальная ответственность промышленных предприятий в СССР / Отраслевая и региональная экономика: проблемы управления и пути решения // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2015. №3. С. 67-74.

основой экономической эффективности и включающие в себя совокупные затраты на труд, были вторичны, поскольку цены устанавливались директивно, на основе фактических затрат и нормативной прибыли.

Переход к рыночной экономике изменил границы и размеры отдельных рынков. Предприятия столкнулись с необходимостью работы в жестких конкурентных условиях, к которым по различным причинам оказались не готовы. Преимущество производителя над потребителем, существовавшее при плановой экономике, трансформировалось в господство покупателей, что потребовало от организаций освоения нового функционала, связанного со снижением себестоимости, повышением качества собственной продукции и производительности труда. В отношении системы управления предприятием возникли новые требования, включая ее трансформацию согласно требованиям рыночной экономики и новые задачи управления работниками²⁴³.

В условиях рынка значимыми факторами являются скорость и качество реакции предприятия на внешние и внутренние изменения, которые начинают во многом определять эффективность его деятельности. Выстраивание гибких динамичных систем управления привело к пониманию важности организации работы по созданию потока ценности для клиента от выявления потребности до ее удовлетворения – это основной процесс предприятия, ради которого оно существует.

Рост гибкости и адаптивности системы управления невозможен без дробления структуры предприятия на все более мелкие и все более автономные части. Чем большая гибкость и динамичность требуется от предприятия, тем более мелкое дробление происходит. При этом комплексное развитие потока создания ценности требует качественной организации процессов на всех уровнях управления, исполнения и точного следования управленческим директивам. В этом случае промышленное предприятие становится адаптивным и может оперативно

²⁴³ Флек М. Б., Угнич Е. А. Управление трудовыми ресурсами и управление персоналом предприятия: взаимосвязь и отличия // Современные технологии управления [Электронное издание]. 2020. №2 (92). URL: <https://sovman.ru/article/9219/> (дата обращения: 21.01.2022).

реагировать как на внешние изменения рыночной конъюнктуры, так и на внутренние вариации. Работа выстраивается в поток операций синхронно, без простоев, за счет чего эффективность труда значительно повышается. Усилившаяся конкуренция за человеческий капитал ставит задачи снижения потерь времени и достижения результата минимальным количеством персонала, решая главную задачу успеха любой трансформации — рост экономической производительности предприятия.

М. Портер называет производительность труда главным показателем, определяющим уровень жизни в стране, поскольку она — основной источник дохода на жителя страны. Он выводит производительность труда на общий уровень продуктивности страны как важнейшее преимущество в международной конкуренции, утверждая, что национальные экономические цели должны быть сформулированы в показателях роста производительности труда в долгосрочной перспективе²⁴⁴.

Концепция разделения труда при трансформации СУ. В настоящее время в научном сообществе отсутствует единое понимание термина **«производительность труда»** из-за противоречий в методологии определения уровня производительности труда и различных подходов к представлению конечных результатов ее оценки. Это приводит к существованию множества определений производительности труда, которые подчеркивают разные аспекты предмета изучения и вносят свой вклад в новое знание о нем.

А. Т. Замлелая и В. Н. Войтова²⁴⁵ на примере моделей предприятий XX века проанализировали подходы к управлению производительностью труда на японских и американских предприятиях. Сравнивая с мировым опытом, авторы отмечают взаимосвязь относительно низкой производительности труда в России с **невысокой дисциплиной и недостаточной исполнительностью персонала, поэтому одной из задач управления производительностью труда является деятельность,**

²⁴⁴ Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 946 с.

²⁴⁵ Замлелая А. Т., Войтова В. Н. Методы и модели производительностью труда: анализ мирового опыта // Российское предпринимательство. 2013. № 4(226). С. 80-87.

направленная на повышение дисциплинированности и мотивированности персонала.

В работе «Исследование о природе и причинах богатства народов»²⁴⁶ А. Смит приводит известный пример с изготовлением булавок, где производительность труда увеличилась в 240 раз. В подобных случаях, когда речь идет о стабильном производстве посредством физического труда, где каждую операцию можно предельно точно спроектировать, нормировать время и зафиксировать критерии качества ее выполнения, разделение труда становится фундаментальным элементом для роста производительности. Дополнительным фактором, влияющим на увеличение производительности в представленных выше обстоятельствах, становится рост профессиональной квалификации каждого конкретного сотрудника, обусловленный специализацией, подразумевающей системное повторение одной и той же операции и оттачивание навыка, при этом, уменьшающий вероятность ошибок или несоответствий.

П. Щедровицкий считает, что выбор Смитом такого объекта описания, как булавоочная мануфактура, в качестве базового элемента концепции разделения труда методологически сомнителен, однако предполагает, что знаменитый экономист и философ «...интуитивно почувствовал важность того аспекта подобных производственных структур, который связан с предпринимательской и управленческой задачей разделения (декомпозиции) производственного процесса на операции (работы), их нормативного описания (с последующим нормированием) и логистической системы – организации перемещения промежуточных результатов (предметов) этих работ между стадиями производственного процесса...»²⁴⁷.

Разделение труда приводит к необходимости согласования и синхронизации *специализированной* деятельности. Оптимальная эффективность достигается при выстроенном потоке узкоспециализированных операций *без простоев* на каждом этапе создания ценности. Таким образом, научно обоснованным можно считать

²⁴⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: ЭКСМО, 2024.

²⁴⁷ Щедровицкий П. Г., Кузнецов Ю. В. Адам Смит о разделении труда // Вопросы философии. 2016. №5. С.27-38.

утверждение, что увеличение производительности труда обеспечивается как *углублением разделения труда*, так и *формированием механизмов для его синхронизации (централизации управления из одного узла)* для достижения наилучших результатов согласно схеме на рисунке 3.2.1.



Рисунок 3.2.1 – Концепция разделения труда. *Разработано автором.*

Уровень разделения труда и специализации в системе управления зависит от размера общества и предприятия, а также от числа участников, создающих добавленную стоимость. Развитие предприятия сопровождается изменением их количественного и качественного состояния, структуры и способов организации процессов, происходит естественная специализация труда, что позволяет достигать большей ценности с меньшими усилиями.

С другой стороны, любая стоимость товара в пределе — это стоимость труда. У Маркса: «Цена есть денежное название овеществлённого в товаре *труда*»²⁴⁸. У сторонников неоклассической экономической теории цена — это количественное выражение общей полезности продуктов для покупателей и продавцов. Однако для последних себестоимость продукта — это также стоимость совокупного затраченного труда.

²⁴⁸ Маркс К. Капитал: критика политической экономии: в 3 т. Т. 1. М.: АСТ, 2001. 630 с.

Объединение людей в процессе создания ценности предоставляет им возможность найти персональное оптимальное место в этом процессе, наилучшим образом соответствующее их индивидуальным способностям, что еще больше повышает результативность их совместной деятельности. В этом и заключается сущность эффективной специализации, которая при заключении альянсов растет не линейно, а по экспоненте. Сам факт объединения индивидов позволяет регулировать и координировать их деятельность в целом в системе управления предприятием.

Аналогично развивается и ситуация в производстве, однако многое зависит от сути конечного продукта. Если он единообразен, как сборочный конвейер на промышленных предприятиях (например, в автомобилестроении), то разделение труда и специализация, основанные на применении принципов выполнения каждым работником только одной элементарной операции, позволяет существенно повысить производительность труда. Известно, что, проектируя производство с учетом физических возможностей человека, Г. Форд минимизировал даже мелкие лишние операции и движения, которые имели значительный накопительный эффект в масштабах месяцев или нескольких лет, умноженных на количество сотрудников²⁴⁹. Итогом его усилий стала возросшая скорость изготовления автомобилей до одного в минуту. В действительности же по принципу Форда можно организовать достаточно мало видов работ, поэтому разделение труда не должно сводиться к выполнению человеком простейших операций. Сегодня известно: где эффективно применяется концепция ограничения работы выполнением одной простейшей операции может широко использоваться автоматизация. Для такой работы лучше использовать машины, а не людей, считает Друкер²⁵⁰.

Одной из основных и наиболее сложных задач организации непрерывного потока создания ценности при разделении труда является синхронизация и интеграция (координация) процессов, а также отдельных стадий производства и узкоспециализированных видов деятельности. Достижение максимальной

²⁴⁹ Форд Г. Моя жизнь, мой бизнес. М.: АСТ, 2021. 414 с.

²⁵⁰ Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 406 с.

эффективности возможно при организации специализированного труда в виде последовательности операций, исключающей ожидания со стороны каждого из участников процесса.

Создание общих рынков сбыта и обмена услугами и товарами существенно улучшило координацию разделенного труда. Становление глобальной экономики привело к формированию и развитию глобальных цепочек создания ценности. Конкуренция между производителями стала эффективным механизмом всеобщей синхронизации разделенного труда. Для обеспечения лидерства в экономической эффективности конкурентной борьбы глобальные специализированные цепочки создания ценности начали **централизовать** управление разделенным трудом.

В последнее время появился механизм синхронизации на уровне **маркетплейсов**, который координирует деятельность различных цепочек создания ценности, увеличивая производительность труда, что представлено на рисунке 3.2.2.



Рисунок 3.2.2 – Концепция разделения труда на уровне автономных бизнес-единиц и маркетплейсов. *Разработано автором*

Высокий уровень разделения труда способствует упрощению операций, которые могут быть механизированы и автоматизированы в потоке создания ценности для клиента. В будущем в результате эволюционного развития возможно формирование автономных предприятий, в которых человек играет минимальную роль и производительность труда стремится к бесконечности через последовательное

внедрение механизации и автоматизации, что в перспективе приведет к исключению человека из процесса создания ценности. Это касается не только физического труда, но и интеллектуального труда по логической цепочке ***«механизация физического труда → автоматизация управления конкретными механизмами → автоматизация сквозного управления механизмами в рамках всего потока создания ценности»***.

В современных реалиях работу, которую невозможно механизировать, прежде всего, создающую и поддерживающую новые технологии, — необходимо организовывать только на основе интеграции элементарных операций, с тем чтобы наиболее эффективно использовать особые качества и профессиональные навыки человека. Повышение производительности всей работы будет достигаться повышением производительности всех ее частей.

Правила построения клиентоцентричных организационных структур

Определение «организационная» в термине «организационная структура» подразумевает внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого (организации, предприятия), активную «организующую» силу. Структура (от лат. *structura* — строение) — это расположение, порядок (от лат. *struere* — складывать, строить, собирать, монтировать). Структура подразумевает правила соотношения отдельных элементов целого (организации, предприятия) в СУ.

Организационная структура задает принципиальное описание и условия соотношения, иерархии, взаимодействия в системе управления между организационными узлами (уровнями) предприятия. Именно организационная структура определяет иерархический порядок, расстановку приоритетов и распределения ресурсов, которые требуются системе управления для достижения целей видения стратегического развития (глава 3, параграф 3.1.).

В обобщенном виде организационная структура предприятия должна быть основана и ориентирована как клиентоцентричная организация (детально — в главе 3, параграф 3.1.). При ее построении предлагается использовать сигнально-цветовой менеджмент. По Ожегову: «Сигнал: 1. Условный знак для передачи на расстояние

каких-нибудь сведений, сообщений. 2. (перен.) То, что служит толчком к началу какого-нибудь действия»²⁵¹, и «Цвет — световой тон чего-нибудь, окраска»²⁵².

Дадим определение основ сигнально-цветового менеджмента — это использование различных цветов в компонентах системы управления и на различных этапах ее трансформации для снижения потерь времени при анализе, систематизации и осуществлении взаимодействий между сотрудниками в ходе деятельности.

Предлагается использовать следующие цвета и логику их использования при построения организационных структур (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 – Основы сигнально-цветового менеджмента при построении организационной структуры*

Цвет-сигнал	Назначение	Пояснения
Зеленый	Для обозначения первичных прибылеобразующих организационных подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами	Центральным организационным подразделением в клиентоцентричной организации должны быть прибылеобразующие подразделения, в управление передается «отчет о прибылях и убытках по клиентскому сегменту»
Желтый	Для обозначения вторичных прибылеобразующих организационных подразделений, которые непосредственно не взаимодействуют с клиентами, однако являются теми, кто непосредственно создает товар, работу, услугу	Подразделения в организационной структуре, производящие товары, выполняющие работы, оказывающие услуги, иными словами «продуктовые подразделения», в управление передается «отчет о прибылях и убытках по продуктам»

²⁵¹ Ожегов С. И. Словарь русского языка; под ред. Н.Ю. Шведовой. М.: Русский язык, 1983. 816 с.

²⁵² Там же.

	для клиента	
Синий	Внутренние общие сервисы, затраты которых распределяются на организационные единицы-заказчики товаров, работ, услуг, которые производят внутренние общие сервисы	Вспомогательные подразделения, деятельность которых используется многими подразделениями, существует возможность и рациональная необходимость перераспределения централизованных ресурсов синих на организационные единицы – потребители (зеленые, желтые, красные)
Красный	Внутренние общие сервисы, которые не распределяются на другие организационные единицы	Вспомогательно-административные подразделения, как правило, централизованные службы административно-контрольного характера, например, дирекция по безопасности, аудиту
Черный	Делегированные затраты от верхнего уровня	Затраты, которые спущены «сверху» организации в отсутствии воли данного уровня управления: например затраты от управляющих компаний, которые распределены на управляемые предприятия.

** Разработано автором*

Важные правила проектирования организационной структуры предприятия при трансформации:

- Формулирование и структурирование функции, выполняемой структурным подразделением, а не формальное изменение наименования подразделений.
- Структура должна быть независимой от собственника предприятия.
- Выполняемые функции подразделений должны отвечать требованию «Зачем», и не формироваться по принципу «Кто» и «Что».

- Генеральный директор не должен отвечать за прибыль (такая организационная структура функционировала в условиях централизованной системы управления).
- Структурные подразделения в оргструктуре должны быть образованы и функционировать на основе обоснования и реализации условия прибылеобразования или сервисного обслуживания с четкой направленностью деятельности на клиентоцентричность.
- Должна быть закреплена функциональная ответственность определенного подразделения за прибыль (подразделения «зеленой» области функционирования).

В случае неверной последовательности формирования организационной структуры стратегия клиентоцентричности и прибылеобразования не может быть реализована. Поэтому приемлемой является та организационная структура, которая акцентирует внимание, в первую очередь, на увеличении составляющей прибылеобразования в следующей логике:

- Увеличение числа «зеленых подразделений» и «желтых подразделений».
- Снижение числа «красных» и «синих» подразделений.
- Элиминация «черных затрат».

Сигнально-цветовые основы построения клиентоцентричной организационной структуры при трансформации снижают уровень конфликтности (внутренней энтропии) на стадии бизнес-планирования при формировании как плановых, так и фактических показателей. При этом нужно исключить двойную ответственность за получение единицы прибыли и реализовать персональную ответственность за каждую единицу прибыли в отношении «многое ко многому» (см. рисунок 3.2.3). При этом реализуется задача долгосрочной заинтересованности в реализации видения стратегического развития трансформации в части роста прибыльности как по клиентским («зеленые» организационные структуры), так и по продуктовым сегментам («желтые» организационные структуры).

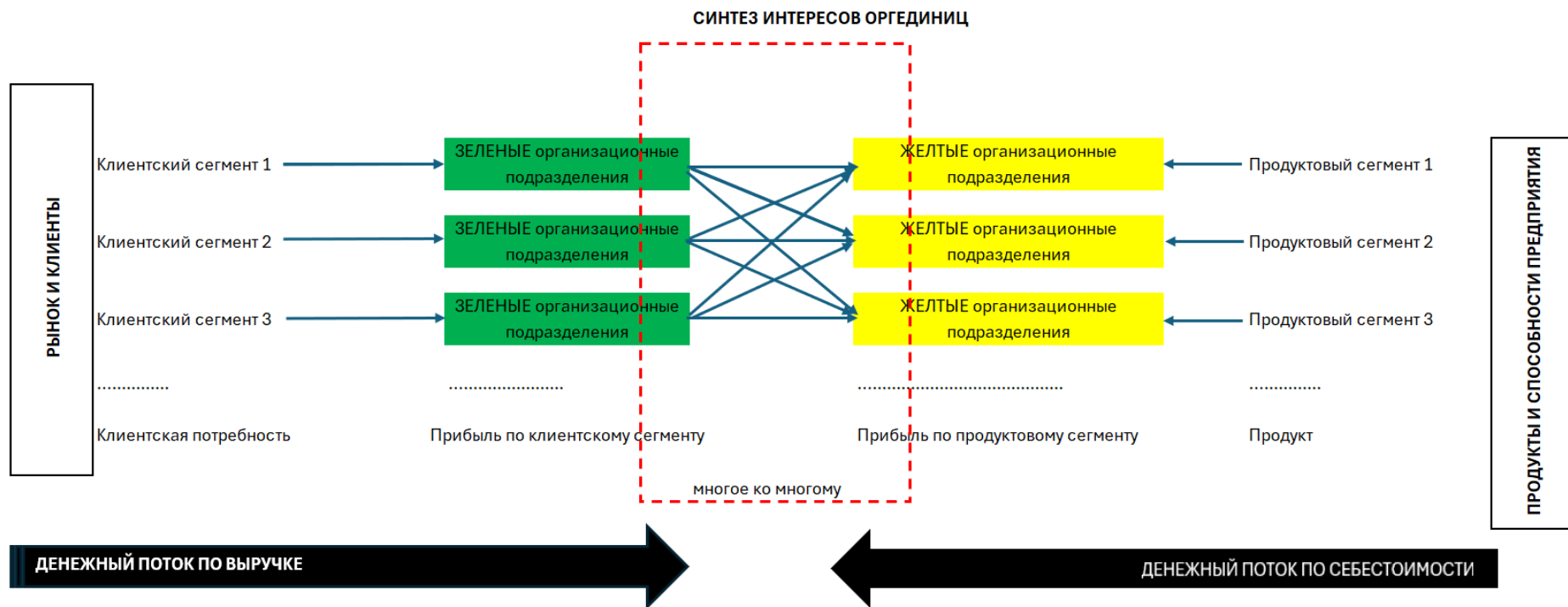


Рисунок 3.2.3 – Отношение «многое ко многому» при построении клиентоцентричной организационной структуры в сигнально-цветовом менеджменте. *Разработано автором*

В то же время необходимо учитывать и быть готовым к изменению ситуации, когда на предприятии появляется конкуренция внутри подразделений за продажи продукции клиентам (внутренняя конкуренция). Такая ситуация может возникнуть при наличии пересекающихся зон ответственности прибылеобразующего подразделения с другими подразделениями. Поэтому для прибылеобразующего подразделения (зеленый цвет) необходимо рекомендовать принцип группировки по идентичности клиентской потребности (клиентский сегмент), а вторичным прибылеобразующим подразделениям (желтый цвет) – принцип группировки по идентичности технологии создания продукта (продуктовый сегмент).

Исследуем принципы клиентоцентричности при построении организационных структур. В экономической теории отмечается следующее утверждение: в конечном счете потребитель решает, что должна производить экономика, и именно в этих рамках поставщики ресурсов могут делать свой выбор (людских, материальных и финансовых). Поставщики ресурсов и предприятия вовсе не свободны производить товары и услуги, которых потребители не желают. Потребитель занимает особое стратегическое положение: в определенном смысле потребитель обладает суверенитетом²⁵³.

В деятельности предприятия при определении видов и количества производимых товаров должна преобладать стратегическая роль потребителя, то есть суверенитет потребителя. Суверенитет потребителя определяет направление долгосрочного развития предприятия – клиентоцентричность. Клиентоориентированность и клиентоцентричность решают различные временные задачи. На предприятиях клиентоориентированность является задачей настоящего времени, клиентоцентричность – будущего. Задачу клиентоориентированности решает отдел «Продажи», который ориентирован на настоящий момент, на получение выручки от продажи сегодня. Задачу клиентоцентричности решает отдел «Маркетинг», который ориентирован на будущий момент, на получение выручки в будущем.

²⁵³ Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. 2018.

Задачу клиентоориентированности решает отдел «Производство», который ориентирован на настоящий момент времени, на получение выручки от продажи сегодня. Задачу клиентоцентричности решает отдел «Технология, разработка новых продуктов», который ориентирован на будущий момент времени, на получение выручки в будущем.

Также задачу клиентоориентированности решает отдел «Производство», который ориентирован на настоящий момент, на получение выручки от продажи сегодня. А задачу клиентоцентричности — отдел «Технология, разработка новых продуктов», ориентированный на будущий момент, на получение выручки в будущем.

Новый продукт создают после изучения и анализа обратной связи от покупателей в соответствии с изменениями их потребностей, затем разрабатывают новую технологию и дополнительное оборудование (при обосновании невозможности производства новой продукции по существующей технологии и на имеющихся видах оборудования). Для нового продукта, возможно, потребуется дополнительное финансирование, что является задачей отдела «Финансы», деятельность которого ориентирована на будущий момент; а отдел «Бухгалтерия» решает повседневные задачи производства. Поэтому для успешного развития предпринимательства и решения задачи клиентоцентричности необходимо избегать совместного функционирования отделов «Финансы» и «Бухгалтерия», а также отделов «Технология, разработка новых продуктов» и «Производство».

Клиентоцентричная структура предприятия может включать сегменты рынка (по потребности), прибылеобразующие подразделения (включая отделы маркетинга, технологии, продажи), подразделения, оказывающие услуги, общие сервисы (центры затрат).

Большая доля прибыли высокомаржинальной продукции — основа устойчивости и расширения клиентской базы и массы прибыли (высшая степень клиентоцентричной модели зрелости (подробнее — в главе 3, параграф 3.1). Поэтому отделы технологии, разработки новых продуктов (продукции, обеспечивающей высокую рентабельность на основе качества прибыли) во взаимодействии с отделом

маркетинга (изучение рынков сбыта) должны стремиться к формированию стратегических направлений развития предприятия.

При построении клиентоцентричных организационных структур управления необходимо учитывать, что все хорошо приспособленные системы идентичны, а все неприспособленные системы не справляются с адаптацией, каждая по-своему.

Организации, устанавливающие низкие цены на свои товары, получают меньший доход с каждой продажи, но осуществляют значительно больше продаж на единицу актива. При этом подразумевается сочетание определенного качества и обслуживания потребителей. Как отмечает Ф. Котлер, источник прибылей организации — это найденные пути повышения ценности для потребителей. Инвесторы предпочитают организации, которым удастся одновременно расти (т. е. увеличивать выручку) и повышать свою чистую прибыль²⁵⁴.

Как отмечает Ф. Котлер²⁵⁵, ответ «Всем» на вопрос «Кому мы стремимся продать свой товар» — является неправильным. Это означает, что рыночные сегменты строго не уточнены. Сфокусированная дифференциация является стратегией маркетинга, которая обеспечивает потребителей целевого сегмента продукцией, наиболее полно отвечающей их требованиям. Такие сегменты становятся основой построения «зеленых» клиентоцентричных организационных единиц (бизнес-юнитов).

Таким образом, задача этапа создания организационной структуры с применением сигнально-цветового менеджмента связана с общей целью роста производительности предприятия, что на практике можно именовать «натяжением струны»: по всей организации увеличивать прибыльность у «зеленых» подразделений, снижать себестоимость у «желтых» подразделений, сокращать административные затраты у «красных» подразделений. При этом всем подразделениям ставится задача роста результата их деятельности (рисунок 3.2.4).

²⁵⁴ Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. М.: Альпина Паблишер, 2019. 241 с.

²⁵⁵ Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга. М.: Альпина Паблишер, 2020. 156 с.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ «НАТЯЖЕНИЕМ СТРУНЫ»



Рисунок 3.2.4 – Пример «натяжения струны» в оргструктуре на основе сигнально-цветового менеджмента. *Разработано автором*

Помимо основ сигнально-цветового менеджмента и клиентоцентричных принципов построения организационной структуры, при трансформации СУ рекомендуется использовать правила структурирования подразделений по временному характеру задач организации (краткосрочные или долгосрочные), личностным характеристикам человека (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и функциональным характеристикам организационной единицы, на основании методологии Адизеса²⁵⁶ согласно следующим правилам:

– для управления задачами краткосрочной результативности требуется стиль и функциональность «производство результатов» (Р – удовлетворение сегодняшних потребностей клиентов, достижение цели, для которой создана организация) ;

– для управления функциями и задачами краткосрочной эффективности требуется стиль и функциональность «администрирование» (А – систематизация, планирование, организация, правила, регламенты, процедуры);

– для управления функциями и задачами долгосрочной результативности требуется стиль и функциональность «предпринимательство» долгосрочного

²⁵⁶ Адизес И. Управляя изменениями... 2018.

временного горизонта (Е – планирование, креативность и готовность принять риск одновременно) ;

– для управления функциями и задачами долгосрочной эффективности требуется стиль и функциональность «интеграция» (I – изменение культуры организации от механистической к органической, то есть создание организационной культуры, объединяющей организацию с такой силой, которая превосходит силу любого индивида).

В случае совмещения в организации для одного руководителя функций, ориентированных на краткосрочные и долгосрочные перспективы развития, будет иметь место медленная проработка и реализация задач на долгосрочную перспективу развития. Поэтому необходимо разделить в клиентоцентричной оргструктуре эти функции: ориентированные на краткосрочное развитие от долгосрочных перспектив развития.

Функционирование структурных подразделений предприятия подразумевает, что различные подразделения получают разный уровень сервисных продуктов и услуг от других подразделений. При этом необходимо избегать нецелесообразной структуры сервисных подразделений предприятия, для чего необходимо размещать подразделения, предоставляющие сервисные продукты и услуги, максимально близко к получающим эти продукты и услуги. При наличии нескольких потребителей сервисных продуктов и услуг, подразделения, предоставляющие эти продукты и услуги, должны располагаться на равном удалении от внутренних потребителей.

Предпринимательская деятельность подразумевает обеспечение опережающего темпа роста выручки от реализации продукции над темпом роста издержек производства. Данная установка предполагает рассмотрение всего комплекса номенклатуры и ассортимента выпускаемой предприятием продукции.

Рост внутренней дезинтеграции может сдерживать развитие клиентоцентричной структуры промышленного предприятия: усилия таких прибылеобразующих подразделений как отделы маркетинга, технологии, финансов могут быть не реализованы из-за разногласий интересов работников организации и интересов самой организации в будущем. В условиях снижения объема выпуска продукции будут

преобладать деятельность бюрократов, направленная на всестороннее снижение издержек производства и ограничена деятельность предпринимателей, направленная на увеличение выручки.

По утверждению В. Грейкунас²⁵⁷, фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации (предприятии). По мнению автора, существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными.

Общее количество взаимосвязей предложено определять по формуле:

$$C = N \cdot \left(\frac{2^N}{2} + N - 1 \right) \quad (3.2.2)$$

где C – количество взаимосвязей;

N – число подчиненных.

Исходя из вышеприведенной теории согласимся с рекомендацией: число подчиненных у одного руководителя не более 6 человек²⁵⁸ при проектировании организационной структуры в ходе трансформации. Аналогично этому, также рекомендуется при формировании клиентоцентричной организационной структуры создавать не более 6 уровней в направлении от нижнего уровня — от центра прибыли нижнего уровня (зелено-желтого) — к верхнему уровню руководства предприятия.

Формирование матрицы полномочий

В организационной структуре осуществляется взаимодействие сотрудников предприятия относительно выработки и реализации решений. В системе управления

²⁵⁷ Менеджмент. Под ред. Ю. В. Кузнецова...

²⁵⁸ Пример расчета количества связей, определенного с использованием формулы (1), составит:

при трех подчиненных: $C = 3 \cdot \left(\frac{2^3}{2} + 3 - 1 \right) = 18$;

при четырех подчиненных: $C = 4 \cdot \left(\frac{2^4}{2} + 4 - 1 \right) = 44$;

при пяти подчиненных: $C = 5 \cdot \left(\frac{2^5}{2} + 5 - 1 \right) = 100$;

при шести подчиненных: $C = 6 \cdot \left(\frac{2^6}{2} + 6 - 1 \right) = 222$.

современного предприятия важное значение имеют реальные полномочия при стратегии снижения потерь времени по двум первопричинам:

- проблемы (точки дезинтеграции) при реальных полномочиях могут быть решены сразу на рабочих местах (нет потерь времени на вовлечение вертикали управления в их решения);
- наделение сотрудников полномочиями создает внутренний мотив у сотрудников на действие, изменения, связанные с их желанием улучшения, исходя из принципа рациональности, что также снижает потери (детально – «Дуальная система вознаграждения» в параграфе 3.3).

Эти две первопричины тесно взаимосвязаны и глубоко влияют на общую производительность предприятия.

«Полномочие – право, предоставленное кому-нибудь на совершение чего-нибудь» ²⁵⁹. Полномочия в системе управления — это права, делегируемые руководителями нижестоящим подразделениям или сотрудникам. С практической стороны вопроса для проектов трансформации сформулируем понятие «полные полномочия»: это право говорить «да» или «нет» по вопросу, решению.

Эффективное распределение полномочий позволяет повысить гибкость на предприятии и способствует более быстрому принятию решений, что приводит к снижению потерь времени в системе управления. Ключевым моментом является создание баланса между централизованным и децентрализованным управлением.

Для успешного внедрения стратегий снижения потерь времени необходима чёткая и максимально широкая система полномочий, ориентированная на нижние и средние уровни управления. Руководители, которым делегированы полномочия, должны иметь достаточно прав и ресурсов для реализации этих стратегий. Например, руководитель производственного отдела должен иметь полномочия для внесения изменений в процессы, направленные на уменьшение потерь материалов и энергии. Также важно, чтобы система вознаграждения сотрудников стимулировала их к эффективной работе и поиску способов для сокращения издержек.

²⁵⁹ Ожегов С. И. Словарь русского языка. С. 491.

Оценка эффективности распределения полномочий и стратегий снижения затрат должна проводиться регулярно через систему КПЭ (ключевые показатели эффективности) и другие метрики. Это позволяет корректировать стратегии и распределение полномочий в соответствии с изменяющимися условиями рынка и внутренними потребностями организации.

Практико-ориентированным инструментом данного этапа при трансформации СУ предлагается к использованию матрица полномочий (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3 - Шаблон матрицы полномочий*

Виды решений, требующих принятия	Уровни организационной структуры управления		
	Уровень 0	Уровень 1	Уровень 2....
	Цвет	Цвет	Цвет
1. Решение 1	Вид полномочия	Вид полномочия	Вид полномочия
2. Решение 2	Вид полномочия	Вид полномочия	Вид полномочия
3.			

**Разработано автором*

Заполнение и утверждение матрицы производится методом интегральной фасилитации на каждом уровне управления организационной структуры на сессиях трансформации. Рассмотрим атрибуты шаблона матрицы:

1. Виды решений: на каждом уровне организационной структуры формулируются вопросы, требующие принятия решения. Вопросы вносятся с формулировкой «решение о...».
2. Уровни организационной структуры: отражаются все уровни организационной структуры управления, при этом важно нанести «организационный цвет» согласно сигнально-цветовому принципу, присвоенному на предыдущем этапе трансформации — «организационная структура».

3. Вид полномочий: для каждой ячейки пересечения «виды решений» и «уровень организационной структуры» необходимо определить, какие полномочия передаются, при этом предлагается использовать буквенные обозначения следующего типа (таблица 3.2.4).

Таблица 3.2.4 – Вид полномочий*

Тип	Комментарий	Краткая аббревиатура на английском языке
Вырабатывает решение, кратко ВР	Вырабатывает и/или должен участвовать в процессе выработки решения	P – produce
Согласует (одобряет) решение, кратко СР	Должен одобрить решение перед началом его реализации, если необходимо	A – authorize
Принимает решение, кратко ПР	Принимает решение и несет ответственность за его последствия	D – decide

* Разработано автором

Целевая задача при создании и заполнении матрицы полномочий методом интегральной фасилитации команды состоит в делегировании как можно большего объема полномочий более нижнему организационному уровню управления, причем в полном объеме (то есть выработка, согласование и принятие решения).

Практическое внедрение этапа «Формирование матрицы полномочий» осуществлено на базе нескольких промышленных предприятий, в частности в Приложении В2 представлена «Матрица полномочий дирекции по информационным технологиям и связи» машиностроительного предприятия верхнего организационного уровня управления (имеется акт внедрения, Приложение Е).

Матрица бизнес-процессов. При постановке цели увеличения производительности предприятия в ходе трансформации СУ после завершения этапов «Организационная структура» и «Матрица полномочий» (которые создают

основу распределения ответственности в системе управления), методологически следующим этапом является матрица выделения бизнес-процессов (или матрица бизнес-процессов). В основе этого этапа – снижение потерь времени за счет разделения труда в триаде вопросов (рисунок 3.2.5).



Рисунок 3.2.5 – Бизнес-процессы в триаде вопросов. *Разработано автором*

Как аргументировано выше, разделение труда определяется разделением потоков создания ценности **на процессы и функции**, а уровень разделения труда зависит от **количества сотрудников** в организации. Для совершенствования разделенного труда необходимы синхронизация и согласование его элементов между собой, что обеспечивается развитием сквозных процессов, включающих в себя нормирование исполнения заказов, перепланирование потока создания ценности, учет и контроль за исполнением заданий, коррекцию отклонений. Разделение труда и его синхронизация позволяют встроить работу персонала в поток операций без простоев, что ведет к максимальной загрузке человеческих ресурсов.

Таким образом, основная концепция повышения производительности труда на этапе матрицы бизнес-процессов заключается в реализации трех важных принципов: углублении разделения труда, его синхронизации и автономизации, как показано на рисунке 3.2.6.

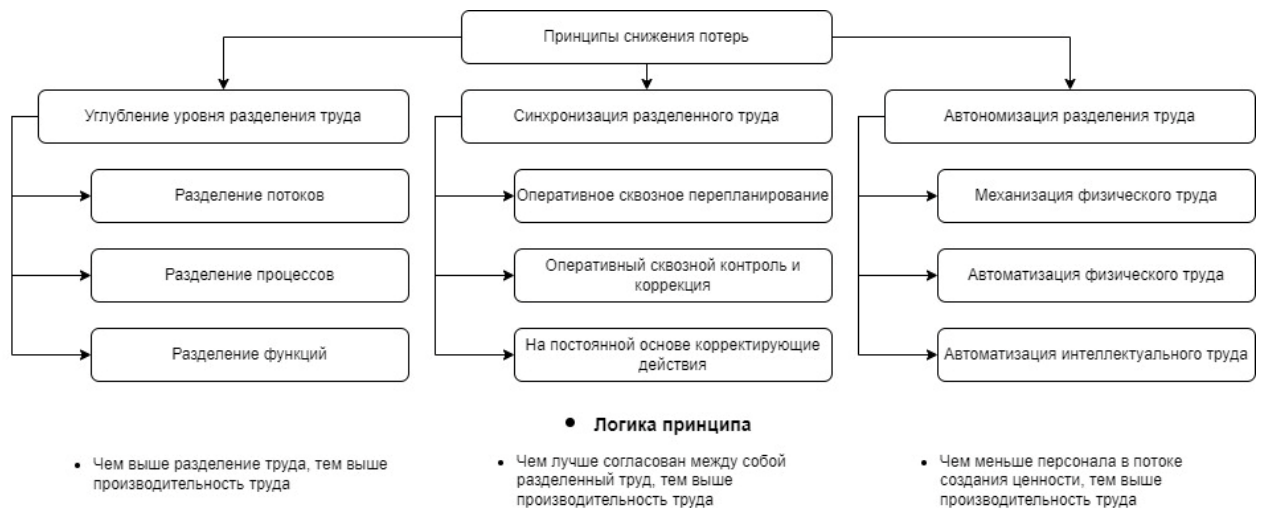


Рисунок 3.2.6 – Принципы снижения потерь при трансформации СУ.

Разработано автором

На практике понимание того, какие изменения необходимо реализовать на предприятии при трансформации для достижения максимальной производительности предприятия, требует классификации и оценки уровня разделения этих процессов **на функции управления и исполнения**.

Повышение производительности на данном этапе состоит из **комплекса** мероприятий по изменению процессов, подходов к работе и организационному дизайну процессов предприятия согласно предлагаемой пятиэтапной методике выделения бизнес-процессов и создания матрицы бизнес-процессов (рисунок 3.2.7).



Рисунок 3.2.7 – Методика и инструментарий этапа формирование матрицы бизнес-процессов. *Разработано автором*

Рассмотрим детально пять этапов методики.

Этап 1. Углубление разделения процессов и вывод непрофильных функций как результат формирования узкоспециализированных цепочек создания стоимости.

С появлением специализированных потоков создания ценности расширяется сложность внутренней организационной структуры ²⁶⁰. Это приводит к фундаментальному разделению труда, включая основные, вспомогательные и управленческие процессы, как показано на рисунке 3.2.8.

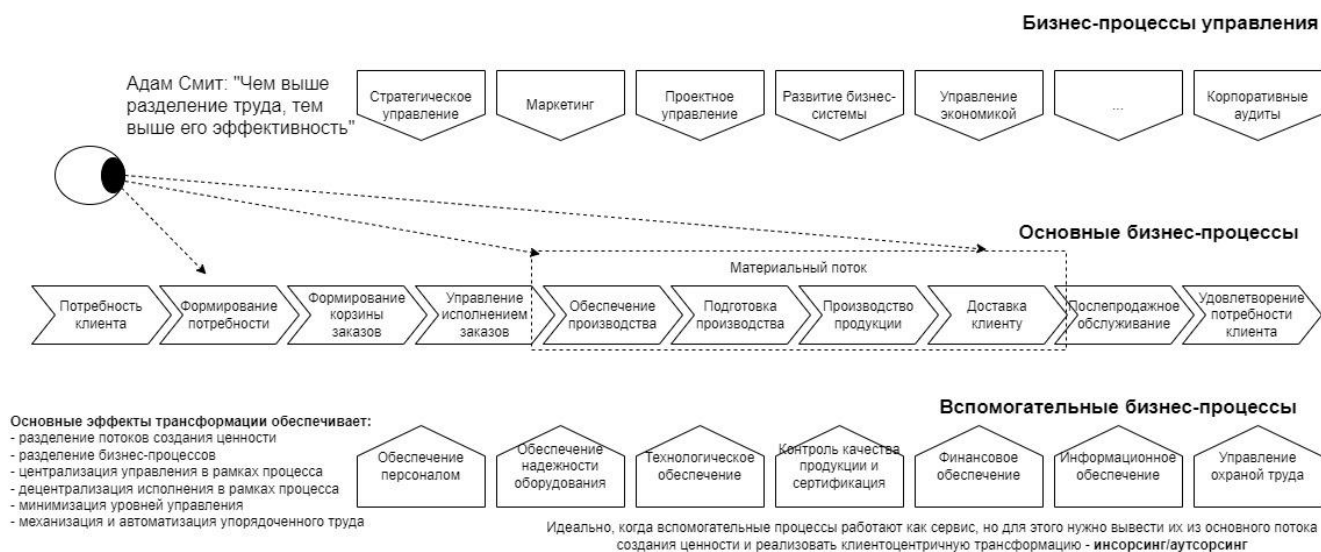


Рисунок 3.2.8 – Разделение процессов внутри потока создания ценности на основные, вспомогательные и управленческие процессы. *Разработано автором*

Существуют различные классификации, выделяющие разное количество категорий бизнес-процессов. В отечественной научной мысли и практике по отношению к цепочке создания ценности выделяют четыре группы бизнес-процессов^{261, 262}:

- основные (генерируют доходы предприятия) — исполняют «зеленые» и «желтые» организационные структуры,

²⁶⁰ Нефедов К. С., Панибратов А. Ю. Глобальные цепочки ценности: основные аспекты и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2017. Т. 16, Вып. 3. С. 364-397.

²⁶¹ Мамадеров Р. Х. Основные понятия и классификация бизнес-процессов // Альманах мировой науки. 2016. №11-3 (14). С.79-80.

²⁶² Грекул В. И., Малиновский И. А. Методы измерения подобия бизнес-процессов // Автоматизация и современные технологии, 2008. №4. С.27-24.

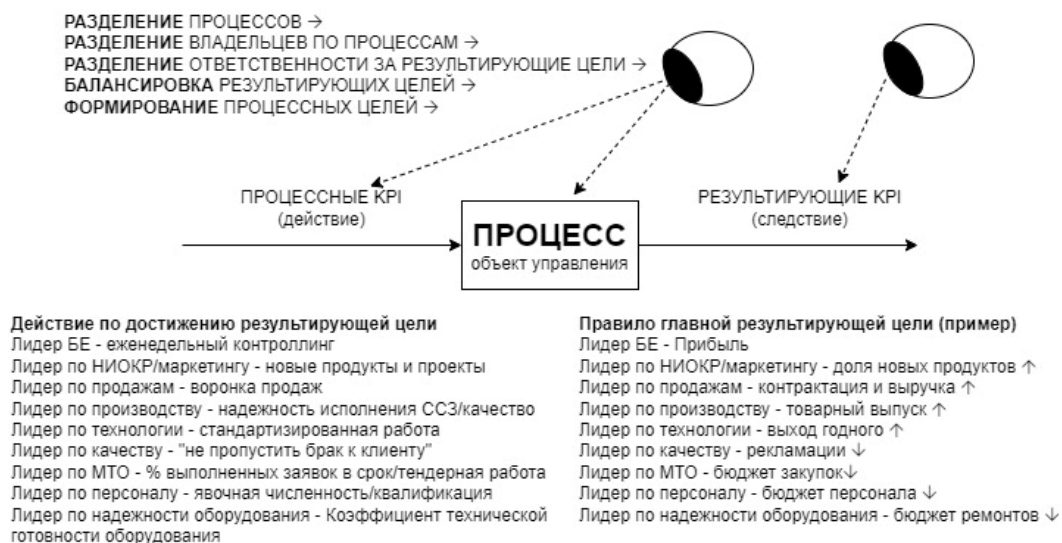
- вспомогательные или обеспечивающие (поддерживают инфраструктуру предприятия) — исполняют «синие» организационные структуры,
- управленчески-административные — исполняют «красные» организационные структуры,
- процессы развития (развивают предприятие) — исполняют «красные» организационные структуры.

Основные бизнес-процессы представляют собой действия, образующие цепочку ценности для внешнего клиента, начиная от удовлетворения его запроса: формирование потребностей клиента, управление заказами, управление исполнением заказов, снабжение материалами, подготовка к производству, производство, хранение и доставка, послепродажное обслуживание.

Вспомогательные бизнес-процессы также формируют цепочки создания ценности, но их результаты полезны основным бизнес-процессам, а не внешним клиентам. Управленческие процессы направлены на реализацию согласованного, своевременного и качественного исполнения основных и вспомогательных процессов: корпоративное, стратегическое, проектное, процессное управление. Управленческие процессы «надстраиваются» над остальными в соответствии с иерархией оргструктуры предприятия.

Каждый владелец процесса должен иметь главную результирующую цель, соответствующую предназначению его процесса, что позволит акцентироваться на результате, складывающемся из упреждающих процессных целей. Менеджмент предприятия обязан осуществлять балансировку результирующих целей владельцев процессов с целью согласования деятельности всех бизнес-процессов для достижения наилучшего удовлетворения потребностей клиента при условии максимизации эффективности (рисунок 3.2.9).

БАЛАНСИРОВКА ЦЕЛЕЙ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОЦЕССА

Рисунок 3.2.9 – Цели бизнес-процессов и их владельцы. *Разработано автором*

В традиционной модели предприятия все основные и непрофильные функции сосредоточены в цехах, но в процессе углубления разделения труда происходит вывод всех непрофильных функций из основного потока создания ценности и их превращение **в сервисные функции** через инсорсинг или аутсорсинг.

Последний метод целесообразен, если вне предприятия существует конкурентная среда. Превращение непрофильных функций в сервис осуществляется путем их централизации согласно видам деятельности – управление персоналом, технологическая поддержка, контроль качества и сертификация, охрана труда, финансовое и юридическое обеспечение и так далее.

Для понимания принципа эволюции клиентоцентричной модели предприятия при трансформации предлагаются понятия «ресурсной модели» и «сервисной модели» построения бизнес-процессов в системе управления на этапе формирования бизнес-процессов, представленные на рисунках 3.2.10, 3.2.11.

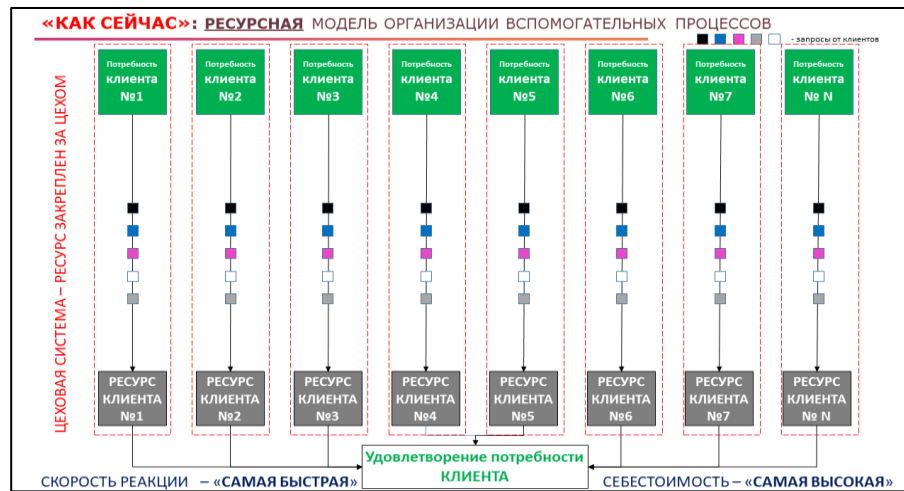


Рисунок 3.2.10 – Схема ресурсной модели бизнес-процессов. *Разработано автором*

В ресурсной модели организации бизнес-процессов ресурсы поставщика закрепляются за клиентом по принципу один к одному.

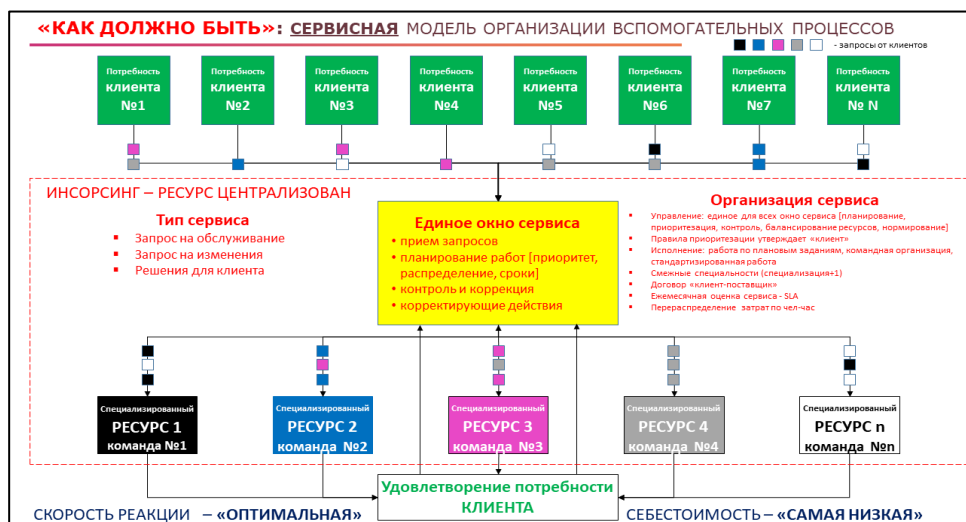


Рисунок 3.2.11 – Схема сервисной модели бизнес-процессов. *Разработано автором*

В сервисной модели организации бизнес-процессов ресурсы поставщика централизуются в единый узел; далее из этого узла идет распределение ресурсов по потребителям по установленному критерию, а именно по принципу максимизации производительности.

Для построения эффективной модели бизнес-процессов с целью снижения потерь времени предлагается рассматривать «сервисную модель» бизнес-процессов как целевую (рисунок 3.2.12), поскольку:

- каждый разделенный процесс в такой модели должен иметь своего владельца, что гарантирует четкую ответственность за результат и централизацию управления, необходимую для эффективной синхронизации труда внутри процесса;
- обеспечивается максимальная синхронизация труда за счет централизации управления ресурсами процесса;
- распределение ресурсов организации и приоритезация происходит по принципу «клиент-поставщик» с общим механизмом внутри организации по приоритезации;
- позволяет гибко перебалансировать ресурсы и работу бизнес-процессов, поскольку вход ресурсного обеспечения един («принцип крана»).



Рисунок 3.2.12 – Организация бизнес-процессов в ресурсной и сервисной модели. *Разработано автором*

Этап 2. Внедрение командной организации труда: увеличение количества неосвобожденных от основной работы руководителей.

Централизация процедур управления и децентрализация процедур исполнения в рамках процесса создает основу для углубления разделения труда и его синхронизации. Крайне важно, чтобы разделение на функции управления и исполнения произошло внутри каждого из ключевых процессов, вплоть до автономных мини-команд. При достаточной численности персонала внутри функции

централизованного управления также должно произойти разделение труда, включающее планирование, контроль, коррекцию и корректирующие действия. Функция исполнения процесса максимально децентрализуется и специализируется в составе мини-команд. Организация процессов в формате мини-команд обеспечивает встроенный контроль и относительную автономность их функционирования согласно логике, показанной на рисунке 3.2.13.



Рисунок 3.2.13 – Архитектура мини-команды на этапе формирования бизнес-процессов. *Разработано автором.*

Этап 3. Минимизация уровней управления: снижение количества освобожденных от основной работы руководителей.

Синхронизация разделенного труда позволяет встроить работу персонала в поток операций без простоев в рамках всего процесса создания ценности.

По мере централизации процессов управления и децентрализации процессов исполнения происходит снижение уровней управления — минимизация горизонтальных и вертикальных барьеров за счет увеличения масштаба по горизонтали (показано на рисунке 3.2.14). Это позволяет повысить скорость реакции системы управления на внешние и внутренние изменения и таким образом максимально синхронизировать разделенный труд путем оперативного перепланирования.



Рисунок 3.2.14 – Эволюция пирамиды управления при трансформации.

Разработано автором

Этап 4. Централизация управления, стандартизация и алгоритмизация в рамках разделенного процесса плюс смежные специальности: выстраивание работы персонала в поток операций без ожиданий.

Труд человека, выстроенный в поток операций и закрепленный на уровне стандартов и инструкций, позволяет описать и алгоритмизировать процессы. Процессы следует выстроить вокруг цикла исполнения заказа клиента, что важно для дальнейшей механизации и автоматизации процессов, как показано на рисунке 3.2.15.



Рисунок 3.2.15 – Цикл стандартизации исполнения. *Разработано автором*

Этап 5. Механизация и автоматизация разделенного физического труда, встроенного в поток операций труда персонала: вывод человека из потока.

При разделении работы на элементарные операции или по мере упрощения действий работника на определенном этапе имеет смысл сократить долю физического труда, механизировав его.

После разработки синхронизированных алгоритмов разделенного труда возможно полностью автоматизировать процесс вплоть до полной роботизации. В

результате производительность стремится в пределе к бесконечности, а работа промышленного предприятия становится автономной.

В качестве практико-ориентированного инструментария этапа формирования матрицы бизнес-процессов предлагается к использованию шаблон матрицы бизнес-процессов, который формируется в ходе данного этапа трансформации, базируясь на вышеописанной пятиэтапной методике (таблица 3.2.5).

Таблица 3.2.5 – Шаблон матрицы бизнес-процессов*

Бизнес-процессы	Вид процесса: основной, вспомогательный, развивающий	Уровни организационной структуры управления		
		Уровень 0	Уровень 1	Уровень 2....
		Цвет	Цвет	Цвет
Бизнес-процесс 1	...	Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе
Бизнес-процесс 2		Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе
.....		Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе	Роль в бизнес-процессе

* Разработано автором

Заполнение и утверждение матрицы бизнес-процессов происходит методом интегральной фасилитации для каждого процесса на каждом уровне управления организационной структуры на сессиях трансформации. Рассмотрим атрибуты шаблона матрицы:

1. Бизнес-процесс: описание собственно процесса (например, продажа товаров); глубина уровня описания процессов задается требованиями системы менеджмента качества, которые действуют на предприятии.

2. Вид процесса: описание вида процесса (из этапа 1 пятиэтапной методики).
3. Уровни организационной структуры: отражаются все уровни организационной структуры управления, при этом важно нанести «организационный цвет» согласно сигнально-цветовому принципу, присвоенному на предыдущем этапе трансформации организационной структуры.
4. Роль в бизнес-процессе: для каждой ячейки пересечения ячеек «Бизнес-процесс» и «Уровень организационной структуры» необходимо определить, какие роли исполняются на данном уровне, при этом предлагается использовать буквенные обозначения следующего типа (таблица 3.2.6).

Таблица 3.2.6 – Описание ролей в бизнес-процессах*

Роль	Комментарий	Краткая аббревиатура на английском
Владелец бизнес-процесса, кратко ВП	Несет ответственность за конечный результат процесса	PO – process owner
Менеджер процесса, кратко МП	Отвечает за структуру, исполнимость и ресурсное обеспечение работы процесса в рамках полномочий владельца процесса. Подотчетен владельцу процесса	PM – process manager
Контролер процесса, кратко КП	Контролирует исполнение процесса по сводным процессным показателям	PC – process controller
Исполнитель процесса или кратко ИП	Выполняет операции в процессе	PE – process executor

* Разработано автором

При разработке матрицы бизнес-процессов рекомендуется также использовать основы сигнально-цветового менеджмента для выдачи сигналов (зеленым, желтым и т. д.) в системе управления.

Вырабатывая и принимая решения на каждом выше исследованных этапов, менеджмент в ходе интегральной фасилитации должен ориентироваться на формулу успеха трансформации, то есть рост экономической производительности предприятия ($R_T^{\text{тр}} \rightarrow \max$): каждый из этапов должен быть экспертно соотнесен со временем, затрачиваемым до этапа, и временем, полученным после этапа, чтобы замерять снижение потерь.

Целевая формула принципа снижения потерь времени функционирования основных, вспомогательных и управленческих процессов на промышленном предприятии при трансформации СУ имеет следующее математическое представление:

$$\left\{ \begin{array}{l} R_T^{\text{тр}} = \frac{\Pi_p^6}{T^6} \cdot \left[\frac{B_p^{\text{пл}}/T_{\text{упр}}^{\text{пл}}}{B_p^6/T_{\text{упр}}^6} \cdot \frac{T_{\text{всп}}^{\text{пл}}}{T_{\text{осн}}^{\text{пл}}} \right] \\ R_T^{\text{тр}} \rightarrow \max \end{array} \right. \quad (3.2.3), \text{ где:}$$

$R_T^{\text{тр}}$ – производительность работы предприятия во времени при трансформации системы управления (в плановом периоде);

Π_p^6 – прибыль предприятия в базисном периоде (без проведения трансформации системы управления);

T^6 – время полезной работы предприятия в базисном периоде (без проведения трансформации системы управления);

$$\frac{\Pi_p^6}{T^6}$$

– производительности работы предприятия во времени в базисном периоде;

$$\frac{B_p^{\text{пл}}}{T_{\text{упр}}^{\text{пл}}} = k_B^{\text{пл}}$$

– эффективность затрат (коэффициент эффективности затрат) на управленческих процессах в плановом периоде;

$$\frac{B_p^6}{T_{упр}^6} = k_B^6$$

– эффективность затрат (коэффициент эффективности затрат) на управленческих процессах в базисном периоде;

$B_p^6, B_p^{пл}$ – выручка от реализации продукции предприятия соответственно в базисном и плановом периодах,

$T_{упр}^6, T_{упр}^{пл}$ – затраты полезного времени на управленческих процессах соответственно в базисном и плановом периодах;

$$\frac{k_B^{пл}}{k_B^6} = k_B^{'}$$

– коэффициент роста эффективности затрат на управленческих процессах в плановом периоде;

$$\frac{T_{всп}^{пл}}{T_{осн}^{пл}} = k_{всп/осн}^{пл}$$

– доля (коэффициент) затрат полезного времени на вспомогательных процессах в затратах полезного времени на основных процессах;

$T_{осн}^{пл}, T_{всп}^{пл}$ – затраты полезного времени на основных, вспомогательных процессах в плановом периоде.

$$R_T^{тр} = \frac{\Pi_p^6}{T^6} \cdot \left[\left(\frac{k_B^{пл}}{k_B^6} \right) : k_{всп/осн}^{пл} \right] \quad (3.2.4)$$

$$R_T^{тр} = \frac{\Pi_p^6}{T^6} \cdot \frac{k_B^{'}}{k_{всп/осн}^{пл}} \quad (3.2.5)$$

Проведенное исследование вышерассмотренных этапов методологии трансформации системы управления позволяет сделать ряд выводов.

Понимание сути и логики повышения производительности организации позволяет значительно ускорить развитие промышленного предприятия и социума, делая их более конкурентоспособными. Внимание к процессам снижения потерь в системе управления за счет нормализации организационной структуры, построения матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов можно считать объективным не только из-за возрастающей конкуренции в условиях формирования глобальных рынков, но и по антропологическим причинам – человек всегда стремится получить

большее меньшими усилиями, что позволяет ему обеспечить себя в настоящем и будущем, а также освободить время для самореализации согласно закону экономии времени (детально в параграфе 1.1).

Приведенные в исследовании данного параграфа этапы трансформации, а также инструментарий (в частности разделение труда, сигнально-цветовой менеджмент, принцип снижения потерь) и целевая формула снижения потерь на этих этапах направлены на адаптацию имеющихся оборотных и инвестиционных ресурсов предприятия к задачам трансформации, сформулированных на этапе видения стратегического развития.

3.3. Разработка дуальной модели и матрицы вознаграждения работников при трансформации системы управления предприятия²⁶³

Исходя из концепции и методологии трансформации СУ обратимся к исследованию этапа «Создание матрицы вознаграждения».

Вознаграждение – это все, что человеку может казаться ценным (имеющим и материальную, и нематериальную основу). Система вознаграждения сотрудников, как правило, формируется исходя из справедливой оплаты труда с включением элементов денежного стимулирования (премирование, разовые выплаты, отпуска и

²⁶³ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33, № 3. С. 437-446.
- Митенков А. В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия // Организационная психология. 2023. Т. 13. № 2. С. 139-157.
- Митенков А. В. Подходы к трансформации вовлечённости сотрудников ИТ-компании через цифровые инструменты геймификации // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 6. С.87-95.
- Митенков, А. В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала ИТ-компании // Экономика. Информатика. 2023. № 50 (3). С. 569-585.

т.п.), а также применением штрафных санкций в отношении работников^{264,265,266,267}. Тем не менее существует мнение, что сугубо финансовые аспекты вознаграждения, стимулирования и мотивации сотрудников не обладают долгосрочным потенциалом для организации²⁶⁸. Соглашаясь с упомянутой точкой зрения, отметим, что система вознаграждения должна складываться из рационального соотношения факторов мотивации и стимулов, сводящихся к внешним и внутренним аспектам побуждения личности к действию – именно такая сбалансированная система способна привести предприятие к целям видения стратегического развития. Вознаграждение обладает итоговым результатом в виде совокупности психических процессов работника, которые придают поведению энергетический импульс и общую направленность, создавая основу для движущей силы изменения поведения.

Задача построения структуры системы вознаграждения сотрудников, как этапа трансформации системы управления, определяется необходимостью направить действия сотрудников в новое русло исходя из задач видения стратегического развития, организационной структуры, матрицы полномочий и бизнес-процессов.

Трансформационные процессы отчасти связываются с неустойчивостью и возможным оппортунизмом²⁶⁹, что требует принятия во внимание истинных мотивов и стремлений сотрудников в целях предупреждающего воздействия на риски, связанные с человеческими ресурсами, осуществления комплекса процедур по формированию культуры лидерства, взаимного уважения и доверия, приверженности

²⁶⁴ Колесникова Е. М. Методика разработки системы вознаграждения персонала за труд, ориентированной на стратегическое управление предприятием в условиях обеспечения безопасности, непрерывности его работы // УЭКС. 2016. №10 (92). С. 1-63.

²⁶⁵ Мзиков А. Р. Финансовые аспекты системы вознаграждения сотрудников компаний // Лидерство и менеджмент. 2017. №3. С. 139-151.

²⁶⁶ Михалкина Е. В., Скачкова Л.С. Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда // Пространство экономики. 2012. №4. Ч. 3. С. 5-9.

²⁶⁷ Стахеева Л. М., Кот Е. М., Фетисова А.В. и др. Оплата труда работников на предприятии: направления совершенствования // Право и управление. 2023. №4. С. 208-213.

²⁶⁸ Фурси Е. А., Брянцев Д. В. Современные тенденции в мотивации повышения трудового потенциала персонала // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. №1. С. 49-57.

²⁶⁹ Плетьов Д. А., Козлова Е. В. Степень использования цифровых технологий и склонность к оппортунизму на российских предприятиях: результаты эмпирического исследования // π-Economy. 2023. №3. С. 45-62.

организационным целям, где значимым инструментом является внутренняя мотивация.

Л. М. Стахеева, Е. М. Кот, А. В. Фетисова, С. И. Батракова и Э. Р. Батыршина указывают, что заработная плата становится главной первичной мотивацией трудоустройства работника на предприятии, в связи с чем организации важно устанавливать оптимальную и достаточную в реалиях рынка заработную плату. И хотя авторы фокусируются сугубо на внешних стимулах – заработной плате и прочих финансовых факторах стимулирования, подчеркнем, что они резюмируют важное положение о необходимости формирования сбалансированной и эффективной системы стимулирования труда²⁷⁰. Согласимся с их позицией.

Важно отметить, что финансовые аспекты в системе вознаграждения сотрудников выделяются наиболее часто. Так, А.Р. Мзоков считает, что в современной организации важно выстраивать долгосрочно-ориентированную накопительную пакетную систему вознаграждения сотрудников, в которой переменная часть заработной платы будет расширяться по мере интеграции сотрудника в организационные цели и задачи, реализации должностных функций и обязанностей, получения определенных достижений и т.д. В числе долгосрочных инструментов финансового стимулирования рассматриваются предоставление акций, опционов, реализация соответствующих программ, когда сотрудник и его эффективность становятся частью экономической эффективности организации, а отдача работника напрямую сказывается на его финансовом благосостоянии²⁷¹. О.С. Сувалов и Т. В. Сувалова также помимо материального денежного стимулирования рассматривают материальное вознаграждение как эффективный способ мотивации персонала: формирование системы оплаты труда с созданием социальных пакетов, привлекающих работников к долгосрочно-ориентированной занятости²⁷².

²⁷⁰ Стахеева Л. М., Кот Е. М., Фетисова А. В. и др. Оплата труда работников на предприятии ...

²⁷¹ Мзоков А. Р. Финансовые аспекты системы вознаграждения сотрудников компаний. С. 139-151.

²⁷² Сувалов О. С., Сувалова Т. В. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник ГУУ. 2020. №7. С. 22-27.

Достаточно схожие факторы внешнего финансового стимулирования и построения системы вознаграждения упоминаются и в работе Е. М. Колесниковой, которая считает важным балансирование организации между собственными финансово-экономическими целями и денежными целями работников для обеспечения бесперебойности и постоянства функционирования, а также исключения рисков недостаточной оплаты труда работников. Автор предлагает использовать финансовые стимулы с выплатами различной периодичности, например, ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и годовые выплаты сотрудникам, а также выплаты средне- и долгосрочной перспективы (раз в три, пять, десять лет и т. д.), которые будут привлекать сотрудников эффективно трудиться за получение финансового вознаграждения²⁷³. Я. В. Хоменко, в свою очередь, предлагает учитывать факторы долгосрочной и краткосрочной эффективности в мотивации труда, с созданием определенной системы показателей и целей, к которым будет привязываться финансовая составляющая в мотивации²⁷⁴.

Примечательным в контексте исследования системы вознаграждения труда работников является мнение Е. В. Михалкиной и Л. С. Скачковой, указывающее на происходящие трансформационные процессы, связанные с переходом от стихийно организованных единоразовых выплат к комплексной системе стимулирования, в которой за основу берется система сбалансированных показателей эффективности труда, неразрывно связанная со стратегическими целями и задачами развития. Подобный подход к стимулированию рассматривается в качестве способа обеспечения соответствия предпринимаемых на предприятии действий и решений стратегическим ориентирам²⁷⁵. Также немаловажным аспектом формирования системы вознаграждения работников является действие системы стимулирования в период неопределенности и трансформаций. А. А. Федченко, И. В. Филимонова и В.

²⁷³ Колесникова Е. М. Методика разработки системы вознаграждения персонала за труд... С. 1-63.

²⁷⁴ Хоменко Я. В. Взаимосвязь системы показателей долгосрочной и краткосрочной эффективности с системой мотивации труда // Экономика труда. 2019. №2. С. 855-862.

²⁷⁵ Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда // Пространство экономики. 2012. №4. Часть 3. С. 5-9.

Н. Ярышина поднимают данный вопрос с точки зрения создания определенного подхода к формированию премиальной части заработной платы и обоснования целесообразности предоставления других финансовых льгот и поощрений в период ограниченности, подверженности предприятия внешним влияниям и трудностям. В основу такого подхода авторы предлагают положить систему критериев оценки, их качественные и количественные характеристики, напрямую связанные с собираемыми на регулярной основе данными и впоследствии выступающими частью математических методов оценки²⁷⁶.

Разделяя тезисы и выводы работ вышеизученных ученых и синтезируя вопросы значения системы вознаграждения труда работников в организации при трансформации, отметим, что такая система первично реализует ряд важнейших функций:

- привлечение сотрудников на должности с формированием наиболее конкурентоспособного и высококвалифицированного контингента потенциальных работников, первичным фактором привлечения внимания здесь становится конкурентная (соответствующая рыночной) заработная плата и привлекательные бонусы;

- повышение производительности труда и обеспечение справедливой оплаты труда в соответствии с вкладом и показателями трудовой активности, когда создаются долгосрочные системы вознаграждения сотрудников, позволяющие удерживать и поддерживать достаточную эффективность работников при реализации ими трудовых функций;

- согласование долгосрочных перспектив развития предприятия, поставленных целей и задач при трансформациях, с текущими практиками хозяйствования и деятельностью сотрудников, что связано с формированием прямых связей между системой вознаграждения труда работников и видением стратегического развития организации.

²⁷⁶ Федченко А. А., Филимонова И. В., Ярышина В. Н. Система оценки эффективности деятельности работников с целью их вознаграждения в условиях неопределенности // Управленец. 2022. №6. С. 56-69.

Учитывая обозначенные функции, отмеченные в литературе, посвященной финансовым способам стимулирования труда работников, отметим, что для достижения максимальной эффективности, система вознаграждения должна быть дополнена воздействием на внутренние мотивы сотрудников. Подобное воздействие, по мнению Т. М. Степанян, формирует условия эффективной мотивации сотрудников с реализацией системы ценностей и мотивов²⁷⁷.

Как отмечает А. И. Матвеева, влияние на внутренние факторы мотивации сотрудников определяется тем, что в основе активизации человеческого фактора лежат определенные потребности, которые исходят не только из уровня удовлетворения внешних базовых потребностей, сопряженных с финансовым благосостоянием, но и внутренних потребностей в признании, приверженности значимым целям и т. п. Автор указывает на наличие прямой динамической связи между продуктивностью работников, их эффективностью труда и степенью удовлетворенности собственным трудом²⁷⁸.

В исследовании М. Г. Бекировой, И. В. Перфильевой и М. В. Чуб отмечается, что управление персоналом и реализация функции мотивации работников неразрывно связывается с возрастающей ролью личности конкретного работника, её учетом при реализации традиционных функций управления. Все чаще в традиционные системы мотивации работников начинают включаться, помимо финансовых стимулов, и нефинансовые (нематериальные) методы вознаграждения, неразрывно связанные, по мнению авторов, с поведением человека. Подобный подход к влиянию на мотивацию обуславливается первоочередной необходимостью создавать комплексные условия, которые будут побуждать сотрудника к определенным действиям, популяризировать соответствующие ценности. В основу вознаграждения закладываются не только

²⁷⁷ Степанян Т. М. Мотивация сотрудников и ее влияние на экономическую безопасность организации // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. №2. С. 164-166.

²⁷⁸ Матвеева А. И. Роль потребностей в активации человеческого фактора // Московский экономический журнал. 2018. №5 (1). С. 259-266.

потребности, но и определенные ожидания, ценности человека, его интересы, устремления²⁷⁹.

Т. А. Королева и Т. В. Сувалова считают, что сегодня система мотивации в организациях трансформируется: необходимо согласование частных целей сотрудников с организационными для создания условий взаимного следования интересам, таким образом мотивация связывается с материальным вознаграждением и реализацией определенных амбиций сотрудника²⁸⁰.

Примечательным в данном контексте является исследование Е. А. Родионовой и В. И. Доминяк, которые отмечают важность создания условий соотношения культурно-ценностных ожиданий: значимым элементом влияния является учет социально-психологических особенностей, возможностей реализации внутренних мотивов, ценностей, влияния на удовлетворенность трудом²⁸¹.

О. Ковалова в своем исследовании пишет о тесной связи между мотивацией, эффективностью стимулирования труда и уровнем удовлетворенности работника предприятия.²⁸²

В исследовании С.А. Надежкиной и соавторов нематериальная мотивация раскрывается с точки зрения комплексного влияния ряда инструментов мотивации: нематериального вознаграждения, образования и развития, продвижения по службе, реализации социальных программ, проведения корпоративных мероприятий, создания дополнительных возможностей (например, возможности работать удаленно) и других нефинансовых стимулов. Авторами делается важный вывод: выбор конкретного набора инструментов нематериальной мотивации становится индивидуальным для каждого предприятия²⁸³.

²⁷⁹ Бекирова М. Г., Перфильева И. В., Чуб М. В. Мотивация как процесс трудовой деятельности // УЭКС. 2015. №2 (74). С. 27-38.

²⁸⁰ Королева Т. А., Сувалова Т. В. Значение, сущность и содержание системы мотивации в современных условиях // УПИРР. 2023. №1. С. 70-75.

²⁸¹ Родионова Е. А., Доминяк В. И. Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности сотрудников организации // Экономика и управление. 2019. №1 (159). С. 70-77.

²⁸² Kovalova O. Improvement of the system of motivation and stimulation of work based on the assessment of the level of satisfaction of the employees at the enterprise // Market Infrastructure. 2023. № 71. P. 143-148.

²⁸³ Nadezhkina S. A., Nadezhkin V. A., Zolkin A. L. et al. Effective tools for non-material motivation of employees // Web of Conferences. 2023. №. 449 (114). P. 1-8.

Д. Фурман и соавторы предлагают собственное видение методов мотивации и стимулирования сотрудников (рисунок 3.3.1):



Рисунок 3.3.1 – Методы мотивации и стимулирования работников²⁸⁴.

В целом данная классификация отражает наиболее распространенные способы воздействия на уровень вознаграждения работников. На наш взгляд, в такую систему целесообразно включать дополнительные инструменты, связанные с возможностью решения проблем предприятия (сопричастность целям), предоставлением сотрудникам возможности реагировать и быть оцениваемым (обратная связь).

Нематериальное стимулирование, как отмечает Л. М. Стошич, отличается эффективностью в контексте затрат. Автор считает, что нематериальные мотивационные факторы обладают низкой стоимостью (затраты на формирование, создание соответствующих условий и т. д.), однако способны в значительной степени

²⁸⁴ Furman D., Shchokin R., Kubitskiy S. et al. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. №. 11(3). P. 1-15.

повышать экономическую производительность предприятий. Нематериальные мотиваторы влияют на повышение трудовой активности сотрудников, поскольку удовлетворяют потребности так называемого более высокого порядка²⁸⁵. Что также отмечается классиком теории мотивации Маслоу.

Исследования подтверждают, что связь между деньгами и мотивацией гораздо сложнее, чем утверждение «чем выше зарплата, тем более высока мотивация». Американские ученые пришли к выводу, что между удовлетворенностью работой и размером зарплаты нет линейной связи²⁸⁶. Они проанализировали 92 исследования, проведенные в течение 120 лет и охватившие более 15 тыс. человек из разных стран. Такой же результат получили эксперты института исследований общественного мнения компании Гэллап (англ. Gallup)²⁸⁷, изучив данные 1,4 млн сотрудников из 192 организаций, 49 отраслей и 34 стран. А значит, на удовольствие от работы и мотивацию трудиться гораздо больше влияют не деньги, а другие факторы. Ряд ученых считает, что денежная мотивация эффективна, только когда повышение составляет не менее 7-8% и зарплата растет по экспоненте²⁸⁸.

Кроме того, денежное вознаграждение может и отрицательно повлиять на долгосрочную мотивацию. Впервые этот эффект был обнаружен в 1973 г. учеными из университетов США, исследовавшими поведение детей²⁸⁹. Эксперимент показал, что изначально, имея мотивацию для выполнения какой-либо задачи и получив за нее вознаграждение, ребенок-индивид впредь отказывался делать то же самое бесплатно, хотя раньше это приносило ему удовольствие. Исследователи проецируют результаты данного исследования и на взрослую аудиторию.

²⁸⁵ Mihajlović, L. S. Intangible stimulation as a management task to increase productivity / L. S. Mihajlović. – DOI 10.7251/EMC2202476M // Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review. – 2022. – Vol. 24, N 2. – P. 476–491.

²⁸⁶ Judgea T. A., Piccolob R. F., Podsakoffc N. P. et al. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature // Journal of Vocational Behavior. Vol. 77. Issue 2. October 2010. P. 157-167.

²⁸⁷ Harter J. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. August 13, 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>.

²⁸⁸ Mitra A., Gupta N. A drop in the bucket: When is a pay raise a pay raise? // Journal of Organizational Behavior. 1997. № 18(2). P. 117-137.

²⁸⁹ Lepper M. R., Greene D., Nisbett R. E. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the «overjustification» hypothesis. // Journal of Personality and Social Psychology. 1973. № 28 (1). URL: <https://psycnet.apa.org/record/1974-10497-001> (дата обращения: 13.02.2023).

В пользу ориентированности не только на внешние (финансовые), но и на внутренние (нефинансовые) факторы при создании системы вознаграждения труда работников, исходя из анализа научной литературы, можно отнести несколько значимых факторов, неразрывно связанных с феноменом мотивации, а также системой финансового стимулирования.

Во-первых, предприятие практически не способно влиять на уровень мотивации сотрудников (повышать мотивацию, расширять её действие), поскольку мотивация задается лично каждым человеком и является следствием его активности, интереса, целей трудоустройства. Задача предприятия – осуществлять отбор изначально мотивированных к трудоустройству и активной деятельности сотрудников, с последующим выявлением проблем снижения мотивации или выгорания и устранением факторов снижения мотивации (демотиваторов). Использование сугубо внешних стимулов, связанных с финансовой выгодой и денежными вознаграждениями, становится лишь краткосрочным способом влияния на мотивацию.

Во-вторых, система вознаграждения работников должна быть разработана с фокусом на внутренние мотивы. Однако формирование первичной лояльности и приверженности предприятию изначально достигается за счет привлечения финансовыми стимулами (внешнее вознаграждение).

В-третьих, внешние стимулы, несмотря на свою первоначальную эффективность, не обладают значительным потенциалом долгосрочного влияния на продуктивность, поскольку способны создать эффект влияния в текущей перспективе, однако без наличия внутренних мотивов и приверженности, понимания видения развития и долгосрочной направленности такого стимулирования не будут формировать устойчивую систему вознаграждения (накопительный эффект на долгосрочную перспективу).

Рассмотрев научные взгляды на понимание вознаграждения работников, сделаем вывод, что его особенности проявляются в *дуальном характере* вознаграждения (аналогично системе инь-ян): стимулы-мотивы. Стимул — (лат. stimulus: стрекало, погоняло) побуждение к действию, побудительная причина внешнего характера.

Мотив (лат. moveo: двигаю) — осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека. Мотив является определенным обоснованием и оправданием волевого действия, показывает отношение человека к требованиям общества. Мотив в отличие от мотивации — это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий²⁹⁰.

Определим дуальную модель вознаграждения, основанную на принципах «стимулы-мотивы» (включающей как внешнее стимулирование, так и внутреннюю мотивацию), как механизм, который в контексте трансформации СУ предназначен для долгосрочного вознаграждения сотрудников. Модель (рисунок 3.3.2) позволяет формировать основу для устойчивости предприятия в достижении целей видения стратегического развития, обеспечивая устойчивый рост экономической производительности.

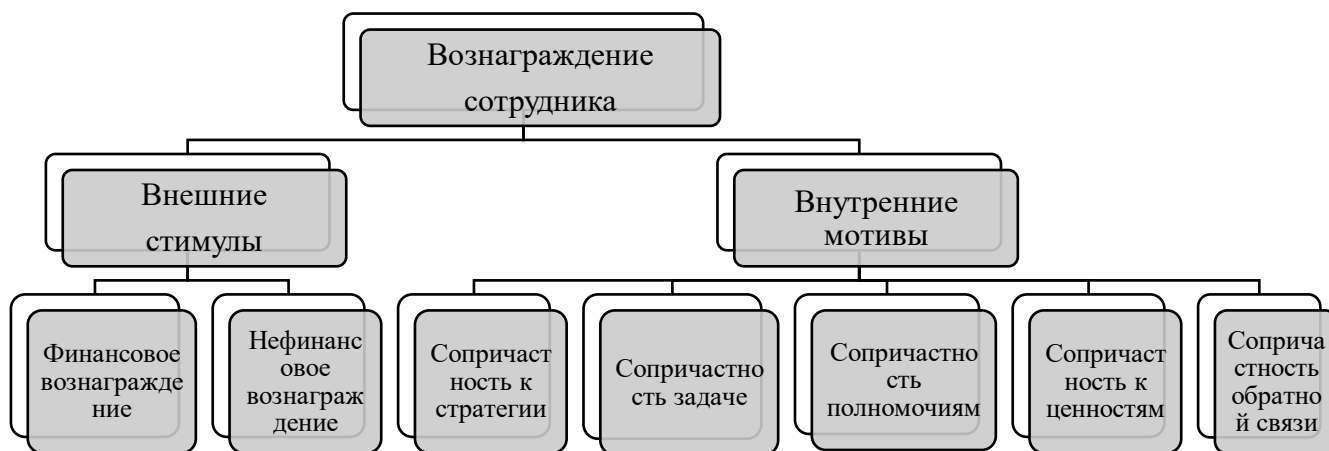


Рисунок 3.3.2 – Дуальная структура вознаграждения. *Разработано автором.*

Не исследуя детально **внешние стимулы** в структуре вознаграждения, коим в научной и практической литературе уделено достаточно внимания, отметим, что в условиях действия закона экономии времени и вызова постоянного роста производительности труда требуется сбалансированный подход, основанный на опережающем росте результата деятельности к финансовому стимулированию. При

²⁹⁰ Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова.

этом нефинансовая часть внешнего вознаграждения для работника (например, социальный пакет, удобный офис и иные) в реальности для предприятия выражается в затратах ресурсов и может быть выражена также в денежном эквиваленте.

При трансформации СУ важно точно определить условия внешнего вознаграждения с целью роста экономической эффективности промышленного предприятия. Сформулируем неравенство «экономическая эффективность – внешнее стимулирование» для дуальной модели вознаграждения:

$$\Delta \left(\frac{\Pi_p^i}{A_i} \right) \geq \Delta \left(\frac{P_{\text{тр}}^i(B_{\text{п}}^i)}{Z_{\text{тр}}^i(Z_{\text{пл}}^i)} \right) \geq \Delta \left(\frac{M_{\text{тр}}^i}{Z_{\text{тр}}^i(Z_{\text{пл}}^i)} \right) \quad (3.3.1), \text{ где}$$

$\Delta \left(\frac{\Pi_p^i}{A_i} \right)$ - коэффициент роста прибыли на единицу активов;

Π_p^i – прибыль по i-му товару ($i = A, B, C, \dots$);

A_i – активы по i-му товару ($i = A, B, C, \dots$);

$\Delta \left(\frac{P_{\text{тр}}^i(B_{\text{п}}^i)}{Z_{\text{тр}}^i(Z_{\text{пл}}^i)} \right)$ - коэффициент роста результатов труда (3.3.2), где

$P_{\text{тр}}^i(B_{\text{п}}^i)$ - результаты труда $P_{\text{тр}}$ (выпуск продукции $B_{\text{п}}$) по i-му товару ($i = A, B, C, \dots$);

$Z_{\text{тр}}^i(Z_{\text{пл}}^i)$ - затраты труда $Z_{\text{тр}}$ (оплата труда $Z_{\text{пл}}$) по i-му товару ($i = A, B, C, \dots$);

$\Delta \left(\frac{M_{\text{тр}}^i}{Z_{\text{тр}}^i(Z_{\text{пл}}^i)} \right)$ - коэффициент стимулирования труд; где (3.3.3)

$M_{\text{тр}}^i$ – внешнее стимулирование труда (финансовые вознаграждения, бонусы, оплата социального пакета) по i-му товару ($i = A, B, C, \dots$).

В рассматриваемом неравенстве изначальным посылом является необходимость обеспечения экономической эффективности функционирования предприятия (коэффициент роста прибыли на единицу активов, рентабельность предприятия), которая может быть оценена коэффициентом роста прибыли предприятия на единицу имеющихся активов. С обеспечением возрастающего коэффициента роста прибыли на единицу активов (с темпом прироста коэффициента в пределах 3-5 %) становится возможным увеличение заработной платы работников предприятия при опережающем росте производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. При этом необходимо учитывать, что источником роста заработной платы является рост получаемой прибыли на единицу активов. Коэффициент роста

результатов труда (с темпом прироста коэффициента в пределах 2-3 %) является величиной, непосредственно связанной с коэффициентом роста прибыли на единицу активов предприятия.

С ростом коэффициента роста прибыли на единицу активов и коэффициента роста результатов труда возрастает значение коэффициента роста стимулирования труда (с темпом прироста 1-2 %): во-первых, имеются достаточные источники финансирования, достигнутые с обеспечением высокой эффективности производства; во-вторых, – высокие результаты труда на основе возрастания выпуска продукции на единицу оплаты труда.

Обратимся к исследованию внутреннего вознаграждения в дуальной модели.

По А. Г. Погорелову: «Содержание, форма и степень сопричастности являются первым моментом проявления внутренней идеи личности, которая в большей степени будет определять процесс и характер ее творческой деятельности ... для прогноза перспективы развития личности в данной деятельности, необходимо определить фактор, по которому личность сопричастна с деятельностью ... Сопричастность имеет три вектора. Один направлен во внутреннее пространство личности и замыкается на глубинных бессознательных пластах ее психики. Два других направлены вовне, в предметное и социальное пространство, где личность видит возможность своего развития и реализации. Возникающая ангажированность является показателем значимости деятельности для личности»²⁹¹.

Ключевым компонентом системы вознаграждения, построенной на внутренних мотивах, является сопричастность. Предлагается проектировать и влиять на внутренние мотивы, создавая сопричастность сотрудника при трансформации СУ по алгоритму, представленному на рисунке 3.3.3:

²⁹¹ Погорелов А. Г. Психологические характеристики личности на уровне сопричастности к деятельности // Известия ТРТУ. 1998. № 1(7). С. 48-54.

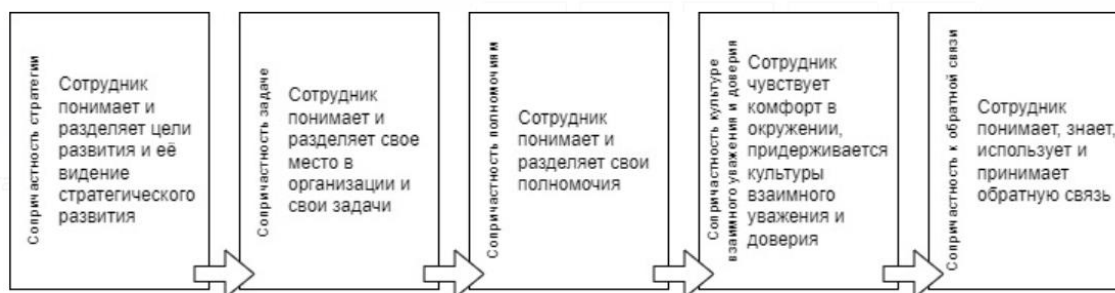


Рисунок 3.3.3 – Внутренняя мотивация и элементы сопричастности.

Разработано автором.

Исходя из приведенного подхода к вознаграждению, нами предлагается следующий алгоритм формирования системы вознаграждения работников, построенный в значительной степени на внутренних мотивах (рисунок 3.3.4). В такой системе первичная роль отводится именно подбору и найму высокомотивированных сотрудников, соответствующих по своему профилю целям и ценностям организации, и далее создание таких условий на предприятии, которые будут поддерживать их сопричастность к целям видения стратегического развития.



Рисунок 3.3.4 – Подход к системе вознаграждения сотрудников, построенный на дуальном принципе. *Разработано автором.*

Наличие высокомотивированных сотрудников и ориентация предприятия на развитие внутренних мотивов неразрывно перекликается с особенностями самого предприятия и его потребностями в период трансформации СУ, когда на первый план выдвигаются цели и ценности будущего, культура продуктивных взаимоотношений, интересы развития и изменений, формируются лидеры. В период трансформаций именно мотивы приобретают первоочередное значение, поскольку промышленное предприятие находится в кардинальном преобразовании, отличается

нестабильностью связей и неспособно длительно поддерживать вознаграждение сотрудников за счет внешнего стимулирования, обладающего краткосрочным эффектом. Доказательством высокой значимости внутренних мотивов наряду с внешними стимулами при осуществлении трансформаций является исследование В. С. Харченко, в котором отмечается, что при смене рода деятельности или функций работники, как правило, руководствуются показателями заработной платы (её повышение в ответ на изменения привычных условий труда), предоставлением более творческих и интересных для работника условий труда, а также самостоятельности на рабочем месте²⁹². Отметим высокую роль культуры лидерства при создании эффективных систем вознаграждения, поскольку, как отмечают Е. Н. Ибрагимова и Л. М. Попов, наличие развитой корпоративной культуры и позиций лидера в коллективе положительно сказывается на внутренней мотивации, связанной с решением задач и сопричастностью к корпоративной культуре²⁹³. Для создания внутреннего вознаграждения в дуальной модели предприятия необходимо формировать соответствующие программы и мероприятия организационного развития, которые будут создавать сопричастность к его составляющим элементам.

Практико-ориентированным инструментом данного этапа при трансформации предлагается к использованию матрица вознаграждения (таблица 3.3.1).

Таблица 3.3.1 – Шаблон матрицы вознаграждения*

ФИО сотрудника	Виды вознаграждения						
	Внешнее стимулирование		Внутренняя мотивация				
	Финансовое	Нефинансовое	Сопричастность				
			Стратегии	Задаче	Полномочиям	Культуре ВУД	Обратной связи
ФИО 1	Оклад	Виды	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности
ФИО 2	Оклад	Виды	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности	Уровень сопричастности
.....							

*Разработано автором

²⁹² Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // СНИСП. 2021. №1 (33). С. 156-171.

²⁹³ Ибрагимова Е. Н., Попов Л. М. Роль лидера в мотивации сотрудников организации и принятии ими корпоративной культуры // Учен. зап. Казан. ун-та. Серия Гуманитарные науки. 2014. № 6. С. 178-188.

Наполнение и утверждение матрицы вознаграждения производится методом интегральной фасилитации на каждом уровне управления организационной структуры на сессиях трансформации СУ. Целевая задача при создании и заполнении матрицы вознаграждения методом интегральной фасилитации команды состоит в согласовании как можно большего объема сопричастности сотрудников к компонентам внутреннего вознаграждения.

Для реализации системы вознаграждения при трансформации СУ рекомендуется следовать определенным принципам. Необходимо иметь понимание уровня удовлетворенности каждого сотрудника системой своего вознаграждения в динамике изменений. Для этого ценность каждого направления стимулирования обозначим S :

S_1 – внешние стимулы (например, 0,5);

S_2 – внутренние стимулы (например, 0,5);

Ценность внутренних стимулов S_2 можно выразить:

$$S_2 = \sum_{j=1}^n k_j \cdot a_j \quad (3.3.4)$$

где k_j коэффициент значимости j -го фактора для конечной цели (например, сопричастность к стратегии = 0,2; сопричастность к задаче = 0,2; сопричастность к полномочиям = 0,2; сопричастность к ценностям = 0,2; сопричастность к обратной связи = 0,2);

a_j – значение j -го фактора, оцениваемое руководством коллектива для сотрудников по фактическому положению (например, сопричастность к стратегии = 0,7; сопричастность к задаче = 0,6; сопричастность к полномочиям = 0,5; сопричастность к ценностям = 0,4; сопричастность к обратной связи = 0,3).

Значение внутренних стимулов S_2 рассчитывается:

$$S_2 = \sum 0,2 \cdot 0,7 + 0,2 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,3 = 0,5$$

Ценность внешних стимулов S_1 можно выразить:

$$S_1 = \sum_{z=1}^m k_z \cdot a_z \quad (3.3.5), \text{ где:}$$

k_z коэффициент значимости z -го фактора для конечной цели (например, финансовое вознаграждение = 0,7; нефинансовое вознаграждение = 0,3);

a_z – значение z -го фактора, оцениваемое руководством коллектива для сотрудников по фактическому положению (например, финансовое вознаграждение = 0,62; нефинансовое вознаграждение = 0,22;)

Значение внешних стимулов S_1 рассчитывается:

$$S_1 = \sum 0,7 \cdot 0,62 + 0,3 \cdot 0,22 = 0,5$$

Основное условие оценки ценности каждого направления:

$$\sum_{j=1}^n k_j = 1 \text{ и } \sum_{z=1}^m k_z = 1 \quad (3.3.6)$$

Исходя из замера, например путем опроса, возможно получить понимание уровня удовлетворённости вознаграждением каждого сотрудниками. При значении менее единицы необходимо проводить мероприятия по увеличению внешнего и, главное, внутреннего уровня вознаграждения.

Проведенное теоретическое исследование дуальной системы вознаграждения и матрицы мотивации было успешно внедрено в практическую деятельность ряда промышленных предприятий, в частности, при построении системы вознаграждения «Челябинского трубопрокатного завода» в период трансформации предприятия (рассмотрено в параграфе 5.2), а также на машиностроительном предприятии «Криогенмаш»²⁹⁴.

Исследование этапа «Создание матрицы мотивации» позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, организации несмотря на все предпринимаемые попытки и стремления, как правило, оказываются неспособны непосредственно создавать мотивацию, однако обладают возможностью влияния на условия, которые её поддерживают, способны устранять факторы демотивации сотрудников. Вместе с тем, для поддержания высокой мотивации сотрудников в долгосрочной перспективе организации важно привлекать изначально мотивированных сотрудников. Обеспечение оптимального баланса между внешними стимулами и внутренними

²⁹⁴ Митенков, А. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова. – DOI 10.17073/2072-1633-2023-1-105-117 // Экономика промышленности. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 105–117.

мотивационными факторами играет критическую роль в поддержании долгосрочной эффективности сотрудников. Эффективность сотрудников увеличивается за счет интеграции внешних стимулов, таких как финансовые вознаграждения и карьерный рост, с внутренними мотиваторами, включая достижения, признание, возможность самореализации, четкость поставленных задач, соответствие задач компетенциям сотрудника, осознание своей миссии и ощущение принадлежности к организации. Такой подход способствует не только усилению мотивации, но и стимулирует более глубокую эмоциональную и профессиональную вовлеченность работников, что ведет к повышению общей продуктивности и устойчивости организации в изменчивой экономической среде.

Во-вторых, наиболее распространенными в практике организаций являются системы вознаграждения, построенные на превалировании внешних финансовых стимулов (заработной платы и других финансовых вознаграждений), которые рассматриваются как первичный инструмент привлечения и удержания сотрудников. Однако недостатком такого подхода является то, что финансовые стимулы обладают краткосрочным эффектом и не обеспечивают устойчивую мотивацию без учета внутренних факторов.

В-третьих, в период трансформаций система вознаграждения строится с учетом долгосрочных целей развития организации, в связи с чем особое значение приобретают именно внутренние стимулы. Формирование системы вознаграждения в период организационных трансформаций при этом требует предоставления сотрудникам долгосрочных возможностей получения финансовых вознаграждений за приверженность и успешные изменения. Организации важно учитывать как долгосрочные цели трансформации, так и текущие потребности сотрудников, чтобы избежать оттока ценных кадров, для чего необходимо формировать культуру лидерства, взаимного уважения и доверия, нацеленную на поддержание мотивации сотрудников и проектирование внутренних мотивов.

Выводы по главе 3

1. Доказано, что этап «Видение стратегического развития» находится в основе разработки последующих этапов трансформации, определения организационной структуры, матрицы полномочий, бизнес-процессов, системы вознаграждения, а также декомпозиции планов, приоритетов и распределения ресурсов по вертикали системы управления предприятия, способствуя мотивационному вовлечению сотрудников в реализацию целей трансформации.

2. Промышленное предприятие в результате трансформации СУ должно быть структурировано как клиентоцентричная организация на основе разработанной модели этапов зрелости взаимоотношений с клиентами согласно схеме их эволюции: «клиентоцентричная организация» является наивысшим результатом трансформации и ее структурирования вокруг клиента и его потребностей. Сформулированы целевые принципы модели клиентоцентричности при трансформации.

3. Аргументированы основы сигнально-цветового менеджмента – использование различных цветов в компонентах системы управления и на различных этапах трансформации для снижения потерь времени при анализе, систематизации и осуществлении взаимодействий между сотрудниками в ходе деятельности.

4. Доказано, что разделение труда приводит к необходимости согласования и синхронизации специализированной деятельности. Оптимальная эффективность достигается при выстроенном потоке узкоспециализированных операций без простоев на каждом этапе создания ценности. Таким образом, научно обоснованным можно считать утверждение, что увеличение производительности труда обеспечивается как углублением разделения труда, так и формированием механизмов для его синхронизации (централизации управления из одного узла) для достижения наилучших результатов.

5. Разделение труда на предприятии определяется разделением потоков создания ценности на процессы и функции, а уровень разделения труда зависит от количества сотрудников предприятия. Для совершенствования разделенного труда необходимы синхронизация и согласование его элементов между собой, что обеспечивается развитием сквозных процессов управления, включающих в себя нормирование исполнения заказов, перепланирование потока создания ценности, учет и контроль за

исполнением заданий, коррекцию отклонений. Уровень разделения труда, качество стандартизации и автоматизации процессов в потоке создания ценности напрямую влияют на рост экономической производительности при трансформации. Разделение труда и его синхронизация позволяют выстроить работу персонала в поток операций без простоев, что ведет к максимальной загрузке ресурсов. В долгосрочной перспективе механизация и автоматизация такого труда приводят к сокращению персонала в организации, вплоть до его автономизации и переориентации сотрудников на интеллектуальную работу.

6. Доказано, что повышение экономической производительности предприятия на этапе матрицы бизнес-процессов заключается в реализации трех важных принципов снижения потерь: углублении разделения труда, его синхронизации и автономизации.

7. Получены следующие элементы научной новизны: разработаны механизмы формирования параметров видения стратегического развития промышленных предприятий в период трансформации; разработаны правила и механизмы построения клиентоцентричных организационных структур управления в ходе трансформации СУ; разработаны методики оптимизации бизнес-процессов и шаблон матрицы полномочий управления предприятием на основе положений мотивационного менеджмента; разработаны подходы к построению дуальной системы вознаграждения при трансформации.

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПОНЕНТОВ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

4.1. Методика построения культуры взаимного уважения и доверия путем разработки корпоративных ценностей и декомпозиции на культуру лидерства, культуру коммуникаций и культуру исполнения и измеримости²⁹⁵

Изложенная в параграфах 1.4 и 2.1 концепция и методология трансформации вводят понятие «культуры взаимного уважения и доверия» как компонентов системы управления и этапа ее трансформации. В научной среде возникают противоречия по причине отсутствия четкого понимания содержания данных понятий как по отдельности, так и в неразрывной связи.

Применительно к исследованиям в области управления организацией научная мысль развивалась поэтапно. Начало было положено К. Марксом: исследованная им концепция развития общества и народного хозяйства определила материальное производство как первоначало в процессе организации и управления. При этом духовные и социально-экономические отношения, составляющие ядро человека,

²⁹⁵ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго // Экономика промышленности. 2023. №16 (1). С. 105-117.
- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2023. Т. 13. № 2. С. 139-157.
- Митенков, А. В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компании // Экономика. Информатика. 2023. № 50 (3). С. 569-585.
- Митенков, А. В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 1) // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – URL: <https://esj.today/65ECVN324.html> (дата обращения: 8.08.2024).
- Митенков, А. В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 2) / А. В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 4. – URL: <https://esj.today/02ECVN424.html> (дата обращения: 25.08.2024).

рассматривались лишь «субъективным отражением» процесса материального воспроизводства, являясь надстройкой, определяемой базисом²⁹⁶.

Новое осознание концепции архитектуры общества и социально-экономических отношений пришло с трудами В. Зомбарта и М. Вебера. В соответствии с неокантианской традицией первичное внимание было уделено духовным предпосылкам становления капитализма: роль капиталистической личности, анализ протестантской этики, понимание рациональности в контексте исторических процессов, и т.п.²⁹⁷.

Последние десятилетия отмечены новым научным интересом к исследованию связи культурных аспектов и экономики. В частности, были проведены исследования Р. Ингельхарта²⁹⁸, Г. Хофстеде²⁹⁹, Ш. Шварца³⁰⁰, Ш. Бёгельсдейка, Р. Маселанда³⁰¹, М. Хэтча³⁰². Прорывом в области оценки роли культуры и ее влияния на экономические показатели стало исследование двух французских ученых-экономистов Я. Алгана и П. Каю, которые показали эффект влияния культуры на экономику: доверие – это сильный фактор, воздействующий на уровень объема валового продукта на душу населения³⁰³. Активное обсуждение ведется и в России в рамках школы институциональных исследований^{304,305,306}.

²⁹⁶ Маркс К., Энгельс Ф. К критике политической экономии. Сочинения: в 30 т. Т. 13. Институт Марксизма-Ленинизма при ЦК КПСС. 2-е изд. М.: Политиздат, 1959. С. 1-67.

²⁹⁷ Митенков А. В. Зомбарт о генезисе общества. М.: Прима-Пресс-М, 2002. 89 с.

²⁹⁸ Inglehart R. Cultural evolution. Cambridge University Press, 2018. 274 p.

²⁹⁹ Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New-York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.

³⁰⁰ Schwartz S. H. Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values / In K., Inrands H., Kagitçibasi C., Choi S-C., Yoon G. (Eds.) // Collectivism: Theory, method, and applications. Cross-cultural research and methodology series. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 1994. Vol. 18. P. 85-119.

³⁰¹ Бёгельсдейк Ш., Маселанд Р. Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и области практического применения в современности; пер. с англ. М.; СПб: Изд-во Института Гайдара; Изд-во «Международные отношения»; Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2016. 464 с. (Серия «Новое экономическое мышление»).

³⁰² Хэтч М. Дж. Теория организации. Модернистская, символическая, и постмодернистская перспективы. М.: ИТДГК Гнозис, 2022. 512 с.

³⁰³ Algan Y., Cahuc P. Inherited Trust and Growth. American Economic Review, 2010. № 100(5). P. 2060–2092.

³⁰⁴ Аузан А. Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: АСТ, 2022. 158 с. (Серия «Экономические миры»).

³⁰⁵ Доверие в пяти ракурсах: материалы семинара «Реалистическое моделирование» // Аналитический вестник. № 2 (716). С. 75.

³⁰⁶ Мирзоева Н. М. Влияние базовых культурных ценностей на социально-экономическое развитие страны: кросс-культурный анализ. АНИ: педагогика и психология. 2016. Т.5. №2 (15). С. 287-289.

Понятие «культура»

Научные исследования XX века во многом были посвящены исследованию субъекта и его связей с объективным миром. Был сделан вывод, что индивидуум является активным деятельным существом (актором) и благодаря его «активности-деятельности» воспроизводится и изменяется общество, в том числе и народное хозяйство как целостный организм³⁰⁷. ***Опираясь на метод дедукции, сделаем вывод: субъект имеет активное начало на предприятии и в системе управления им.***

Управление как наука изучает экономическую подсистему общественной жизни в прямой взаимосвязи с социальной подсистемой. Построение актуальной научной картины менеджмента невозможно без понятия «организационная культура».

Обратимся к учению В.С. Степина о культуре, в основе которого находится деятельностный подход и семиотика.

Культура по В.С. Степину – это система исторически развивающихся надбиологических программ человеческой жизнедеятельности (деятельности, поведения и общения), обеспечивающих воспроизводство и изменение социальной жизни во всех ее основных проявлениях. Эти программы (социокоды) представлены в культуре многообразием знаний, норм, навыков, идеалов, образцов деятельности и поведения, идей, гипотез, верований, целей, ценностных ориентаций и т. д.³⁰⁸.

В контексте исследования управления предприятием, культура характеризуется одним важным свойством – «**человекоцентричностью**», ставя «**человека и его развитие**» в **центр** системы.

Определение В. С. Степина связывает развитие культуры и бытие с жизнедеятельностью социума (а значит, управления и системы управления), его развитием и воспроизводством через понятие «**программирования**» как целостности. Если рассмотреть с биологической точки зрения, современный человек по сравнению с древним имеет принципиально иной **социальный вид** благодаря развитию **искусственно** создаваемой им предметной среды, а это позволяет занять более

³⁰⁷ Степин В. С. Цивилизация и культура. СПб.: СПбГУП, 2011. 407 с. (Классика гуманитарной мысли; вып.3).

³⁰⁸ Степин В. С. Цивилизация и культура.

широкую культурную нишу. Биологическое тело и социальный вид человека образуют сложное и противоречивое *целое* в результате эволюции. Биологическое тело – продукт естественной эволюции биосферы, а социальный вид человека развивается как продукт, искусственно сконструированный человеческой деятельностью. Эта «вторая природа» формируется в процессе хозяйственно-производственной деятельности сотрудников³⁰⁹.

При этом *генетический код* закрепляет и передает от поколения к поколению биологические программы, а *социальный код (социокод)*, согласно В. С. Степину, фиксирует и транслирует социальный опыт от человека к человеку. В совокупности и исторической динамике они образуют накапливаемый и постоянно развивающийся социальный опыт. *Культура* хранит и транслирует этот опыт, передавая от поколения к поколению. Культура также способна *генерировать* новые программы деятельности, общения и поведения людей, и часто задолго до того, как они внедряются в ткань социальной жизни, порождая социальные изменения³¹⁰.

Для закрепления и сохранения возникающих надбиологических программ человеческой жизнедеятельности существуют знаковые выражения, которые мы будем называть «артефактами культуры». Артефакты культуры (социокод) в организации включают в себя две компоненты:

- Знаки.
- Поведение.

В рамках семиотики³¹¹ рассматриваются процессы хранения и передачи культурных программ, связанных с использованием разнообразных знаков и методов кодирования социального опыта. Знак представляет собой базовое понятие в области семиотики. В широком контексте знак рассматривается как материальный объект, который при определенных условиях ассоциируется с определенным значением, которое может быть связано с реальными или вымышленными объектами,

³⁰⁹ Степин В. С. Цивилизация и культура.

³¹⁰ Степин В. С. Цивилизация и культура.

³¹¹ Согласно Ю. М. Лотману, под семиотикой следует понимать науку о коммуникативных системах и знаках, используемых в процессе общения. Лотман Ю.М. Люди и знаки // Семиосфера. СПб.: Искусство-СПБ, 2010. С.9-14.

явлениями, процессами. Значение знака формируется в контексте коммуникации и придается ему тем, кто интерпретирует знак. Любой объект реальности, или даже отсутствие объекта (пример – молчание) может выступать в качестве знака. Один и тот же объект может быть интерпретирован как различные знаки или комбинации знаков в зависимости от контекста и кода³¹². Например, мастер участка на заводе, демонстрирующий ученику определенные приемы работы на станке, представляет собой специфическую семиотическую систему, которая передает программы поведения, деятельности и общения.

Поведение – это совокупность актов действий, но только тех, которые может наблюдать постороннее окружение. Поведение – это внешняя сторона совокупности произведенных актов, то есть поведение – лишь видимая форма проявления деятельности. Поведение – это непосредственно наблюдаемая деятельность³¹³.

Культурные универсалии – это одно из ключевых понятий теории В.С. Степина. Если рассматривать культуру как самоорганизующуюся историческую систему, то она не может состоять из равноценных элементов. Какие-то из них будут более важными, ключевыми, «отбирающими» и «выстраивающими» ее программу. В системе универсалий культуры выражены *наиболее общие представления об основных компонентах и сторонах человеческой жизнедеятельности: о социальных отношениях, о месте человека в мире, ценностях человеческого мира, о природе и организации ее объектов и т. п.* Они выступают в качестве *глубинных программ* социальной жизни, предопределяющих поведение человека³¹⁴

Универсалии культуры – форма сохранения и передачи ценностей, традиций, обычаев, артефактов поведения, способствующая формированию социокультурной идентичности. В этих функциях смыслы универсалий культуры должны быть усвоены индивидом, а также стать основой его действий и понимания мира. На этом

³¹² Предмет семиотики и ее понятия. Значения и функции коммуникативных знаков. URL: <https://poisk-ru.ru/s38264t7.html> (дата обращения 12.03.2024).

³¹³ Отличие поведения от деятельности // Difference Between Энциклопедия отличий. URL: https://thedb.ru/catalog/Psihologija/Otliche_POVEDENIYA_ot_DEYATELNOSTI (дата обращения: 10.03.2024).

³¹⁴ Степин В. С. Цивилизация и культура.

уровне смыслы универсалий культуры конкретизируются с учетом групповых и индивидуальных ценностей и выделяются три слоя смыслов³¹⁵ (таблица 4.1.1).

Таблица 4.1.1 – Слои универсалий культуры по Степину*

Слои	Наименование слоя универсалий	Определение
1	Всеобщее	Отличает человека от животного мира, выступает инвариантом различных культур и образует глубинные структуры человеческого сознания
2	Специфичное	Выражает особенности способов деятельности людей, общения, хранения и передачи опыта, особенности шкалы ценностей исторически определенного типа социума. Именно эти смыслы характеризуют национальные особенности культуры, свойственное ей отношение к природе, труду, личности и т.д.
3	Групповое	Всегда конкретизируется в огромном многообразии групповых мировосприятий и миропереживаний

*Разработано автором на основе³¹⁶

Наряду с этим представляется необходимым ввести **четвертый слой** – **«индивидуальное»**: то, что присуще индивидууму в узком понимании, его персональная универсалия, определяющая его личную культурную установку. Она зачастую формируется его семьей, самыми близкими людьми. В организации индивидуальные универсалии, особенно у молодых людей, могут определяться на уровне небольшого круга его рабочего взаимодействия, например, в бригаде индивидуальная универсалия работника может определиться бригадиром (предположим, установка «в нашей бригаде не курят» однозначно транслируется на поведенческие установки всех членов бригады).

Экономические отношения – это социально-общественные отношения между субъектами хозяйствования. Следовательно, управлять отношениями – значит воздействовать на отношения между людьми. **Идея программирующей функции**

³¹⁵ Там же.

³¹⁶ Там же.

«культуры» и «универсалий культуры» В. С. Степина по-новому ставит проблему управленческой и экономической деятельности, формируя модели допустимого, недопустимого и требуемого поведения субъектов в процессе управления хозяйственной деятельностью.

Реальное *наблюдаемое поведение* индивидуума, назовем его *«артефакт поведения»*³¹⁷, в организации и рабочей среде есть функция от суммы универсалий, умноженная на реальное физическое действие (рисунок 4.1.1).

Артефакт поведения = $\sum$ ((Всеобщее, специфичное, групповое, индивидуальное) $\times$ (физическое действие)).



Рисунок 4.1.1 – Артефакт наблюдаемого поведения как порождение универсалий культуры и действия. *Разработано автором.*

Для организации и ее системы управления важным является именно *реально наблюдаемое поведение*, которое работники демонстрируют на рабочих местах ежедневно. Недостаточно иметь универсалию только в ментальности, для системы управления важно реальное действие, причем мы определяем такое действие как объективно наблюдаемое и повторяемое, поэтому вводим понятие «артефакт поведения», поскольку его может объективно видеть каждый в деятельности на предприятии.

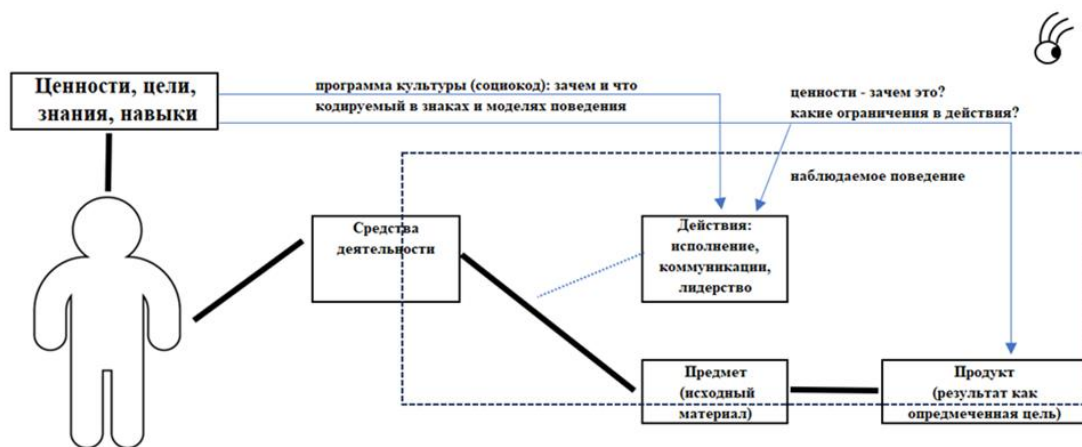
³¹⁷Поведение – совокупность внешне наблюдаемых проявлений активности человека, направленной на установление и поддержание жизненно необходимых связей индивида со средой. Артефакт – предмет (объект), являющийся продуктом человеческого труда (в отличие от природных предметов) (согласно: Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова).

Важно понять, каким образом влиять на артефакты поведения работника, чтобы построить требуемую «модель артефактов поведения» (или «программу артефактов поведения»), которая демонстрируется субъектами системы исходя из видения стратегического развития.

Мыследеятельностный подход к компонентам культуры в контексте системы управления организацией.

Индивидуальное развитие человека происходит благодаря усвоению социального опыта, транслируемого в культуре. В различных социокодах закреплены определенные программы артефактов поведения и знаков, сложившиеся в историческом развитии той или иной культуры, не исключая и культуру предприятия, которые накладываются на генетические программы человека-сотрудника. ***Состыковка этих программ происходит в процессе социализации, воспитания и обучения.*** Для одних сотрудников этот процесс протекает относительно безболезненно, у других вызывает серьезное сопротивление. ***Тело культуры составляет сложно организованная система программ знаков и артефактов поведения, закрепленных в различных социокодах***³¹⁸. Это и есть «корпоративная культура» на предприятиях.

Для любой ***деятельности*** необходим определенный способ взаимодействия ее компонентов (субъекта, средств и преобразуемого объекта), что отражено на рисунке 4.1.2.



³¹⁸ Степин В. С. Цивилизация и культура.

Рисунок 4.1.2 – Акт деятельности субъекта и роль культуры. *Разработано автором с использованием «Избранных трудов» Щедровицкого Г. П.*³¹⁹.

Согласно мыследеятельностному подходу, поведение субъекта рассматривается как *программа, реализующаяся в целесообразных действиях субъекта и определяющая внутреннюю организацию различных актов деятельности, а также сцепления этих актов в непрерывный процесс производства тех или иных продуктов (фрагментов материальной среды, социальных общностей, знаний, навыков и умений людей и пр.)*³²⁰. То есть индивидуум руководствуется *ценностями и целями* при реализации актов деятельности, причем это внутреннее осознанное содержание этих понятий для него самого. *Значит, задача менеджмента – оказать влияние на внутреннее понимание и осознание программ ценностей и целей хозяйственных отношений субъекта-сотрудника для достижения и устойчивого воспроизводства целей организации.*

Рассмотрим кибернетический контур Винера. Связи, которые образуются в нем в процессе разнообразной деятельности в системе управления предприятия, можно разделить на связи: относительно исполнения (действия), коммуникаций (общения), «запуска изменений» («инициации изменений»), которые будем именовать «лидерством». Данные связи порождают активности-действия субъектов управления в организации, которые и обозначим как «программы артефактов поведения» в системе управления организацией (рисунок 4.1.3), а именно:

- Артефакты поведения относительно отношений «лидерства».
- Артефакты поведения относительно отношений «коммуникаций».
- Артефакты поведения относительно отношений «исполнения».

³¹⁹ Щедровицкий Г. П. Избранные труды. М.: Изд-во шк. культ. политики, 1995. 759 с.

³²⁰ Щедровицкий Г. П. Избранные труды.

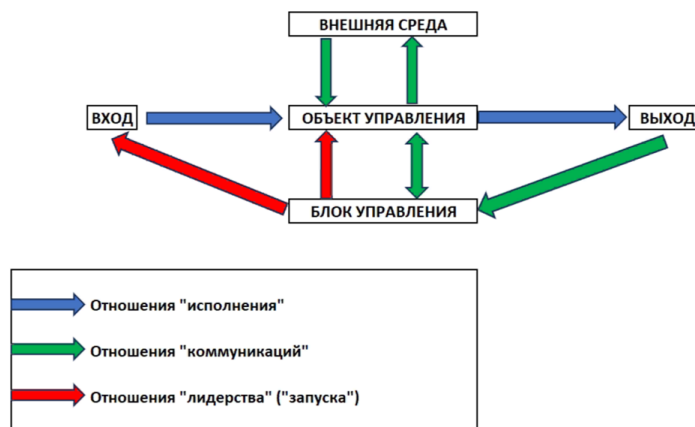


Рисунок 4.1.3 – Кибернетический контур Винера и отношения субъектов.

Разработано автором.

Поскольку контур Винера является универсальным для систем управления, он применим и для систем управления предприятием. Поэтому и набор связей-отношений активности субъектов с привязкой к артефактам – конечен и универсален. Совокупность устойчивых «программ артефактов поведения субъектов» относительно отношений в системе управления предприятием, применяя метод аналогии и опираясь на деятельностно-семиотическую теорию культуры, будем именовать «культурой» («организационной культурой»), которая состоит из следующих компонентов:

- **Культура лидерства:** определяет поведенческие программы индивидуумов, сформированные и реализующиеся относительно инициации изменений в системе управления, отношений между лидером и группой, при которых лидер оказывает на участников группы влияние с целью движения всей группы в нужном направлении, когда среда неопределенна или сопротивляется.

- **Культура коммуникаций:** определяет поведенческие программы индивидуумов, сформированные и реализующиеся относительно коммуникаций.

- **Культура исполнения и измеримости:** определяет поведенческие программы индивидуумов, сформированные и реализующиеся относительно классических функций управления, таких как функция планирования, организации, мотивации, контроля.

Модели поведения в *культуре лидерства, коммуникаций и исполнения* регулируются особыми программами, которые имеют *социальную природу*, возникают и меняются в процессе развития предприятия. *Воспроизводство этих видов в системе управления предполагает усвоение сотрудниками определенных способов лидерства, коммуникаций и исполнения поведенческих программ* в различных ситуациях социально-общественной жизни. Носителем программы деятельности является сам человек-индивидуум-работник. Его психический мир формируется как результат взаимодействия надбиологических (социокультурных) и биологических (генетических) программ жизнедеятельности³²¹.

Согласно мыследеятельностному подходу, в схеме акта деятельности (рисунок 4.1.2) такая программа представлена на «табло сознания» сотрудника предприятия – субъекта деятельности. Цель состоит в создании идеального образа будущего результата деятельности и отвечает на вопрос: «Что» (Что должно быть получено в качестве продукта деятельности?). *В свою очередь ценность отвечает на вопрос «Для чего?» (Какие потребности она призвана удовлетворить, что ее оправдывает?). Цели и ценности всегда взаимосвязаны, но ценность определяет «дерево целей»*³²². Исходя из этого сформулируем: в культуре предприятия (знаки и артефакты наблюдаемого поведения) формируется первичная матрица, через которую индивидуум «просеивает» поведение – это есть *ценности* (рисунок 4.1.4).

В процессе усвоения исторически накопленного культурного опыта, закрепленного в различных **социокодах** (поведении и знаках), осуществляется их перекодировка *в состояния сознания и подсознания индивида*. Этот процесс требует сочетания адаптивности и активности работника. Транслируемый в культуре социальный опыт, осваиваемый индивидом, выступает для него новым знанием и всегда является открытием. Человек оказывается способным к активной деятельности только опираясь на этот опыт³²³.

³²¹ Иванов В. В. Чет и нечет: Асимметрия мозга и знаковых систем. М.: Советское радио, 1978. 185 с.

³²² Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М. – Советское радио, 1968. 327 С.

³²³ Степин В. С. Цивилизация и культура.

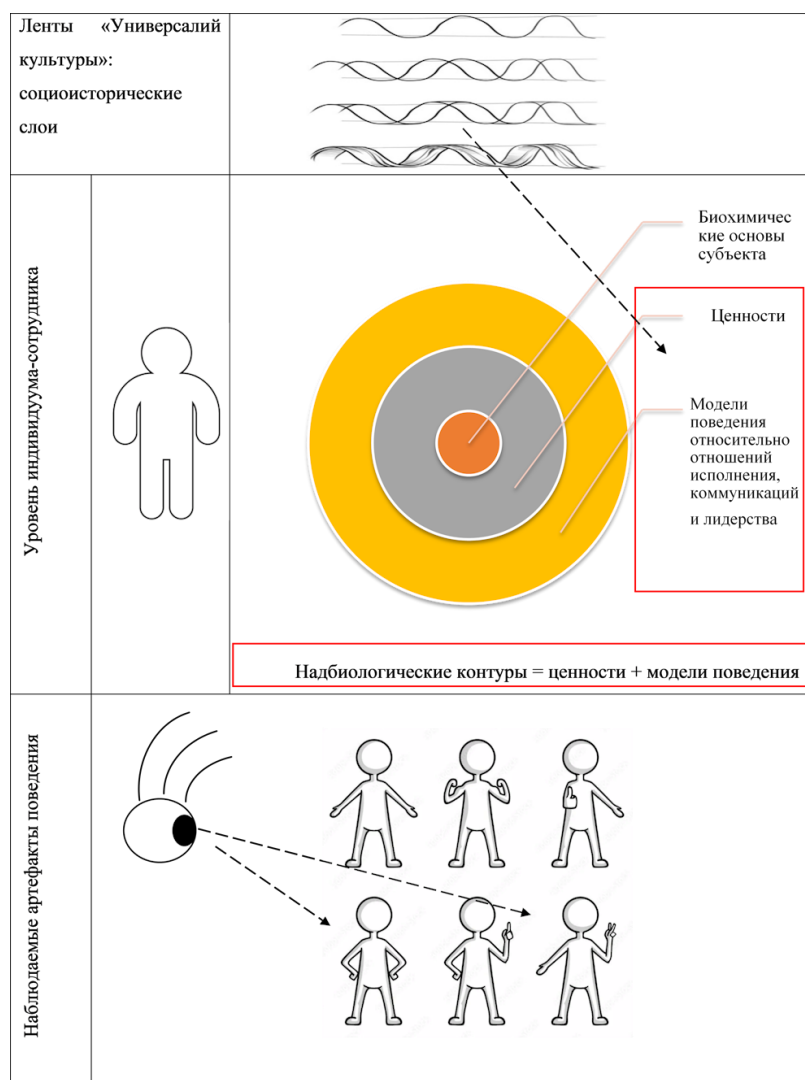


Рисунок 4.1.4 – Модель субъекта системы управления: универсалии культуры, ценности субъекта, модели поведения и артефакты наблюдаемого поведения.

Разработано автором.

Поскольку новые состояния возникают внутри работника, необходимо ввести представление об информационных структурах в сознании и подсознании отдельных индивидов. Такие структуры представлены **нейродинамическими кодами**, возникающими в мозгу в результате отражения внешней (природной и социальной) среды и внутренних состояний организма. Они могут быть изображены в виде «информационной ленты», где записана вся индивидуально значимая информация каждого работника. Между «лентой универсалий культуры» и «индивидуальной информационной лентой» существуют как прямые, так и обратные связи через инструменты **обучения, воспитания и программирования индивида предшествующим опытом**. В процессе деятельности работник приобретает новый

опыт. Он фиксируется в виде прироста информации на «индивидуальной ленте», а новая информация, как результат опыта группы субъектов, может быть перекодирована и сохранена обратно на «ленту культуры»³²⁴ (рисунок 4.1.5).

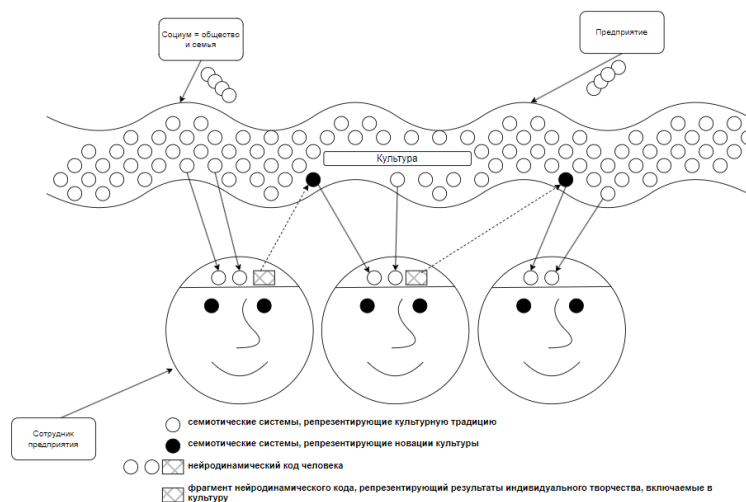


Рисунок 4.1.5 – Взаимообмен «универсалий культуры» с индивидуумом.

Уточнено автором на основе концепции и схеме Степина³²⁵.

При рассмотрении вопросов методики формирования базовых составляющих культуры взаимного уважения и доверия при трансформации СУ встает вопрос, как повлиять на поведение работника.

Обратимся к базовой схеме управления Винера в исследовании «Кибернетика»: «Не подлежит сомнению, что социальная система является организационной структурой, подобной индивиду, то есть ее объединяет система связи, и она обладает динамикой, в которой круговые процессы типа обратной связи играют важную роль»³²⁶. Винер был убежден: **обратная связь – важнейший компонент моделирования не только живых организмов, но и социально-экономических систем.**

Алгоритмом корректировки выходных параметров «черного ящика» как объекта управления (а в нашем случае «поведение работника») является следующий набор этапов:

³²⁴ Степин В. С. Указ. соч.

³²⁵ Степин В. С. Указ. соч.

³²⁶ Винер Н. Указ.соч. 25 с.

- 1 этап – задать требуемые «выходные параметры» наблюдаемого поведения,
- 2 этап – измерить выходные параметры наблюдаемого поведения,
- 3 этап – через «петлю обратной связи» оказать управляющее, корректирующее воздействие на вход в «черный ящик» (на индивидуума).

Представим задачу целенаправленного воздействия на поведение на рисунке 4.1.6.

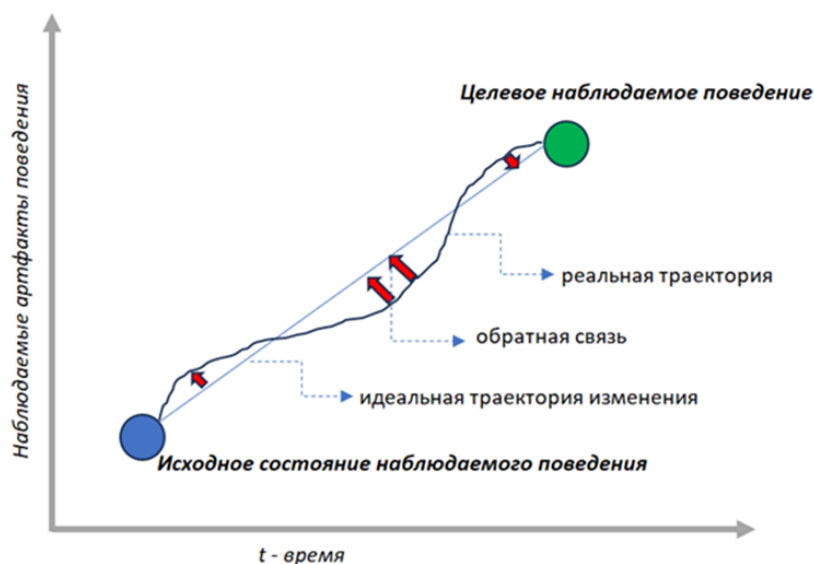


Рисунок 4.1.6 – Схема обратной связи по Винеру в контексте трансформации модели поведения. *Разработано автором на основе исследования Винера «Кибернетика»³²⁷.*

Бихевиоризм и школа Винера определяли обратную связь как «управление на основе ее реального, а не ожидаемого поведения»³²⁸. Поведение любого организма (включая предприятие) с саморегулированием через обратную связь является «целенаправленным», поскольку оно направлено на определенную цель³²⁹. Динамическое равновесие и саморазвитие гомеостаза систем обеспечивается двумя типами обратной связи: усиливающая (положительная) и уравнивающая (отрицательная). Исходя из постулатов кибернетики и бихевиоризма, мы можем

³²⁷ Винер Н. Указ. соч.

³²⁸ Винер Н. Указ. соч.

³²⁹ Винер Н. Указ. соч.

утверждать, что *для изменения модели поведения индивидуума в организации следует зафиксировать жизненно требуемое от него наблюдаемое поведение (цель), а в случае объективного нарушения или отсутствия наблюдения артефакта требуемого поведения следует применить отрицательную обратную связь к «индивидууму»* (рисунок 4.1.7).



Рисунок 4.1.7 – Петля обратной связи при корректировке модели поведения.

Разработано автором

Ключевым инструментом обратной связи в системе управления организацией при использовании методологии трансформации системы управления служит инструмент «обхода» (детально в параграфе 5.4 и источнике³³⁰).

Рассмотрев научные подходы и концепты к пониманию «культуры», изложим авторскую трехэтапную методику изменения культуры в процессе трансформации системы управления (рисунок 4.1.8).

³³⁰ Митенков А. В., Турусов С. Н. Обход управляющего директора как инструмент трансформации системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 2. С. 68-77.

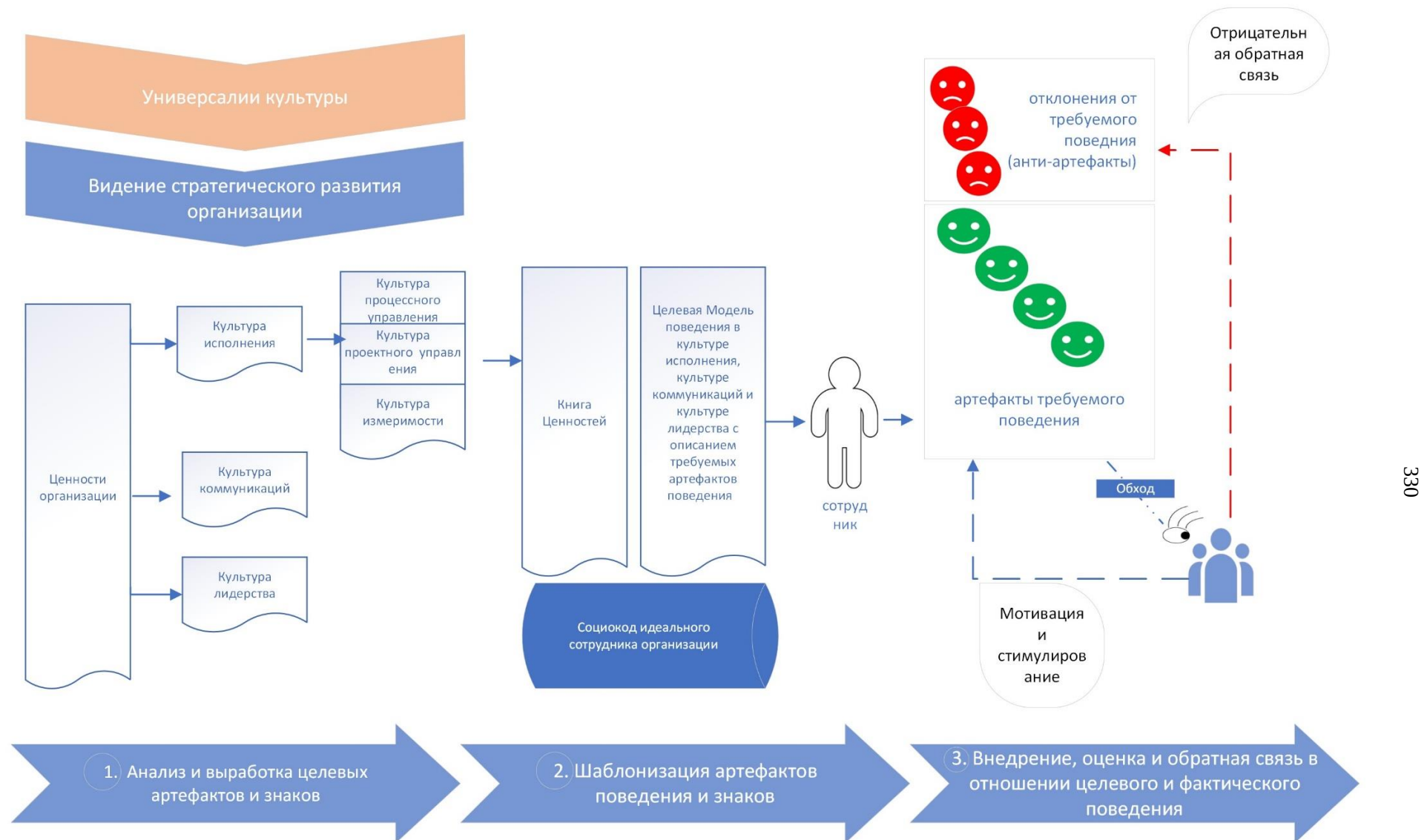


Рисунок 4.1.8 – Трехэтапная методика построения культуры предприятия в процессе трансформации. *Разработано автором.*

Исследуем категории «уважение» и «доверие» в контексте этапа «культура взаимного уважения и доверия» при трансформации СУ.

После того как была сформулирована методика изменения организационной культуры представляется важным обратиться к поиску **универсалий** эффективной системы управления предприятия, которые должны стать «входом» в построение культурного социокода работника. Именно индивидуум-работник становится источником генерации идей, обуславливая собственный вклад в развитие и совершенствование системы управления. Чтобы каждый сотрудник мог внести весомый вклад в развитие предприятия, требуется обеспечить равенство и доступность изложения собственных идей, создать условия диалогового взаимодействия внутри коллектива.

Обратимся к Канту, учение которого провозглашает, что уважение к самому себе и уважение к другим людям проистекает из одного и того же принципа. Уважение к человечеству как таковому, к способности мышления, которое присутствует у всех людей без исключения, – это его императив. Неуважение как к своей личности, так и к личности другого человека – вне императива. Справедливость же в базовом праве всех личностей на уважение, независимо от их места жительства, степени знакомства с нами, поскольку они – люди, способные к мышлению и потому заслуживающие уважения³³¹. Сделаем вывод: для Канта уважение и взаимоуважение – универсалия социокода культуры.

В своем исследовании Е.И. Несмеянова отмечает высокое влияние человека на состояние коллектива в бизнесе, указывая на существующий и развивающийся кризис морали, основанный на индивидуализме. Автор считает, что при индивидуализме происходит утрата духа коллективизма, который играет важную роль в обеспечении эффективности управления³³².

Индивидуализм действительно способен вступать в противоречие с коллективизмом и негативно сказываться на эффективности управления, что связано,

³³¹ Кант И. Основоположения метафизики нравов // Собрание сочинений: в 8 т. Т. 4. М.: Чоро, 1994. С. 153-246.

³³² Несмеянова Е. И. Базовые аспекты концепции менеджмента // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. № 1(25). С. 91-96.

как правило, с проявлением единоначалия (руководитель), отказом от ответственности за действия (рядовой сотрудник) и отсутствием культуры взаимного уважения и доверия. Индивидуализм приобретает ценность для предприятия и системы управления в том случае, если ***индивидуализм предполагает возможность каждого выразить собственную позицию, услышать окружающих и прийти к совместной точке зрения***, демонстрируя уважение не только к собственной независимости, но и независимости каждого в коллективе. В этом здоровый индивидуализм становится составляющей коллективизма, позволяя перейти к человекоцентричному управлению, в структуре которого, по мнению Ю.В. Синягина, особая роль отводится человеку и ***согласованию интересов конкретной личности и конкретного предприятия*** с максимизацией эффективности использования существующих ресурсов³³³. Следовательно, индивидуализм оказывает негативное влияние только в том случае, если управление фокусируется на частных интересах отдельных сотрудников, а не интересах всего коллектива (совокупности индивидуумов), чьи интересы совпадают с интересами предприятия.

Человекоцентричную универсалию культуры можно рассматривать как новый фундамент согласования личных целей и мотивов сотрудников и амбициозных вызовов относительно целей по росту производительности труда, что будет способствовать ***устойчивому росту*** эффективности системы управления в целом. Таким образом, можно говорить о трансформации подходов к системе управления с фокусом на развитие человека, социума и ценностей. В этом контексте А. Г. Бодункова акцентирует внимание на том, что развитие человеческих ресурсов и стимулирование эффективной среды взаимодействия, основанной на взаимном уважении, способствует росту эффективности предприятия и величине его стоимости³³⁴.

³³³ Синягин Ю. В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. – 2016. – № 4. – С. 61–65.

³³⁴ Бодункова, А. Г. Возможности повышения стоимости компании в период кризиса через её социальный капитал // Креативная экономика. – 2010. – № 3. – С. 79–87.

В работе О. И. Митяковой и А. В. Цеханского также отмечается ведущая роль человеческих ресурсов и системы управления ими, в их неразрывной связи с ключевыми производственными процессами предприятия. Авторы указывают на ведущую роль саморазвития, безопасности, личной ответственности за собственную деятельность, порядочности, проактивной позиции, а также взаимного уважения³³⁵. Так, взаимное уважение становится не просто ценностью коллектива, оно пронизывает все составляющие и подсистемы предприятия, формируя новые условия деятельности, взаимодействия отдельного индивида и предприятия.

Л.И. Дорофеева в своем исследовании указывает на пересмотр отношений, складывающихся на стыке «организация-личность», когда осуществляется переход к новой модели развития системы управления : внимание предприятий в случае таких трансформаций направлено не только на физические способности и профессиональные особенности, но и на свойства личности, совокупность ее интеллектуальных и творческих составляющих, с ориентированностью на построение организационной культуры уважения каждого индивида, построения взаимного доверия³³⁶.

Перечисленные исследования, а также ряд других^{337,338,339,340,341} аргументируют определяющую роль взаимного уважения и доверия в современном человекоцентричном менеджменте, интересы которого сфокусированы на построении устойчивых компромиссных систем, где человек и его свободы, ценности перекликаются с формированием эффективной среды предприятия.

³³⁵ Митякова О. И., Цеханский А. В. Пути совершенствования производственной системы нефтегазовой компании // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 82-85.

³³⁶ Дорофеева Л. И. Изменение взаимодействия «Организация – личность» в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского ун-та. Серия Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13(4)-1. С. 543-549.

³³⁷ Баранова О. О., Урусова Т. И. Повышение эффективности бизнес-процессов в аптечной организации путем внедрения ценностно-ориентированного управления // Ремедиум. 2018. №5. С. 68-70.

³³⁸ Пашук Н. Р., Садовская Л. Е. Методические аспекты оценки уровня внутрифирменного доверия // Лидерство и менеджмент. 2023. № 10(4). С. 1271-1280.

³³⁹ Синягин Ю. В. Личностно-ориентированный подход в управлении.

³⁴⁰ Choudhury M. A. Trust in Business-Customer Mutuality Relations as a Model of Social Engineering // Qatar Foundation Annual Research Conference Proceedings. 2016. Vol. 216 № 1.

³⁴¹ Brett J. M., Mitchell T. Searching for trustworthiness: culture, trust and negotiating new business relationships // International Journal of Conflict Management. 2019. № 8. P. 17-39. Vol. 31 № 1.

В исследовании Е. М. Романовой, в рамках которого описывается опыт построения корпоративного управления в Японии и Китае, отмечается, что взаимное уважение является одной из высших ценностей менеджмента. Причем уважение выстраивается не только на уровне рядовых сотрудников, но и в системе «сотрудник и управляющий», что обеспечивает равенство каждой личности. Уважение в таком случае по определению сфокусировано на достоинствах каждого сотрудника, его месте, стабильности³⁴².

Г. С. Касбаева, Б. Сеней и Р. А. Кемербей рассматривают взаимное уважение в структуре формирования дружеских отношений, направленных на взаимопонимание и сотрудничество, установление тесных связей между людьми. Авторы косвенно определяют черты взаимного уважения, отмечая его направленность на сохранение и увеличение числа достижений, решение значимых вопросов³⁴³. Представленные особенности взаимного уважения отражают связь между уважением и его влиянием на рост эффективности совместной деятельности. Уважительные отношения рассматриваются в качестве источника роста слаженности работников в процессе их взаимодействия.

Р. Капур, исследуя феномен взаимопонимания, выделяет весомое значение взаимного уважения в человеческих отношениях, что способствует переходу к сотрудничеству и отзывчивости, а также консолидации усилий каждого работника к объединению ради слаженности при достижении поставленных результатов³⁴⁴.

В работе Н. Н. Зарубиной указывается наличие ярких причинно-следственных связей между взаимным уважением и восприятием, их ролью в стимулировании социальных связей. Автор определяет, что взаимное уважение предполагает восприятие окружающих как равных по достоинству и ценности личностей; именно

³⁴² Романова Е. М. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 12. С. 26-42.

³⁴³ Kasbayeva G. S., Senay B., Kemberbay R. A. Cultural management and integration into the international cultural space. Bulletin of the Karaganda University History // Philosophy series. 2023. № 2(110). P. 316-325.

³⁴⁴ Kapur R. Developing Mutual Understanding with Other Members: Vital in Reinforcing one's Social Circle. June 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371835115_Developing_Mutual_Understanding_with_Other_Members_Vital_in_Reinforcing_one%27s_Social_Circle. (дата обращения: 15.02.2024).

форма взаимного уважения способствует развитию и укреплению социальных связей³⁴⁵. Представленный в исследовании подход, на наш взгляд, отражает влияние взаимного уважения на укрепление коллектива с выражением собственного мнения. Каждый работник, уважая равенство других, будет выражать собственную позицию и выслушивать позицию других, образуя единый вектор понимания.

Ш. Д. Ахундова также рассматривает взаимное уважение в качестве фактора возникновения социальных отношений, учитывая разносторонность существующих определений взаимного уважения. Автор описывает существующее разделение уважения на два ключевых типа: признание прав человека, его ценностей, как личности, и уважение через призму оценки заслуг и существующих достижений³⁴⁶.

«Взаимное уважение» и «доверие», таким образом, становятся условиями не только готовности выражать собственную позицию или принимать позицию других, но и осознанию ценности и важности взаимодополняющей позиции окружающих для диалектики прогресса.

Диалектическая спираль «выработка решений» – «реализация решений» становится двумя фазами управления в трансформации СУ. Взаимное уважение значимо именно на этапе выработки решения, так как приводит к сохранению уважения на протяжении всего процесса менеджмента. Данный факт обусловлен тем, что соблюдение уважения на этапе выработки решения будет означать *согласие* каждого с выработанным решением ввиду внесения собственного видения, идей и точки зрения в формирующееся решение. Если один из сотрудников в процессе управления не будет услышан, то в будущем это может привести к его неэффективности в исполнении процессов, связанных с этим решением. Это определяется именно концептуальной связью между взаимным уважением и доверием.

³⁴⁵ Зарубина Н. Н. Взаимное уважение как фактор институционализации социальных отношений в современной России // Общественные науки и современность. 2014. № 4. С. 87-96.

³⁴⁶ Ахундова Ш. Дж. Уважение, его основа и типы // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2013. №1 (129). С. 188-192.

Отметим, что на связь между взаимным уважением и доверием указывают и другие авторы. Например, в работе А. Б. Купрейченко и Д. А. Дружинина отмечается, что уважение и доверие обладают едиными и равнозначными факторами. В качестве таких факторов выступают надежность и ответственность, а противопоставляются им ненадежность и безответственность, которые ведут к снижению уважения и доверия. Авторы также определяют свойственные уважению и доверию критерии: деловые качества и личностные качества³⁴⁷. В результате доверие согласуется с взаимным уважением при сохранении надежности и ответственности в управлении, при которых деловые и личностные качества индивида объединяются.

Доверие становится важной частью организационной культуры предприятия, отражая прогресс в развитии существующих отношений между работниками в коллективе. Например, А. С. Иванов определяет, что значимой составляющей деловой этики является переход от установленных четко регламентированных правил и законов к взаимному доверию³⁴⁸.

И. П. Гурова и Н. А. Корчагина рассматривают культуру в качестве источника возникновения капитала предприятия, в котором именно доверие приобретает системообразующее значение. Доверие, по мнению авторов, представляет собой *ожидание добропорядочного поведения, возникающего в рыночной экономике*³⁴⁹. Вопрос формирования доверительных отношений в таком случае раскрывается с позиции влияния на все процессы, поскольку коллектив, в котором развито доверие, характеризуется меньшими затратами на контроль друг за другом. Так, Э. Л. Доржиева отмечает, что развитие доверия является фактором снижения неявных издержек при подготовке инновации, поскольку доверие позволит сократить время на согласование решений. Автор также раскрывает понятие доверия с привязкой к добропорядочности, основанной на проявлениях этики поведения, а именно

³⁴⁷ Купрейченко А. Б., Дружинин Д. В. Уважение/неуважение и доверие/недоверие как основания категоризации личностью социального окружения // Ученые записки ИМЭИ. 2012. № 2(1). С. 73-86.

³⁴⁸ Иванов А. С. Этика бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. № 7. С. 70-73.

³⁴⁹ Гурова И. П., Корчагина Н. А. Понятие доверия в экономических отношениях // Власть. 2011. № 5. С. 48-50.

надежности, ответственности, координации³⁵⁰. Аналогичным образом развитое доверие сказывается и на системе управления, поскольку обеспечивает снижение рисков непонимания и недоверия в человеческих взаимоотношениях в процессе выработки и реализации управленческих решений.

Н. Р. Пашук и Л. Е. Садовская, изучая феномен доверия внутри предприятия, указывают, что его формирование требует прохождения условных этапов: от готовности доверять до создания мнимого контроля. Авторы раскрывают содержание понятия «доверие», подчеркивая значимое воздействие доверия на происходящие внутри предприятия процессы. При этом доверие на предприятии отражает сформированные отношения между несколькими работниками, предполагая создание атмосферы безопасности, уверенности друг в друге³⁵¹.

О. В. Таханова и соавторы отмечают, что развитая система доверия стимулирует экономический рост. По мнению авторов, под доверием стоит понимать совокупность интересов людей, их установок и эмоциональных реакций в структуре взаимодействия³⁵². Данный факт подчеркивает необходимость наличия такой обстановки, чтобы доверие между сотрудниками создавало условия развития предприятия по намеченной траектории, с уверенностью и с осознанием, и готовностью нести ответственность за себя и собственные действия.

Наиболее комплексно понятие доверия и его влияние на деловые отношения раскрыты в работе Е. В. Камневой, Н. Н. Карловской, Е. Б. Моргунова, Н. С. Пряжникова, Е. Ю. Пряжниковой, которые рассматривают доверие в качестве фундаментальной составляющей культуры предприятия. Под доверием авторы понимают множественные составляющие доверительных отношений, которые проявляются в зависимости от задач (взаимодействие с другими, делегирование полномочий, поиск аналогичной точки зрения, способ управления), зависят от типа

³⁵⁰ Доржиева Э. Л. Этика и доверие как инструменты минимизации транзакционных издержек в инновационной деятельности // Экономика и экологический менеджмент. 2016. № 2. С. 61-64.

³⁵¹ Пашук Н. Р., Садовская Л. Е. Методические аспекты оценки уровня внутрифирменного доверия. Лидерство и менеджмент. 2023 №10 (4). С. 1271-1280.

³⁵² Таханова О. В., Цыбикдоржиева Ж. Д., Алексеева Г. Е. и др. Международные и отечественные методики определения индексов доверия к экономике // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 6. С. 1-9.

отношений (вера в лидера, принужденное доверие, обман, подкуп, пример успешных изменений, принуждение и страх, доверие «от противного»)³⁵³.

Рассмотрев различные научные подходы, синтезируем авторские понятия «взаимное уважение» и «доверие». Ключевым компонентом уважения в нашем определении является право и доступность выразить собственную точку зрения, ввиду исходного принципа ценности личности как таковой. Доверие в таком случае играет дополняющую во взаимном уважении роль, способствуя объединению людей ввиду их равенства друг перед другом. Под «взаимным уважением» в системе управления мы понимаем универсалии культуры (социокода) предприятия, определяя их как *неотъемлемое право любого индивидуума мыслить самостоятельно и транслировать в знаковой или поведенческой форме свою точку зрения на активности в организации, а также обязанность всех признавать аналогичное право за любыми другими индивидуумами*. Под «доверием» в системе управления мы понимаем универсалии культуры предприятия, определяя их как *совокупность знаков и устойчивых моделей поведения, транслирующих ценности, цели, смыслы существования предприятия, ради которых индивидуумы готовы продолжать сотрудничество на долгосрочном горизонте времени*.

Рассмотрев данные универсалии культуры, мы синтезируем новое понятие «культура взаимного уважения и доверия», которое обладает чертами взаимного уважения и доверия, и становится новым фундаментом построения человекоцентричной организационной культуры на основе новых знаков и моделей поведения сотрудников.

В периоды трансформаций наблюдается кардинальная переоценка ценностей универсалий.

Актуальной на современном этапе задачей становится выстраивание управления на ценности «взаимного уважения и доверия», которые, синтезируясь, образуют

³⁵³ Камнева Е. В., Карловская Н. Н., Моргунов Е. Б. и др. Доверие и вера в деловых отношениях // Организационная психология. 2022. Том 12. № 4. С. 183-207.

систему значимости отдельного работника в коллективе, при этом, не фокусируясь на конкретном человеке, и рассматривают коллектив предприятия как совокупность индивидов с собственной позицией. В результате работник разделяет не только собственную ценность, но и ценность каждого, доверяет ему в долгосрочном горизонте, что образует единую целостность коллектива. Такие отношения внутри предприятия возникают только в том случае, если в нем сформирована культура взаимного уважения и доверия.

Построение системы управления на принципах взаимного уважения и доверия, сопровождается развитием модели поведения и знаковой системы на универсалиях взаимоуважения и доверия. Под сформированной культурой уважения и доверия мы понимаем конечный этап, при котором «взаимное уважение» и «доверие» превращаются в особую форму взаимодействия внутри коллектива, при которой минимизируются потери времени в процессе выработки и реализации договоренностей в СУ (рисунок 4.1.9).

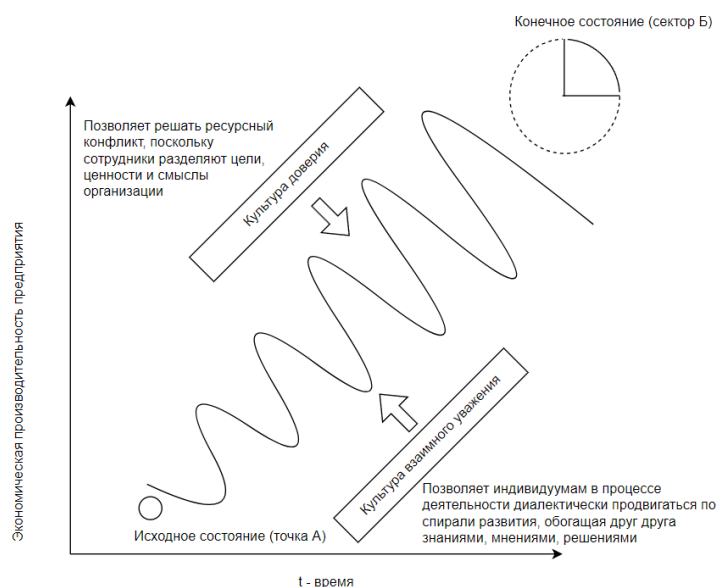


Рисунок 4.1.9 – Процесс трансформации СУ в диалектической спирали развития. *Разработано автором.*

Одной из ключевых составляющих в проектах трансформации является выравнивание уровня ценностей: поддержание здоровых отношений сотрудничества между членами коллектива с целью создания атмосферы взаимного уважения и

доверия - эти взаимоотношения синергетичны и симбиотичны, что в значительной мере способствует повышению производительности организации³⁵⁴.

Синергетическое «единство многообразия», а именно, уважение каждого сотрудника и долгосрочное доверие, рождает иной способ организации деятельности, так как существенно снижаются транзакционные издержки и, следовательно, растет экономическая производительность труда в логике:

- *культура взаимного уважения и доверия (артефакты поведения) —→*
- *min транзакционные издержки в системе управления —→*
- *min непроизводительного времени —→*
- *тах производительности и min неявных издержек.*

На основании проведенного исследования подведем итоги анализа «культуры» как компоненты системы управления и ее роли в трансформации.

Экспоненциально возрастающая составляющая – нематериальный фактор – в процессе управления организацией была отмечена авторами уже в конце XIX в. Однако только постнеклассическая наука позволила сделать вывод о конфигурации культуры в процессе развития: культура – это социокод организационной ячейки, который (наряду с генокодом) позволяет формулировать, накапливать и передавать артефакты поведения. Трансформация СУ – процесс, который отражает изменения в общественном устройстве и организации предприятия – должна в полной мере опираться на преобразование культуры, так как это позволяет изменить реальное действие при осуществлении управленческих процессов.

Синтез понимания культуры как набора артефактов наблюдаемого поведения, знаков и основ кибернетики дал основу для построения трехэтапной методики трансформации культуры предприятия.

Доказано, что взаимное уважение и доверие занимают центральное место в структуре системы управления организацией, поскольку способствуют выстраиванию долгосрочных, результативных и эффективных отношений, основанных на высших человеческих ценностях. Ключевую роль в развитии

³⁵⁴ Адизес И. Управляя изменениями... 2014.

взаимного уважения и доверия занимает принятие ценности не только собственной позиции, но и позиции каждого индивида, что отражает особое влияние развитого взаимного уважения и доверия на характер управления. Причем возникать взаимное уважение и доверие должно на начальном этапе управления (инициация, обсуждение, групповое принятие решения), поскольку подобный подход позволит исключить проявление неуважения и недоверия на дальнейших стадиях управления. Значение развития взаимного уважения и доверия можно рассматривать с позиции формирования культуры взаимоуважения, при которой промышленное предприятие способно генерировать управленческие решения, принимая во внимание взгляды, ценности и позицию каждого. Культура взаимоуважения является синтезом взаимного уважения и доверия.

4.2. Модель культуры лидерства в контексте трансформации системы управления³⁵⁵

В разработанной интегрально-ценностной (холистической) методологии трансформации СУ компонент культуры взаимного уважения и доверия выступает как фундаментальный элемент в культурно-поведенческой компоненте, описанной в параграфе 4.1, являясь со-основой для всех этапов трансформации и предполагая, что успешность и эффективность всех процессов внутри предприятия обусловлены уровнем развития культуры взаимоуважения и доверия. Эта культура охватывает и интегрирует в себя несколько ключевых аспектов: культуру лидерства, культуру

³⁵⁵ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Конфликт стилей лидеров при трансформации систем управления (тезисы) // Коммуникации. Общество. Духовность – 2023. К году педагога и наставника: материалы конференции / под общ. ред. Т.С. Крестовских. Ухта: Изд-во УГТУ, 2023. 333-336 С.
- Митенков А. В. Инструментарий трансформации модели поведения в организации (тезисы) // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз: материалы Республиканского научного семинара. Донецкий национальный университет (Донецк). Донецк. 2023 г. 167-172 С.
- Митенков А. В. Трансформация модели лидерства в мире устойчивого развития (тезисы) // Актуальные вопросы современной науки. Всероссийская с международным участием междисциплинарная научно-практическая конференция г. Самара, 15 мая 2023 г.: Сборник научных статей. Самара: Исакова Т.С. (БИЮР), 2023. 98-103 С.

коммуникаций и культуру исполнения и измеримости, создавая тем самым согласованную систему взаимодействия внутри и снижая энтропию.

Культура лидерства представляет собой первостепенный и критически важный компонент в культуре взаимного уважения и доверия, поскольку определяет запуск и персонально-лидерское стимулирование трансформации. Лидерство рассматривается как значимый фактор социально-ориентированного управления³⁵⁶, призванного объединять вокруг конкретного субъекта (непосредственно лидера) работников для достижения видения стратегического развития предприятия, учитывая постоянство изменений. Лидер становится человеком, способным объединять психологические и социальные факторы влияния на работников, исключать проявления сопротивления изменениям, пользуясь собственным авторитетом и признанием³⁵⁷. Система лидерства выступает в качестве посредника-регулятора, которая согласует изменения во внешней среде с внутренней средой предприятия.

Обратимся к анализу феномена лидерства и культуры *лидерства в источниках*.

В рамках обозначенных вопросов представляет интерес точка зрения Г. Н. Кох: при сфокусированности на человеческих ресурсах, управление выстраивается в тесной связи с целеполаганием, а значит требует выполнения промежуточных задач, которые диктуются со стороны менеджмента подчиненным работникам³⁵⁸. Соглашаясь с позицией автора, отметим, что управление действительно тесно связано с психологическими, социальными, организационными и иными факторами, поскольку выстраивается с учетом конкретной среды промышленного предприятия.

Обратимся в этом контексте к теории пассионарности Л. Н. Гумилева, которая исследует наличие у некоторых типов людей гена изменений – «пассионарности» – то есть стремления к изменениям, наличия внутренней сверхцели, которая ставится выше прочих составляющих, стимулируя активную деятельность по

³⁵⁶ Куличенко А. В. Лидерство и управление обществом. Сущность и значение социального управления // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2015. № 3(19). С. 38-44.

³⁵⁷ Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2009. № 4. С. 100-106.

³⁵⁸ Кох Г. Н. Современные аспекты управления предприятиями в России с позиции психологии // Московский экономический журнал. 2019. № 10. С. 510-514.

трансформации³⁵⁹. Обозначенные стремления свойственны пассионариям (они же лидеры), которые «подпитывают» у сотрудников стремление к изменениям, объединяют и слаженно организуют последних для решения поставленных целей и задач.

Как пишет Н. С. Шутова, рассматривая теорию трансформационного лидерства, реализация долгосрочной стратегии поведения предприятия на фоне высокой динамики внешней среды невозможна без сопротивления работников, и для управления этим сопротивлением выстраивается культура лидерства, выбирается определенный лидер со свойственным ему стилем, способный реализовывать запланированные изменения и при этом не наносить существенный ущерб предприятию и работникам³⁶⁰. Дополняя позицию автора, подчеркнем, что лидерство позволяет предупреждающе влиять на возможные сопротивления изменениям на различных уровнях – от рядовых сотрудников до руководителей, которые также способны отрицать изменения.

Вышеупомянутая теория трансформационного лидерства, основоположником которой является Б. Басс, концентрируется на влиянии лидеров на индивидуальные ценности и убеждения подчиненных, стимулировании работников к личным достижениям и включении в реализацию видения стратегического развития предприятия: коллективные цели достигаются за счет желания команды следовать за лидером. В рамках теории выделяется четыре ключевые составляющие трансформационного лидерства (рисунок 4.2.1).

³⁵⁹ Фишман Л. Г. Лев Гумилев как зеркало морального перелома // Дискурс-Пи. 2019. № 4(37). С. 49-60.

³⁶⁰ Шутова Н. С. Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях // Гуманитарный журнал. 2018 № 1. С. 151-159.



Рисунок 4.2.1 – Составляющие теории трансформационного лидерства^{361, 362}

Отметим, что следование за лидерами обусловлено их способностью к формированию и поддержанию видения, целей и моделей поведения как в группе (в том числе команде, структурном подразделении), так и на предприятии в целом, а также их ролью в мотивации и координации деятельности всех членов коллектива. Лидеры действуют как элемент, запускающий процессы изменений, реализуя функции коммуникации, принятия, реализации и исполнения решений.

Рассматривая лидера в контексте трансформации СУ, отметим, что под лидером понимается не просто наделенный полномочиями руководитель (начальник), а работник, включенный в культурное пространство предприятия, т. е. субъект,

³⁶¹ Bass B. M. The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed). New York: Free Press, 2008. 1536 p.

³⁶² Day D. V. Leadership // The Oxford handbook of organizational psychology. Oxford: Oxford University Press. 2012. P. 696-729.

обладающий активным лидерским компонентом (пассионарностью) и использующий последний как «рычаг» в отношении коллектива для трансформации предприятия.

О. Ю. Исопескуль и С. А. Тамарченко отмечают, что лидерство с высоким эмоциональным интеллектом способствует более качественной организации работы сотрудников. Традиционные методы управления могут быть ограничены в возможностях, относящихся к осознанию и удовлетворению эмоциональных потребностей сотрудников, в то время как лидер с высоким эмоциональным интеллектом может эффективно управлять командой, создавать в ней атмосферу доверия и мотивировать сотрудников. Вместе с тем авторы подчеркивают наличие важных адаптационных механизмов, воздействующих на создание коммуникации и организацию всей управленческой системы в принципе³⁶³.

Как отмечают в своих исследованиях В. Ушкалев и И. Шаповалова, значительная роль в вопросах развития лидерского поведения отводится ценностям согласия и управления конфликтами³⁶⁴.

Ряд исследователей указывают на то, что эффективная система лидерства позволяет совершенствоваться именно последователям лидера, благодаря взаимодействию по достижению общих целей предприятия³⁶⁵.

А. Ю. Булатецкая подчеркивает, что лидер-управленец (наделенный полномочиями) эффективнее справляется с задачами управления, чем формальный менеджер или неформально выделенный в коллективе лидер, не обладающий статусной властью. Управленческий лидер (как объединение руководства, лидера и лидерства в одном субъекте управления) способен организовывать эффективное управление коммуникацией (управление группами и внешними связями), а также

³⁶³ Исопескуль О. Ю., Тамарченко С. А. Содержание культурного пространства предприятия через призму лидерского компонента // *Пространство экономики*. 2009. Т. 7. № 1. С. 124-132.

³⁶⁴ Ushkalyov V., Shapovalova I. Shaping a leadership style in the process of generational change in enterprise management // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 8 (4). P. 10-17.

³⁶⁵ Sita S. E., Nor A. M. A Systematic Review on Leadership Styles in Small and Medium Enterprises // *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*. 2021. № 6(3). P. 158-166.

запускать процедуры управления изменениями за счет позитивного влияния на окружающих³⁶⁶.

В. А. Спивак уделяет внимание необходимости обеспечивать согласованную работу предприятия на основе общих целей и ценностей с применением лидерского подхода, включая использование социально-психологических методов управления. Важно работать с коллективом продуктивно, настраивать взаимоотношения между людьми для достижения общей эффективности³⁶⁷. Он выделяет систему принципов влияния лидера на изменение системы управления предприятием:

- ориентированность на человека, группу людей;
- неразрывная связь с культурой и особенностями общества;
- объединение работников в контексте общих целей и ценностей;
- влияние эффективного управления не только на предприятие в целом, но и на каждого с предоставлением новых возможностей самореализации;
- постоянный обмен информацией и принятие во внимание ответственности каждого;
- измерение эффективности не столько с точки зрения экономических показателей, сколько с позиции зависимости от деятельности работников;
- устремленность на удовлетворение конечного потребителя, т. е. измерение результатов деятельности вне предприятия.

Учитывая перечисленные принципы, сформулируем: ***лидер становится связующим звеном между внешней и внутренней средой предприятия, которое функционирует как актор системы управления, занимая центральную роль во влиянии на работников, аккумулируя их вокруг себя, стимулируя и мотивируя (вдохновляя) действовать в направлении реализации целей трансформации.*** Лидерство является результатом фактического поведения менеджера по осуществлению требуемых действий при реализации этапов трансформации.

³⁶⁶ Булатецкая А. Ю. Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 508-520.

³⁶⁷ Спивак В. А. Лидерство в креативной экономике как научная специальность // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 4. С. 223-250.

Упомянутый лидерский подход находит отражение в работах других исследователей. Так, А. А. Попова, Н. С. Кислицкая и М. В. Стерлягова говорят, что лидерство способно сформировать устойчивый механизм противодействий сопротивлению коллектива, при этом продвигая ценности организационной культуры, единых факторов успеха и новаторства. Лидер формирует элементы корпоративной культуры, основанной на доверительных отношениях, стимулировании активности, принятии участия в управленческих процессах³⁶⁸.

По мнению А. Б. Муктамара и соавторов, эффективное лидерство позволяет влиять на результаты трансформационных процессов за счет расстановки приоритетов исходя из динамики рынка, технологических событий и сдвигов в потребительских предпочтениях и поведении³⁶⁹. И. Кулова отмечает, что модели управления, высшей ценностью которых становится повышенный контроль, применение штрафных санкций и влияние посредством материальных стимулов, постепенно отходят на второй план, уступая парадигме лидерства³⁷⁰. С. Майни подчеркивает, что лидерство играет решающую роль в обеспечении результативной трансформации системы управления. Опираясь на концепцию трансформационного лидерства, автор указывает на связи между лидерством и поддержанием конкурентоспособности предприятия; выделяет роль лидера как пример для всех работников. Лидерство – это принятие рисков и вызовов, независимо от своих собственных интересов, и личное участие в трансформационных процессах³⁷¹.

С. Майни подчеркивает значение навыков «бросать вызов», «нести ответственность», «работать над сильными и слабыми сторонами», «оптимизировать производительность»³⁷². А. Б. Муктамар и соавторы указывают на то, что лидеру

³⁶⁸ Попова А. А., Кислицкая Н. С., Стерлягова М. В. Лидерский подход к достижению фирмой делового успеха // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 5 (334). С. 126-130.

³⁶⁹ Mukhtar A. B., Bchtiar A., Guntooro, R. M. The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations // Jurnal Minfo Polgan. 2023. № 12 (1). P. 1306-1314.

³⁷⁰ Kulova I. The new leadership paradigm – A prospect for the growth of modern industrial enterprises // AIP Conference Proceedings. 2022. № 2449 (1). P. 1-6.

³⁷¹ Maini S. Leadership Transformation in Changing Times // International Journal for Global Academic & Scientific Research. 2022. № 1 (4). P. 48-59.

³⁷² Там же.

свойственны такие качества, как проницательность, прямота, сострадание, уверенность, умение общаться, умение принимать решения, а также способность развивать и поддерживать прочные связи с подчиненными; эффективные лидеры, по мнению авторов, обладают способностью выявлять обстоятельства, из которых можно извлечь выгоду, умело ориентироваться в периодах трансформации и противостоять препятствиям, проявлять стойкость и приспособляемость³⁷³.

Отметим, что сформированная культура лидерства является конкурентным преимуществом предприятия, черты которого проявляются в зависимости от стилей лидерства, а также присущих руководителю и коллективу ценностей и ценностных ориентиров.

Развивая тему навыков и качеств, свойственных лидеру, Ш. Асатова указывает на необходимость постоянного развития как лидерских, так и организационных навыков, которые способны предопределить успешность деятельности при осуществлении трансформаций и реализации проектных инициатив³⁷⁴.

Однако более важными на прикладном уровне, определяющими ролевое влияние лидера и культуры лидерства на процесс трансформации системы управления промышленными предприятиями являются не столько качества и навыки лидера (хотя они, безусловно, также важны), сколько *артефакты поведения (реального действия) лидера, отражающие способность целенаправленно применять личные качества для воздействия на нужные объекты и субъекты организации в процессе их трансформации.*

Согласно В. В. Зябрикову³⁷⁵, менеджмент включает в себя множество функций, которые связаны с целеполаганием, предпринимательством, администрированием и интеграцией. Рассмотрим подробнее влияние лидерства на каждую из этих функций.

Целеполагание является важной функцией управления, включающей определение целей и планирование действий для их достижения – лидеры должны

³⁷³ Mukhtamar A. B., Bchtiar A., Guntoro, R. M. The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. P. 1306-1314.

³⁷⁴ Asatova S. Development of organizational skills of leaders in increasing the efficiency of investment projects in industrial enterprises // International Journal of Advanced Research. 2023. № 11(04). P. 945-954.

³⁷⁵ Зябриков В. В. Роли и функции менеджмента // Креативная экономика. 2016. № 10(11). С. 1305-1322.

установить конкретные цели и мотивацию для своей команды, а также аккумулировать ресурсы и обеспечить понимание и принятие этих целей всеми работниками.

Предпринимательство включает поиск новых возможностей для развития организации и разработку инноваций – лидеры должны поощрять креативное мышление и инициативу в своем коллективе.

Администрирование включает организацию и координацию ресурсов, процессов и людей для достижения поставленных целей.

Интеграция определяет целостность функционирования предприятия и всей управленческой системы для обеспечения согласованности действий и сотрудничества, создавая единство корпоративной культуры.

Таким образом, лидерство играет важную роль во всех функциях управления, связанных с целеполаганием, предпринимательством, администрированием и интеграцией.

Отдельное внимание стоит уделить связи между лидером, культурой лидерства, организационной культурой и реализацией трансформаций, в том числе, на уровне системы управления. Исследования Н. Л. Синевой, Д. Ю. Вагина, Г. А. Плесовских, М. С. Шипулло и Г. А. Хачатряна в этом контексте обозначают, что организационная культура как элемент непрерывных изменений становится ключевым способом управления сопротивлением и включения работников в процессы³⁷⁶.

Н. А. Маркова и Д. А. Марков на примере концепции бережливого производства, доказывают, что на лидера возлагаются в этой системе наибольшие ожидания, поскольку он должен выступить наставником, спроектировать мотивацию и обучение, поддерживать инициативу, организовывать работу коллектива, вдохновлять и побуждать к действиям³⁷⁷.

³⁷⁶ Синева Н. Л., Вагин Д. Ю., Плесовских Г. А. и др. Что, как, зачем? Воспитание организационной культуры в условиях быстрых перемен // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 6(32). С. 194-200.

³⁷⁷ Маркова Н. А., Марков Д. А. Мотивация, обучение и лидерство в бережливом производстве // Вестник пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 329-341.

А. В. Губанова в контексте исследований цифрового лидерства подчеркивает ключевое отличие такого лидерства от традиционной модели лидерства, связанной с происходящими изменениями. Фактически критерии лидерства раскрываются через призму инструментов новой реальности – цифровых технологий. В связи с этим, лидеры играют роль цифровых трансформаторов. Автор считает, что сущность деятельности таких лидеров сводится к их «проводниковому» положению, т. е. ***способности вести за собой людей, реализуя радикальные трансформации, происходящие в современных условиях.*** Основной задачей цифрового лидера является продвижение и популяризация ценностей новой цифровой повестки как наиболее актуального и характерного трансформационного процесса, всеобъемлюще охватывающего все сферы человеческой жизнедеятельности ³⁷⁸.

Подведем итоги анализа источников. Лидерство оказывает системное влияние на трансформацию СУ промышленными предприятиями, закладывая фундамент для реализации трансформационной активности. Лидерство становится фактором обеспечения конкурентоспособности, поскольку ориентируется первично не на финансовые показатели или иные экономические составляющие эффективности, а на работников, от которых они зависят.

Определение «культуры лидерства» как набора ***артефактов поведения (реального действия) лидера, отражающего способность целенаправленно применять его для воздействия на нужные объекты и субъекты предприятия в процессе их трансформации,*** ставит вопрос объективного измерения уровня культуры лидерства для последующего управления.

Базируясь на анализе рассмотренных научных концепций и подходов, сформулируем модель культуры лидерства, в основе которой сгруппированы артефакты наблюдаемого поведения лидера (таблица 4.2.1).

Модель предполагает взаимосвязь между поведенческими паттернами лидера (артефактами наблюдаемого поведения) и уровнем культуры лидерства, который

³⁷⁸ Губанова А. В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике. Экономические системы. 2021. № 4. С. 69-78.

растет с увеличением частоты проявления (объективного наблюдения окружающими) этих паттернов. Невозможно однозначно определить наиболее или наименее значимые паттерны. Однако очевидно, что чем шире спектр взаимодействия и задействованных паттернов поведения лидера с другими участниками, тем сильнее будет его влияние на систему управления и выше культура лидерства как часть культуры взаимного уважения и доверия. Результатом роста культуры лидерства для предприятия является снижение неявных издержек, повышение экономической прибыли и производительности в единицу времени.

Таблица 4.2.1 – Модель культуры лидерства*

Компонент ы культуры	Индикатор артефактов поведения
Энтузиазм	1. Говорите с улыбкой на лице, хорошей осанкой, оживлением, силой, жестикуляцией, поддерживайте быстрый темп речи
	2. Используйте оптимистичный, позитивный настрой общения
	3. Сосредоточьтесь на возможностях и перспективах, а не на вызовах или проблемах
	4. Выражайте свой личный оптимизм и волнение по поводу рассматриваемой темы
	5. Предоставляйте обширные положительные отзывы и минимизируйте количество негативных сообщений. Старайтесь поддерживать соотношение пяти положительных сообщений к одному, которое воспринимается как корректирующее
Визионерство	1. В конкретных ярких выражениях опишите свое видение идеального будущего состояния предприятия
	2. Поговорите с отдельными сотрудниками о том, как их работа улучшает общую стратегию организации
	3. Идентифицируйте то, что делает каждый сотрудник в вашей организации, с удовлетворением потребностей клиентов и предоставлением лучшего сервиса

	4. Когда инициируете новые программы, процедуры или проекты, опишите, как каждая из них соотносится с вашим долгосрочным видением
	5. Обсуждая новые продукты, проекты или процессы, стремитесь расширить временной горизонт
Вовлечение	1. Узнавайте мнение всех членов команды по важным стратегическим решениям
	2. Подчеркивайте положительные элементы любого нового предложения, прежде чем высказывать какие-либо опасения, демонстрируйте поддержку своей команды
	3. Спрашивайте о карьерных устремлениях каждого сотрудника, узнавайте от них об идеальных рабочих задачах и о том, какой вклад, по их мнению, они могли бы привнести в процесс реализации этих задач
	4. Связывайте работу команды с ценностями, которыми дорожит каждый человек
	5. Регулярно встречаясь с непосредственными подчиненными, вознаграждайте усилия, вклад и сотрудничество, а не только достижения
Экспертиза	1. Будьте в курсе новейших технологий и исследований, связанных с вашей рабочей сферой. Делитесь этой информацией свободно
	2. Создавайте особые возможности для обмена технической и экспертной информацией с другими сотрудниками вашей организации
	3. Предоставляйте информацию, которая могла бы помочь другим, никогда не утаивая никаких полезных данных
	4. Привлекайте внешних экспертов для обучения вас и вашей группы
	5. Поощряйте инновационные решения проблем

Принципы и последовательность	1. Изложите на бумаге свои основные убеждения и ценности и поделитесь ими с членами вашей команды
	2. Запишите обязательства и обещания, данные отдельным лицам, и периодически просматривайте их, чтобы убедиться в том, что они выполняются
	3. Попросите коллег высказать мнение в рамках тех областей, в которых ваше мнение отличается от мнения подчиненных
	4. Предложите членам команды высказаться, если они считают, что внутри организации что-то скрывается
	5. По возможности проявляйте терпимость
Личный пример	1. Выполняйте все личные обязательства вовремя и с высоким качеством
	2. Вместе с другими согласовывайте сроки целей и задач проектов
	3. Встречайтесь с членами команды, чтобы намеренно поднять планку производительности с помощью амбициозных целей
	4. Сознательно поощряйте свою рабочую команду наращивать темп
	5. Замеряйте постоянное совершенствование

**Разработано автором*

Для каждого артефакта поведения (паттерна культуры лидерства) разработана трёхбалльная оценочная шкала, и каждому уровню присваивается значение оценки исходя из фактического наблюдения оценщика в отношении оцениваемого лидера:

- **Редко (0)**
- **Наблюдается (1)**
- **Наблюдается часто (2)**

Интегральная оценка уровня культуры лидерства будет измеряться суммой значений оценок, а именно:

Уровень культуры лидерства = $\sum$ Значение оценки i -го артефакта поведения
(4.2.1)

Оценочная шкала уровня культуры в связи с изменением производительности показана в таблице 4.2.2.

Таблица 4.2.2 – Оценочная шкала культуры лидерства*

Уровень культуры лидерства	Оценочный уровень
<i>Ниже 30</i>	<i>Низкий, деградирует рост производительности</i>
<i>30 - 40</i>	<i>Средний, нейтрально воздействует на рост производительности</i>
<i>Выше 50</i>	<i>Высокий, стимулирует рост производительности</i>

* Разработано автором

Оценка уровня культуры лидерства может быть произведена как на индивидуальном (в отношении конкретного лидера) так и на групповом уровне (по отношению к организационной единице).

Замер культуры лидерства по представленной выше модели следует проводить в виде анонимного опросника (в бумажном или электронном виде) с горизонтом замера не чаще одного раза в полгода.

4.3. Разработка методики культуры коммуникации и практика принятия кодекса коммуникаций работников в реальной и цифровой среде, а также модели культуры исполнения и измеримости³⁷⁹

Исследуем «культуру коммуникаций», а также «культуру исполнения» как составляющие элементы культуры взаимного уважения и доверия.

³⁷⁹ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В. Методология формирования и внедрения культуры коммуникаций при трансформации системы управления// BENEFICIUM. 2024. № 1(50). С. 99-108.
- Митенков А. В. Инструментарий трансформации модели поведения в организации (тезисы) // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз. Материалы Республиканского научного семинара. Донецкий национальный университет (Донецк). Донецк, 2023 г. С. 167-172.
- Митенков А. В. Теоретические и методологические основы управления конфликтами в трансформациях систем управления (тезисы) // Современные социальные процессы в контексте глобализации: сборник материалов V Международной научно-практической конференции, 12 мая 2023 г. Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2023. С.280-287.

Различные теории и практики, как самостоятельных отраслей знания, так и междисциплинарного характера, применяющиеся для изучения феномена коммуникаций, позволяют говорить о многогранности этой категории³⁸⁰. Анализ определений коммуникации, данных разными авторами, демонстрирует, что их различия зависят от теоретических и прикладных наук, в контексте которых определение рассматривается. Эволюция понятия «коммуникация» применительно к организации привела к самому широкому пониманию этого явления – от способа передачи информации до условий функционирования организации³⁸¹.

Как отмечают Э. Джонс, Б. Ватсон и Дж. Гарднер в обзорной статье «Организационная коммуникация: вызовы нового века», изначально коммуникация воспринималась как инструмент координации индивидуальных действий работников организации, что способствует достижению организационных задач. Однако со временем появилось понимание коммуникации как ключевого процесса в структуре организации³⁸². Качественная коммуникация является фундаментальным аспектом для налаживания и поддержания долгосрочных взаимоотношений между предприятием и внешней средой, что способствует не только укреплению позиций на рынке, но и формированию положительного имиджа среди потребителей, партнёров и других заинтересованных сторон. В контексте внутренней среды качественная коммуникация обеспечивает бесперебойный процесс передачи информации и знаний между подразделениями, что критически важно для синхронизации их деятельности.

Эффективное коммуникационное взаимодействие между работниками с применением новейших технологий имеет ключевую роль в кардинальной трансформации связей в системе управления. Исследования Дж. Шоула подчеркивают значимость качественно налаженных внутренних коммуникаций,

³⁸⁰ Грехнёв В. С. Культура как коммуникация: социально-философские аспекты их современных траекторий // Вестник Московского Государственного Лингвистического Университета. Гуманитарные науки. 2017. Выпуск 3 (771). С. 190-198.

³⁸¹ Морозова Н. А. Коммуникации в организации: комплексный подход // Современные технологии управления. 2011. № 9 (9). С. 1-6.

³⁸² Jones E., Watson B., Gardner J. Organizational Communication: Challenges for the New Century // Journal of Communication. 2004 (December). P. 722-750.

позволяя сокращать издержки предприятия на 15%, снижать число обращений и жалоб от клиентов на 60%, способствовать росту объемов продаж до 20% и даже увеличивать показатель EBITDA до 70%³⁸³.

Согласно Адизесу, ситуация, при которой возникает дефицит взаимного уважения и доверия в организации, характеризуется нежеланием сотрудников слышать друг друга, сотрудничать и коммуницировать³⁸⁴. Это значительно увеличивает внутренние транзакционные издержки³⁸⁵ в системе управления: время расходуется не на создание добавленной стоимости для клиента, а на решение внутренних противоречий, выработку договоренностей и последующую их реализацию. На этапе реализации решений данная проблема приобретает большой вес.

Между проблемами, возникающими в организации, и культурой взаимного уважения и доверия наблюдается следующая корреляция: чем выше культура взаимного уважения и доверия в организации, тем меньше проблем возникает внутри нее (внутренних транзакционных издержек, потерь времени внутри системы управления). Для создания продуктивной атмосферы сотрудничества необходимы единые ценностные коммуникативные ориентиры и нормы (универсалии), которые определяют реальную коммуникационную модель поведения на рабочем месте каждого отдельного индивидуума, а также его вовлеченность и сопричастность к деятельности организации.

Д. Хэнна дает следующее определение: «...наиболее исчерпывающие определения культуры одновременно являются для руководителя наиболее эзотерическими и громоздкими...предлагаю использовать более ограниченное, но прагматичное определение культуры. Культура – это поддающиеся наблюдению рабочие привычки и практики, которые объясняют, как организация функционирует в действительности»³⁸⁶.

³⁸³ Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество; пер. с англ. 14-е изд., доп. и перераб. М.: Альпина Паблишер. 2021. 387 с.

³⁸⁴ Адизес И. Управляя изменениями... 2018.

³⁸⁵ Коуз Р. Фирма. Рынок. Право. М.: Дело, 1993. 192 с.

³⁸⁶ Хэнна Д. Кодекс выживания: естественные законы в бизнесе; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 200 с.

Сформулируем определение: **культура коммуникаций является набором знаков и артефактов наблюдаемого поведения работников в процессе коммуникационно-информационного взаимодействия.** В ходе исследования концепции трансформации системы управления было аргументировано (в параграфе 1.4), что наибольший эффект в системах управления дает обмен не ресурсами, а информацией. При этом информация в процессе обмена не уничтожается и ее не становится меньше. Обмен позволяет резко увеличить количество способов регулирования энтропии организации, т. е. сдвигает и верхний, и нижний уровни энтропии будущего вверх. За счет этого растет устойчивость и приспособляемость организации к любым турбулентностям.

Для того чтобы культура коммуникаций стала неотъемлемой частью функционирования предприятия и ее полноценным рабочим инструментом, она должна быть формализована через определенные корпоративные стандарты, которые определяют правила коммуникационного взаимодействия между подразделениями и отдельными членами коллектива, внедряя требуемые принципы и нормы общения на предприятии: в основе должны лежать человекоцентричные параметры, которые позволяют, с одной стороны, реализовать право индивида-работника быть услышанным, с другой – создать доверительную среду обмена информацией.

Коммуникативная культура представляет собой совокупность навыков и умений в области общения, способствующих взаимопониманию и эффективному решению задач на основе набора ценностей (параграф 4.1). Культурный компонент коммуникации связан с системой эталонов и представлений личности, которые включаются в процессе взаимодействия с другими субъектами³⁸⁷. Основу культуры коммуникаций представляют общепринятые нормы и требования к общению, такие как вежливость, тактичность, корректность, точность, скромность и предупредительность. Коммуникативной культуре посвящен ряд исследований³⁸⁸.

³⁸⁷ Гусевская О. В. Формирование коммуникативной культуры личности как основа общекультурной компетентности // Ценности и смыслы. 2009. № 1. С. 131-141.

³⁸⁸ В частности, работы: Мележик О. В. Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «коммуникативная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. 2018. Том 23.

Синтезируем компоненты культуры коммуникаций, классифицируя в три основные группы, каждая из которых имеет свои особенности и цели (таблица 4.3.1).

Таблица 4.3.1 – Компоненты культуры коммуникаций*

Группа	Описание
Коммуникативный этикет	Обеспечивает основы вежливости и уважения в общении, включает нормы и традиции, такие как использование уважительных обращений, подбор адекватного тона разговора и поддержание норм поведения, способствующих комфортному общению. Эти правила не влияют непосредственно на содержательную сторону общения, но создают благоприятную атмосферу, которая может способствовать более открытому и доверительному диалогу
Правила согласования коммуникативного взаимодействия	Определяют рамки и тип общения, помогая участникам понять, какой стиль общения является приемлемым в данном контексте. Например, в деловой среде будут действовать одни правила (формальность, конкретика, лаконичность), а в неформальном – другие (большая свобода в выражениях, эмоциональность). Такие правила способствуют налаживанию эффективного взаимодействия, поскольку участники общения заранее знают, какие формы взаимодействия являются приемлемыми и как лучше всего достичь общих целей
Правила самопрезентации	Фокусируются на личной презентации в процессе общения, сюда включаются способы самовыражения, подчеркивающие лучшие качества и достижения с целью создания положительного впечатления о себе у собеседника

**Разработано автором*

Каждая из групп правил вносит свой вклад в процесс коммуникации, учитывая различные аспекты взаимодействия между людьми. Осознание и применение этих правил позволяет улучшить качество коммуникации, укрепить межличностные связи и способствует достижению общих целей.

Разработка правил коммуникации во взаимодействии подразделений, например, «Кодекса поведения персонала в реальной и цифровой среде», является наиболее эффективным, доступным и результативным инструментом, который способствует решению вопросов, возникающих внутри предприятия, улучшению психологического климата в коллективе, минимизации количества возникающих конфликтных ситуаций. Этот документ регламентирует порядок действий не только в сложных ситуациях, но и в повседневных рутинных операциях, включающих работу с сотрудниками, постановку задач, телефонные переговоры, общение между сотрудниками, обратную связь и аналогичное³⁸⁹.

В настоящее время отсутствует единый методический подход для разработки и внедрения стандартов коммуникаций, что делает индивидуально разработанные методологии – эксклюзивным интеллектуальным ресурсом каждого предприятия.

В ходе теоретического исследования и практики внедрения культуры коммуникаций на проектах в промышленных предприятиях, автором разработана методика формирования культуры коммуникаций с целью обеспечения корректировки моделей коммуникативного поведения как элемента построения культуры взаимного уважения и доверия. Методика состоит из **шести** этапов разработки и внедрения (рисунок 4.3.1), которые должны обеспечить принятие и исполнение на практике стандарта коммуникаций всеми работниками предприятия и, как следствие, – обновление модели коммуникативного поведения.

³⁸⁹ Евченко О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-этического регулирования/ Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2010. №4. С. 37-46.



Рисунок 4.3.1 – Методика внедрения культуры коммуникаций. *Разработано автором*

Первый этап заключается в разработке исходного документа (может иметь различное название, например: стандарт, сервисный стандарт, кодекс, правила, конституция), который задает сотрудникам целевую модель поведения в части культуры коммуникаций в организации. В рамках создания данного документа разрабатываются алгоритмы коммуникационного поведения: для сотрудника все коммуникации становятся коммуникациями с «клиентами» (внешними или внутренними).

Внедрение стандарта, как пускового этапа методики формирования культуры коммуникаций, решает несколько важных задач:

1. Унификация действий персонала. Стандартизация позволяет обеспечить единообразие действий персонала на различных площадках и стабильный процесс клиентского сервиса в широком поле его понимания. Это снижает вероятность ошибок и повышает уровень доверия со стороны клиентов.

2. Понятность рабочих процедур. Рабочие процедуры через внедрение стандартов должны быть оформлены максимально доступно и понятно для сотрудников и включать не только четкие указания относительно необходимых действий, но и подробные рекомендации по методам их выполнения. Это обеспечивает эффективное освоение процессов и способствует унификации рабочих

методов, повышая общую продуктивность и качество работы в организации. Это особенно актуально для линейного персонала, занимающегося стандартными операциями или ситуациями, и обеспечивает единый подход к выполнению задач.

3. Создание объективной и независимой основы для оценки работы сотрудников.

В ходе апробации была осуществлена реализация проекта трансформации по формированию культуры коммуникаций на предприятиях группы «Объединенной металлургической компании» (акты внедрения представлены в приложении Е). На рисунке 4.3.2 представлен практический образец (выдержки). Полные варианты примеров стандарта коммуникаций при внедрении разработанной методики представлены в приложении Г1.

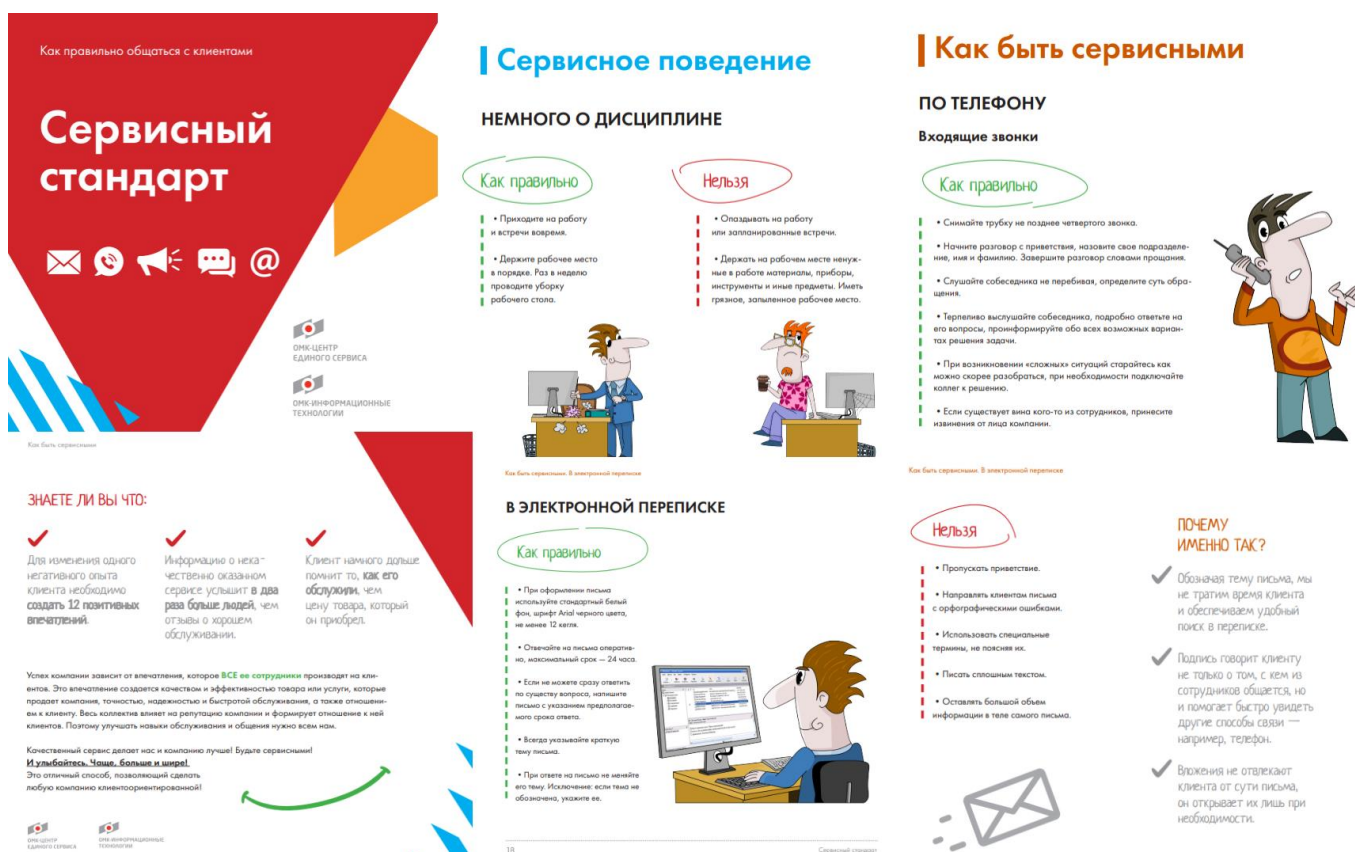


Рисунок 4.3.2 – Выдержки правил коммуникации из сервисного стандарта.

Разработано автором в рамках проекта трансформации СУ.

Второй этап — это обучение и вовлечение сотрудников, который предусматривает проведение тренингов, оперативных совещаний и вебинаров для коллектива с целью освоения навыков сервисного поведения и коммуникаций.

Предприятию следует начинать внедрение новой культуры коммуникации с информационной кампании, которая объясняет не только особенности взаимодействия «по-новому», но и его преимущества и выгоды для работников. Поскольку сопротивление изменениям неизбежно, важно иметь амбассадоров («сервисных навигаторов»), которые будут способствовать принятию изменений со стороны работников. Сервисные навигаторы должны иметь авторитет среди коллектива, быть открытыми к новым решениям и устойчивыми к стрессовым ситуациям. Немаловажным является их собственная вера в те изменения, которые они продвигают, – в противном случае есть риск возникновения двойных стандартов, что будет препятствовать внедрению изменений.

Третий этап – контрольный. До тех пор пока новые правила не станут рутиной, контроль играет ключевую роль. На данном этапе контроль может быть осуществлен в двух формах: внутренний и клиентский.

Внутренний контроль направлен на оценку соблюдения стандартов сотрудниками подразделения и может осуществляться в виде тестирования, проверки или других методов. Внешний – клиентский контроль – включает независимую оценку от клиентов (например, опрос качества, удовлетворенности, метод «тайный покупатель»).

Четвертый этап – стимулирование. Здесь особое внимание нужно уделить системе «результат-вознаграждение» (или «результат-наказание») персонала при внедрении изменений в части культуры коммуникаций. На данном этапе предусмотрено введение показателей эффективности для оценки результатов проекта по внедрению стандарта коммуникаций. Они будут характеризовать насколько деятельность подразделения и его сотрудников объективно удовлетворяет ключевые потребности и ожидания клиентов. Важно интегрировать показатель коммуникационной культуры в ключевые показатели эффективности (КПЭ) всего предприятия, присвоив ему значимую целевую долю, на уровне не менее 10%³⁹⁰.

³⁹⁰ Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / О. В. Гулакова, О. А. Кусраева, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова; под науч. ред. В. А. Ребязиной, М.

Пятый этап заключается в мотивации и внедрении идеологии. Стимулировать процесс внедрения сервисного стандарта возможно, задействовав все инструменты внутренних коммуникаций, таких как внутренние конкурсы, соревнования и т. д. Все это позволяет зафиксировать важность качества новой коммуникационной модели с внутренними и внешними клиентами. На этом этапе возрастает роль лидера, который вдохновляет процесс изменений, заинтересован в нем и в эффективных коммуникациях на предприятии. Ведущая роль топ-менеджмента, особенно если в этой роли выступают владельцы (совладельцы), является незаменимой предпосылкой для идеологического сопровождения процесса внедрения новой коммуникативной модели. Именно он должен в ежедневном коммуникативном процессе своим примером транслировать новую модель поведения для всех.

Завершающий, **шестой этап** – мониторинг и развитие новой спирали внедрения культуры коммуникаций. В качестве базового действия может быть выбрано решение о пересмотре и коррекции документа каждые полтора-два года при отсутствии условий, побуждающих пересмотр ранее намеченного срока. Также возможна актуализация КПЭ, доработка или оптимизация системы контроля. Обмен опытом, референс-визиты на другие предприятия, изучение лучших практик будут стимулировать совершенствование стандарта сервисного взаимодействия.

В результате внедрения методики построения культуры коммуникаций на предприятиях «Объединенной металлургической компании» был четко выстроен бизнес-процесс обслуживания внутренних клиентов. Вовлеченность сотрудников по данным исследования, проведенного в 2015 г., оценивалась на уровне – 65%, в 2016 г. – 72%, к 2018 г. – 76%, с дальнейшим ростом на 2% в год³⁹¹.

Внедрение культуры коммуникаций (и стандарта коммуникаций как важнейшего инструмента) представляет собой механизм формирования требуемой модели коммуникационного поведения сотрудников в процессе работы. Строгое

М. Смирновой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Серия Монографии ВШЭ: Социально-экономические науки. 2023. 280 с.

³⁹¹ В промышленных масштабах / М. Войтик, Т. Самсонова, Е. Бондарь, И. Серякова // Территория клиента : журнал о клиентском сервисе. – 2015. – № 7. – С. 15–20.

следование всеми работниками поведенческим нормам, зафиксированным в соответствующем документе, обеспечивает унификацию обслуживания клиентов, обеспечивая исключение избыточных и некорректных коммуникаций со стороны работников.

Научное понимание «культуры коммуникаций» как *артефактов наблюдаемого поведения (реального действия) сотрудника, отражающих способность применять коммуникативные качества с направленностью на конструктивное взаимодействие в организации в процессе трансформации*, ставит вопрос объективного замера уровня культуры коммуникаций для последующего управления им.

Исходя из анализа рассмотренных научных концепций и подходов сформулируем численную модель «культуры коммуникаций»:

Уровень культуры коммуникаций =

$$\sum \text{Значения оценки } i - \text{го артефакты культуры коммуникаций} \quad (4.3.1)$$

В основе численного уровня культуры коммуникаций – суммированная оценка каждого артефакта наблюдаемого поведения сотрудника в отношении коммуникаций, синтезированная и представленная в таблице приложения Г2, а также разработанный шаблон опросника для его замера в Приложении Г3.

Результатом роста культуры коммуникаций для предприятия, так же как и для культуры лидерства, является снижение неявных издержек и рост экономической производительности в единицу времени.

Для каждого артефакта поведения в культуре коммуникаций разработана двухбалльная оценочная шкала, и каждому уровню присваивается значение оценки исходя из фактического наблюдения оцениваемым в отношении коммуникаций в организации:

- *Не влияет в позитивном ключе на культуру коммуникаций - 0*
- *Влияет в позитивном ключе на культуру коммуникаций - 1*

Интегральная оценка уровня культуры коммуникаций будет являться суммой значений оценок, а именно:

уровень культуры коммуникаций = $\sum$ Значение оценки i -го артефакта поведения по опроснику (Приложение Г3).

Интегральная оценка уровня культуры коммуникаций будет являться суммой значений оценок. Максимальное значение суммы оценок по опроснику может достигать уровня 65 баллов.

Оценочная шкала уровня культуры коммуникаций в связи с изменением производительности представлена в таблице 4.3.2.

Таблица 4.3.2 – Шкала уровня культуры коммуникаций в связи с экономической производительностью*

Уровень культуры коммуникаций	Оценочный уровень
<i>Ниже 22</i>	<i>Низкий, деградирует рост экономической производительности</i>
<i>23 - 43</i>	<i>Средний, нейтрально воздействует на рост экономической производительности</i>
<i>44 - 65</i>	<i>Высокий, стимулирует рост экономической производительности</i>

**Разработано автором*

Оценка уровня культуры коммуникаций должна быть проведена на групповом уровне в отношении ситуации в организационной единице. Замер культуры коммуникаций по представленной выше модели следует проводить в виде анонимного опросника (в бумажном или электронном виде) с горизонтом замера не чаще одного раза в полгода.

При расчете уровня культуры коммуникаций как составляющей компоненты культуры взаимного уважения и доверия (ВУД), необходимо учесть, что полученный уровень замера культуры коммуникаций необходимо перевести в сопоставимую шкалу, где 65 баллов (или максимальный уровень соответствует 100%) приравнивается к максимальной оценке 0,33, следовательно:

$$\text{Культура коммуникаций как часть КВуд} = (\text{Фактический замер в баллах культуры коммуникаций}) \times \frac{0,33}{65} \quad (4.3.2)$$

Подведем итоги исследования в области культуры коммуникаций при трансформации СУ. Коммуникации, являющиеся высоко-сложным и многогранным явлением, играют важную роль в различных сферах человеческой деятельности, развитии доверия и успешной работе коллектива. Межличностное взаимодействие играет ключевую роль в функционировании и развитии предприятия как системы, и управление коммуникациями становится критическим аспектом как во взаимодействии с внешней средой, так и внутри предприятия.

Высокая культура коммуникаций проявляется в заинтересованности, умении слушать и слышать друг друга, а также умении вырабатывать решения в коллективе. Недостаток культуры коммуникаций может привести к демотивации, апатии и неспособности сотрудников договариваться и эффективно реализовывать принятые решения, тем самым снижая экономическую производительность.

Культура исполнения и измеримости как часть культуры ВУД при трансформации СУ.

Управленческая деятельность по трансформации СУ представляет собой воздействие одних людей на других, включая действия управляющих, менеджеров, администраторов и руководителей на подчинённых. Профессиональный руководитель неизбежно принимает во внимание специфику организационной деятельности, индивидуальные мотивы подчинённых, их психологические и физиологические особенности. Таким образом, характер управленческого воздействия может варьироваться.

Восприятие человека как элемента глобальной системы позволяет выявить новые аспекты человеческого поведения. Определяя систему как структуру, обеспечивающую единство и целостность объекта, мы подчеркиваем, что основная функция системы заключается в преобразовании энергии и вещества. Эта функция предполагает стремление системы к самосохранению и развитию, поддержанию

равновесия согласно принципу Ле Шателье – Брауна и адаптации к изменяющимся условиям в соответствии с принципом наименьшего действия³⁹².

В контексте трансформации системы управления для достижения заданных целей необходимо применение количественных и качественных показателей. Эти показатели, установленные менеджерами, способствуют организационным изменениям через механизмы обратной связи, оценивая способность системы к самосохранению и развитию. Отклонения от заданных параметров рассматриваются как потенциальные дисфункции, требующие коррекции для восстановления устойчивости системы за счет решения проблем СУ (дезинтеграций СУ, подробнее – в параграфе 1.4). Главная цель управления предприятием при его трансформации заключается в разработке таких показателей, которые позволят системе адаптироваться к изменениям, минимизируя внешние воздействия и сохраняя свою функциональную определённость³⁹³. В современной практике применяется система ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая связывает вознаграждение работника с достигнутыми результатами деятельности на всех уровнях.

Однако возникает вопрос о том, как правильно определить желаемое состояние экономического объекта - предприятия, чтобы не нарушить принципы холистического развития. Состояние объекта должно описываться через совокупность количественных и качественных индикаторов как в отношении результата финансово-хозяйственной деятельности организации (экономической производительности), так и в отношении поведения сотрудников в ней («что делается и как делается»).

³⁹² Антипенко Л. Г. Нравственное измерение исторического времени в свете естественно-научного принципа Ле Шателье-Брауна // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2019. № 3. С. 2-7.

³⁹³ В случаях, когда руководители осознавали или интуитивно чувствовали системные закономерности, это приводило к выдающимся результатам в управлении. Примером глубокого понимания этих принципов в истории менеджмента является подход Г. Форда, который связал заработную плату ремонтников с непрерывностью работы конвейера. Ремонтники получали оплату только во время пребывания в комнате отдыха; при срабатывании сигнала о поломке на конвейере их заработок прекращался. Это стимулировало их к быстрому и качественному выполнению ремонтов для минимизации времени простоя. Аналогичная система существовала в древнем Китае, где врачи получали оплату только за здоровье своих пациентов, что мотивировало их к точной диагностике и эффективному лечению.

Именно диалектическое соединение показателей обеих зон создает устойчивость системы управления организации.

Определим культуру исполнения и измеримости как набор артефактов поведения относительно исполнения сотрудниками процессов и проектов на предприятии, а также артефактов поведения относительно их замера и оценки прогресса достижения.

Для создания зрелой культуры исполнения и измеримости при трансформации системы управления необходимо в отношении «что делается» и «как делается» выполнить следующее:

1. Качественно интерпретировать цели и роль управляемого объекта в системе более высокого уровня.
2. Определить необходимые качественные и количественные состояния объекта.
3. Количественно описать выделенные качественные показатели.
4. Создать набор требуемых артефактов поведения в отношении исполнения и измерения процессов и проектов в системе управления.

Важно, чтобы установленные показатели и артефакты исполнения и измеримости соответствовали видению стратегического развития организации, способствуя росту экономической производительности в долгосрочном горизонте времени.

Для измерения прогресса культуры исполнения и измеримости (как компонент культуры взаимного уважения и доверия) разработан шаблон опросника артефактов, который позволяет в динамике оценивать ее прогресс (приложение Г4).

Для замера следует обработать массив ответов и рассчитать значение по следующей формуле:

$$k_{\text{исп.изм}} = \frac{\sum_{i=1}^n (k_i \cdot \sum_{j=1}^m a_j)}{n} \quad (4.3.3),$$

где:

$k_{\text{исп.изм}}$ — показатель культуры исполнения и измеримости;

k_i – весовая значимость показателей (i), оценивающих культуру исполнения и измеримости ($i = 1, 2, 3, \dots, n$)

a_j – весовая значимость показателей, характеризующих i -е показатели культуры исполнения и измеримости ($j = 1, 2, 3, \dots, m$)

Пример расчета 1.

[Число вопросов = 16, $i = 1, 2, 3, \dots, 16$, $n = 16$]

$i = 1$ (Вопрос 1), $k_1 = 0,9$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$i = 2$ (Вопрос 2), $k_2 = 0,00666$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$i = 3$ (Вопрос 3), $k_3 = 0,00666$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$k_3 = k_4 = \dots k_{16} = 0,00666$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$$k_{\text{исп.изм}} = \frac{\sum_{i=1}^n (k_i \cdot \sum_{j=1}^m a_j)}{n} = \frac{0,9 \cdot 6 + 0,00666 \cdot 6 \cdot 15}{16} = \frac{5,4 + 0,5994}{16} = \frac{5,9994}{16} = 0,375 \text{ или показатель культуры исполнения и измеримости составляет } 37,5\%$$

Пример расчета 2.

[Число вопросов = 16, $i = 1, 2, 3, \dots, 16$, $n = 16$]

$i = 1$ (Вопрос 1), $k_1 = 0,0625$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$i = 2$ (Вопрос 2), $k_2 = 0,0625$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$i = 3$ (Вопрос 3), $k_3 = 0,0625$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$\dots k_3 = k_4 = \dots k_{16} = 0,0625$; число ответов $m = 6$; $\sum_{j=1}^m a_j = 6$ (все ответы по 1);

$$k_{\text{исп.изм}} = \frac{\sum_{i=1}^n (k_i \cdot \sum_{j=1}^m a_j)}{n} = \frac{0,0625 \cdot 6 \cdot 16}{16} = 0,375$$

или показатель культуры исполнения и
измеримости составляет 37,5%

Выводы по главе 4

1. Доказано, что постнеклассическая наука позволила сделать вывод о конфигурации культуры в процессе развития: культура – это социокод организационной ячейки, который (наряду с генокодом) позволяет формулировать, накапливать и передавать артефакты поведения. Трансформация СУ – процесс, который отражает изменения в общественном устройстве и организации предприятия. Она должна в полной мере опираться на преобразование культуры организации, так как именно это позволяет изменить реальное действие при осуществлении управленческих процессов. Открытость к новым идеям, готовность к изменениям и смелость идти против течения считаются необходимыми качествами для тех, кто стремится к интеллектуальному и духовному росту. Переосмысливая свои убеждения и взгляды, работники могут преодолеть старые ограничения и раскрыть новые горизонты перед собой. Обновленный мировоззренческий подход способствует не только изменениям во внешнем мире, но и личностному росту каждого работника.

2. Опираясь на синтез понимания культуры как набора артефактов наблюдаемого поведения и знаков на предприятии, а также основы кибернетики в управленческом цикле, доказано, что при построении методологии изменения культуры организации важнейшим элементом является элемент обратной связи.

3. Доказано, что взаимное уважение и доверие занимают центральное место в структуре системы управления организацией, поскольку способствуют выстраиванию долгосрочных результативных и эффективных отношений, основанных на высших человеческих ценностях. Ключевую роль в развитии взаимного уважения и доверия занимает принятие ценности не только собственной позиции, но и позиции каждого индивида, что отражает особое влияние развитого

взаимного уважения и доверия на характер управления. Причем возникать взаимное уважение и доверие должно на этапе возникновения управления (инициация, обсуждение, групповое принятие решения), поскольку подобный подход позволит исключить проявление неуважения и недоверия на дальнейших стадиях управления. Культура взаимоуважения является синтезом взаимного уважения и доверия. Сформулирована и доказана тесная связь между взаимным уважением, доверием и повышением эффективности системы управления.

4. На основе проведенного исследования сформулирована трехэтапная методика трансформации культуры организации как этапа трансформации системы управления.

5. Получены следующие элементы научной новизны: разработаны компоненты культуры взаимного уважения и доверия на предприятии; разработана методика внедрения культуры ВУД на основе разработки ценностей и набора артефактов требуемой поведенческой модели; обобщены и развиты правила культуры коммуникации и принятие кодекса поведения персонала в реальной и цифровой среде; разработана методика замера культуры лидерства персонала трансформирующегося предприятия; сформирована методика измерения культуры коммуникаций, и создана методика замера культуры исполнения и измеримости; разработан инструмент «обхода руководителя», практика реализации которого рассмотрена в параграфе 5.4.

ГЛАВА 5. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ПРАКТИКЕ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1. Моделирование трансформации системы управления и практическая реализация этапов «Диагностика», «Видение стратегического развития», «Проектирование организационной структуры», «Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов» для промышленных предприятий на примере металлургического предприятия

Практическая реализация концепции и методологии трансформации системы управления многократно успешно апробирована на российских промышленных предприятиях (металлургической, машиностроительной, химической и других отраслей), а также в Республике Узбекистан (приложение Е содержит акты внедрения и справки о внедрениях с подтверждением экономических и социальных эффектов от внедрения методологии) в рамках проектов управленческого консультирования, проведенных автором в качестве внутреннего работника предприятий (руководителя по трансформации) или внешнего консультанта. Эффекты от реализации проектов на основании актов внедрения, справок и опубликованных результатов в научных изданиях отражены в таблице 5.1.1.

Таблица 5.1.1 – Эффекты от реализации проектов трансформации системы управления на предприятиях внедрения*

Предприятие	ИНН	Показатель	Изменение	
			Вид эффекта	Численное значение или динамика значения
Концерн «Калашников»	1832090230	Производительность труда работников, занятых на производстве гражданской продукции	фактический	рост
		Вовлеченность персонала, работающего на производстве гражданской продукции	фактический	рост
Криогенмаш	5001000066	Производительность труда	ожидаемый	15% за период
		Срок реализации проектов	ожидаемый	рост
		Внутреннее время предприятия на разработку и реализацию проектов	ожидаемый	рост
Объединенная металлургическая компания – ИТ	5247051889	Вовлеченность персонала	фактический	30% за период
		Производительность труда	фактический	20% за период
		Идеи по развитию	фактический	25% за период
Объединенная металлургическая компания – ЦЕС	7709931502	Вовлеченность персонала	фактический	рост
		Производительность труда	фактический	рост
		Идеи по развитию	фактический	рост
	74490067300	Выручка	фактический	7,50%

Предприятие	ИНН	Показатель	Изменение	
			Вид эффекта	Численное значение или динамика значения
Челябинский трубопрокатный завод		Производительность труда	фактический	2%
Штурман РУС	9725073980	Выручка по целевым сегментам	фактический	3% в год
		Производительность труда	ожидаемый	3% в год
VV Group	4706061740	Доли рынка	фактический	2% в год
		Маржинальность сегмента рынка	фактический	2% в год
		Производительность труда	фактический	10% за период
Управление транспортными активами	7736583259	Срок реализации проектов	фактический	существенное сокращение
		Внутреннее время предприятия на разработку и реализацию проектов	фактический	существенное сокращение
		Качество документов стратегического управления	фактический	повышение
УРАЛХИМ филиал «ОЦО»	7703647595	Вовлеченность персонала	фактический	рост
		Производительность труда	фактический	рост
Expera Digital IT Consulting	Узбекистан	Экономическая производительность бизнеса	ожидаемый	50% за три года

*свод показателей с результатами внедрений из актов, справок о внедрении, научных статей в рецензируемых изданиях

Представим интегральную бизнес-схему моделирования реализации трансформации системы управления (рисунок 5.1.1). Отметим, что общая схема моделирования трансформации позволяет самостоятельно осуществлять этапы методологии трансформации, однако критически важно обладать в структуре проектного офиса трансформации компетенциями интегральной фасилитации как главного метода координации командной работы и преобразования конфликтов в энергию созидания для реализации целей и задач в проектах трансформации.

На основе разработанной бизнес-схемы моделирования была осуществлена трансформация СУ промышленного металлургического предприятия – «трубопрокатного завода».

Стартовым началом трансформации стала пассионарная энергия лидера – председателя совета директоров предприятия, который, исходя из внутреннего понимания необходимости глобальных изменений и видения усиливающейся конкуренции, инициировал начало работ по трансформации.

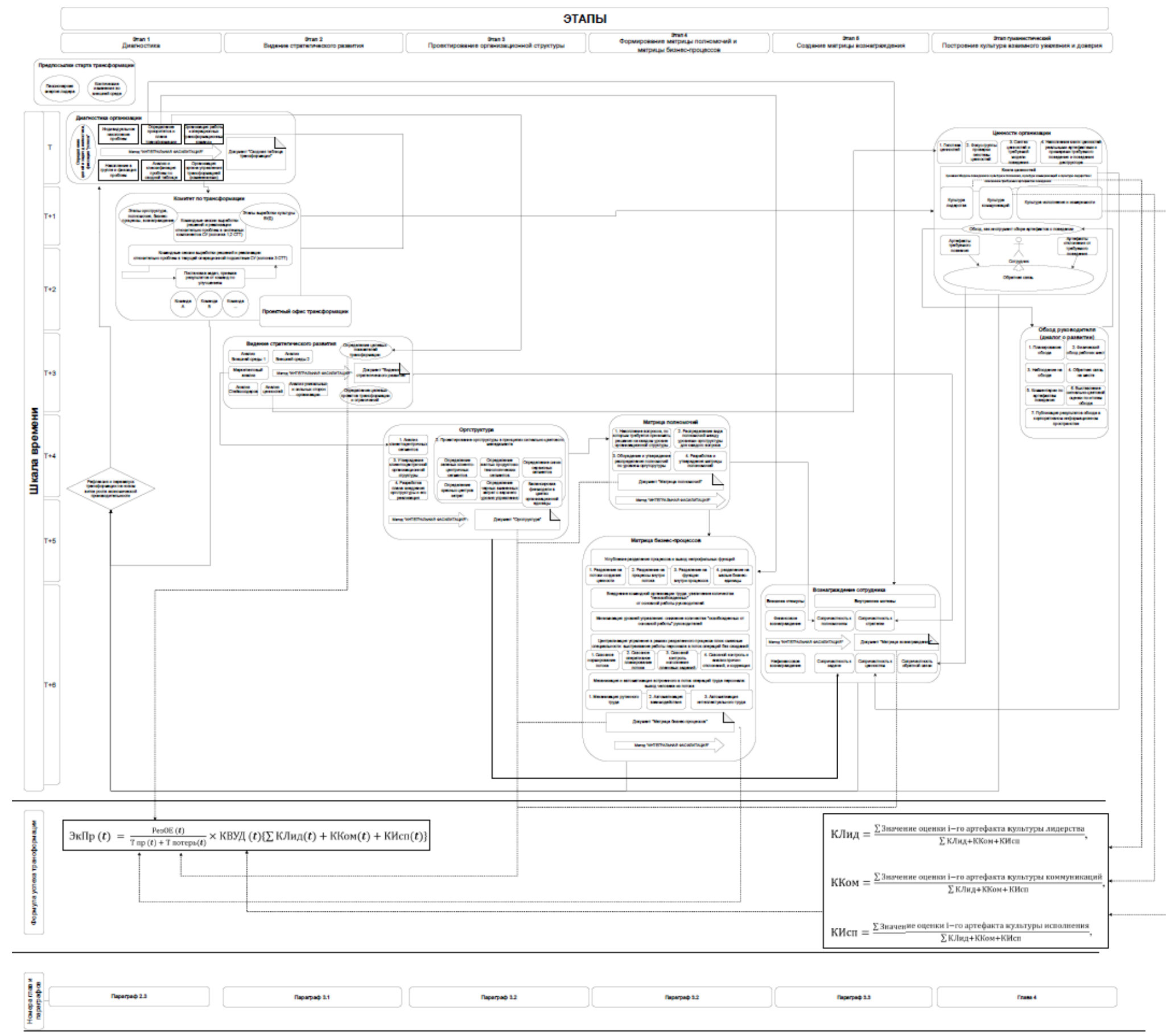


Рисунок 5.1.1 – Интегральная бизнес-схема моделирования трансформации системы управления. *Разработано автором*

Согласно методологии, была инициирована **сессия «диагностики» (1-й этап трансформации)** с участием акционера предприятия и руководителей верхнего уровня: генерального директора и его заместителей, а также ключевых экспертов по направлениям, около 20 человек, что составило команду, обладающую ПВЭ.

В ходе работы на командной сессии с помощью метода интегральной фасилитации была сформулирована сверхцель трансформации (амбиция), согласно рисунку 5.1.2, и проведено накопление точек дезинтеграции (проблем СУ), которые ограничивают и препятствуют возможностям увеличения экономической производительности предприятия в настоящий момент, то есть точка «А».

Что такое Успех предприятия X?	2020	2030
Выручка	3 млрд. дол.	6 млрд. д.
Доля рынка в РФ	20%	25%
EBITDA	0,5 млрд. дол.	1,2 млрд.д.
Чистая прибыль	0,2 млрд. дол.	0,5 млрд.д.
Дивиденды	0,1 млрд. дол.	0,25 млрд.д.
Денежный поток	0,2 млрд. дол.	0,5 млрд.д.
Доля экспортных продаж	15%	25%
Доля высокомаржинальных продаж	40%	40%
Вовлеченность персонала	75%	82%
Рентабельность	17%	20%
Индекс удовлетворенности клиентов	4,7	4,9
LTIFR	0,9	0,86
OTIF	75%	88%

Рисунок 5.1.2 – Сформулированная сверхцель (амбиция) трансформации
(Источник: выдержка из практической сессии трансформации СУ, орфография и стилистика сохранены)

В течение трехдневной сессии этапа «диагностики» было собрано 173 проблемы СУ (ТДз). Они были систематизированы и классифицированы по СТТ (таблица 5.1.2). Примеры собранных и классифицированных проблем по колонке 1 СТТ показаны на рисунке 5.1.3.

Культура ВУД 1. Отсутствие в ценностях "белой металлургии" ценности эффективности 2. Многие руководители считают, что управление персоналом, это ответственность функции HR 3. В культуре компании присутствует мужской шовинизм 4. Различные локальные корпоративные культуры в компании 5. Низкая скорость принятия управленческих решений 6. Управленческое иждивенчество 7. Ошибки и проблемы скрываются 8. Слабое взаимодействие между подразделениями 10. Регламенты компании не соблюдаются 11. Атмосфера страха наказания 12. Слабая культура анализа ошибок 13. Пропагандируемые компанией ценности не разделяются или не подтверждаются поведением руководителей 14. Низкая управленческая культура общения с подчиненными 15. Слабая командная работа топ менеджмента 16. Зачастую решаем не причины проблем, а симптоматику 17. Боимся сильных людей и не делегируем полномочия 18. Безответственное отношение к проектам 19. Двойные стандарты принятия управленческих решений 20. Склонность к излишней бюрократизации процессов, как в описании, так и в контроле за ними

Рисунок 5.1.3 – Свод колонки 1 СТТ (*Источник: выдержка из практической сессии трансформации СУ, орфография и стилистика сохранены*)

Примеры собранных и классифицированных проблем по колонке 2 СТТ на рисунке 5.1.4.

Видение стратегического развития 29. Отсутствие утвержденной и разделенной стратегии группы компаний 30. Система стратегического планирования не работает 31. Отсутствуют функциональные стратегии Организационная структура 22. Организационная структура нечеткая и противоречивая 23. Неэффективная организационная структура 24. Отсутствие в организационной структуре ряда функций Матрица полномочий 25. Избыточность централизации полномочий в операционной деятельности 26. Отсутствие понятных правил делегирования полномочий Матрица вознаграждения 28. Отсутствие системы мотивации руководителей на долгосрочный результат

Рисунок 5.1.4 – Свод колонки 2 СТТ (*Источник: выдержка из практической сессии трансформации СУ, орфография и стилистика сохранены*)

Примеры собранных и классифицированных проблем по колонке 3 СТТ, рисунок 5.1.5.

Взаимодействие с клиентами: 34. Нет комплексного подхода к пониманию, формированию и удовлетворению потребностей клиентов 35. Отсутствует сбытовая стратегия и инструменты управления взаимоотношениями с клиентами 36. Отсутствуют системы управления отношениями с клиентами (CRM) 37. Слабый клиентский сервис 38. Слабая работа с клиентами 39. Слабое продвижение продукции за пределами СНГ ТЕКУЩАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА • РАЗВИТИЕ 54. Отсутствует процесс и компетенции управления фундаментальной стоимостью компании 49. Не выстроена система поиска и развития точек роста • ПРОДУКТЫ 41. Слабое управление продуктовой линейкой • ПРОИЗВОДСТВО 58. Отсутствие в компании модели зрелости производственных систем 56. Недостаточный уровень модернизации оборудования, его достаточности по количеству для удовлетворения потребностей клиент 59. Отсутствует система отслеживания исполнения клиентского заказа 42. Слабое управление цепочкой поставок 53. Большое количество случаев нарушения технологии • УПРАВЛЕНИЕ И ОПЕРАЦИИ 43. Неэффективные операционные процессы 44. Низкое качество внутренних сервисов 52. Отсутствие правил и систем, обеспечивающих их исполнение 50. Избыточная ресурсоемкая система управления ЛНА 57. Отсутствие стратегии и процесса управления рисками 55. Неэффективное управление всем циклом инвестиций 48. При формулировании целей проекта не всегда понимают конечные цели и ценность проекта УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ 46. Слабая система управленческой информации 90. Система единого управленческого учета в компании не работает 40. Не развитый производственный учет в компании 45. Недостаточный уровень автоматизации 51. Избыточная стоимость ИТ-решений

Рисунок 5.1.5 – Свод колонки 3 СТТ (*Источник: выдержка из практической сессии трансформации СУ, орфография и стилистика сохранены*)

Примеры собранных и классифицированных проблем по колонке 4 СТТ, рисунок 5.1.6.

Как ведут себя сотрудники ? 72. Высокий уровень конфликтности в компании 83. 95 % энергии руководителей тратится на внутрикорпоративную борьбу 73. Часто личная стратегия превалирует и противоречит корпоративной стратегии 74. Высокий уровень стресса менеджмента 75. Профессионалы производства не хотят идти работать в заводоуправление 78. Сильное сопротивление любым изменениям 76. Скорость организационных изменений не соответствует требованиям бизнеса 77. Недостаточные инвестиции в проекты развития Что показывают результаты деятельности 85. Высокая доля постоянных издержек в общих затратах компании 84. Темпы роста управленческих затрат превышают темпы роста выручки 81. Неприемлемые потери рабочего времени и на произв. и в управлении 80. Избыточность персонала 82. Существенные затраты времени руководителей на непрофильный бизнес 86. Теряем маржу 87. Теряем вовлеченность персонала и бренд привлекательного работодателя 88. Высокие коррупционные риски 89. Высокие репутационные риски

Рисунок 5.1.6 – Свод колонки 4 СТТ (*Источник: выдержка из практической сессии трансформации СУ, орфография и стилистика сохранены*)

Таблица 5.1.2 – Сводная таблица трансформации и количество ТДз на сессии диагностики (в красных квадратах)*

2. Внешняя среда	Внутренняя среда организационной единицы			
	Системные организационные причины: компоненты системы управления		Текущие проблемы	Системные проявления
	1. Культура взаимного уважения и доверия (как)	2. Структурно-системные компоненты (что)	3. Текущая операционная система	4. Результаты деятельности
Не поддающиеся влиянию	Культура лидерства 4	Видение стратегического развития 8	Взаимодействие с клиентами 12	Как ведут себя работники? 8
		Структура ответственности 15 (Организационная структура)	Основной процесс создания стоимости 55	
Поддающиеся влиянию выше организационной единицы	Культура коммуникаций 13	Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов 5	Человеческие ресурсы 18	Что показывают результаты? 12
	Культура исполнения и измеримости 15	Матрица Вознаграждения 1	Финансы и учет 0	

*Сформирована в ходе проекта трансформации

Согласно методологии трансформации, по завершении **сессии «диагностики»** было инициировано создание управляющего органа для трансформации СУ – комитета по трансформации (название в ходе этого проекта было определено как «Управляющий комитет трансформации»), а также исполнительной структуры организации – проектного офиса трансформации (название в ходе этого проекта было определено как «Департамент управления проектами»). Схема организационно-ролевой модели представлена на рисунке 5.1.7.

В состав Управляющего комитета трансформации вошли руководители верхнего уровня: ГД и его заместители общей численностью 15 человек. В состав Департамента управления проектами были приняты эксперты по методологии трансформации и управлению изменениями, проектному управлению (водопадным и гибким методами), архитекторы бизнес-процессов, фасилитаторы. Также было разработано положение «Об Управляющем комитете трансформации», которое детально регламентировало ведение работ по трансформации, ответственность, права и обязанности (Приложение Д1).



Описание:



- проектный офис трансформации,

 - комитет по трансформации (управляющий комитет).

Рисунок 5.1.7 – Комитет по трансформации и проектный офис трансформации.

Разработано автором в ходе реализации проекта трансформации

При реализации этапов работ по трансформации СУ была использована гибридная методология ведения проектного управления: водопадный метод для основной части проектов, а также гибкая методология – для проектов цифровизации. Был разработан сводный график работ, который обновлялся еженедельно, на рисунке 5.1.8 приведен план-график проекта.

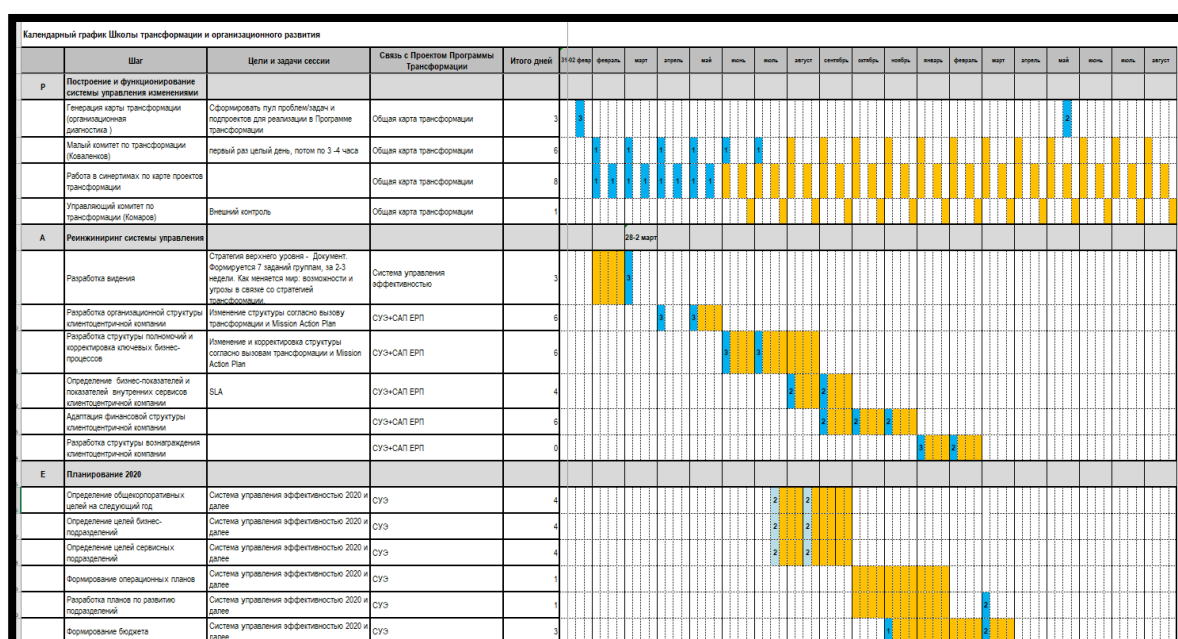


Рисунок 5.1.8 – План-график проекта трансформации СУ. *Разработано автором в ходе проекта трансформации (орфография и стилистика сохранены)*

Работа Управляющего комитета по трансформации (УКТ) была организована в виде командных сессий участников комитета методом интегральной фасилитации на ежемесячной основе: как правило в течение 2-3 дней. Управляющий комитет осуществлял верхне-уровневое управление и координацию работ в проекте: выработкой и решением ТДз из зоны системных организационных компонентов СУ (колонка 1-2) СТТ, а также управлял постановкой задач, делегированием работ и приемкой результата от команд по операционным улучшениям (колонка 3) СТТ.

Инициация и работа последних осуществлялась на принципах методологии производственной системы и бережливого производства.

На этапе 2 «Видение стратегического развития» в ходе командной сессии УКТ была сформулирована центральная идея трансформации – «разворот предприятия к клиентоцентричной модели». Исходя из этого была инициирована трехмесячная работа по накоплению и анализу информации по подготовительным шаблонам к сессии: маркетинговый анализ сегментов рынка, анализ клиентов, конкурентов, уникальных и сильных сторон, OTSW анализ, анализ ценностей. В финале на трехдневной сессии трансформации УКТ методом синтеза был выработан документ «Видение стратегического развития» с комплексным маркетинговым анализом клиентских сегментов (структурировано по рынкам), проектами трансформации и другими атрибутами согласно методологии (представлено на рисунках 5.1.9 и 5.1.10).

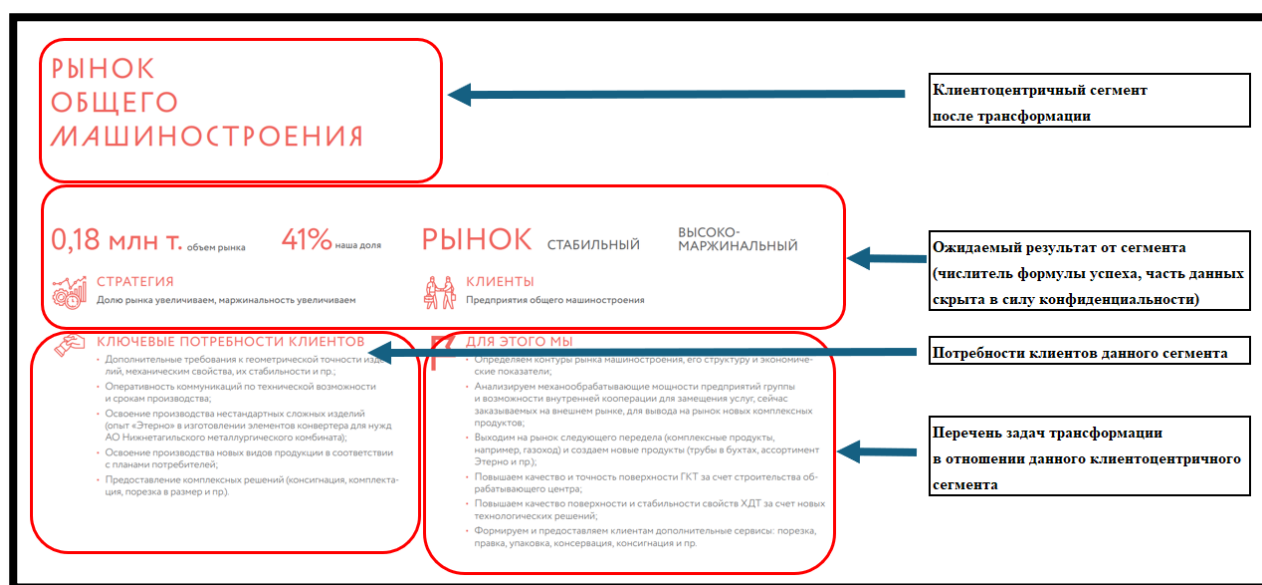


Рисунок 5.1.9 – Анализ клиентоцентричных сегментов, пример 1-го сегмента (часть приложения «Видение стратегического развития промышленного предприятия»). Разработано в ходе командной сессии трансформации

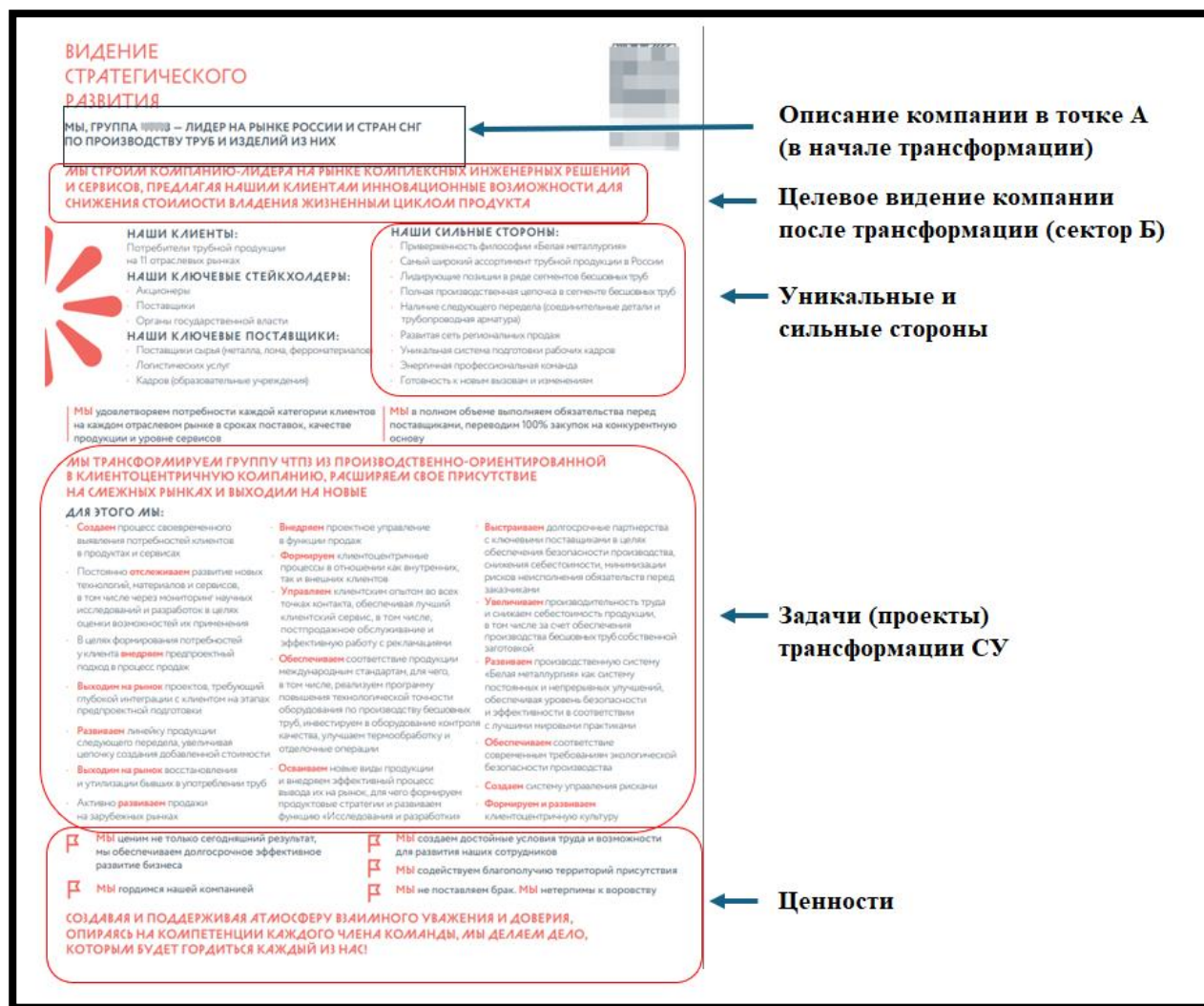


Рисунок 5.1.10 – Видение стратегического развития промышленного предприятия. Разработано в ходе командной сессии трансформации

Утвержденное «Видение» было коммуницировано всем работникам предприятия: каскадно по всей организационной вертикали управления от уровня «Директор-дирекция» до уровня «Бригада-рабочие». Встречи и индивидуальные коммуникации проводили сами руководители, объясняя смысл и значение каждого элемента «Видения», его наполнение, цели и задачи трансформации, укрупненные ценности, а также место, роль и проекты трансформации для каждой функциональной дирекции.

На этапе 3 «Проектирование организационной структуры» в ходе командных сессий УКТ была сформирована организационная структура на базе принципов сигнально-цветового менеджмента в связке с видением стратегического развития и

центральной идеей построения клиентоцентричной компании. Были сформированы (рисунки 5.1.11 и 5.1.12):

- «клиентские дивизионы» (зеленые): по идентичности потребностей клиентов;
- «продуктовые дивизионы» (желтые) и «организационные структуры управления продуктом» (оливковые): по идентичности технологии и продуктов;
- «красные оргединицы» (объединенные сервисы и вспомогательные службы).

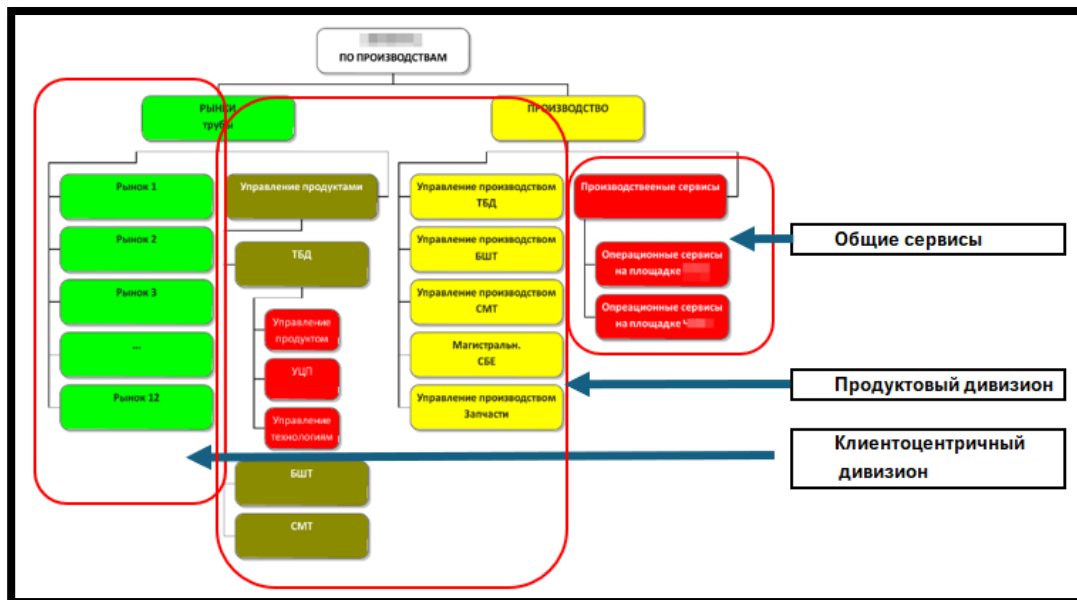


Рисунок 5.1.11 – Пример компоненты «Организационная структура» по клиентоцентричным сегментам. *Разработано в ходе командной сессии трансформации*

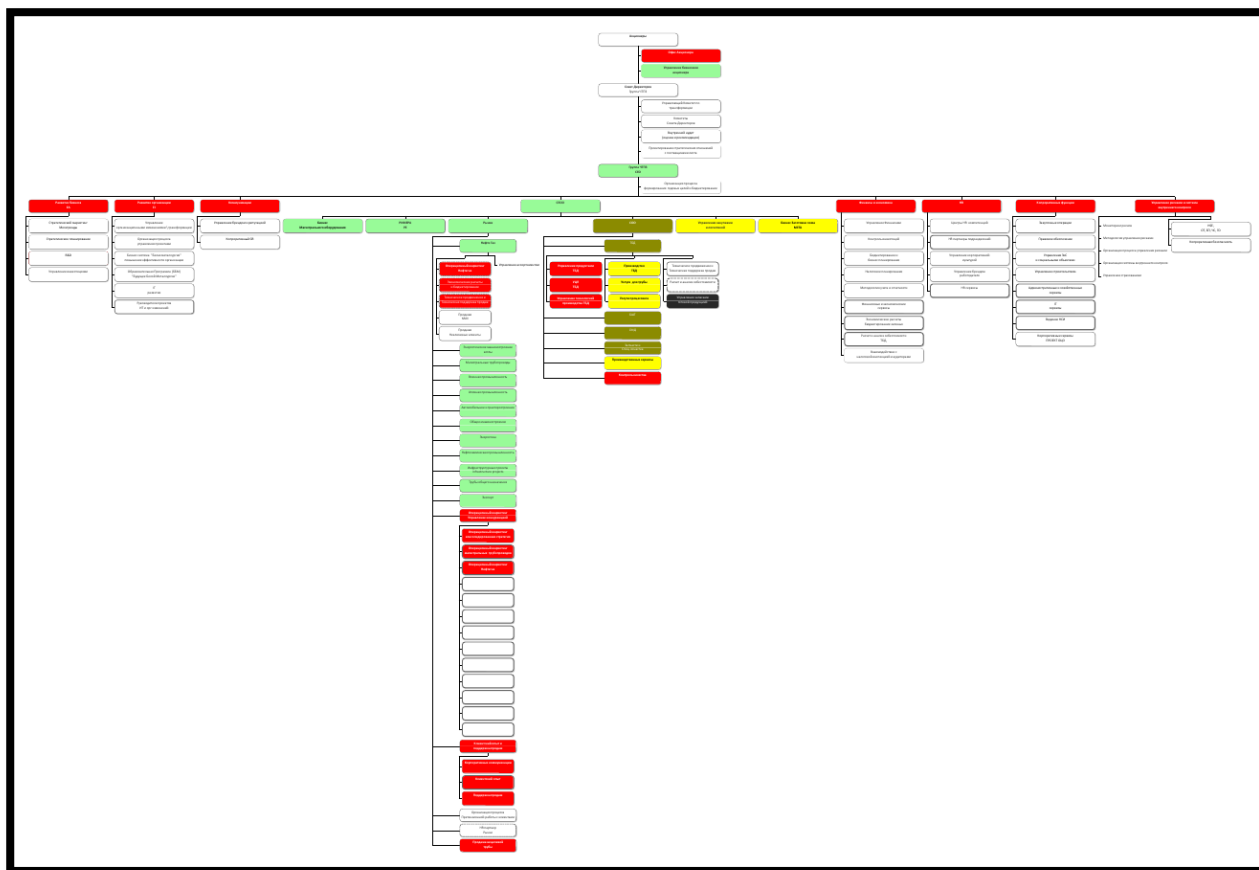


Рисунок 5.1.12 – Пример клиентоцентричной «Организационной структуры» на основе сигнально-цветового менеджмента. *Разработано в ходе командной сессии трансформации*

На этапе 4 «Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов» в ходе командных сессий УКТ был сформирован набор матриц полномочий по уровням организационного управления на базе уже новой клиентоцентричной организационной структуры из этапа 3 и видения стратегического развития из этапа 2: от уровня «акционер-генеральный директор» до уровня «начальник управления-начальник отдела» (в разрезе функциональных направлений), пример приведен на рисунке 5.1.13.

Какие решения требуют определения полномочий (и ролей в выработке решений) в новой организационной структуре?																		
d	Принимает решение	Принимает решение и несет ответственность за его последствия																
a	Одобрят	Должен одобрить решение ПЕРЕД нчалом его реализации, если необходимо																
p	Участует	Должен участвовать в процессе выработки решения																
v	Проверяет	Проверяет решение на соотвествие четким, заранее установленным критериям																
i	Информируется	Должен быть проинформированным о принятом решении																
		Акция Офис Акционера Бизнес Акционера Совет директоров РИМЕРА Комитет СД Внутренний аудит BCE CEO УК Трансформации Развитие Клиент. Опыт Бизнес Большой Зеленый Рынки ТБД БШТ Закупки и Логистике Продав. Услуги Корп. Функции Эксплуат. сервисы HR Финансы Экономика IT Коммуникации Бизнес-система ОСО Бизнес-система Непроф. Активы META																
	Решение об ассортиментной и продуктовой стратегии	a					a	vp	p	d	p	p	p			v		
	Решение об ассортиментной и продуктовой стратегии услуг и КИР						a	d	p		p	p	p	p	v	p	p	p
	Решение о принятии заказа с маржинальностью, отклоняющейся от бюджетной в меньшую сторону									d	p							
	Решение о принятии заказа с отрицательной маржинальностью						d											
	Решение о правилах формирования и оптимизации портфеля заказов						a				p	d	d					
	Решение о выборе приоритета исполнения заказа										d	p	p	p				
	Решение о нормативах ресурсов (в т.ч. запасов)						a					d	d					
	Решение о использовании сверхнормативных ресурсов (в т.ч. создании запасов)										a	d	p	p				
	Решение об объемном плане						a				d	p	p	p	p	p	p	p
	Решение о критериях ранжирования стратегических инициатив	p	d				p	p			p	p	p			p		
	Решение о плане производства на месяц по каждому из цехов										a	p	d	d				
	Решение об отгрузке готовой продукции										d	p	p	p				
	Решение о сроке исполнения заказа																	
	Решение о выборе способа доставки																	
	Решение о привлечении субподрядчиков для исполнения заказа																	

Какие решения требуют определения полномочий (и ролей в выработке решений) в новой организационной структуре?																		
Роли в выработке решений																		
d	Принимает решение		Принимает решение и несет ответственность за его последствия															
a	Одобрят		Должен одобрить решение ПЕРЕД началом его реализации, если необходимо															
p	Участует		Должен участвовать в процессе выработки решения															
v	Проверяет		Проверяет решение на соответствие четким, заранее установленным критериям															
i	Информируется		Должен быть проинформированном о принятом решении															
			Акция Офис Акционера Бизнес Акционера Совет директоров Комитет СД Внутренний аудит CEO УК Трансформации Развитие Клиент. Опыт Бизнес Большой Зеленый Рынки ТБД БШТ Закупки и Логистика Продав. Услуги Корп. Функции Эксплуат. сервис HR Финансы Экономика IT Коммуникации Бизнес-система ОСО Бизнес-система Непроф. Активы META															
Решение об изменении организационной структуры компании																		p
Решение о назначении/перемещении/увольнении топ-менеджера																		p
Решение об условиях при назначении/перемещении/увольнении топ-менеджера ГД-1 и ГД-2																		p
Решение о перечне позиций, критичных для ведения бизнеса в перспективе 2х лет и формиров																		p
Решение о выделении бюджета на внедрении новых программных продуктов для функций НГ																		p
Решение о HR стратегии																		p
Решение о численности персонала и ФОТ Функции ГД-1																		p
Решение о бюджетных параметрах затрат на персонал кроме ФОТ для Функции ГД-1																		p
Решение о годовых целях \ КПЭ руководителей CEO																		p
Решение о годовых целях \ КПЭ руководителей CEO-1																		p
Решение о Корп. Политике в области системы оплаты труда и системы премирования																		p
Решение о системе оплаты труда и системе премирования в рамках Корп. Политики																		p
Решение о концепции корпоративных программ развития персонала, в т.ч. содержание и стои																		p
Решение об индивидуальном плане развития CEO-1																		p
Решение об отвлечении сотрудников от рабочего процесса для участия в PR, GR и других мероприятиях																		p
Решение о стратегии ББМ и открытии новых направлений																		p
Решение о целях ББМ на год в области образовательных задач и PR, GR																		p
Решение о бюджете ББМ																		p
Решение о распределении экономии бюджета ББМ																		p
Решение о принятии участия ББМ в мероприятиях/проектах сверх запланированного бюджет																		p
Решение о проф. заказе для ББМ в перспективе 4 года: количестве, специализации, трудостр																		p
Решение о профиле профессии будущего выпускника ББМ																		p

Рисунок 5.1.13 – Пример матрицы полномочий. Разработано в ходе сессии фасилитации трансформации

Для последующих работ на этапе «Формирование матрицы бизнес-процессов» был приглашен внешний эксперт, задача которого состояла в документировании целевых процессов в нотациях бизнес-процессов.

Реализация этапа «Создание матрицы вознаграждения» рассмотрена в параграфе 5.2. в рамках предыдущего проекта трансформации.

Отдельный комплекс работ в ходе трансформации СУ был проведен в части культуры взаимного уважения и доверия на базе формирования единых ценностей. Рассмотрение практики реализации этих этапов представлено в параграфах 5.3. и 5.4. для другого проекта трансформации СУ машиностроительного предприятия.

Результат трансформации системы управления указанного промышленного предприятия составил через два года после даты начала трансформации: рост выручки на 7,5%, рост EBITDA на 12,8%, рост производительности труда на 2%^{394,395}.

На основе проведенного исследования и разработанной методологии трансформации СУ, а также ее реализации, сформулируем ряд особенностей применения методологии к конкретному предприятию:

- методология основывается на уровне и качестве технологии, существующей на предприятии в момент начала трансформации, и не рассматривает технологическую трансформацию производства и последствий этого влияния на культуру производства, доверия и взаимного уважения;

- методология требует адаптации при использовании ее в антикризисных типах преобразований, в предбанкротной фазе, этапах острых конфликтно-кризисных ситуаций, а также в случае временного внешнего управления предприятием в непредвиденных и форс-мажорных обстоятельствах;

- методология, и в частности метод интегральной фасилитации, требуют значительного календарного времени на выработку решений, что может приводить к потере динамики трансформации, однако позволяет вырабатывать значительно лучшие, разделяемые командами трансформации решения;

³⁹⁴ Результаты по МСФО. URL: chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_presentations/download/OLe3cawRbWadpVxhg06tSHaRHWq2xUthtvUhQLu16HmKgkMEGcWeApKJZzqX (дата обращения 22.12.2023).

³⁹⁵ <https://www.kommersant.ru/doc/4266621> (дата обращения 22.12.2023).

– при внедрении методологии, в частности при пересмотре организационной структуры и матрицы бизнес-процессов, могут потребоваться дополнительные затраты на изменения и адаптацию информационных систем;

– при внедрении этапа «создание матрицы вознаграждения» действия менеджмента должны быть адаптированы к требованиям трудового законодательства, поэтому необходимо своевременно соотносить решения и нормативно-законодательные аспекты;

- методология требует наличия экспертов с навыками интегральной фасилитации для ее широкомасштабного использования в командных сессиях;

- методология требует ряда условий для комнат (залов) командной работы, что может потребовать затрат на их переоборудование (отсутствие столов, наличие проектора и экрана, флипчартов и др.);

- методология требует пересмотра финансовой модели и принципов перераспределения затрат внутри предприятия в связи с переходом на клиентоцентричные организационные структуры и сигнально-цветовой менеджмент по принципу «клиент-поставщик»;

- в рамках этапа построения культуры взаимного уважения и доверия ключевая роль отводится новой модели поведения сотрудников, которая определяется многими факторами, однако ориентиром новой модели становится «первое» лицо предприятия – следовательно, если первое лицо своими артефактами поведения не поддерживает ценностно-поведенческие договоренности, то достижение требуемой модели поведения у сотрудников на данном этапе трансформации может стать невозможным.

Сформулированы следующие направления дальнейших исследований предмета:

- исследование может быть направлено на углубленное изучение степени влияния структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов на повышение экономической эффективности предприятия с конкретной дифференциацией вклада каждого из них;

- исследование может быть направлено на углубление численных математических методов формирования функции «формула успеха трансформации СУ» с

расширением, с последующим возможным вычислением функции по отраслям и по пространственно-региональным горизонтам;

- исследование может быть направлено на раздельное изучение повышения эффективности производства за счет сокращения потерь времени на основном производстве, управленческом и вспомогательном производстве с внедрением культуры взаимного уважения и доверия;
- исследование типов, видов конфликтов с ориентиром на конкретный этап трансформации СУ и способов их решения в зависимости от этапа;
- дальнейшее углубление исследования оптимального набора артефактов поведения и требуемого уровня культуры ВУД для достижения максимальной экономической производительности;
- накопление статистического материала по опросникам для замера «культуры лидерства», «культуры коммуникаций», «культуры исполнения и измеримости», что позволит провести отраслевые и межотраслевые сравнения между уровнями зрелости культуры, понять причины и способы решения задач роста ее зрелости. Важным представляется также и географически-страновая статистика по данным индикаторам.

5.2. Практика внедрения этапа «Создание матрицы вознаграждения» на промышленном металлургическом предприятии при трансформации системы управления³⁹⁶

Исследованный в параграфе 3.4. этап проектирования вознаграждения был успешно внедрен в практику менеджмента на промышленном предприятии России, имеющем уникальную историю и ряд выдающихся технологических достижений.

Обратимся к основным подходам при реализации внедрения методологии проектирования системы вознаграждения в промышленности. Результатом апробации стало создание нового дуального механизма, стимулирующего и

³⁹⁶ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора: Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33, № 3. С. 437-446.

мотивирующего работников к достижению более высоких и, главное, устойчивых показателей финансово-хозяйственной деятельности на долгосрочном горизонте времени (свыше 3 лет).

Объект апробации – ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» – один из крупнейших российских металлургических холдингов.

На «Челябинском трубопрокатном заводе» (далее также ЧТПЗ) в рамках внедрения масштабной трансформации системы управления была поставлена задача трансформации системы вознаграждения персонала. Важная роль была отведена системному подходу и разработке концепции и методологии, которые не только позволят оперативно мотивировать работников на цели предприятия, но и создадут фундамент его долгосрочного устойчивого роста.

ПАО ЧТПЗ (г. Челябинск) ведет свою историю с 1942 г., когда он был основан на базе эвакуированного «Мариупольского трубного завода». В 1970-е годы XX века ЧТПЗ был крупнейшим в мире предприятием по производству труб с объемом производства около 3,5 млн тонн продукции в год. Трубы большого диаметра, изготовленные заводом, использовались при прокладке основных газо- и нефтепроводов страны. В 2010 г. запущен крупнейший в Европе цех по выпуску труб большого диаметра – «Высота 239» с инвестициями около 23 млрд руб., благодаря чему российская топливно-энергетическая отрасль смогла полностью обеспечить потребности рынка трубами большого диаметра. «Челябинский трубопрокатный завод» также известен философией производства, обобщенно именуемой «Белой металлургией». В 2021 г. ЧТПЗ вошел в состав «Трубной металлургической компании» (ТМК)³⁹⁷.

В 2013 г. на предприятии работало около 16 000 человек и был получен убыток в 147 млн рублей, в условиях закредитованности. Дополнительно в этот период существовал серьезный кризис перепроизводства на рынке. Заказов стало меньше,

³⁹⁷ https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_history.

цены на продукцию снижались, что ограничивало перспективу роста выручки, прибыльности и свободного денежного потока для выплаты долга³⁹⁸.

Акционеры приняли решение сконцентрировать усилия на трансформации системы управления с целью повышения операционной эффективности как ключевого показателя конкурентоспособности и поставили перед менеджментом сверхцели по росту финансовых показателей. Если коротко сформулировать бизнес-задачу, то она состояла «... в том, чтобы в компании работало относительно небольшое число сотрудников, при этом их количество, квалификация и эффективность позволяли бы работодателю платить им высокие зарплаты и получать больший возврат на вложенный капитал»³⁹⁹. «Создание матрицы вознаграждения» – этап трансформации, который должен не только стимулировать менеджмент внешне согласиться с новыми сверхцелями, но и побудить их руководствоваться сверхцелями в принятии ежедневных решений на уровне внутреннего мотива.

Существовавший на тот момент порядок вознаграждения был скорее наказывающим, чем развивающим ответственность и самостоятельность при принятии решений. Перед акционерами, генеральным директором и сотрудниками кадровой службы была поставлена задача выработки новой методологии и ее внедрения, опираясь на теоретические положения параграфа 3.4.

Вызов кратного роста показателей финансово-хозяйственной деятельности требовал определить ответственных (индивидуально и командно) за реализацию мероприятий по трансформации.

Опираясь на дуальную модель вознаграждения, в ходе проекта была реализована задача персонификации ответственности за результат через систему вознаграждения, исходя из выравнивания элементов сопричастности внутреннего вознаграждения работников (рисунок 5.2.1).

³⁹⁸ URL: https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_about (дата обращения 4.02.2023).

³⁹⁹ Кожевникова Т. Ю. HR как он есть. М.: Эксмо, 2023. С.64.

Ответственность за результат

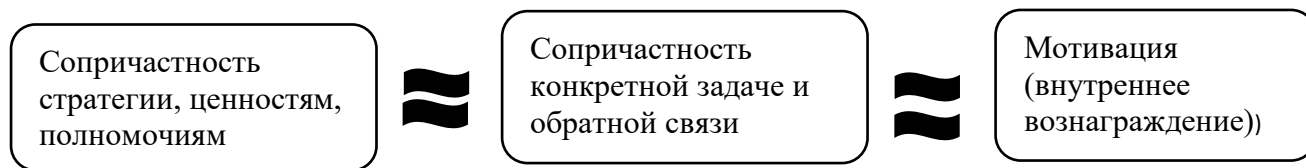


Рисунок 5.2.1 – Баланс сопричастности и ответственности за результат в дуальной модели вознаграждения. *Разработано автором*

Под ответственностью в ходе апробации понимали обязанность выполнять задачи самими менеджерами («делай сам»), ставить задачи перед командой и мотивировать ее на достижения («делай с командой»), улучшать способы достижения задачи («постоянно улучшай то, что делаешь: и сам, и с командой») и отчитываться о результате.

Важнейшим условием принятия ответственности (рисунок 5.2.1) является сама возможность выполнить задание. Она предполагает, что у работника есть соответствующие полномочия, под наличием которых понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач, а также понимание целей трансформации и ценностей. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент, и делегирование реализуется только в случае принятия полномочий. Отдельно от них ответственность делегирована быть не может.

Также важным условием принятия ответственности стало наличие у сотрудника причины для выполнения задач – внутреннего вознаграждения (мотива). Работник ответственен за результат, когда в его деятельности соблюдены и сбалансированы все три условия. Однако это равновесие неустойчиво в силу постоянных изменений, порождающих зону неопределённости.

Как доказано в параграфе 3.4, в дуальной модели выделяют два типа вознаграждения работника: внешнее (стимулы) и внутреннее (мотивы). Причем их эффективность оценивается в разной степени.

1. К внешнему вознаграждению (стимул) относятся:
 - 1.1. материальная (денежная) компенсация (оплата труда);

1.2. статус (социальный пакет, наличие персональных рабочих благ: удобное рабочее место, кабинет, персональный водитель и другое).

2. Внутреннее вознаграждение (стимулы) выражается в следующих параметрах:

2.1. Сопричастность видению стратегического развития – сотрудник понимает и разделяет глобальные цели развития организации, ее видение стратегического развития и сопричастен с тем, ради чего и «зачем» существует предприятие. Цели и смыслы организации и индивида – пересекаются, и этот параметр вознаграждения определяется согласованным «видением стратегического развития».

2.2. Сопричастность задаче – сотрудник понимает свои обязанности, месторасположение в организационной структуре, понимает зону ответственности и вертикально-горизонтальные связи. Этот параметр вознаграждения определяется структурой ответственности (организационной структурой).

2.3. Сопричастность полномочиям – сотрудник может реализовать поставленные ему задачи, он наделен полномочиями (персональными или командными) в зоне своей ответственности, а также ресурсами. Этот параметр вознаграждения определяется структурой полномочий (матрица полномочий и бизнес-процессов).

2.4. Сопричастность ценностям – работник находится на одной и той же спирали развития уровня корпоративной культуры: культура взаимного уважения и доверия идентична индивидууму и определяется соответствием ценностей предприятия, ценностям работника и реальными артефактами моделей поведения на предприятии.

2.5. Сопричастность обратной связи.

«Внутреннее» вознаграждение всегда нематериально и не ориентировано ни на чью оценку, кроме самого индивида, но по сравнению с «внешним» гораздо более сильное. Важна связь между удовольствием от работы и возможностью ее выполнять. Эмпирический опыт автора на реальных промышленных предприятиях показывает, что если при полной преданности (можно даже сказать «любви») к деятельности

возможность качественно осуществлять ее у работника отсутствует, то это является серьезным демотивирующим фактором.

Для достижения высокого уровня ответственности необходимо присутствие нескольких мотивирующих и стимулирующих факторов, согласованных друг с другом.

Все эти механизмы были учтены на практике при апробировании системы вознаграждения с учетом как внешних (условно материальных), так и внутренних (нематериальных, личных) составляющих.

В апробации была использована идея дуальной системы вознаграждения: мотивированные работники – это сотрудники, которые добровольно делают то, что требуется предприятию в долгосрочном периоде. Они искренне хотят стать мастерами своего дела, самозабвенно работают, оттачивают свои профессиональные навыки и получают от этого удовольствие. Заставить человека работать сегодня уже невозможно.

В проекте была использована система сбалансированных ключевых показателей эффективности (далее КПЭ, англ. KPI – key performance indicators), достижение которых самим сотрудником, командами, в которых он работает, а также всей компанией, влияет на уровень его вознаграждения. Задачей реализации такой системы стало как раз взаимная увязка в проекте внедрения внутренних и внешних вознаграждений: объединить стимулы и мотивы. Через дуальную систему вознаграждения была реализована задача поощрения правильного, требуемого от работника поведения – командного взаимодействия, личных персональных достижений и, главное, связки ежедневных индивидуальных задач сотрудника и его реального поведения в рабочих ситуациях в общую цель трансформации предприятия.

Важнейшими приоритетами предприятия на момент реализации проекта трансформации были техническое переоснащение цехов с устаревшим оборудованием для повышения качества продукции и выхода на новые рынки; оптимизация затрат для повышения прибыли до вычета (англ. earnings before) процентов (англ. interest), налогов (англ. taxes) и амортизации (англ. depreciation and

amortization)) (или вместе – англ. EBITDA); внедрение новой ценностной модели поведения. Поэтому в качестве приоритетов для построения системы вознаграждения были выбраны три аттрактора для перехода на новый уровень самоорганизации системы управления при условии качественного и количественного скачка в финансово-хозяйственных показателях:

1. Управление культурой взаимного уважения и доверия.
2. Управление структурно-системными компонентами системы управления.
3. Как результат 1 и 2 пунктов выше - управление экономической производительностью труда.

За счет роста последнего планировалось существенно сократить штатную численность, а высвободившиеся средства из фонда оплаты труда направить на повышение заработной платы работникам с более высокой производительностью.

На первом этапе были выбраны руководители трех управленческих уровней, ответственных за основные операционные показатели. На следующем этапе было принято решение привязать систему вознаграждения этих сотрудников к достижению ключевых показателей эффективности согласно дуальности вознаграждения.

До реализации проекта трансформации системы вознаграждения компенсация руководителей и сотрудников представляла собой заработную плату, исторически разбитую на фиксированную окладную часть и ежемесячную премию, представлявшую собой скорее инструмент наказания, чем мотивации, так как повысить ее было невозможно, а снижалась она за невыполнение ряда поручений, которые фиксировались в электронной системе документооборота. Было решено идеологически поменять систему вознаграждения и увязать переменную часть с комплексом показателей эффективности. При этом в качестве важного элемента новой системы для каждого руководителя был установлен такой временной горизонт премирования, который бы отражал уровень его влияния при соответствии формальному критерию стандартного отклонения КПЭ: в основном год или квартал. Так, для заместителей генерального директора и руководителей уровня директоров временной горизонт устанавливался на уровне года, а для начальников цехов базово был выбран квартал, но были исключения с горизонтом в календарный год.

В основу собственной методики в проекте была заложена теоретическая база сбалансированной системы показателей, предложенная Д.Нортоном и Р.Капланом⁴⁰⁰. Отправной точкой стали единые финансовые цели, прежде всего, установленные программой роста экономической производительности предприятия.

Все КПЭ были разделены на две группы и четыре подгруппы согласно дуальной модели вознаграждения:

1. Внешнее вознаграждение:

1.1. Финансовые (основные для достижения). Цели по выполнению количественных показателей по чистой прибыли и чистому оборотному капиталу. «Установление одного сквозного КПЭ (такого как англ. EBITDA) для всей первой линейки под генеральным директором и всех директоров подразделений стимулирует командную работу и демонстрирует доверие генерального к своим сотрудникам. Он в таком случае понимает, что HR-директор будет снижать текучесть персонала, повышать их вовлеченность и контролировать расходы на персонал не потому, что это показатели включены в его КПЭ, а потому что он - ответственный руководитель»⁴⁰¹.

1.2. Производственно-операционные. Цели, связанные с конкретными производственными планами и показателями, влияющими на себестоимость продукции, например: бесперебойное обеспечение производства сырьем, обеспечение дисциплины поставок вспомогательных материально-технических ресурсов, снижение расходного коэффициента металла и другие.

1.3. Клиентоориентированно-сбытовые. Цели-показатели, связанные с удовлетворённостью заказчиков, достижением доли рынка, повышением уровня клиентского сервиса и исполнением планов по отгрузке клиентских заказов, сбалансированности сбытового портфеля по максимизации маржинальности ассортимента.

⁴⁰⁰ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Олимп-Бизнес, 2021. 320 с.

⁴⁰¹ Кожевникова Т. Ю. HR как он есть.

2. Внутреннее вознаграждение:

2.1. Ценностные («Белая металлургия»). Цели, связанные с развитием корпоративной культуры, управлением персоналом и проектами, обеспечивающими успех в долгосрочной перспективе (в том числе программа внедрения ценностей, программа развития управленческих навыков и развития кадрового резерва). Именно этой группой целей закрывается во многом внутренний тип вознаграждения.

Веса распределялись в зависимости от важности показателя, уровня и сферы деятельности руководителя (таблицы 5.2.1, 5.2.2). Для первой группы КПЭ веса составляли от 10% до 30%. Всем целям из второй, третьей и четвертой групп присваивались веса от 5% до 20%.

Для линейного персонала система предлагала ежеквартальное и ежегодное премирование, базирующееся на оценке руководителя.

Таблица 5.2.1 – Распределение весов КПЭ для руководителей предприятия*

Модель каскадирования целей генерального директора ЧТПЗ прямым подчиненным								
	КПЭ	Коммерче ский директор	Зам. генерального директора по финансам и экономике	Управляющи й директор ПНТЗ	Управляющий директор ЧТПЗ	Директор по управлению цепью поставок	Директор по персоналу	Директор по правовым и корпоративным вопросам
		ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Общекорпоративные цели							
	Чистая прибыль	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Чистый оборотный капитал	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
	Индивидуальные цели							
	Поддержание ликвидности предприятия	20%	20%					
	Выполнение целевой задачи по показателю чистого оборотного капитала по зоне ответственности					10%		
	Достижение доли рынка	5%						
	Оптимизация							

	ключевых бизнес процессов:							
0	Дисциплина поставок	10%		20%	10%	10%		
1	Реализация программы сокращения затрат и повышения эффективности (повышение операционной эффективности в зоне ответственности)			10%	5%	10%	15%	
2	Повышение производительности труда в цехах ТБД в 2015 году, относительно факта 2014 года, т/чел.				10%			
3	Выполнение целевого расходного коэффициента металла				5%			
4	Бесперебойное обеспечение производства	5%						

**Выборочно, разработано автором в ходе проекта трансформации*

Таблица 5.2.2 – Распределение весов по КПЭ для начальников цехов и управлений*

Группы показателей	КПЭ	Ответственный за методику и целевые значения по показателю	УД ЧТПЗ									
			УД	Начальник ТПЦ №1	Начальник ТПЦ №2	Начальник цеха «Высота 239»	Начальник ТПЦ №5	Начальник ТЭСЦ №6	Начальник ЦПКФ №36	Главный инженер	Начальник УГЭ	Начальник УГМ
			ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО
КПЭ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ												
Финансы	Чистая прибыль	ФИО	30%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Финансы	Чистый оборотный капитал	ФИО	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
КПЭ ОПЕРАЦИОННЫЕ (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ)												

)												
Производство	Обеспечение дисциплины выполнения заказов (выполнение позаказного задания по отгрузке)	ФИО	10%	20%	20%	10%	20%	10%				
	Выполнение объема производства	ИО										
	Увеличение объема продаж керамического флюса	ФИО							20%			
	Выполнение производственного плана цехом №4 согласно бюджета	ФИО										

**Разработано автором в ходе проекта трансформации*

Для реализации проекта практического внедрения системы вознаграждения на предприятии был создан управляющий комитет трансформации во главе с генеральным директором. Заказчиком проекта выступил председатель совета директоров ЧТПЗ. Проект был реализован с использованием гибких методов управления проектами, когда задачи приоритизировались итерациями по мере прохождения управляющих комитетов проекта с использованием гибких методов проектного управления. На первых заседаниях обсуждались минусы существовавшей системы вознаграждения и была предложена концепция целевой структуры вознаграждений, которая в итоге и была утверждена.

Последующие заседания были посвящены дорожной карте трансформации системы вознаграждения. Сразу после согласования концепции и дорожной карты стартовала детальная проработка проекта. На первом этапе команда проекта проводила встречи еженедельно в формате заседаний управляющего комитета, в ходе которых вырабатывались основные принципы и подходы.

Второй этап затронул финансово-экономические показатели, расчет которых необходимо было начать проводить исходя из новых параметров программы вознаграждения. Всего были приведены в соответствие с новой системой порядка 50 расчетных процедур.

Третий этап – производственный. Встречи управляющего комитета проходили при участии двух управляющих директоров заводов, которые, в свою очередь, по мере необходимости приглашали своих коллег: ключевых директоров производств и начальников цехов, а также технического директора – всех, кто отвечал за показатели в части производства. В рамках этого этапа были детально проработаны вопросы, связанные с технологическими аспектами внедрения новой системы вознаграждения. В итоге были созданы подходы, позволяющие увязать производительность труда с показателями выработки тонны продукции на человека.

Активная фаза разработки проекта заняла четыре месяца и завершилась расширенным заседанием управляющего комитета, где было согласовано дальнейшее внедрение системы. Уже в 2014 г. на премирование по КПЭ перешли 82 руководителя ЧТПЗ.

Фактически измеримый эффект от апробации новой системы вознаграждения положительно сказался на операционных показателях предприятия. Вместо убытка годом ранее, в 2014 г., ЧТПЗ получил чистую прибыль в размере более 1,5 млрд руб. и свободный денежный поток (таблица 5.2.3), что позволило погашать значительные части кредитов.

Таблица 5.2.3 – Операционные показатели ЧТПЗ по итогам 2013, 2014, 2015 гг.

Источник: Годовой отчет компании⁴⁰²

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. к 2013 г. +- % ((гр.3- гр.2): гр. 2)*100%	2015 г. к 2014 г. +- % ((гр. 4- гр.3)/гр.3: гр. 2)*100%
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	82 721 179	97 184 656	112 285 286	17%	16%
2. Затраты на производство и реализацию продукции,	75 255 765	82 901 528	98 554 343	10%	19%

⁴⁰² Презентация «О белой металлургии». URL: <https://market.chelpipe.ru/upload/filosofiya.pdf> (дата обращения 10.02.2023 г).

услуг, работ					
3. <u>Прибыль</u> (убыток) от продаж (1-2)	7 465 414	14 283 128	13 730 943	91%	-4%
4. Прибыль (убыток) от прочих операций	-7 491 393	-11 675 495	-7 178 044	56%	-39%
5. EBITDA (прибыль до уплаты процентов и налогов)	5 991 212	8 409 058	10 896 504	40%	30%
6. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль	-121 313	-1 033 852	-1 163 937	-752%	13%
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3 + 4 + 6)	-147 292	1 573 781	5 388 962	1168%	242%

В течение первого года внедрения проекта его прогресс отслеживался ежеквартально. На следующий год этот интервал был увеличен до полугода.

В рамках подведения первых итогов и сбора обратной связи менеджмент в целом оказался доволен отказом от «наказательной» системы премирования и

возможностью зарабатывать больше при перевыполнении индивидуальных КПЭ. Однако были отмечены и недостатки:

- Потеря части ежемесячного дохода руководителей при переходе на ежегодное премирование.
- Отказ от возможности дополнительного заработка за участие в проектах.
- Неравные возможности руководителей влиять на оценку по показателю «Белая металлургия», так как отчитываться по нему должны были все подразделения, но не все были охвачены независимым аудитом.
- Некоторые КПЭ руководителей дублировали должностные обязанности.
- Некоторые КПЭ (целевые задания) не были формализованы своевременно.

Было принято решение проработать эти дефекты системы в обновленной методологии в рамках постановки целей на 2015 г., используя процедуру индивидуальных встреч ключевых руководителей с подчиненными и формирования планов индивидуального развития.

Как и другие нововведения в устоявшихся организационных системах, новый проект столкнулся с сопротивлением. Линейные руководители производств, привыкшие к устоявшемуся порядку, были встревожены необходимостью брать часть ответственности за финансово-хозяйственные результаты предприятия. Чтобы преодолеть их недоверие, был реализован масштабный план внутренних коммуникаций с подробным объяснением преимуществ новой системы. Также для руководителей и специалистов было организовано обучение по курсу «Финансы для нефинансистов», где подробно рассматривались взаимосвязи между производственными показателями, ответственностью и вознаграждением работника.

Для расчета абсолютной величины премии использовалась следующая методика:

1. Общекорпоративный трек оценки:

- Определение степени выполнения каждой общекорпоративной цели.
- Расчет поправочного коэффициента на основе степени выполнения общекорпоративной цели (суммарное выполнение трех общих целей определяет размер поправочного коэффициента) применяется к:
- всему размеру годовой премии директоров,

- 50% годовой премии начальников управлений и цехов,
- 20% годовой премии начальников управлений продаж.

2. Индивидуальный трек оценки:

- Подведение итогов выполнения каждого индивидуального КПЭ.
- Расчет суммарного % выполнения всех КПЭ руководителя.
- Размер годовой премии с учетом степени выполнения индивидуальных КПЭ.
- Применение поправочного коэффициента из трека 1 для соответствующего уровня должности.
- Расчет фактической годовой премии в абсолютной сумме с учетом общекорпоративного коэффициента каждого сотрудника.

Результаты применения обновленной методики дуальной системы вознаграждения персонала в последующем 2015 г. показали также значительный рост как производительности труда, так и отчетных показателей прибылей и убытков (таблица 5.2.3).

В дальнейшем предприятие продолжило использовать эти же подходы для совершенствования хозяйственной деятельности и роста вовлеченности работников в достижение амбициозных целей.

Апробированная дуальная система вознаграждения может быть применена на других промышленных предприятиях, преимущественно в металлургической отрасли.

5.3. Апробация методологии трансформации системы управления в части этапа «Построение культуры взаимного уважения и доверия. Ценности» на примере машиностроительного предприятия⁴⁰³

В условиях санкционного давления начала 2022 г., обострения конкурентной борьбы, срочной перестройки логистических цепочек и пересмотра контрактных

⁴⁰³ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков, А.В. Актуальные проекты с очевидным экономическим эффектом // ОМК-Команда. – 2013. – № 4. С. 32–33.

обязательств наиболее стойкими оказались промышленные предприятия с четким ценностным профилем.

Весной 2022 г. на основе разработанной методологии трансформации системы управления была апробирована методика построения культуры взаимного уважения в части ценностей, сформулированная в параграфе 4.1, на предприятии машиностроения.

Тенденция обращения к ценностям во время прохождения «зоны турбулентности» – новое слово в управленческой науке. По мнению К. Харского, только сильный долгий глубокий кризис может подвести человека к решению изменить свою систему ценностей ⁴⁰⁴. И важно, чтобы к моменту «X» ценности предприятия были не просто сформулированы и оформлены в красивую офисную брошюру, а являлись полноценным рабочим инструментом, направленным на рост производительности труда. Ценности, как аргументировано в параграфе 4.1, определяют реальную модель поведения на рабочем месте каждого отдельного работника: на каждом предприятии есть социокод (корпоративная культура): знаки и артефакты моделей поведения работников, которые могут быть как формализованы через различные официальные документы, так и передаваться от одного сотрудника другому через неформальные коммуникации. В их основе лежит система ценностей организации, которая должна определять модель поведения сотрудников: лидерство, коммуникации, исполнение.

Разработанная модель вознаграждения (параграф 3.3) определяет, что предприятие должно быть для работников не только источником дохода, но и моральным ориентиром, источником вдохновения, местом, в котором каждая уникальная личность может применить себя с пользой для мира и чувствовать удовлетворение от деятельности.

-
- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго // Экономика промышленности. 2023. №16 (1). С. 105-117.

⁴⁰⁴ Харский К. Ценностное управление для бизнеса / К. Харский. – Екатеринбург : Издательские решения, 2019. – 440 с.

Однако не все руководители готовы принять подобную логику вознаграждения, которая часто требует серьезного изменения собственной модели поведения и дополнительных затрат времени на работу с коллективом.

Для того чтобы работники вдолгую качественно проактивно выполняли свои обязанности, предприятию было предложено на базе выводов параграфа 4.1, использовать методологию в части построения культуры взаимного уважения и доверия.

Как доказано в параграфе 4.1, ценности – это те универсалии культуры, которыми руководствуются работники в своем поведении в различных ситуациях: если принципы человека и ценности предприятия не совпадают, то роста экономической производительности добиться невозможно. При реализации данного проекта была поставлена цель роста эффективности предприятия за счет увеличения производительности труда путем трансформации модели поведения на новых ценностях.

Объект практического внедрения ПАО «Криогенмаш» – лидер криогенного машиностроения, основан лауреатом Нобелевской премии академиком П. Л. Капицей. Крупнейшее предприятие в России по производству технологий и оборудования для разделения воздуха, по разработке комплексных решений в области сжиженного природного газа. На оборудовании, изготовленном «Криогенмашем», выпускается около 70% годового объема технических газов в России, а уникальные системы термостатирования и заправки жидкими криопродуктами, созданные предприятием, обеспечивают пуски на космодромах РФ и за рубежом. По состоянию на 1 января 2022 г. на предприятии работало порядка 1200 человек. Для решения поставленных перед предприятием задач роста производительности труда, в числе других инициатив и проектов по трансформации СУ, был инициирован проект трансформации ценностей «Криогенмаша». Акт внедрения представлен в приложении Е.

На основе концептуальных положений и методики, изложенных в параграфе 4.1. (*этап 1 «Анализ и выработка целевых артефактов и знаков»*), осенью 2021 г. независимыми консультантами путем анонимного анкетирования сотрудников в

гибридном формате было проведено исследование-анализ вовлеченности. Объективные данные по результатам исследования показали факт низкого уровня вовлеченности персонала: только 7,9% демонстрировали полную вовлеченность, частичную – 59,9%, а 32,1% были совершенно не вовлечены. В ходе исследования была отмечена низкая удовлетворенность коллектива по ключевым пунктам: признание заслуг в коллективе (положительная оценка только у 18% сотрудников), возможности развития (27% – удовлетворенных), культура компании (35% – удовлетворенных), чувство безопасности (42% – удовлетворенных). По итогам был сделан вывод, что при пессимистичном настрое коллектива цель по росту производительности труда не может быть реализована.

Для максимального вовлечения работников в проактивное достижение целей согласно методике трансформации СУ (параграф 4.1.) необходимо, чтобы ценности предприятия совпали с ценностями работников. Для устойчивого развития требуется серьезная коррекция или подбор нового ценностного профиля, разделяющего ценности предприятия.

Чтобы сформулировать систему ценностей и модель поведения сотрудников «завтрашнего дня» за основу была взята модель Синго (подробнее – в параграфе 1.2)⁴⁰⁵. Концепция управления трудовой деятельностью в японском подходе основана на долгосрочном найме, воспитании лояльности персонала, коллективном труде, идеологических принципах, что перекликалось с историческим социокodem «Криогенмаша».

Основа достижения долгосрочного роста предприятия по модели Синго - в устойчивом изменении реальной поведенческой модели (алгоритмы поведения в реальных рабочих ситуациях каждый день) всего коллектива и по всей вертикали управления: от собственника и генерального директора до рабочего за станком и кладовщика на складе. Руководящие принципы модели Синго описываются самой моделью и пирамидой ценностей (рисунок 5.3.1).

⁴⁰⁵ Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства; пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2006. 298 с.

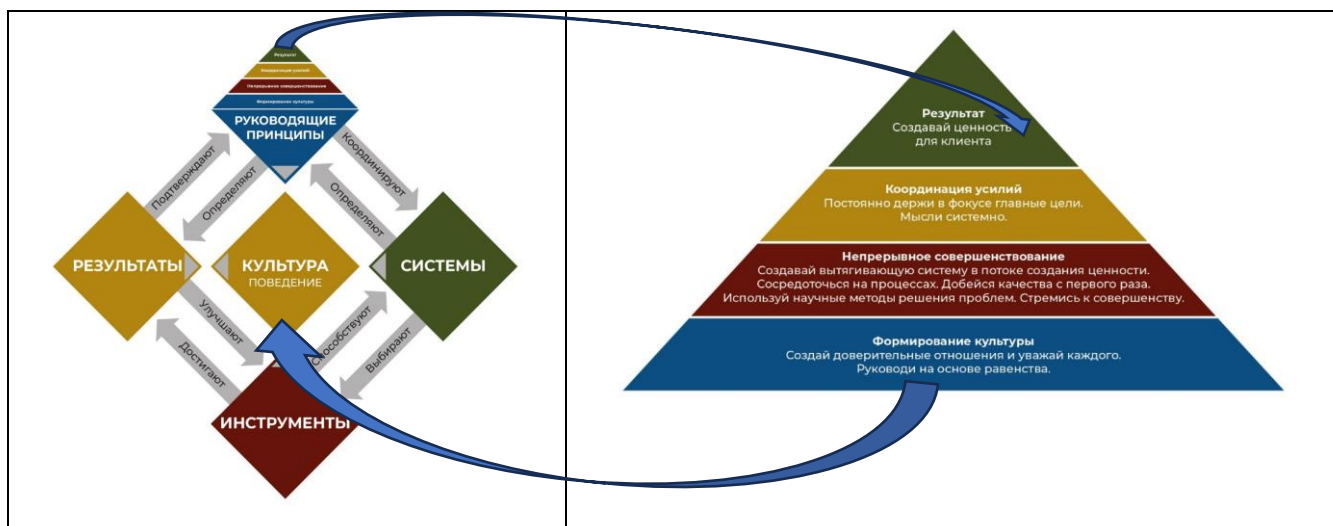


Рисунок 5.3.1 – Динамика модели в связке с пирамидой ценностей Синго⁴⁰⁶

На этом этапе потребовалась адаптация модели к российским реалиям, поскольку, во-первых, пирамида Синго сложна терминологически, чтобы ее внедрять без корректировки, а во-вторых, машиностроительному предприятию с долгой историей требовалось уникальное решение, учитывающее всю его специфику, богатую научно-исследовательскую историю и российскую культурную универсалию.

На основе концептуальных положений и методики, изложенной в параграфе 4.1, и пирамиды ценностей Синго на *этапе 2 «Шаблонизация артефактов поведения и знаков»* были реализованы мероприятия по разработке «**Книги ценностей**», которая на эмпирическом уровне описывала требуемые ценности и модель поведения работника. «Книга ценностей», как прикладной инструментальный методики (согласно параграфа 4.1), представляет собой свод ценностей, описание ценностей, описание требуемых моделей поведения и деструкторов моделей поведения в отношении каждой ценности. И самое главное, «**Книга ценностей**» содержит конкретные примеры и рабочие ситуации из реальной деятельности, из которых работники предприятия, не уходя в теорию и абстракцию, могут сразу понять что хорошо, а что плохо для роста производительности.

⁴⁰⁶ Бородулин А., Ветрова А. Доверие, клиентоориентированность, инновации [Электронный ресурс] URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/doverie-klientoorientirovannost-innovatsii/?ysclid=lab01owuqc290496646>. (дата обращения: 10.03.2023).

На этапе 2 *«Шаблонизация артефактов поведения и знаков»* в соответствии с разработанным алгоритмом были реализованы четыре подэтапа.

Первый подэтап состоял из аналитической подготовки, включающей детальное изучение опроса вовлеченности персонала, проведение замеров при подготовке программы трансформации, оценку стратегического развития предприятия и его конкурентных преимуществ, продуктовых стратегий, метрик развития трудовых ресурсов, в результате чего стало возможным составить гипотетический портрет нужных для развития предприятия ценностей. Это позволило идентифицировать недостающие элементы: вежливость, уважение и доверие, инициативность и проактивность, клиентоцентричность и клиентский подход не только вовне, а также внутри – в ежедневном взаимодействии между подразделениями.

На **втором** подэтапе предположение подлежало проверке практикой. Идею создания «Книги ценностей Криогенмаша» и набор ее возможных смыслов вынесли на обсуждение в фокус-группах по трансформации СУ предприятия. Диалог шел максимально предметно, работники сами формулировали свои ценности и ценности предприятия, рассматривали точки совпадений и разрывы, говорили, что нуждается в изменениях в поведенческой культуре, а что из многолетнего успешного опыта «Криогенмаша» составляет корпоративный золотой запас.

Именно на этом этапе были сформулированы желательные и нежелательные модели поведения, а также деструкторы (разрушители) – как характеристика сотрудника-негатива, системно мешающего развитию предприятия, чье поведение не ведет к эффективной работе ради прогресса.

Понятие «деструктор» в корпоративных кодексах этики встречается не столь часто, поскольку в таких документах преимущественно даются желательные шаблоны поведения. Деструкторы – это характеристики, которые могут снизить индивидуальную эффективность в ситуации стресса, усталости или чрезмерной расслабленности.

Однако для «Криогенмаша», как для предприятия с многолетней разноплановой историей, было крайне важно проанализировать не только позитивные практики, но и разобрать негативный опыт. При проработке деструкторов команда проекта

обращалась, в том числе, и к методике оценки команд по Хогану (анг. Hogan). Методика оценки от компании «Хоган Ассесмент» (англ. Hogan Assessment) предполагает набор инструментов (психометрические тесты, опросники), которые позволяют оценить личностные особенности сотрудников (потенциальных сотрудников) с точки зрения их сильных сторон, рискованного поведения, мотивации и стиля принятия решений⁴⁰⁷.

Основная цель исследования Хоган — измерить сильные стороны сотрудника, которые под давлением могут превратиться в слабые, также известные как срывы на работе — деструкторы. В проекте этот подход оказался методически актуальным, так как загрузка и ритмичность предприятия в последние годы постоянно находилась в ситуации неопределенности, быстро меняющихся условиях, с жесткими сроками сдачи проектов и ввода в эксплуатацию объектов. Все это — факторы турбулентности, которые часто приводят к стрессу и изменению обычного поведения людей, принимаемых ими решений и к потере сотрудничества во взаимодействии. В отсутствие единой согласованной отработанной модели поведения коллектива на основе общих ценностей это приводит к резкому падению вовлеченности и, как следствие, экономической производительности труда.

В ходе групповой выработки ценностей были собраны множественные определения желаемых и нежелаемых ценностей в фокус-группах. Все собранные характеристики ценностей были агрегированы в однородные группы, при этом не теряя логики построения устойчивости поведенческой модели. В качестве базовой была использована пирамида Синго как основа новой модели поведения.

Характеристики ценностей, собранных на фокус-группах сотрудников предприятия:

Группа ценностей 1

Продвигаем новое

Нет желания развивать функции и процессы

Мы развиваемся профессионально и как личности

⁴⁰⁷ Хоган Ассесмент: тесты и опросники. URL: <https://hrlider.ru/posts/hogan/> (дата обращения: 22.01.2023).

Готовы менять себя

Группа ценностей 2

Неизменность курса

Объединенность общей целью ради клиента

Каждый день не зря

Единство команды

Группа ценностей 3

Ответственность за качество выполненной работы

Не передаем брак

Группа ценностей 4

Не сидим на своем «шестке»

Не срываем сроки

Мы исповедуем проектное мышление

Группа ценностей 5

Работаем и отдыхаем, соблюдая правила безопасности

Работаем в комфортной среде обитания

Создаем и поддерживаем комфортную среду обитания

Группа ценностей 6

Равенство возможностей

Удовлетворение от выполненной работы

Каждому по заслугам

Вознаграждаем и наказываем по справедливости и делам/фактам

Группа ценностей 7

Клиентоориентированность внешняя и внутренняя

На рисунке 5.3.2 приведена систематизация – сопоставление с помощью применения пирамиды Синго вышеуказанных групп ценностей: сформулировано единое определение каждой ценности с расшифровкой.



Рисунок 5.3.2 – Трассировка пирамиды Синго для групп ценностей, выработанных в фокус-группах. *Разработано автором*

В ходе **третьего** подэтапа полученные результаты были совмещены с видением стратегического развития (результат этапа 2 трансформации), и были получены обобщенные формулировки пяти ценностей, которые команда трансформации выбрала как важные для роста производительности труда вследствие необходимости изменения модели поведения, сформулировав ценности «Криогенмаш»:

Ценность 1 — Доверие. Руководство на основе равенства, уважения и доверия, поэтому мы открыты и честны в коммуникациях, ценим вклад каждого, создаем безопасную комфортную среду на нашем предприятии и за его пределами.

Ценность 2 — Единство. Создание ценности для клиента, поэтому мы клиентоориентированы, работаем в команде сообща ради общей сверхцели.

Ценность 3 — Качество. Обеспечение качества на каждом рабочем месте, поэтому мы не производим, не передаем и не принимаем брак!

Ценность 4 — Открытость. Постоянное стремление к совершенству, поэтому мы меняем себя, развивая наш бизнес и личность.

Ценность 5 — Постоянство. Сочетание постоянства целей и системного мышления, что позволяет нам производить инновационные продукты и заботиться о будущих поколениях.

Для сохранения целостности системы ценностей и их взаимоувязки с пирамидой Синго была составлена адаптированная пирамида ценностей, отражающая их связь и

взаимозависимость в логике снизу (с фундамента) вверх (к сверхдостижениям), как показано на рисунке 5.3.3.



Рисунок 5.3.3 – Пирамида ценностей «Криогенмаша»: логика взаимосвязей.

Разработано автором в ходе проекта трансформации.

На этом этапе была разработана листовка с изложением ценностных смыслов (рисунок 5.3.4). Важным моментом внедрения стало отражение преемственности поколений: формулировки ценностей подкрепили цитатами «отцов-основателей», которые важны для работников. В ходе дня информирования, прошедшего на предприятии по итогам полугодия, руководители подробно рассказали про каждую ценность, призвали людей к дальнейшему диалогу.



Рисунок 5.3.4 – Листовка «Ценности». Разработано автором и командой внедрения методики

Четвертым подэтапом стало наполнение «Книги ценностей Криогенмаша». Была проведена серия глубинных интервью с руководителями, лидерами изменений, а среди всех работников – онлайн опрос. Задачей этапа стало подкрепление ценностей реальными примерами, конкретизация моделей поведения. Появилось понятие «приверженец» – в значении «работник-позитив», способствующий развитию предприятия. Также была разработана креативная концепция книги, на эмоциональном уровне упрощающая понимание материала: в оформлении использованы различные фотографии пингвинов, наглядно раскрывающие ситуации. Пингвин в основе данного решения задействован не случайно, здесь была отсылка к логотипу предприятия, а также как образец стойкости – выживания в экстремальных условиях запредельных температур. Примеры приведены на рисунке 5.3.5.

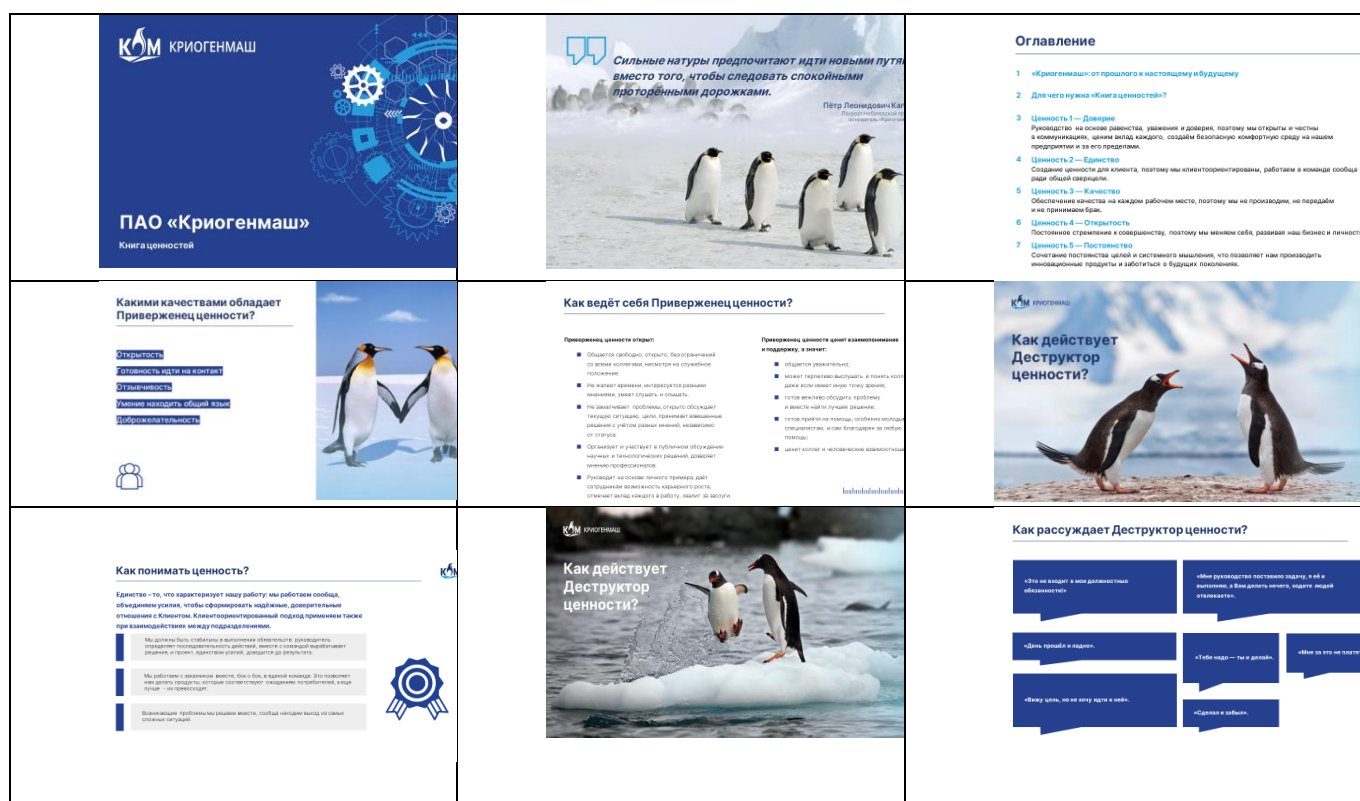


Рисунок 5.3.5 – Отдельные выдержки из «Книги ценностей». Разработано автором и командой внедрения методологии

По итогам проделанной работы книга выпущена в бумажном и электронном форматах, что позволило донести информацию до всех без исключения работников предприятия. «Книга ценностей» – это погружение работников в модели поведения, образный рассказ об их ежедневном поведении: для того чтобы на предприятии трансформировалась система ценностей и модель поведения, необходимо, чтобы каждый сотрудник предприятия от рабочего до генерального директора ежедневно постепенно менял свое поведение в отношении конкретных ситуаций.

На третьем шаге «**Внедрение, оценка и обратная связь в отношении целевого и фактического поведения**» в соответствии с разработанной методологией (параграф 4.1.) были реализованы мероприятия, направленные на внедрение ценностного профиля. Работа была поставлена через амбассадоров (проводников), экспресс-сессии обучения, а также непрерывные коммуникации – через корпоративную газету, корпоративный Телеграм-канал, личные встречи руководителей и инструментарий обходов управляющего директора на рабочих местах.

Амбассадоры ценностей – это директора управленческой команды. Ключевая миссия амбассадора – знакомить сотрудников с ценностями, в том числе собственным примером. Так, амбассадором ценности 1 «Доверие» стал директор по персоналу и организационному развитию, ценности 3 «Качество» – директор по качеству, а ценности 5 «Постоянство» – директор по развитию производственной системы. Амбассадоры работали как индивидуально с конкретными сотрудниками или группами, так и вовлекали в сквозную тренинговую работу, которая идет системно для всех сотрудников предприятия по каждой ценности. Если у работника есть вопросы, он всегда может задать их напрямую. Принцип открытого диалога здесь должен четко соблюдаться для того, чтобы не на словах, а на практике показывать приверженность ценностям и готовность менять себя и трансформировать предприятие.

Результаты трансформации ценностей сотрудников «Криогенмаша» по итогам выполнения полного комплекса мероприятий показали рост производительности труда порядка 15% – за счет нового алгоритма реальных действий сотрудников на рабочих местах. Кроме того, началась трансформация корпоративной культуры предприятия: под эгидой внедрения ценностей открылись программы наставничества, кадрового резерва, заработал совет молодежи, произошло расширение открытой коммуникации по всей вертикали управления. Работники объединились вокруг ценностей, изменяя свою модель поведения в реальных ситуациях, что отражается на результатах ежедневной работы.

В результате реализации проекта практического внедрения была уточнена методика построения культуры взаимного уважения и доверия, представленная на рисунке 5.3.6.

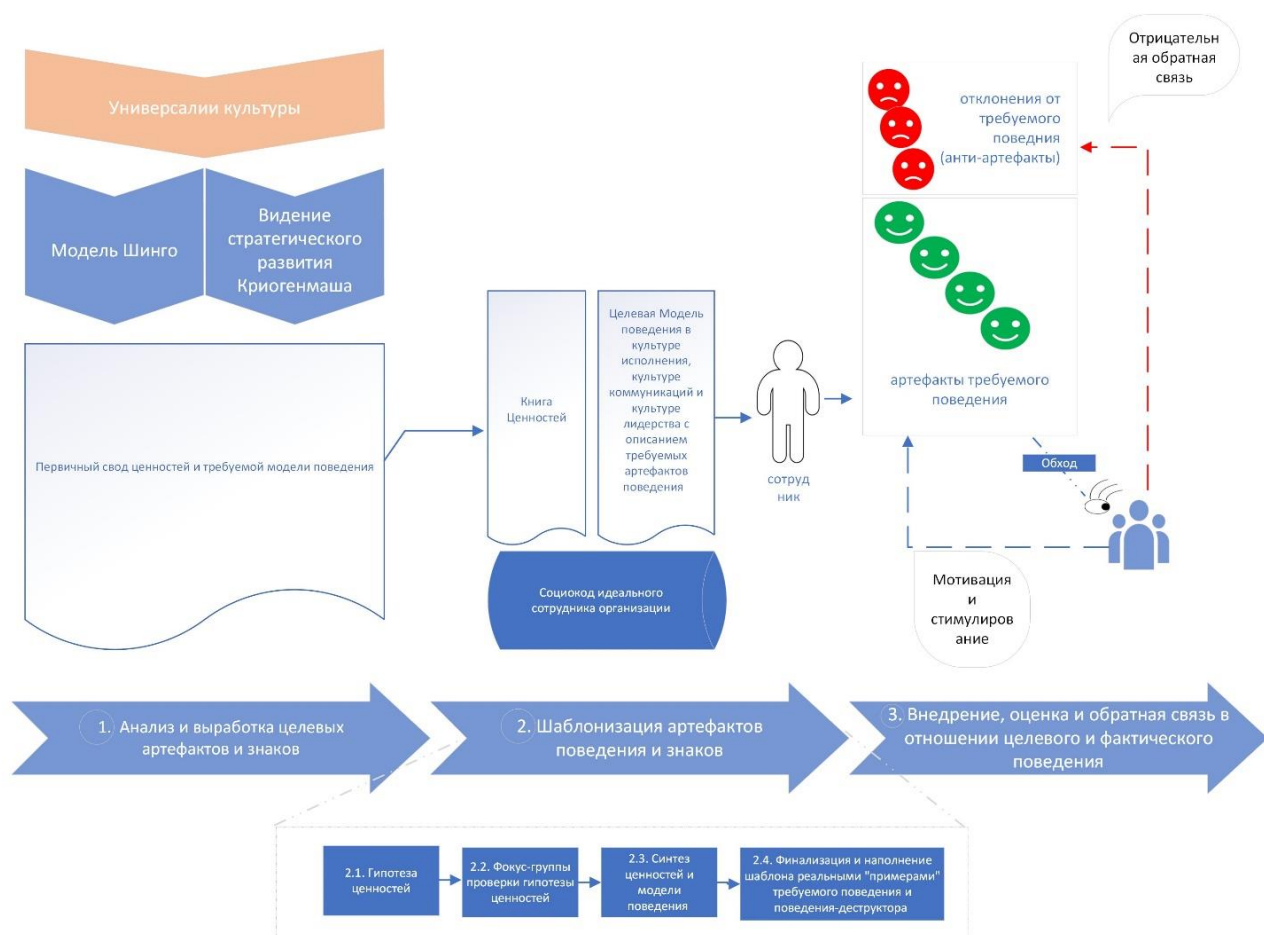


Рисунок 5.3.6 – Методика построения культуры ВУД. *Разработано автором*

На основании рассмотренного проекта доказано, что разработанная методология трансформации системы управления на промышленном предприятии в части элемента «Культура взаимного уважения и доверия. Ценности» показала рост вовлеченности работников в ежедневное достижение результатов, и, как следствие, – рост экономической производительности (Акт внедрения, Приложение Е).

Разработаны подходы к реализации проектов внедрения трансформации ценностей, которые должны опираться на научно-теоретический базис и внедряться системно по методике с последовательным применением инструментария: от фокус-групп, укрупнения ценностных установок и выработки «Книги ценностей» до программы практического внедрения ценностей.

Разработаны и апробированы четыре методических подэтапа второго этапа «Шаблонизация артефактов и знаков» методологии трансформации культуры взаимного уважения и доверия в части ценностей, а именно: 2.1. Выдвижение гипотезы набора ценностей; 2.2. Организация и проведение фокус-групп проверки

гипотезы набора ценностей; 2.3. Синтез свода ценностей и моделей поведения; 2.4. Финализация и наполнение шаблона реальными примерами требуемого поведения и поведения-деструктора.

5.4. Практика внедрения «Обхода руководителя» как инструмента обратной связи в методике построения культуры взаимного уважения и доверия на примере металлургического и машиностроительного предприятия⁴⁰⁸

Роль и значение обратной связи исследованы в параграфе 4.1. Обратимся к практике ее использования на промышленных предприятиях при трансформации СУ.

Японская школа менеджмента, в лице Масааки Имаи и других, использовала инструмент «гембы» при проведении изменений⁴⁰⁹. «Гемба» по-японски – это инструмент, состоящий в следующем: когда управленец идёт на рабочее место и совместно с работниками ищет конкретное решение проблемы. Однако вопрос адаптации и использования этого инструмента при трансформации в условиях отечественных предприятий оставался открытым.

До недавнего времени большинство российских предприятий привлекало в рамках проектов управленческого консультирования для реализации трансформации западных консультантов, которые, как правило, обучали методологии преобразований «сверху-вниз»: видение, миссия, цели, стратегии, методы и инструменты – декомпозиция трансформации «сверху-вниз». Изменения инициировались руководителями и собственниками сверху. И далее с использованием зарубежных методологий насаждались вниз на уровень работников

⁴⁰⁸ Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Митенков А. В., Турусов С. Н. Обход управляющего директора как инструмент трансформации системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 2. С. 68-76.
- Митенков А. В. Диалоги о развитии: достичь большего вместе // Прогресс. Корпоративная газета ПАО «Криогенмаш». 2022. № 1 (3268). С. 2.
- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго // Экономика промышленности. 2023. №16 (1). С. 105-117.
- Митенков А. В., Тихонова-Быкодорова И. В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2023. Т. 13. № 2. С. 139-157.

⁴⁰⁹ Масааки И. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 345 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

и коллективов через реализацию проектов трансформации, ограниченных временем, бюджетом и объёмом того, что делалось в проекте. Как доказано в параграфе 1.2 и 1.4, основной недостаток подобных методологий заключается в недооценке значения изменения модели поведения при трансформации СУ.

Руководство, отвечающее за трансформацию, не видя реальной ситуации внизу, на рабочих местах, декомпозируя трансформацию СУ предприятия «сверху-вниз», сталкивается с преградой на уровне исполнения. Можно сказать, что «трансформация из кабинетов» не работает в российских реалиях. Линейный менеджмент, рабочие и специалисты активно сопротивляются изменению привычной модели поведения. Требуется определённый инструмент, который смог бы вовлечь работников в трансформацию и преобразования на уровне исполнения «снизу-вверх».

В методике построения культуры взаимного уважения и доверия (параграф 4.1) на теоретическом уровне введен инструмент обратной связи – регулярный «Обход руководителя». Основной задачей данного инструмента в трансформации является вовлечение руководителей предприятий, рабочих и специалистов: вовлечь в изменения всю управленческую вертикаль таким образом, чтобы стимулировать и мотивировать к изменению поведения на уровне отдельного индивидуума-работника и его рабочей ячейки (бригады, участка, отдела), позволяя выстроить на уровне процессов объективную оценку реальной ситуации и вовлечение персонала на уровне исполнения – там, где создаётся ценность.

Практическое внедрение «Обхода руководителя» при трансформации проведено на предприятиях группы «Объединённая металлургическая компания» (ОМК) и «Концерне «Калашников» (акты внедрения в приложении Е), в модифицированном виде он внедрен при трансформации машиностроительного предприятия «Криогенмаш» (Акт внедрения в приложении Е).

«Обход руководителя» – это регулярный физический обход участков производственной площадки, цеха, дирекции, управления, управляющим директором, генеральным директором, руководителем подразделения со своей командой управления.

Цель инструмента «Обход руководителя» – изменить модель поведения отдельного индивида-работника, группы индивидов-работников и модель поведения всего предприятия. Основные задачи «Обхода руководителя» – это научить, помочь, стимулировать к эффективному внедрению на уровне действий:

- видения стратегического развития и трансформации,
- новой модели поведения в части культуры лидерства, коммуникаций и исполнения,
- публично озвучивать обратную связь по работе и динамике изменений в ходе трансформации, соответствующую лучшим практикам.

Прежде чем идти «в поля», у ключевого топ-менеджмента (команды трансформации) должно быть сформировано единое однозначное понимание: какое поведение требуется для достижения целей трансформации на основе ценностей.

Команда «Обхода руководителя» должна состоять из ключевых топ-менеджеров предприятия: управляющего директора и директоров по направлениям (технология, сбыт, снабжение, производство, качество, ремонты, персонал, автоматизация, экономика, охрана труда). Представленные должности стоит выбирать исходя из значимости и веса с точки зрения влияния в каждом конкретном случае.

Обход основывается на регулярной повторяемости, цикличности. Оптимально «Обход руководителя» осуществляется по всем участкам каждые один-два месяца. Длительность – 1 час, из них 40-45 минут – наблюдение и общение, 15-20 мин – обратная связь со стороны всех участников обхода, выставление финальной оценки результата обхода.

При «Обходе руководителя» делается акцент на процессы и поведение, которое можно наблюдать объективно: собственно поведение сотрудников во время самого обхода (что видят наблюдающие в каждый момент), также результат того, что не увидели участвующие в обходе в целом. Так, например, наблюдение в момент обхода разбросанного инструмента на столе рабочего (пусть даже рабочего нет в данный момент на рабочем месте) сигнализируют о том, что до момента обхода не было требуемого поведения (соблюдение принципов чистоты, сортировки инструмента), вследствие чего наблюдается беспорядок.

Задача обхода при наблюдении состоит также в поиске лучших практик, определении зон для роста, в информировании о проектах трансформации и изменений, проведении открытого диалога с работниками.

С точки зрения методики этапа «Построение культуры ВУД» обход также имеет воспитательную цель. Важным представляется для команды трансформации:

- учиться слышать проблемы,
- вовлекаться самим в «делание» через обучение,
- учиться давать открытую обратную связь лидеру подразделения,
- принимать решения о продвижении лучших работников и ротации отстающих.

Наблюдение и общение в ходе «Обхода руководителя» выполняется специализировано по направлениям программы трансформации:

- оценка лидерства,
- оценка динамики улучшений и работы с идеями,
- выполнение ключевых показателей эффективности,
- оценка умения вовлекать в развитие предприятия,
- оценка эффективности организации труда: внедрение командной организации труда, развитие структуры управления, развитие стандартизированной работы, управление производственной цепочкой, обеспечение качества, безопасность труда, культура производства и экономическая эффективность работы подразделения.

Рекомендуется разрабатывать проверочные контрольные листы («чек-листы») согласно тем зонам, по которым реализуется программа трансформации, а также по зонам, где особенно внимательно требуется относиться к изменениям поведения на рабочих местах (например, в области охраны труда и техники безопасности). Пример практического контрольного листа приведён на рисунке 5.4.1.

	Управляющий директор	Оценка общей эффективности работы подразделения: 1. Ключевые показатели эффективности – цели и их достижение 2. Топ-кайден/личные проекты по развитию – оценка лидерства 3. Внедрение дорожной карты – оценка системного развития 4. Итоговая оценка по результатам «Обхода УД»
	Директор по персоналу	Оценка организации работ «Команда Команд»: 1. Лидерство на уровне исполнения – наличие неосвобожденных бригадиров 2. Норма управляемости – оптимально 3-10 человек на управленца/бригадира 3. Организация труда – командная 4. Визуализация KPI команды – ежесменные цели и их достижение 5. Ответственность за результат – персональная и командная
	Заместитель УД по развитию ПС	
	Руководитель проектов ИЦКК	Оценка вовлечения персонала в развитие «Тотальный кайдзен»: 1. Развитие кайдзен – использование «кайдзен-предложения», «экспресс-кайдзен», «личных проектов по развитию», «ТОП – кайдзен» 2. Визуализация кайдзен на участке/бригаде – динамика (цели, факт), список, примеры 3. Уровень вовлеченности в кайдзен – динамика вовлечения
	Начальник ППУ Дмитрий	Оценка оперативного управления потоком «Синхронный поток»: 1. Наличие <u>актуальных</u> сменно-суточных заданий на участок 2. Наличие сменных заданий у бригады, у операторов 3. Визуализация факта исполнения по каждому сменно-суточному заданию 4. Организация работы с отклонениями от сменно-суточного задания, в т.ч. на упреждение 5. Прослеживаемость и уровень запасов
	Начальник ОР	Оценка уровня стандартизации «Всеобщая стандартизация»: 1. Наличие перечня критических операций на каждом участке 2. План разработки стандартов по критическим операциям со сроками и ответственными (стандарты рабочего места, КСО, автономное обслуживание, smed) 3. Командная/совместная разработка стандартов 4. Доступность стандартов на рабочем месте 5. Знание стандарта каждым работником
	Операционный руководитель ИЦКК	
	Директор по качеству	Оценка работы персонала с качеством: 1. Организация технического контроля 2. Работа с несоответствующей продукцией 3. Система быстрого реагирования – реакция на отклонения
	Начальник управления по пром. безопасности	Оценка охраны труда и промышленной безопасности: 1. Использование средств индивидуальной защиты 2. Опасные ситуации 3. Опасные действия
Директор дивизиона / подразделения		Оценка эффективности работы подразделения директором по направлению: 1. Исполнение производственных программ 2. Культура производства 3. Развитие подразделения

Рисунок 5.4.1 – Пример контрольного листа обхода руководителя. *Материалы автора с проекта трансформации системы управления*

Обратная связь по результату обхода выдаётся участникам непосредственно сразу после обхода. Каждый из членов команды «Обхода руководителя» в течение 3-4 минут исключительно на основе объективно увиденного рассказывает о лучших практиках и о зонах для роста, даёт рекомендации, выставляет оценку по принципу «светофор» - зелёный, жёлтый, красный. Итоговую оценку даёт руководитель (управляющий директор), при этом у него есть своя специализация - он оценивает уровень лидерства в подразделении и общую динамику.

Для усиления эффекта от «Обхода руководителя» по его результатам следует оперативно оформлять и публично визуализировать отчёт на корпоративном сайте предприятия с уведомлением работников по электронной почте. В такой рассылке представляется сводная таблица всех лидеров подразделений и их оценки в сигнально-цветовом принципе во временной динамике. В формате «цветового

светофора» на основе сигнально-цветового менеджмента в динамике показывается следующее:

- зелёный – динамика трансформации и изменений положительная, команда демонстрирует приверженность изменениям, объективен прогресс в изменении модели поведения,
- жёлтый – динамика трансформации и изменений нейтральная, команда слабо и неактивно демонстрирует приверженность изменениям, изменения в модели поведения не динамичные,
- красный – отсутствует динамика трансформации и изменений в положительной зоне, команда не демонстрирует приверженность изменениям, объективен регресс в показателях, модель поведения деструктивна по отношению к вектору «зелёных» подразделений.

Каждый руководитель подразделения может зайти и посмотреть, какие успехи у его коллег, какие лучшие практики, чего не стоит делать. Каждый «Обход руководителя» является своеобразным публичным индикативом – обратной связью «что такое хорошо, а что такое плохо». В систему управления через такую публичную обратную связь подаётся управляющее воздействие. Отрицательная обратная связь должна вызвать отклик организационной единицы и его руководителя – «мы не совпадаем с прогрессом организации, наша модель поведения неверная, меняемся». Положительная обратная связь должна вызвать отклик организационной единицы и его руководителя – «продолжаем динамику развития, наша модель поведения верная, ускоряемся», рисунок 5.4.2.

⚡ КРИОМОЛНИЯ

Дата диалога о развитии: 25 февраля 2022 года

Складское хозяйство/Дирекция по логистике

Лидер дирекции
Владимир

Оценка Генерального директора

Сильные стороны

- При ограниченных условиях и возможностях сотрудники Складского хозяйства стабильно обеспечивают прием, хранение и выдачу ТМЦ для нужд производства и служб.
- Начата работа по перестройке складского хозяйства. Начало – половина дела!

Фото факт

ОПАСНАЯ СИТУАЦИЯ! Нет доступа к аптечке!

ОПАСНАЯ СИТУАЦИЯ! Нет доступа и готовности пожарных щитов

Требуется трансформация СКЛАДСКОГО хозяйства!

НЕТ ХОЗЯЙСКОГО ПОДХОДА! ВЫСОКАЯ ЗАПЫЛЕННОСТЬ, МНОГО НЕВОСТРЕБОВАННЫХ ВЕЩЕЙ, НЕТ СИСТЕМОГО ПОРЯДКА!

Вышли на рабочее место! Сделай первый шаг и реши проблему!

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

⚡ КРИОМОЛНИЯ

Зоны улучшений для Лидера дирекции до 15.04.2022 г.

- Подготовить проект презентации по комплексной трансформации СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА с учетом возможной модернизации холодного склада.
- Устранить опасные ситуации в зонах размещения пожарных щитов и аптечек. Проверить комплектацию. Обеспечить свободный доступ сотрудников к средствам пожаротушения и первой помощи!
- Провести обучение по пожарной безопасности и охране труда!
- Убрать ХЛАМ и НЕВОСТРЕБОВАННЫЕ элементы рабочих комплектов оборудования (мониторы, коробки) из АБК и на складе. Старые сейфы, столы, коробки – проработать УТИЛИЗАЦИЮ! Приведите в порядок рабочие места сотрудников. Подумайте вместе над тем, как сделать удобным и приятным рабочее пространство!
- Проработать вопрос хранения краски и погрузчика – устранить риски ОТ и ТБ.
- Продумать концепцию адресного хранения в 1С ЕРП: как хранить, штрихкодирование, проверить проектные решения на наличие этого функционала.

Зоны улучшений для Генерального Директора

- Нет

Когда следующий диалог? 15 - 20 апреля 2022 года

Рисунок 5.4.2 – Пример публичного информационного листа по результатам обхода. *Материалы с проектов трансформации системы управления.*

Практическая движущая сила «Обхода руководителя» основана на эффекте соревнования – никто не хочет быть в красной зоне, жизненно важно быть в зелёной зоне, если не получается, то нужно показать положительную динамику. Важным представляется поддержание менеджерского баланса: строгий спрос приведёт к отсутствию инициативы – руководитель может «заблокироваться», с другой стороны, отсутствие запроса на улучшения приведёт к формализму. Управленец должен понимать, что если он не развивает идеи трансформации, то он не лоялен видению стратегического развития, целям и задачам предприятия. Это стимулирует к изменениям в поведении. С другой стороны, успешное внедрение позволяет ему публично заявить о своих лидерских амбициях, создавая внутреннюю мотивацию.

Кроме того, публичное информационное поле, доступное всем, выступает определённым социальным мотиватором: завтра и тебя могут увидеть в публичном пространстве все остальные. Сегодня интенсивно размываются границы между

элитарным и массовым, экспертным и профанным, между производителями и потребителями контента. Из пассивных потребителей работники превращаются в просьюмеров (англ. prosumers – профессиональный потребитель), активно участвуя в производстве публичного контента⁴¹⁰.

По результатам «Обхода руководителя» раз в квартал рекомендуется определять три лучших подразделения. Они получают признание и кубок лидеров. Эти подразделения становятся примером: каждый может публично увидеть, что надо конкретно сделать, чтобы и твоё подразделение, и твоё поведение стало лучшим (рисунок 5.4.3).

Сравнительная визуализация результатов «обхода УД»

Дивизион	ДвОП										ДвИП	
Цех	101	103	104	105	106	107	108	123	128	112	661	662
Лидер подразделения												
Оценка	24.апр	17.апр	09.апр	20.апр	17.май	10.апр	16.апр	23.апр	14.июн	27.июл	19.апр	12.апр
	05.июн	26.апр	08.июн	23.май	27.июн	30.май	15.июн	31.май	17.авг		22.май	04.июн
	17.июл	24.май	16.июл	25.июн	20.авг	03.июл	3.авг	26.июл			18.июн	05.июл
	22.авг	26.июн	13.сен	24.июл	18.сен		26.сен	19.сен			23.июл	01.авг
		31.июл									14.сен	01.окт
		21.авг										

Дивизион	ДвСТ		ДвСС	ДвПЛ	ДвПЛ	КТЦ	ДГИ	ДПС	ДПК	ДГТ	ДГТ	ДнРП
Цех	893	894	252	ЛогЦентр	ЗаготЦех		Мех.сл.		ОТК	УГТ ДвОП	УГТ ДвСТ	
Лидер подразделения												
Оценка	13.апр	18.апр	11.апр	25.апр	25.апр	27.апр	06.июн	09.июн	07.июн	04.июл	28.сен	29.июн
	28.май	28.май	28.апр	21.май	21.май	23.июн	19.июл	25.июл	15.авг			
	28.июн	06.июл	01.июн	22.июн	22.июн	06.авг	16.авг	24.сен				
	30.июл	17.сен	18.июл	13.авг	13.авг							
	10.сен		14.авг	03.окт	03.окт							

Рисунок 5.4.3 – Динамика оценки обхода руководителя в сигнально-цветовом менеджменте. *Разработано автором в ходе реализации проекта трансформации*

Методически важно, чтобы «Обход руководителя» был ориентирован на видение стратегического развития трансформации, позволяя синергетически сконцентрировать усилия по изменению поведения сотрудников.

⁴¹⁰ Радаев В. Миллениалы: как меняется российское общество. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 221 с.

Практика внедрения инструмента доказала, что постоянные систематические обходы ключевыми лидерами производственных подразделений позволяют существенно повысить скорость трансформации. Новизна практического применения инструмента для петли обратной связи при построении культуры взаимного уважения и доверия через инструмент «Обход руководителя» состоит в систематизации последовательных элементов при обходе руководителя, а именно:

- диагностика ключевыми лидерами предприятия текущего состояния процессов на уровне исполнения,
- сопоставление их с лучшими мировыми практиками,
- определение последующих шагов по трансформации в подразделении,
- рекомендации руководителям подразделений в формате обратной связи,
- стимулирование к развитию путём оценки успешности подразделения в формате «светофора»,
- публичная визуализация результатов обходов в сравнении с другими обходами через корпоративный сайт.

Выводы по главе 5

1. Реализована методология трансформации системы управления промышленными предприятиями на практике в условиях постоянных изменений на примере металлургического и машиностроительного предприятия, а также ряда других отраслей промышленности.
2. Разработана схема для моделирования трансформации системы управления промышленного предприятия.
3. Сформулированы особенности применения методологии для конкретных промышленных предприятий.
4. Предложены направления дальнейших исследований в области предмета.
5. Получены следующие элементы научной новизны: выявлены и учтены системы особенности реализации этапа трансформации подсистемы управления «Диагностика» металлургического предприятия; обобщены и учтены специфики реализации этапа трансформации подсистемы управления «Видение

стратегического развития» на примере металлургического предприятия; обобщены новые практики реализации этапа трансформации подсистемы управления «Организационная структура» и этапа «Матрица полномочий» на примере металлургического предприятия и дирекции по информационным технологиям машиностроительного холдинга; реализован этап «Матрица вознаграждения» для металлургического предприятия; обобщен и использован опыт реализации этапа трансформации «Культура взаимного уважения и доверия» на примере машиностроительного предприятия; реализован инструмент «Обход руководителя» на примере трансформации машиностроительных предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования позволили достичь цели и решить научную проблему роста уровня использования имеющихся производственных возможностей промышленных предприятий, роста производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств) путем разработки и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями, которая имеет важное социально-экономическое и хозяйственное значение.

Наиболее значимые научно-теоретические и методические результаты исследования, полученные лично автором, состоят в следующем: проведенное исследование позволило полностью решить задачи и полностью достичь его цель, в результате чего разработана и реализована методология трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, позволяющая повысить результативность работы промышленного предприятия и улучшить основные показатели его функционирования.

Получены следующие результаты:

1. Теоретически обоснованы концептуальные положения управления трансформацией системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений на основе идеи менеджмента как процесса постоянного управления изменениями, продолжающего российские мировоззренческие традиции философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики.

2. Разработаны ключевые принципы и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями путем интеграции основных составляющих преобразований «успех = результат / время × культура» и путем создания единства целеполагания структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов системы управления.

3. Созданы действенные прикладные инструменты интегральной фасилитации для управления и разрешения конфликтов и конструктивных противоречий в процессе трансформации.

4. Созданы методики и инструменты трансформации структурно-системной компоненты системы управления промышленного предприятия, в частности методики диагностики, формирования параметров видения стратегического развития в период трансформации; разработаны правила построения клиентоцентричных организационных структур; созданы методика оптимизации бизнес-процессов и шаблон матрицы полномочий управления предприятием на основе положений мотивационного менеджмента; разработаны подходы к построению дуальной системы и матрицы вознаграждения.

5. Разработаны подходы и инструментарий трансформации культурно-поведенческих компонентов на основе построения культуры взаимного уважения и доверия на базе функционирования системы ценностей промышленного предприятия, включая методику ее внедрения на основе разработки ценностей и набора артефактов требуемой поведенческой модели.

6. Предложен алгоритм для реализации методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений с учетом особенностей его применения на конкретном промышленном предприятии. Проведена апробация на примере металлургических и машиностроительных предприятий.

7. На основе разработки и реализации методологии трансформации СУ предложены направления дальнейшего исследования в области предмета работы.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВВП – внутренний валовый продукт

ВЦИОМ – Всероссийский центр изучения общественного мнения

ВУД – взаимное уважение и доверие

ГД – генеральный директор

ИЧР - индекс человеческого развития

КАПИ - объединенные полномочия, власть и влияние

КВУД – уровень культуры взаимного уважения и доверия,

КЛид – уровень культуры лидерства,

ККом -уровень культуры коммуникаций,

КИсп – уровень культуры исполнения и измеримости

КПЭ – ключевые показатели эффективности

КТ – комитет по трансформации

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ООН - Организация Объединенных Наций

ОС – основные средства

ОргС или оргструктура - организационная структура предприятия

ПВЭ – объединенные полномочия, власть, экспертиза

ППС – паритет покупательной способности

РезОЕ (t) — результативность организационной единицы, система управления которой трансформируется

РФ – Российская Федерация

СТТ – сводная таблица трансформации

СУ – система управления

СНГ – Содружество Независимых Государств

США – Соединенные Штаты Америки

ТДз – точки дезинтеграции

ТОП – руководитель верхнего уровня в системе управления

УКТ – управляющий комитет по трансформации

Усл.обоз. – условное обозначение

ЭкПр (t) – экономическая производительность организационной единицы

EBITDA (ЕБИТДА) (от англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам. EBITDA показывает реальную прибыль компании без поправок на факторы, которые не касаются операционной деятельности.

G7 - Большая семёрка - неформальный международный клуб, объединяющий Великобританию, Германию, Италию, Канаду, Францию, Японию и США

HR-директор – директор по персоналу и организационному развитию

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аганбегян, А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России // Стратегирование: теория и практика. – 2024. – Т. 4, № 1. – С. 1–26.
2. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 500, [1] с. : ил. – (Методология Адизеса). – ISBN 978-5-00057-151-4.
3. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – 5-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352, [2] с. – (Методология Адизеса). – ISBN 978-5-00117-416-5.
4. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – 4-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 352, [2] с. – ISBN 978-5-00100-510-0.
5. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 356, [2] с. : ил., табл. – (Методология Адизеса). – ISBN 978-5-00057-137-8.
6. Адизес, Ш. Методология Адизеса: реальный опыт внедрения / Шохам Адизес, А. Капуста, В. Бурда ; [пер. с англ.]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 180, [1] с. : ил., табл. – ISBN 978-5-00057-518-5.
7. Адизес, Ш. Сопровождение по Адизесу: практическое руководство / Шохам Адизес, Нир Бен Лави ; пер. с англ. Е. Тонковой ; науч. ред. Анна Чедия Сандермоен. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 134, [1] с. : ил., табл. – ISBN 978-5-00100-469-1.
8. Азарова, Н. А. Детерминанты когнитивного управления инновационным потенциалом социально-экономических систем: международный опыт. – DOI 10.18101/2304-4446-2023-1-1-12 // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 3–12.

9. Акофф, Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Рассел Линкольн Акофф ; пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под ред. И. А. Ушакова. – Москва : Советское радио, 1972. – 223 с. : черт.
10. Антипенко, Л. Г. Нравственное измерение исторического времени в свете естественно-научного принципа Ле Шателье-Брауна. – DOI 10.23683/0321-3056-2019-3-2-7 // Известия Высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2019. – № 3. – С. 2–7.
11. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2006. – 527, [1] с. – ISBN 5-469-01216-6.
12. Аньшин, В. М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании. – DOI 10.12737/20512 // НИР. Российский журнал управления проектами. – 2016. – Т. 5, № 2. – С. 3–20.
13. Артемов, О. Ю. Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмент / О. Ю. Артемов, С. А. Овчинников // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – № 2 (4). – С. 103–112.
14. Аузан, А. А. Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа / А. А. Аузан. – Москва : АСТ, 2022. – 158, [1] с. : ил., табл. – (Серия «Экономические миры»). – ISBN 978-5-17-148122-3.
15. Ахундова, Ш. Дж. Уважение, его основа и типы / Шоля Джабир Ахундова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2013. – № 1 (129). – С. 188–192.
16. Баранова, О. О. Повышение эффективности бизнес-процессов в аптечной организации путем внедрения ценностно-ориентированного управления / О. О. Баранова, Т. И. Урусова. – DOI 10.21518/1561-5936-2018-5-68-70 // Ремедиум. – 2018. – № 5. – С. 68–70.
17. Бекирова, М. Г. Мотивация как процесс трудовой деятельности / М. Г. Бекирова, И. В. Перфильева, М. В. Чуб // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2015. – № 2 (74). – С. 27–38.

18. Бекулова, С. Р. Общественное производство как экономическая категория. – DOI 10.25136/2409-8647.2021.4.36956 // Теоретическая и прикладная экономика. – 2021. – № 4. – С. 64–74.
19. Берталанфи, Л. фон Общая теория систем : крит. обзор // Исследования по общей теории систем : сб. переводов / общ. ред. и вступ. ст. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. – Москва : Прогресс, 1969. – С. 23–82.
20. Бёгельсдейк, Ш. Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и области практического применения в современности / Шурд Бёгельсдейк, Роберт Маселанд ; пер. с англ. Н. В. Автономовой ; под науч. ред. В. С. Автономова. – Москва ; Санкт-Петербург : Изд-во Института Гайдара, 2016. – 464 с. : табл. – (Новое экономическое мышление). – ISBN 978-5-93255-445-6.
21. Бланшар, К. Лидерство: к вершинам успеха / Кен Бланшар ; [пер. с англ.: А. Куташов]. – Санкт-Петербург : Питер, 2011 – 368 с. : ил. – (Теория менеджмента). – ISBN 978-5-4237-0239-7.
22. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов ; под ред. Г. Д. Гловели. – Изд. 6-е, испр. и доп. – Москва : URSS, 2023. – 688 с. : портр. – (Классики науки ; № 30). – ISBN 978-5-9519-3889-3.
23. Бодрунов, С. Д. Нообщество: интегральное однородное общество на базе нооценностей, полилогия и постгосударство. – DOI 10.37930/2782-618X-2022-1-2-148-151 // Ноономика и нообщество : альманах трудов ИНИР им. С. Ю.Витте. – 2022. – Т. 1, № 2. – С. 148–151.
24. Бодрунов, С. Д. Ноономика: траектория глобальной трансформации : [монография] / С. Д. Бодрунов. – Москва : Культурная революция, 2020. – 222 с. : ил. – ISBN 978-5-00020-076-6.
25. Бодункова, А. Г. Возможности повышения стоимости компании в период кризиса через её социальный капитал // Креативная экономика. – 2010. – № 3. – С. 79–87.
26. Большая советская энциклопедия : в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Советская энциклопедия, 1969–1978.

27. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – Санкт-Петербург : Прайм-Еврознак ; Москва : Олма-пресс, 2004. – 666 с. : ил. – (Психологическая энциклопедия). – ISBN 5-93878-086-1.
28. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Большая Российская энциклопедия ; Санкт-Петербург : Норинт, 1999. – 1434, [21] с.
29. Бородулин, А. Доверие, клиентоориентированность, инновации: как совершенствоваться по модели Синго / А. Бородулин, А. Ветрова // ProКачество : [электрон. журн.]. – 24.09.2020. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/doverie-klientoorientirovannost-innovatsii/?ysclid=lab01owuqc290496646> (дата обращения: 18.07.2024).
30. Брокгауз, Ф. А. Энциклопедический словарь : [в 86 т.] / Ф. А. Брокгауз , И. А. Ефрон ; под ред. И. Е. Андреевского. – Санкт-Петербург : Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон, 1890–1907.
31. Брыкалов, С. М. Формирование команд поддержки изменений как новый инструмент управления персоналом в организации / С. М. Брыкалов, А. С. Балыбердин, Е. Е. Крылова. – DOI 10.12737/article_5dc955b4d7d1f9.00511641 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8, № 5. – С. 5–12.
32. Булатецкая, А. Ю. Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10229 // Московский экономический журнал. – 2020. – № 4. – С. 508–520.
33. Булгаков, С. Н. Философия хозяйства / С. Н. Булгаков. – Москва : Институт русской цивилизации, 2009. – 460, [1] с. – (Русская цивилизация). – ISBN 978-5-902725-20-6.
34. Бухбиндер, Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 4. – С. 100–106.

35. Вернадский, В. И. Биосфера и ноосфера / В. И. Вернадский ; отв. ред. Б. С. Соколов, А. А. Ярошевский ; Акад. наук СССР, Ин-т геохимии и аналит. химии им. В. И. Вернадского. – Москва : Наука, 1989. – 258, [3] с., портр. – ISBN 5-02-004618-3.
36. Винер, Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине / Норберт Винер ; [пер. с англ.]. – 2-е изд. – Москва : Советское радио, 1968 – 326 с. : ил.
37. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для студентов высших учебных заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 655 с. : ил., табл. – ISBN 978-5-9776-0320-1.
38. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – 292, [1] с. : ил. – ISBN 5-8297-0021-2.
39. В промышленных масштабах / М. Войтик, Т. Самсонова, Е. Бондарь, И. Серякова // Территория клиента : журнал о клиентском сервисе. – 2015. – № 7. – С. 15–20. – URL: <https://tkjournal.ru/korporativnaya-kultura/vnutrennij-servis/v-promyshlennykh-masshtabax/> (дата обращения: 18.07.2024).
40. Галиев, Ж. К. Стратегирование деятельности отраслей минерально-сырьевого комплекса России / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева. – DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-2-174-185 // Стратегирование : теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 2 – С. 174–185.
41. Галиев, Ж. К. Теоретические аспекты менеджмента на горнодобывающих предприятиях / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2015. – № 9. – С. 227–231.
42. Гамидуллаева, Л. А. Эколого-технологические проекты как инструмент промышленной политики в условиях Индустрии 5.0 / Л. А. Гамидуллаева, Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 1 (231). – С. 24–37.
43. Гегель, Г. В. Ф. Примечание 8 [Начало противоречия] // Сочинения : [в 14 т.]. Т. 5: Наука логики / Георг Вильгельм Фридрих Гегель ; пер. Б. Г. Столпнера ; под ред. М. Б. Митина; Акад. наук СССР, Ин-т философии. – Москва : Соцэкгиз, 1937. – С. 519–525.

44. Гегель, Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук : [в 3 т.]. Т. 1: Наука логики / Георг Вильгельм Фридрих Гегель ; Акад. наук СССР, Ин-т философии. – Москва : Мысль, 1975. – Москва: Мысль, 1975. – 452 с. – (Философское наследие).
45. Глушаков, В. Е. Управление изменениями в бизнесе / В. Е. Глушаков. – Минск : Дикта, 2011. – 211 с. – ISBN 978-985-494-557-6.
46. Глушков, В. М. Введение в АСУ / В. М. Глушков. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев : Техника, 1974. – 319 с. : ил.
47. Горин, И.А. Внедрение эффективной производственной системы, основанной на принципах кайдзен, на российских промышленных предприятиях // Инженерные технологии и системы. – 2009. – № 3. – Электрон. копия доступна на сайте CyberЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-effektivnoy-proizvodstvennoy-sistemy-osnovannoy-na-printsipah-kaydzen-na-rossiyskih-promyshlennyh-predpriyatiyah?ysclid=lx1x7mdkl610875012> (дата обращения: 18.07.2024).
48. Гребнев, Л. С. Философия экономики (старые истины и новое мышление) / Л. С. Гребнев. – Москва : Луч, 1991. – 154, [1] с.
49. Грекул, В. И. Методы измерения подобия бизнес-процессов / В. И. Грекул, И. А. Малиновский // Автоматизация и современные технологии. – 2008. – № 4. – С. 27–24.
50. Грехнёв, В. С. Культура как коммуникация: социально-философские аспекты их современных траекторий // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. – 2017. – Вып. 3 (771). – С. 190–198.
51. Губанова, А. В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике. – DOI 10.29030/2309-2076-2021-14-4-69-78 // Экономические системы. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 69–78.
52. Гуияр, Ф. Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – Москва : Дело, 2000. – 375 с. : ил. – ISBN 0-07-034067-6.

53. Гумилёв, Л. Н. Этногенез и биосфера Земли / Л. Н. Гумилёв. – Санкт-Петербург : Кристалл, 2001. – 638 [1] с. : ил. – (Библиотека мировой литературы : БМЛ. Вехи истории). – ISBN 5-306-00157-2.
54. Гурова, И. П. Понятие доверия в экономических отношениях / И. П. Гурова, Н. А. Корчагина // Власть. – 2011. – № 5. – С. 48–50.
55. Гусевская, О. В. Формирование коммуникативной культуры личности как основа общекультурной компетентности // Ценности и смыслы. – 2009. – № 1. – С. 131–141.
56. Дак, Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Джини Даниэль Дак ; [пер. с англ.: В. Ионов]. – Москва : Альпина Паблишер, 2003. – 315 с. : ил. – ISBN 5-94599-031-0.
57. Даньшина, В. В. Социальная ответственность промышленных предприятий в СССР / В. В. Даньшина, В. В. Соловьева // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 67–74.
58. Демографический ежегодник России. 2023: Статистический сборник/ Росстат. – Москва : 2023. – 256 с.
59. Диев, В. С. Философия управления: область исследований и учебная дисциплина // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2012. – № 2 (18). – С. 59–66.
60. Доверие в пяти ракурсах : материалы науч. семинара «Реалистическое моделирование» / Моск. гос. ун-т [и др.] ; под общ. ред. В. Д. Кривова ; сост.: Л. И. Холод, Р. Л. Кохнович, Т. П. Самарина, Н. А. Дмитриева. – Москва : [Б. и.], 2019. – 75 с. – (Аналитический вестник № 2 (716)).
61. Доверие и вера в деловых отношениях / Е. В. Камнева, Н. Н. Карловская, Е. Б. Моргунов [и др.]. – DOI 10.17323/2312-5942-2022-12-4-183-207 // Организационная психология. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 183–207.
62. Доржиева, Э. Л. Этика и доверие как инструменты минимизации транзакционных издержек в инновационной деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 61–64.

63. Дорофеева, Л. И. Изменение взаимодействия «Организация – личность» в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия : Экономика. Управление. Право. – 2013. – Т. 13, Вып. 4 (1). – С. 543–549.
64. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учеб.-метод. комплекс / Л. И. Дорофеева ; Сарат. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского. – Саратов : Саратовский источник, 2014. – 394 с. : ил. – ISBN 978-5-91879-408-1.
65. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке = Management challenges for the 21st century / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой]. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 276 с. – ISBN 978-5-8459-0127-9.
66. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с. – ISBN 978-5-00057-373-0.
67. Друкер, П. Ф. Эффективное управление предприятием: экономические задачи и решения, связанные с риском / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. – Москва : Вильямс, 2008. – 212 с. – ISBN 978-5-8459-1413-2.
68. Евченко, О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-этического регулирования // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2010. – № 4. – С. 37–46.
69. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 350 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019171-3.
70. Жидкова, М. И. Системно-трансдисциплинарный подход в стратегическом управлении корпорациями / М. И. Жидкова, М. С. Мокий. – DOI 10.5862/JE.246.6 // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2016. – № 4 (246). – С. 68–75.
71. Загоруля, Т. Б. Менеджер-фасилитатор в современной организации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы

- III Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 28 мая 2020 г. / отв. за вып. Е. Б. Дворядкина ; Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [УГЭУ], 2020. – С. 64–66.
72. Замлелая, А. Т. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта / А. Т. Замлелая, В. Н. Войтова // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14, № 4. – С. 80–87.
73. Зарнадзе, А. А. О единстве целостности и институциональности системы управления // Управленческие науки. – 2015. – Т. 5, № 2. – С. 6–12.
74. Зарубина, Н. Н. Взаимное уважение как фактор институционализации социальных отношений в современной России // Общественные науки и современность. – 2014. – № 4. – С. 87–96.
75. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – 2-е изд., испр. – Санкт-Петербург : Союз, 1997. – 286 с. – ISBN 5-87852-054-0.
76. Зиммель, Г. Избранное. Философия культуры / Георг Зиммель ; пер.: И. Левина, С. Франк, Н. Южин ; ред. Л. Т. Мильская. – Москва : Центр гуманитарных инициатив, 2017. – 432 с. – (Книга света). – ISBN 978-5-98712-804-6.
77. Зобова, А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 4 (62). – С. 46–49.
78. Зябриков, В. В. Роли и функции менеджмента . – DOI 10.18334/ce.10.11.36976 // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10, № 11. – С. 1305–1322.
79. Ибрагимова, Е. Н. Роль лидера в мотивации сотрудников организации и принятии ими корпоративной культуры / Е. Н. Ибрагимова, Л. М. Попов // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 6. – С. 178–188.
80. Иванов, А. С. Этика бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 7. – С. 70–73.
81. Иванов, В. В. Чет и нечет: асимметрия мозга и знаковых систем / В. В. Иванов. – Москва : Советское радио, 1978. – 185 с. : ил. – (Кибернетика).

82. Иватанова, Н. П. Роль портовой инфраструктуры в решении социально-экологоэкономических проблем регионального развития / Н. П. Иватанова, И. А. Стоянова. – DOI 10.34670/AR.2023.72.74.006 // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 100–107.
83. Инновационная экономика : учеб. пособие для вузов / Е. Ю. Сидорова, Д. Ю. Бобошко, В. Ю. Ершова [и др.] ; под общ. ред. Е. Ю. Сидоровой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 334 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15480-1.
84. Инновационные перспективы развития горнодобывающих предприятий / В. П. Самарина, В. А. Самарин, Е. А. Склярова, А. А. Бондарева // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие : материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф., Донецк, 24 нояб. 2023 г. / ДонНТУ. – Донецк : [Б. и.], 2023. – С. 210–213.
85. Исопескуль, О. Ю. Содержание культурного пространства предприятия через призму лидерского компонента / О. Ю. Исопескуль, С. А. Тмарченко // Terra Economicus. – 2009. – Т. 7, № 1. – С. 124–132.
86. Калинин, А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения. – DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25 // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 3. – С. 7–25.
87. Камерон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / Эстер Камерон, Майк Грин ; [пер. с англ.: П. Тимофеев]. – Москва : Добрая книга, 2006. – 358 с. : цв. ил., табл. – (Настольная книга менеджера). – ISBN 5-98124-096-2.
88. Кант, И. Основоположения метафизики нравов : 1785 / Иммануил Кант // Собрание сочинений : в 8 т. : юбил. изд. 1794–1994 / под общ. ред. А. В. Гулыги. Т. 4 : Прологомены. Основоположения метафизики нравов. Метафизические начала естествознания. Критика практического разума – Москва : ЧОРО, 1994. – С. 153–246.
89. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер.: М. Павлова ; ред.: Е. Чуракова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2021. – 320 с. – ISBN 978-5-9693-0358-4.

90. Картозия, Б. А. Методология работы по формулированию базовых понятий диссертаций и выпускных квалификационных работ : учеб.-метод. пособие / Б. А. Картозия, А. С. Вознесенский ; Нац. исслед. технол. ун-т «МИСиС» [и др.]. – Москва : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2019. – 58 с. – ISBN 978-5-907061-87-3.
91. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования : монография / В. Л. Квинт ; Кемер. гос. ун-т [и др.]. – 2-е изд. – Кемерово : Кемеровский государственный университет ; Москва : Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, 2022. – 164, [4] с. : ил. – (Библиотека «Стратегия Кузбаса»). – ISBN 978-5-8353-2844-4.
92. Квинт, В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. – 2015. – № 7 (79). – С. 6–11.
93. Квинт, В. Л. Стратегическое управление и управление на глобальном формирующемся рынке = The global emerging market: strategic management and economics : учеб. пособие / В. Л. Квинт. – Москва : Бизнес атлас, 2012. – 627 с. : ил. – (Библиотека журнала «Бюджет»). – ISBN 978-5-9900421-6-2.
94. Клейнер, Г. Б. Размышление о системном мышлении: между А. Богдановым и Л. фон Берталанфи. – DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-1.3 // AlterEconomics. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 20–28.
95. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии / Л. С. Латышова, И. В. Липсиц, О. К. Ойнер [и др.]. – Москва : Инфра-М, 2023. – 241 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-108283-6.
96. Князев, А. М. Архитектура судьбы / А. М. Князев, И. В. Одинцова. – Москва : Принт Он-Лайн, 2010. – 272 с. – ISBN 9785904251048.
97. Князева, Е. Н. Основания синергетики: режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов ; Ин-т философии [и др.]. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2002. – 414 с. : ил. – ISBN 5-89329-517-X.
98. Кожевникова, Т. Ю. HR как он есть / Т. Ю. Кожевникова. – 3-е изд. – Москва : Эксмо : Бомбора, 2023. – 204, [1] с. : ил. – (HR как он есть. Самые эффективные инструменты для руководителей и топ-менеджеров). – ISBN 978-5-04-181416-8.

99. Кокин, А. В. Глобальный эволюционизм: выводимость развития ст : непосредственный // Философская инноватика и русский космизм : материалы «круглого стола» (май 2011 г., Ростов-на-Дону) / Сев.-Кавказская акад. гос. службы [и др.]. – Ростов-на-Дону : СКАГС, 2011. – С. 90–102.
100. Кокин, А. В. Энтропия сложности и сложность управления / А. В. Кокин, Т. У. Албакова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2012. – № 1. – С. 15–28. – URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2015/04/112273951.pdf> (дата обращения: 18.07.2024).
101. Колесникова, Е. М. Методика разработки системы вознаграждения персонала за труд, ориентированной на стратегическое управление предприятием в условиях обеспечения безопасности, непрерывности его работы // Управление экономическими системами. – 2016. – №10 (92). – Электрон. копия доступна на сайте CyberЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-razrabotki-sistemy-voznagrazhdeniya-personala-za-trud-orientirovannoy-na-strategicheskoe-upravlenie-predpriyatiem-v/viewer> (дата обращения: 18.07.2024).
102. Королева, Т. А. Значение, сущность и содержание системы мотивации в современных условиях / Т. А. Королева, Т. В. Сувалова. – DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-70-75 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 1 (64). – С. 70-75.
103. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга / Филип Котлер ; пер. с англ. [Т. В. Виноградова, А. А. Чех]. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 156 с. – ISBN 978-5-9614-1194-2.
104. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я : 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; пер. с англ.: Т. В. Виноградова [и др.] ; ред.: М. Суханова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 241 с. – (Альпина. Бизнес. Маркетинг и реклама). – ISBN 978-5-9614-2764-6.
105. Коттер, Дж. Впереди перемен: как успешно провести организационные преобразования / Джон Коттер ; [пер. с англ.: А. Успенский]. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 286 с. : ил. – (Мировой бестселлер). – ISBN 978-5-9614-2366-2.

106. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Рональд Коуз ; пер. с англ. Б. Пинскера ; науч. ред. Р. Капелюшников. – Москва : Дело, 1993. – 192, [1] с. – ISBN 5-86461-133-6.
107. Кох, Г. Н. Современные аспекты управления предприятиями в России с позиции психологии. – DOI 10.24411/2413-046X-2019-10024 // Московский экономический журнал. – 2019. – № 10. – С. 510–514.
108. Крамаренко, Н. С. Психологические составляющие понятия «успех» // Вестник университета Российской академии образования. – 2008. – № 4. – С. 122–124.
109. Куличенко, А. В. Лидерство и управление обществом. Сущность и значение социального управления. – DOI 10.12737/13638 // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2015. – № 3 (19). – С. 38–44.
110. Купрейченко, А. Б. Уважение/неуважение и доверие/недоверие как основания категоризации личностью социального окружения / А. Б. Купрейченко, Д. В. Дружинин // Ученые записки ИМЭИ. – 2012. – Т. 2, № 1. – С. 73–86.
111. Кюблер-Росс, Э. О смерти и умирании / Элизабет Кюблер-Росс ; [пер. с англ.: К. Семенов, В. Трилис]. – Москва ; Киев : София, 2001. – 316, [1] с. – ISBN 5-220-00379-8.
112. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива : пер. с фр. / Жан-Жак Ламбен. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.
113. Левашева, Е. В. Конфликт как принцип в различных картинах мира: введение в философию конфликта // Вестник Казанского технологического университета. – 2010. – № 3. – С. 354–358.
114. Лихачев, Д. С. Избранные труды по русской и мировой культуре : [посв. 100-летию со дня рождения Д. С. Лихачева] / Д. С. Лихачев ; науч. ред. Ю. В. Зобнин. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУП, 2006. – 416 с. : портр. – (Почетные доктора Университета).
115. Лотман, Ю. М. Люди и знаки (вместо предисловия) // Семиосфера / Ю. М. Лотман. – Санкт-Петербург : Искусство-СПБ, 2010. – С. 9–14.
116. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебник : пер. с англ. / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю, Шон М. Флинн. – 19-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – [XXVIII], 1027 с. : ил. – ISBN 978-5-16-006520-5.

117. Малинецкий, Г. Г. Синергетика и информация. Динамическая теория информации / Г. Г. Малинецкий, Д. С. Чернавский. – Москва : УРСС, 2004. – 288 с.
118. Мамадёров, Р. Х. Основные понятия и классификация бизнес-процессов // Альманах мировой науки. – 2016. – № 11-3 (14). – С. 79–80.
119. МанDEVиль, Б. Басня о пчелах, или Пороки частных лиц – блага для общества / Бернард МанDEVиль. – Москва : Наука, 2000. – 289, [1] с. – (Памятники философской мысли / Рос. акад. наук. Ин-т философии). – ISBN 5-02-008376-3.
120. Маркова, Н. А. Мотивация, обучение и лидерство в бережливом производстве / Н. А. Маркова, Д. А. Марков // Вестник пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 329–341.
121. Маркс, К. Капитал : [критика политической экономии] : [в 3 т.]. Т. 1 / Карл Маркс. – Москва : АСТ, 2001. – 630 с.
122. Маркс, К. К критике политической экономии // Сочинения : в 30 т. Т. 13 : Январь 1853 – февраль 1860 / Карл Маркс, Фридрих Энгельс ; подгот. к печати А. Е. Коротеевой ; Институт Марксизма-Ленинизма при ЦК КПСС. – 2-е изд. – Москва : Госполитиздат, 1959. – С. 1–67.
123. Маркс К. Сочинения: в 30 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М.: Госполитиздат, 1962. – Т. 25. – Ч. 2.
124. Маркс, К. Тезисы о Фейербахе/К. Маркс. – Текст: непосредственный// Сочинения: в 50 т. Т. 42/ Карл Маркс, Фридрих Энгельс. - М.: Издательство политической литературы, 1974. Том 42, стр. 264-265.
125. Мартынова, А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. – 2011. – Т. 1, №. 2. – С. 53–91.
126. Масааки, И. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки ; пер. с англ. [Д. Савченко]. – Москва : Альпина Бизнес Букс : Приоритет, 2005. – 345 с. : ил. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). – ISBN 5-9614-0127-8.

127. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу ; [пер. с англ.: Т. Гутман, Н. Мухина]. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2022. – 399 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-4461-1309-5.
128. Матвеева, А. И. Роль потребностей в активации человеческого фактора // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5 (1). – С. 259–266.
129. Матл, Я. Философия древнего и средневекового Китая // История философии: в кратком изложении / пер. с чеш. И. И. Богута. – Москва : Мысль, 1997. – С. 42–66.
130. Мейер, Д. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал / Джон Мейер, Брайн Роуэн ; перевод И. С. Чирикова // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12, № 1. – С. 43–67.
131. Международные и отечественные методики определения индексов доверия к экономике / О. В. Таханова, Ж. Д. Цыбикдоржиева, Г. Е. Алексеева А. Р. Цыренов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9, № 6. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/136EVN617.pdf> (дата обращения: 18.07.2024).
132. Мележик, О. В. Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «коммуникативная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2018. – Т. 23, № 174. – С. 108–115.
133. Менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов / С.-Петерб. гос. ин-т точной механики и оптики [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2001. – 422 с. : ил. – ISBN 5-8110-0031-6.
134. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело : Академия народного хозяйства, 2002. – 701 с. : ил. – (Серия «Зарубежный экономический учебник»).
135. Метод дисконтированных денежных потоков // Оценка бизнеса : учебник для студентов вузов / под ред. А.Г. Грязновой, М. А. Федотовой ; Фин. акад. при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – С. 105–121.
136. Мзоков, А. Р. Финансовые аспекты системы вознаграждения сотрудников компаний. – DOI 10.18334/lim.4.3.38179 // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 139–151.

137. Мирзоева, Н. М. Влияние базовых культурных ценностей на социально-экономическое развитие страны: кросс-культурный анализ // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2016. – Т. 5, № 2 (15). – С. 287–289.
138. Миропольский, Д. Ю. Человек в экономике и экономика в человеке: опыт философского исследования проблемы // Философия хозяйства. – 2002. – № 1 (19). – С. 152–162.
139. Митенков, А.В. Актуальные проекты с очевидным экономическим эффектом // ОМК-Команда. – 2013. – № 4. С. 32–33.
140. Митенков, А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 1. – DOI 10.15862/49ECVN124 // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/49ECVN124.pdf?ysclid=ly5vgz5zi2393286914> (дата обращения: 18.07.2024).
141. Митенков, А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 2. – DOI 10.15862/09ECVN224 // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN224.pdf> (дата обращения: 18.07.2024).
142. Митенков, А. В. Диалоги о развитии: достичь большего вместе // Прогресс : корпоративная газета ПАО «Криогенмаш». – 2022. – № 1 (3268). – С. 2.
143. Митенков, А. В. В. Зомбарт о генезисе общества: (философско-антропологический анализ учения) / А. В. Митенков. – Москва : Прима-Пресс-М, 2002. – 89, [1] с.
144. Митенков, А. В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf> (дата обращения: 18.07.2024).
145. Митенков, А. В. Инструментарий трансформации модели поведения в организации // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого

- капитала в условиях новых вызовов и угроз : материалы Республ. науч. семинара / Донец. нац. ун-т ; под ред. Л. Л. Бунтовской. – Донецк : [ДНУ], 2023. – С. 167–172.
146. Митенков, А. В. Как оценить корпоративный сервис // ОМК-Команда. – 2015. – № 1. – С. 22–23.
147. Митенков, А. В. К вопросу методологии управления трансформациями: модель Синго // Вестник Удмуртского Университета. Серия : Экономика и право. – 2024. – Т. 34, Вып. 4. – [С. 652-660].
148. Митенков, А. В. Конфликт стилей лидеров при трансформации систем управления // Коммуникации. Общество. Духовность – 2023: к году педагога и наставника : материалы XXIII Междунар. науч.-практ. конф., Ухта, 18–19 мая 2023 г. / Ухтинский гос. техн. ун-т ; отв. ред. Т. С. Крестовских. – Ухта : Изд-во УГТУ, 2023. – С. 333–336.
149. Митенков, А. В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова. – DOI 10.35634/2412-9593-2023-33-3-437-446 // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 437–446.
150. Митенков, А. В. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. – DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-330-343 // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, № 2. – С. 330–344.
151. Митенков, А. В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компании. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585 // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 569–585.
152. Митенков А.В. Концепция построения системы вознаграждения работников при трансформации системы управления организации DOI 10.24923/2222-243X.2024-51.16 // KANT. – 2024. – №2 (51). – С. 90–99.
153. Митенков, А.В. Конфликт восприятия реальности при трансформации систем управления / А.В. Митенков // Психология личности в трансформирующемся мире: воспитание, развитие, социализация: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Калуга, 26–27 мая 2023 года / под ред. И.П.

Краснощеченко, И.И. Пацакула. – Калуга: ФГБОУ ВО Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского. – 2023. – С. 285-289.

154. Митенков, А. В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 1) // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – URL: <https://esj.today/65ECVN324.html> (дата обращения: 8.08.2024).

155. Митенков, А.В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 2) / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 4. – URL: <https://esj.today/02ECVN424.html> (дата обращения: 25.08.2024).

156. Митенков, А. В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова. – DOI 10.17323/2312-5942-2023-13-2-139-157 // Организационная психология. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 139–157.

157. Митенков, А. В. Методология формирования и внедрения культуры коммуникаций при трансформации системы управления организации. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108 // BENEFICIUM. – 2024. – № 1 (50). – С. 99–108.

158. Митенков, А. В. Обход управляющего директора как инструмент трансформации системы управления / А. В. Митенков, С. Н. Турусов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 68–77.

159. Митенков, А. В. Общие сервисы Холдинга: трансформация через эволюцию // Общие Центры обслуживания. Построение процессов и систем в мировых лидерах. – [Москва], 2009. – С. 53–59.

160. Митенков, А. В. ОМК: ИТ-эффекты закончились, пора менять бизнес / [интервью с А.В. Митенковым ; записал Н. Смирнов] // Директор информационной службы : [офиц. сайт]. – 25.07.2017. – URL: <https://cio.osp.ru/articles/250717-ОМК-IT-effekty-zakonchilis-pora-menyat-biznes?ysclid=lwj881c2j2214014578> (дата обращения: 18.07.2024).

161. Митенков, А. В. Подходы к трансформации вовлечённости сотрудников ИТ-компаний через цифровые инструменты геймификации / А.В. Митенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 6. – С.87-95.
162. Митенков, А. В. Рождение метавселенной и предпосылки трансформации управления в организации: эко аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 56-62.
163. Митенков, А. В. Рождение понятий «организационная терапия» и «симбергетическая организация» в философии хозяйствования: современная социальная философия и перспективы обществознания // Современная социальная философия и перспективы обществознания : материалы Всерос. науч. конф., Екатеринбург 29–30 июня 2023 г. : к 80-летию проф. В. Е. Кемерова / Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина [и др.] ; под общ. ред. Д. А. Томильцевой. – Екатеринбург : Деловая книга, 2024. – С. 93–98.
164. Митенков, А. В. Стратегия устойчивого развития: в поиске трансформации подходов // Индустриальный университариум стратега (Серия «Экономическая и финансовая стратегия») : сб. избр. науч. ст. и материалов VI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 06 марта 2023 г. / Рос. акад. нар. хоз.-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации ; под науч. ред. В. Л. Квинта. – Москва : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. – С. 16–20.
165. Митенков, А. В. Теоретические и методологические основы управления конфликтами в трансформациях систем управления // Современные социальные процессы в контексте глобализации : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Краснодар, 12 мая 2023 г. / гл. ред. Д. А. Скочилова. – Краснодар : ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2023. – С. 280–287.
166. Митенков, А. В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. – DOI 10.52575/2712-746X-2024-51-1-70-82 // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, № 1. – С. 70–82.
167. Митенков, А. В. Трансформация ИТ // ОМК-Команда. – 2013. – № 1. – С. 36–37.

168. Митенков, А. В. Трансформация модели лидерства в мире устойчивого развития // Актуальные вопросы современной науки : сб. науч. ст. Всерос. с междунар. участием междисциплинар. науч.-практ. конф. г. Самара, 15 мая 2023 г. / гл. ред. А. Н. Инюшкин. – Самара : Исакова Т.С. (БИЮР), 2023. – С. 98–103.
169. Митенков, А. В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А. В. Митенков, И. В. Тихонова-Быкодорова. – DOI 10.17073/2072-1633-2023-1-105-117 // Экономика промышленности. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 105–117.
170. Митенков, А. В. Эволюционный путь развития ОЦО – «домашний» аутсорсинг сервисных функций в группе компаний ОМК // Общие Центры Обслуживания. Опыт. Практика. Тренды / ed by М. Т. Renson. – Paris : BearingPoint France, 2009. – С. 53–59.
171. Митенков, А. В. Эволюция инновационных экосистем и трансформация бизнеса / А. В. Митенков, Е. Н. Елисеева. – DOI 10.17213/2075-2067-2024-2-154-165 // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия : Социально-экономические науки. – 2024. – Т. 17, № 2. С. 154–165.
172. Митякова, О. И. Пути совершенствования производственной системы нефтегазовой компании / О. И. Митякова, А. В. Цеханский // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 82–85.
173. Михалкина, Е. В. Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10, № 4, Ч. 3. – С. 5–9.
174. Модель управления переходом Уильяма Бриджеса // Технология тренинга : [сайт]. – 2006–2024. – URL: <https://trainingtechnology.ru/model-upravleniya-perexodom-uilyama-bridzhesa/> (дата обращения: 18.07.2024).
175. Моисеев, В. В. Семь ступеней иерархии конфликта / В. В. Моисеев, А. А. Храпко // Colloquium-journal. – 2018. – № 13-10 (24). – С. 133–134.
176. Мокий, М. С. Методология научных исследований : учеб. для вузов / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под ред. М. С. Мокия. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13313-4.

177. Морозов, Е. В. Холизм: духовное возрождение 2012 / Е. В. Морозов. – Saarbrücken : Lambert Academic Publishing, 2010. – 312 с. – ISBN 3843303932.
178. Морозова, Н. А. Коммуникации в организации: комплексный подход // Современные технологии управления. – 2011. – № 9. – URL: <https://sovman.ru/article/0902/> (дата обращения: 18.07.2024).
179. Мотивация к работе / Фредерик Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов] ; под общ. ред. Е. А. Борисовой. – Москва : Вершина, 2006. – 238 с. : ил., табл. – ISBN 5-9626-0259-5.
180. Мясков, А. В. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса / А. В. Мясков, Г. Ф. Алексеев. – DOI 10.17073/2072-1633-2020-3-318-327 // Экономика промышленности. – 2020. – Т. 13, № 3. – С. 318–327.
181. Несмеянова, Е. И. Базовые аспекты концепции менеджмента // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 1. – С. 91–96.
182. Нефедов, К. С. Глобальные цепочки ценности: основные аспекты и актуальные направления исследований / К. С. Нефедов, А. Ю. Панибратов. – DOI 10.21638/11701/srbu08.2017.302 // Вестник СПбГУ. Менеджмент. – 2017. – Т. 16, № 3. – С. 364–397.
183. Новейший философский словарь / сост. и гл. ред. А. А. Грицанов. – 3-е изд., испр. – Минск : Книжный дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий).
184. Новиков, Д. А. Методология управления : учеб. пособие / Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2011. – 129 с. – (Умное управление). – ISBN 978-5-397-02308-5.
185. Новиков, Ю. Ю. Вклад Э. Ле Руа и П. Тейяра де Шардена в развитии концепции ноосферы / Ю. Ю. Новиков, Б. Г. Режабек // Николай Федорович Фёдоров : портал Музея-библиотеки Н. Ф. Фёдорова : [сайт]. – [1999–2024]. – URL: <http://nffedorov.ru/w/images/3/36/Lerua.pdf> (дата обращения: 18.07.2024).
186. Ожегов, С. И. Словарь русского языка : около 57000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 14-е изд., стер. – Москва : Русский язык, 1983. – 816 с. : портр.
187. Оплата труда работников на предприятии: направления совершенствования / Л. М. Стахеева, Е. М. Кот, А. В. Фетисова [и др.]. – DOI 10.24412/2224-9133-2023-4-208-213 // Право и управление. – 2023. – № 4. – С. 208–213.

188. Орехов, В. И. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда : монография / В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, О. В. Карагодина. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 111 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-009552-3.
189. Осипов, В. С. Ретроспективный анализ состояния основного фактора производства «труд» в Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления. – 2023. – № 8. – С. 5–14.
190. Осипов, Ю. М. Время философии хозяйства : в 3 кн. с прил. / Ю. М. Осипов. – Москва : Экономистъ, 2003. – 654, [1] с. : ил. – ISBN 5-98118-023-4.
191. Осипов, Ю. М. Курс философии хозяйства : учеб. пособие / Ю. М. Осипов. – Москва : Экономистъ, 2005. – 320 с. – ISBN 5-98118-115-X.
192. Осипов, Ю. М. Философия хозяйства : в 2 кн. / Ю. М. Осипов. – Москва : Юристъ, 2001. – 624 с. : ил. – ISBN 5-7975-0474-X.
193. Осипов, Ю. М. Эпоха Постмодерна : в 3 ч. / Ю. М. Осипов. – Москва : ТЕИС, 2004. – 335, [1] с. – ISBN 5-7218-0591-9.
194. Отличие поведения от деятельности // DifferenceBetween : энциклопедия отличий : [сайт]. – 30 июня 2013. – URL: https://thedb.ru/catalog/Psihologija/Otliche_POVEDENIYA_ot_DEYATELNOSTI/ (дата обращения: 18.07.2024).
195. Павлов, И. П. Полное собрание трудов : [в 5 т.] / [отв. ред. Л. А. Орбели] ; Акад. наук СССР. – Москва ; Ленинград : Изд-во Акад. наук СССР, 1940–1949.
196. Пашук, Н. Р. Методические аспекты оценки уровня внутрифирменного доверия / Н. Р. Пашук, Л. Е. Садовская. – DOI 10.18334/lim.10.4.119474 // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 10 (4). – С. 1271–1280.
197. Плетнёв, Д. А. Степень использования цифровых технологий и склонность к оппортунизму на российских предприятиях: результаты эмпирического исследования / Д. А. Плетнёв, Е. В. Козлова. – DOI 10.18721/JE.16303 // π-Economy. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 45–62.

198. Погорелов, А. Г. Психологические характеристики личности на уровне сопричастности к деятельности // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 1998. – № 1 (7). – С. 48–54.
199. Политическая экономия : учеб. для вузов / В. А. Медведев, Л. И. Абалкин, О. И. Ожерельев [и др.]. – Москва : Политиздат, 1988. – 735 с. : ил. – ISBN 5-250-00450-4.
200. Попова, А. А. Лидерский подход к достижению фирмой делового успеха / А. А. Попова, Н. С. Кислицкая, М. В. Стерлягова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 5 (334). – С. 126–130.
201. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Майкл Портер ; пер. с англ. И. В. Квасюка. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 946 с.
202. Предмет семиотики и ее понятия. Значения и функции коммуникативных знаков // Poisk-ru.ru : [сайт]. – 11 октября 2017. – URL: <https://poisk-ru.ru/s38264t7.html> (дата обращения: 18.07.2024).
203. Пригожин, И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / Илья Пригожин, Изабелла Стенгерс ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; под ред. В. И. Аршинова [и др.]. – Москва : Прогресс, 1986. – 431 с. : ил.
204. Радаев, В. В. Миллениалы: как меняется российское общество / В. В. Радаев. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 221, [1] с. : ил., табл. – (Серия Социальная теория). – ISBN 978-5-7598-1985-1.
205. Решетникова, К. В. Проблемы создания технологий управления организационными конфликтами // Конфликтология. – 2006. – Вып. 3. – С. 1–3.
206. Ржевский, В. В. Проблемы горной промышленности и комплекса горных наук / В. В. Ржевский. – Москва : Изд-во Московского горного института, 1991. – 244 с. – ISBN 5-7068-0002-2.
207. Родионова, Е. А. Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности сотрудников организации / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк // Экономика и управление. – 2019. – № 1 (159). – С. 70–77.

208. Романова, Е. М. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 12. – С. 26–42.
209. Савенков, Д. Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Савенков Дмитрий Леонидович ; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : [Б. и.], 2008. – 41 с. : ил.
210. Самсин, А. И. Основы философии экономики : учеб. пособие для студентов вузов / А. И. Самсин. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 271 с. – ISBN 5-238-00492-3.
211. Самуэльсон, П. Э. Спрос и предложение. Первоначальные основы : ч. 1. // Экономика : в 2 т. Т. 2 / Пол Э. Самуэльсон. – Москва : Алгон, 1992. – С. 352.
212. Синго, С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства : пер. с англ. / Сигео Синго. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 298 с. : ил. – (Библиотека Института комплексных стратегических исследований).
213. Синягин, Ю. В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. – 2016. – № 4. – С. 61–65.
214. Сиркин, Г. Проблемы управления изменениями / Г. Сиркин, П. Кинан, А. Джексон // Управление изменениями : пер. с англ. – 3-е изд. – Бостон ; Москва : Harvard Business Review Press : Альпина Паблишер, 2019. – С. 177–201 – (Harvard Business Review: 10 лучших статей).
215. Системный анализ и структуры управления / под общ. ред. В. Г. Шорина. – Москва : Знание, 1975. – 303 с. : ил. – (Наука и управление ; № 8).
216. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов = Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations / Адам Смит ; [пер. с англ., предисл. В. С. Афанасьева]. – Москва : Эксмо, 2007. – 956, [1] с. : ил. – (Антология экономической мысли) (Classics of Political Economy).
217. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит ; пер. с англ. П. Ключкина [и др.]. – [2-е изд.]. – Москва : Бомбора : Эксмо, 2022. – 1054, [1] с. : ил. – (Великие экономисты).

218. Соколов, М. Энергоемкость экономики России и основные направления по ее сокращению / М. Соколов // Энергетическая политика. – 2023. – № 7(185). – С. 46-67. – EDN DSBFRFB.
219. Спивак, В. А. Лидерство в креативной экономике как научная специальность. – DOI 10.18334/lim.2.4.2095 // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 223–250.
220. Степанян, Т. М. Мотивация сотрудников и ее влияние на экономическую безопасность организации. – DOI 10.24411/2073-3305-2019-10102 // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – № 2. – С. 164–166.
221. Степин, В. С. Классика, неклассика, постнеклассика: критерии различения / В. С. Степин // Постнеклассика: философия, наука, культура / отв. ред.: Л. П. Киященко, В. С. Степин ; Рос. акад. наук, Ин-т философии [и др.]. – Санкт-Петербург : Издательский дом Мирь, 2009. – С. 249–295.
222. Степин, В. С. Методы научного познания / В. С. Степин, А. Н. Елсуков. – Минск : Вышэйшая школа, 1974. – 152 с.
223. Степин, В. С. Цивилизация и культура / В. С. Степин. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2011. – 407 с. : ил. – (Классика гуманитарной мысли ; Вып. 3). – ISBN 978-5-7621-0612-2.
224. Степин, В. С. Человеческое познание и культура : [лекции] / В. С. Степин. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2013. – 131 с. ил., [3] л. цв. ил. – (Избранные лекции университета ; Вып. 147). – ISBN 978-5-7621-0724-2.
225. Субетто, А. И. Теоретическая экономия в начале XXI века – к новым основаниям синтеза экономической науки в системе Ноосферизма / А. И. Субетто ; Костр. гос. ун-т им. Н. А. Некрасова [и др.]. – Санкт-Петербург ; Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2009. – 97 с. : ил., табл. – ISBN 978-5-7591-0973-0.
226. Сувалов, О. С. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации / О. С. Сувалов, Т. В. Сувалова. – DOI 10.26425/1816-4277-2020-7-22-27 // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 22–27.
227. Сунь-цзы Трактат о военном искусстве / Сунь-Цзы ; [пер. с кит., предисл. и коммент. акад. Н.И. Конрада] // Избранные труды: синология / Н. И. Конрад ; [сост.

Н. И. Фельдман-Конрад ; отв. ред. И. М. Ошанин и О. Л. Фишман ; АН СССР, Отделение лит. и яз.]. – Москва : Наука, 1977. – 621 с.

228. Тарасов, А. Н. Конфликт как механизм динамики культуры в культурфилософии Г. Зиммеля // Проблемы современного образования. – 2017. – № 2. – С. 9–13.

229. Твердола, Н. М. Миссия компании – как важный элемент управленческого арсенала руководителя / Н. М. Твердола, Я. В. Черникова. – DOI 10/12737/2305-7807-2023-12-4-62-65 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4 (67). – С. 62–65.

230. Теория управления : учеб. для вузов / В. Ф. Уколов, Д. А. Розенков, И. К. Быстрыков, В. А. Галайда. – 4-е изд., перераб. – Москва : Экономика, 2015. – 1007 с. – ISBN 978-5-282-03344-1.

231. Толковый словарь русского языка : в 4 т. Т. 4 : С-Ящурный / гл. ред. Б. М. Волин, Д. Н. Ушаков ; сост.: В. В. Виноградов, Г. О. Винокур, Б. А. Ларин [и др.] ; под ред. Д. Н. Ушакова. – Москва : Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1940. – 1502 стб.

232. Тутов, Л. А. Труд как основополагающий феномен жизни в философии хозяйства // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. – 2005. – № 2. – С. 38–56.

233. Тянь, Т. Движущая сила организации: как восточная философия бизнеса помогает компаниям преодолевать кризисы и процветать / Тянь Тао, Чэнь Вэй ; пер. с кит. Н. Власовой. – Москва : МИФ, 2024. – 397, [1] с. – (Бизнес-Азия. Флагманские практики). – ISBN 978-5-00214-366-5.

234. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / О. В. Гулакова, О. А. Кусраева, В. А. Ребязина [и др.] ; под науч. ред. В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 280 с. – (Монографии ВШЭ: Социально-экономические науки). – ISBN 978-5-7598-2558-6.

235. Устав Ассоциации фасилитаторов : утв. Общим собранием учредителей, Протокол № 1 от 26 авг. 2016 г. – Москва : [Б. и], 2016. – 12 с. – Электрон. копия

доступна на сайте Ассоциация фасилитаторов URL: https://xn--80aaxabp4blm1a4h.xn--p1ai/f/Ustav_Assotciatii_fasilitatorov.pdf (дата обращения: 18.07.2024).

236. Фадеев, А. М. Стратегические подходы к обеспечению технологического суверенитета в энергетической отрасли России / А. М. Фадеев, А. Ю. Цветкова // Менеджмент, экономика, этика, технология – МЕЕТ 2023 : тез. докл. IX междунар. конф., Санкт-Петербург, 06–07 окт. 2023 г. / С.-Петерб. гор. ун-т. – Санкт-Петербург : СПГУ, 2024. – С. 55–60.

237. Фадейчева, Г. В. Система общественных потребностей и ее макрорегулирование в условиях глобализации / Г. В. Фадейчева. – Москва : ТЕИС, 2004. – 167 с.

238. Файоль, А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122, [2] с. : табл.

239. Федченко, А. А. Система оценки эффективности деятельности работников с целью их вознаграждения в условиях неопределенности / А. А. Федченко, И. В. Филимонова, В. Н. Ярышина. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-6-5 // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 6. – С. 56–69.

240. Философия управления: проблемы и стратегии : [монография] / [отв. ред. В. М. Розин] ; Ин-т философии. – Москва : ИФ РАН, 2010. – 345, [2] с. : ил., табл. – ISBN 978-5-9540-0165-5.

241. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – Москва : Политиздат, 1986. – 588 с., [2] с.

242. Фишман, Л. Г. Лев Гумилев как зеркало морального перелома. – DOI 10.24411/1817-9568-2019-10403 // Дискурс-Пи. – 2019. – № 4 (37). – С. 49–60.

243. Флек, М. Б. Управление трудовыми ресурсами и управление персоналом предприятия: взаимосвязь и отличия / М. Б. Флек, Е. А. Угнич // Современные технологии управления. – 2020. – № 2 (92). – Электрон. копия доступна на сайте CyberЛенинка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-resursami-i-upravlenie-personalom-predpriyatiya-vzaimosvyaz-i-otlichiya/viewer> (дата обращения: 18.07.2024).

244. Форд, Г. Моя жизнь, мой бизнес : сборник / Генри Форд. – Москва : АСТ : Времена, 2021. – 414, [1] с. – (Great Success). – ISBN 978-5-17-122486-8.
245. Фурси, Е. А. Современные тенденции в мотивации повышения трудового потенциала персонала / Е. А. Фурси, Д. В. Брянцев // Вестник АГТУ. Серия : Экономика. – 2017. – № 1. – С. 49–57.
246. Хакен, Г. Синергетика: иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Герман Хакен ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; под ред. Ю. Л. Климонтовича. – Москва : Мир, 1985. – 419 с. : ил.
247. Харский, К. Ценностное управление для бизнеса / К. Харский. – Екатеринбург : Rideró, 2019. – 440 с. : ил. – ISBN 978-5-4496-4534-0.
248. Харченко, В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций. – DOI 10.19181Атр.2021.9.1.7879 // Социологическая наука и социальная практика. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 156–171.
249. Хайман, Д. Н. Числовой пример: выпуск, издержки, доход и прибыль // Современная микроэкономика: анализ и применение : [в 2 т.]. Т. 1 / Д. Н. Ханман ; [пер. с англ.] под ред. С. В. Валдайцева. – Москва : Финансы и статистика, 1992. – С. 285.
250. Хоган Ассессмент: тесты и опросники // HRLider : [сайт]. – 2021. – URL: <https://hrlider.ru/posts/hogan/> (дата обращения: 18.07.2024).
251. Хоменко, Я. В. Взаимосвязь системы показателей долгосрочной и краткосрочной эффективности с системой мотивации труда. – DOI 10.18334/et.6.2.40672 // Экономика труда. – 2019. – Т. 6, № 2. – С. 855–862.
252. Хэнна, Д. Кодекс выживания: естественные законы в бизнесе / Дэвид Хэнна, Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов ; пер. с англ. В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 200 с. : ил. – (Библиотека SmartValues).
253. Хэтч, М. Дж. Теория организации. Модернистская, символическая, и постмодернистская перспективы / Мэри Джо Хэтч, Энн Л. Канлифф ; пер. с англ. О. В. Никифорова. – Москва : Гнозис, 2022. – 512 с. – ISBN 978-5-94244-081-7.

254. Цели в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций : [офиц. сайт]. – [2024]. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 18.07.2024).
255. Чекмарев, В. В. Экономическое пространство и его сотово-сетевая организация / В.В. Чекмарев ; М-во образования Рос. Федерации, Костром. гос. ун-т им. Н. А. Некрасова. – Кострома : КГУ, 2002. – 118 с. : ил., табл. – (Серия «Новая политическая экономия» ; Вып. 11). – ISBN 5-7591-0511-6.
256. Что, как, зачем? Воспитание организационной культуры в условиях быстрых перемен / Н. Л. Синева, Д. Ю. Вагин, Г. А. Плесовских [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 6 (32). – С. 194–200.
257. Чуланова, О. Л. Коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами. – DOI 10.34020/2073-6495-2019-4-184-196 // Вестник НГУЭУ. – 2019. – № 4. – С. 184–196.
258. Шарден, П. Т. де. Феномен человека : [пер. с фр.] / Пьер Тейяр де Шарден. – Москва : Изд-во АСТ [и др.], 2012. – 381 с. – (Философия. Психология : ФП). – ISBN 978-5-17-073047-6.
259. Швецова, А. А. Повышение эффективности управления проектом при помощи фасилитации / А. А. Шевцова // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт : двадцатая Междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 20 мая 2019 г. : сб. ст. / ред. кол.: С. И. Линник-Ботова, О. А. Гагауз. – Белгород : ООО ГиК, 2019. – С. 384–388. – ISBN 978-5-6042788-2-6.
260. Шеннон, К. Работы по теории информации и кибернетике : [сб. ст.] : пер. с англ. / под ред. Р. Л. Добрушина и О. Б. Лупанова. – Москва : Изд-во иностранной литературы, 1963. – 829 с. : черт.
261. Ширинкина, Е. В. Фасилитация как новая форма организации труда / Е. В. Ширинкина. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-10-105-116 // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 10 (125). – С. 105–116.

262. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул ; пер. с англ. И. Евстигнеева. – 14-е изд., доп. и перераб. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 387 с. : ил. – ISBN 978-5-9614-7655-2.
263. Шутова, Н. С. Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях // Гуманитарный журнал. – 2018 – № 1-1. – С. 151–159.
264. Щедровицкий, Г. П. Избранные труды / Г. П. Щедровицкий ; [ред.-сост. А. А. Пископпель, Л. П. Щедровицкий. – Москва : Изд-во шк. культ. политики, 1995. – XXXVII, 759 с. : ил. – ISBN 5-88969-001-9.
265. Щедровицкий, П. Г. Адам Смит о разделении труда / П. Г. Щедровицкий, Ю. В. Кузнецов // Вопросы философии. – 2016. – № 5. – С. 27–38.
266. Экономика vs искусство : альманах Центра экономической культуры : сборник / под ред. Д. В. Кадочников [и др.]. – Москва : Изд-во Ин-та Гайдара ; Санкт-Петербург : Центр экономической культуры, 2024. – 358, [1] с. : ил., табл. – (Новое экономическое мышление). – ISBN 978-5-93255-651-1.
267. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия : [4 т.]. Т. 3 : Социологическая школа / гл. ред. А. М. Румянцев. – Москва : Советская Энциклопедия, 1979. – 623 с. : ил.
268. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику = An Introduction to cybernetics / У. Росс Эшби ; пер. с англ. Д. Г. Лахути ; под ред. В. А. Успенского. – Изд. 2-е, стер. – Москва : КомКнига, 2005. – 432 с. : ил.
269. About IMA Implementation Management Associates // Implementation Management Associates : [website]. – [2018]. – URL: <https://www.imaworldwide.com/about-ima> (дата обращения: 18.07.2024).
270. Algan, Y. Inherited trust and growth / Y. Algan, P. Cahuc. – DOI 10.1257/aer.100.5.2060 // American economic review. – 2010. – Vol. 100, N 5. – P. 2060–2092.
271. Anderson, P. Perspective: complexity theory and organization science. – DOI 10.1287/orsc.10.3.216 // Organization science. – 1999. – Vol. 10, N 3. – P. 216–232.

272. Angtayan, H. ADKAR model in change management. – DOI 10.30543/8-2(2019)-4 // International review of management and business research. – 2019. – Vol. 8, N 2. – P. 179–182.
273. Asatova, S. Development of organizational skills of leaders in increasing the efficiency of investment projects in industrial enterprises. – DOI 10.21474/IJAR01/16746 // International journal of advanced research. – 2023. – Vol. 11, N 4. – P. 945–954.
274. Avendaño, D. Beckhard and Harris Change Model // Toolshero. – 20.08.2023. – URL: <https://www.toolshero.com/change-management/beckhard-harris-change-model/> (дата обращения: 18.07.2024).
275. Bass, B. M. The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications / B. M. Bass. – New York : Free Press, 2008. – 1536 p. – ISBN 074-3-21552-4.
276. Becker, G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special references to education / G. S. Backer. – Chicago : University of Chicago press, 2009. – 414 p. – ISBN 022-6-04122-0.
277. Belyh, A. Understanding the Kubler-Ross change // CLEVERISM : [website]. – 20 January 2022. – URL: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve> (дата обращения: 18.07.2024).
278. Bens, I. Advanced facilitating strategies: tools & techniques to master difficult situations / I. Bens. – San Francisco : Jossey-Bass, 2005. – 272 p. – ISBN 078-7-97730-6.
279. Brett, J. M. Searching for trustworthiness: culture, trust and negotiating new business relationships / J. M. Brett, T. Mitchell. – DOI 10.1108/IJCMA-05-2019-0085 // International journal of conflict management. – 2019. – Vol. 31, N 1. – P. 17–39.
280. Brown, J. The world café: shaping our futures through conversations that matter / J. Brown, D. Isaacs. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 264 p. : il. – ISBN 160-9-94039-3.
281. Choudhury, M. A. Trust in business-customer mutuality relations as a model of social engineering. – DOI 10.5339/qfarc.2016.SSHAPP1002 // Towards world-class research and innovation : proc. of Qatar Foundation annual research conference, Doha, 22–23 March

2016 / Hamad Bin Khalifa University. – Doha : HBKU Press, 2016. – Vol. 216, N 1. – ID SSHAPP1002.

282. Cross, R. What creates energy in organizations? / R. Cross, W. Baker, A. Parker // MIT Sloan Management Review. – 15 July 2003. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-creates-energy-in-organizations/> (дата обращения: 18.07.2024).

283. Davidson, A. Process designs // The skilled facilitator fieldbook: tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches / ed. R. Schwarz. – San Francisco : Jossey-Bass, 2005. – P. 107–114. – ISBN 078-7-96494-8.

284. Day, D. V. Leadership // The Oxford handbook of organizational psychology / ed. S. W. J. Kozlowski. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – P. 696–729. – ISBN 019-5-34282-8.

285. Effective tools for non-material motivation of employees / S. A. Nadezhkina, V. A. Nadezhkin, A. L. Zolkin [et al.]. – DOI 10.1051/e3sconf/202344905003 // E3S web of conferences. – 2023. – Vol. 449, N 114. – P. 1–8.

286. Grabmeier, S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world // Stephan Grabmeier: inspiring to empower. – 28 July 2020. – URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic> (дата обращения: 18.07.2024).

287. Gupta, Y. Lewin's change management model // StartupTolky : [website]. – 11 February 2021. – URL: <https://startuptalky.com/lewins-change-management-model> (дата обращения: 18.07.2024).

288. Harter, J. Employee engagement vs. employee satisfaction and organizational culture // Gallup. – 2022. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx> (дата обращения: 18.07.2024, vpn).

289. Hiatt, J. M. Change management: the people side of change / J. M. Hiatt, T. J. Creasey. – Colorado : Prosci Learning Center Publications, 2012. – 148 p. : il. – ISBN 193-0-88561-X.

290. Hofstede, G. Cultures and organizations: software of the mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – New York : McGraw-Hill, 2010. – 576 p. – ISBN 007-1-66418-1.

291. Human Development Report 2021/2022. United Nations Development Programme.
– URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22ru.pdf> (дата обращения: 31.05.2023).
292. Inglehart, R. F. Cultural evolution: people's motivations are changing, and reshaping the world / R. F. Inglehart. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 274 p. : il. – ISBN 110-8-48931-1.
293. Jenkins, J. Operational dimensions of the profession of facilitation / J. Jenkins // The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation / ed. S. Schuman. – San Francisco : Jossey-Bass, 2005. – P. 473–494. – ISBN 978-0-787-97160-1.
294. Jones, E. Organizational communication: challenges for the new century / E. Jones, B. Watson, J. Gardner. – DOI 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x // Journal of communication. – 2004. – Vol. 54, N 4. – P. 722–750.
295. Kapur, R. Developing mutual understanding with other members: vital in reinforcing one's social circle // ResearchGate : [website]. – June 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/371835115_Developing_Mutual_Understanding_with_Other_Members_Vital_in_Reinforcing_one%27s_Social_Circle. (дата обращения: 18.07.2024).
296. Kasbayeva, G. S. Cultural management and integration into the international cultural space / G. S. Kasbayeva, B. Senay, R. A. Kemberbay. – DOI 10.31489/2023HPh2/316-325 // Bulletin of the Karaganda University. History. Philosophy series. – 2023. – Vol. 2, N 110. – P. 316–325.
297. Kotter J. P. Corporate culture and performance / John P. Kotter, James L. Heskett. – New York : Free press, 1992. – VIII, 214 p. : ill.
298. Kovalova, O. Improvement of the system of motivation and stimulation of work based on the assessment of the level of satisfaction of the employees at the enterprise. – DOI 10.32782/infrastructure71-25 // Market infrastructure. – 2023. – № 71. – P. 143–148.
299. Kulova, I. The new leadership paradigm – a prospect for the growth of modern industrial enterprises. – DOI 10.1063/5.0090960 // 10-th International scientific conference “TECHSYS 2021”: engineering, technologies and systems : AIP conf. proc., Plovdiv, 27–

29 May 2021 / Technical University of Sofia ; eds V. Nikolov, M. Petrov, N. Shakev. – New York : AIP publishing, 2022. – Vol. 2449, N 1. – ID 070017.

300. Lepper, M. R. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the “overjustification” hypothesis / M. R. Lepper, D. Greene, R. E. Nisbett. – DOI 10.1037/h0035519 // Journal of personality and social psychology. – 1973. – Vol. 28, N 1. – P. 129–137.

301. Maini, S. Leadership transformation in changing times. – DOI 10.55938/ijgasr.v1i4.29 // International journal for global academic & scientific research. – 2022. – Vol. 1, N 4. – P. 48–59.

302. Marshak, R. J. Organization development as a profession and a field / R. J. Marshak // The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives / eds. B. B. Jones, M. Brazzel. – San Francisco : Pfeiffer, 2006. – P. 13–27.

303. McGregor, D. The professional manager / D. McGregor ; eds. W. G. Bennis, C. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1967. – 202 p. – ISBN 007-0-45093-5.

304. Mihajlović, L. S. Intangible stimulation as a management task to increase productivity / L. S. Mihajlović. – DOI 10.7251/EMC2202476M // Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review. – 2022. – Vol. 24, N 2. – P. 476–491.

305. Mintzberg, H. Strategy safari: a guided tourthrough the wilds of strategic management / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. – New York : Free Press, 1998. – 404 p. – ISBN 0-684-84743-4.

306. Mitchell, M. Complexity: a guided tour / M. Mitchell. – Oxford : New York : Oxford University Press, 2009. – XVI, 349 p. – ISBN 019-9-74102-6.

307. Mitenkov A.V., Chupakhin V.V. Conceptualisation of measurability indicators of market actors` interactions for sustainable development // International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology. 2023. Vol. 460, № 02007. P. 6.

308. Mitra, A. A drop in the bucket: when is a pay raise a pay raise? / A. Mitra, N. Gupta. – DOI 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:23.0.CO;2-1 // Journal of organizational behavior. – 1997. – Vol. 18, N 2. – P. 117–137.

309. Motivation and incentives for employees of domestic enterprises / D. Furman, R. Shchokin, S. Kubitskyi [et al.]. – DOI 10.55908/sdgs.v11i3.815 // Journal of law and sustainable development. – 2023. – Vol. 11, N 3. – P. e815.
310. OECD : better policies for better lives : [сайт]. – Paris. – [2024?]. – URL: https://stats.oecd.org/index.aspx?r=982910&errorCode=403&lastaction=login_submit (дата обращения: 18.07.2024).
311. Porter, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p. – ISBN 978-0-029-25090-7.
312. Robinson, A. Modern approaches to manufacturing improvement: the shingo system / A. Robinson. – New York : Routledge, 2017. – 424 p. – (Manufacturing & production). – ISBN 091-5-29964-X.
313. Schippers, M. C. Energy management of people in organizations: a review and research agenda / M. C. Schippers, R. Hogenes. – DOI 10.1007/s10869-011-9217-6 // Journal of business and psychology. – 2011. – Vol. 26, N 2. – P. 193–203.
314. Schwartz, S. H. Beyond individualism–collectivism: new cultural dimensions of values / S. H. Schwartz // Individualism and collectivism: theory, method and applications / eds. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi [et al.]. – London : Sage, 1994. – P. 85–119.
315. Scenarios for the development of industrial complexes in the digital economy / T. O. Tolstykh, Y. Y. Kostuhin, A. V. Zhaglovskaya [et al.]. – DOI 10.1007/978-3-030-15160-7_128 // Growth poles of the global economy: emergence, changes and future perspectives / ed. E. G. Popkova. – Cham : Springer, 2020. – P. 1255–1261. – (Lecture notes in networks and systems ; Vol. 73). – ISBN 978-3-030-15159-1.
316. Sita, S. E. D. A. A systematic review on leadership styles in small and medium enterprises / S. E. A. D. Sita, N. A. M. Nor. – DOI 10.35609/jmmr.2021.6.3(2) // Journal of management and marketing review. – 2021. – № 6 (3). – P. 158–166.
317. The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature / T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw. – DOI 10.1016/j.jvb.2010.04.002 // Journal of vocational behavior. – 2010. – Vol. 77, N 2. – P. 157–167.

318. The role of leadership in digital transformation management in organisations / A. Mukhtamar, A. Bachtiar, M. Riyantie [et al.]. – DOI 10.33395/jmp.v12i1.12731 // Jurnal minfo polgan. – 2023. – Vol. 12, N 1. – P. 1306–1314.
319. The Shingo Model™ is not just another initiative; it is a new way of thinking // Jon M. Huntsman School of Business, Shingo Institute, UtahStateUniversity : [official site]. – [2024]. – URL: <https://shingo.org/shingo-model/> (дата обращения: 01.07.2024).
320. Transformation: the imperative to change / L. Faeste, J. Hemerling, P. Keenan, M. Reeves // Boston Consulting Group : [website]. – 3 November 2014. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/people-organization-transformation-imperative-change> (дата обращения: 18.07.2024).
321. Ushkalyov, V. Shaping a leadership style in the process of generational change in enterprise management / V. Ushkalyov, I. Shapovalova // Ukrainian journal of applied economics and technology. – 2023. – Vol. 8, N 4. – P. 10–17.
322. Vogel, B. Organizational energy / B. Vogel, H. Bruch // The Oxford handbook of positive organizational scholarship / eds. K. S. Cameron, G. M. Spreitzer. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – P. 691–702. – (Oxford Library of Psychology). – ISBN 019-9-73461-5.
323. Weisbord, M. Faster, shorter, cheaper may be simple; It's never easy / M. Weisbord, S. Janoff. – DOI 10.1177/0021886304273248 // Journal of applied behavioral science. – 2005. – Vol. 41, N 1. – P. 70–82.
324. World economic situation and prospects 2024 // United Nations Department of Economic and Social Affairs. – New York : UN DESA, 2024. – 196 p. – Электрон. копия доступна на сайте United Nations URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2024/> (дата обращения: 18.07.2024).

Нормативные правовые акты и документы

325. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Президент России : [офиц. сайт]. – Москва. – 2024. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 18.07.2024).

326. ГОСТ Р ИСО 10002-2007. Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по обработке претензий в организациях = ISO 10002:2004 Organization management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations (IDT) : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 октября 2007 г. № 238-ст : введен впервые : дата введения 2008-06-01 / подготовлен ОАО «НИЦ КД», Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Перспективные производственные технологии, менеджмент и оценка рисков». – Москва : Стандартинформ, 2007. – IV, 19 с.
327. ГОСТ Р 52104-2003. Ресурсосбережение. Термины и определения = Resources saving. Terms and definitions : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 3 июля 2003 г. № 235-ст : введен впервые : дата введения 2004-07-01 / разработан ВНИЦ СМВ Госстандарта России, Техническим комитетом по стандартизации ТК 349 «Вторичные материальные ресурсы», Институтом проблем рынка РАН [и др.]. – Москва : Изд-во стандартов, 2003. – IV, 11 с.
328. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary : национальный стандарт Российской Федерации : изд. офиц. : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1390-ст : введен впервые : дата введения : 2015-11-01 / подготовлен ОАО «ВНИИС». – Электрон. копия доступна на сайте Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 18.07.2024).

ПЕРЕЧЕНЬ ПРИЛОЖЕНИЙ

К какой главе относится приложение, номер главы	Номер прилож ения	Название	Стран ицы
Глава 1	A1	Темп роста ВВП на душу населения в долл. США. в постоянных ценах 2015 (по странам и регионам)	474
	A2	Динамика индекса развития человеческого потенциала (развития)	475
	A3	Энергоемкость экономики мира и России	476
	A4	Контент-анализ ключевых фраз в исследуемой научной области менеджмента в каталогах Российской государственной библиотеки, Российской национальной библиотеки и поисковой машине Яндекс.	477
Глава 2	B1	Шаблон методички фасилитатора-интегратора (практический образец с проекта трансформации системы управления)	507
Глава 3	B1	Практические примеры документа «Видение стратегического развития» (разработано командами трансформациями, руководимыми автором в ходе реализации проектов трансформации системы управления).	511
	B2	Практический пример матрицы полномочий на машиностроительном предприятии (разработано автором в ходе проекта трансформации).	517
Глава 4	Г1	Пример «Стандарт сервисного взаимодействия»	518

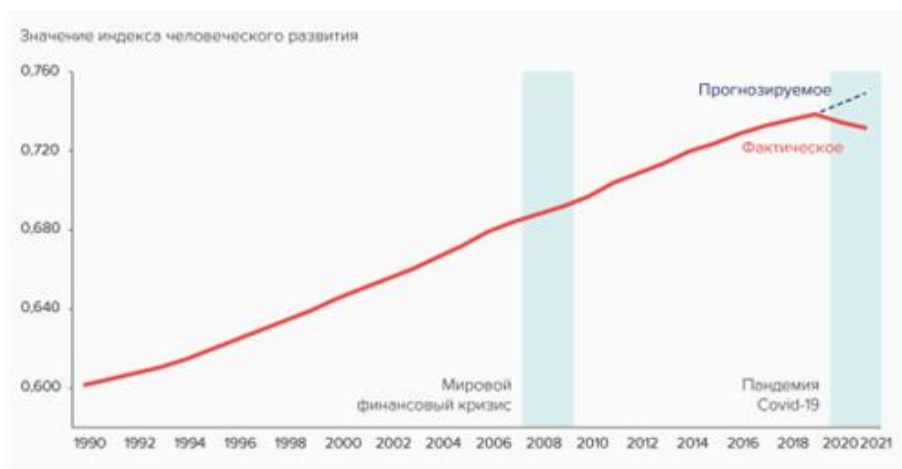
		(разработано автором в ходе реализации проектов трансформации системы управления).	
	Г2	Группы компонентов культуры коммуникаций и артефакты поведения	523
	Г3.1	Шаблон опросника и значения оценки артефактов поведения по показателю уровня культуры коммуникаций	526
	Г3.2	Шаблон опросника по оценке уровня зрелости культуры исполнения и измеримости (разработано автором)	533
Глава 5	Д1	Пример положения о комитете по трансформации	536
Приложение Е		Акты внедрения и справки о внедрении результатов, экспертиза	548

Приложение А1. Темп роста ВВП на душу населения в долл. США. в постоянных ценах 2015 (по странам и регионам)⁴¹¹

Приложение А1. Темп роста ВВП на душу населения в долл.США. в постоянных ценах 2015/Growth Rate of Per Capita GDP at constant 2015 prices in US Dollars (all countries and regions)																									
Area/Country	Area/Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	средний темп роста
1	World	3,1	0,7	0,9	1,8	3,2	2,7	3,2	3,1	0,8	-2,6	3,2	2,1	1,5	1,6	1,9	1,9	1,5	2,2	2,1	1,4	-3,9	5,3	2,2	1,7
643	Russian Federation	10,4	5,5	5,2	7,8	7,6	6,8	8,5	8,7	5,3	-7,9	4,4	3,9	3,8	1,5	0,5	-2,2	-0,1	1,6	2,7	2,1	-2,6	6,0	-1,8	3,4
2	Africa	1,3	1,7	3,0	2,6	3,3	3,5	3,2	3,5	2,4	1,2	3,2	-0,7	3,2	1,2	1,4	0,8	-0,6	1,0	0,8	0,1	-4,7	2,9	1,1	1,5
15	Northern Africa	2,4	2,2	1,6	4,3	2,8	4,0	3,6	3,4	5,8	1,8	3,1	-5,8	6,0	-0,8	-0,5	1,6	1,6	3,4	1,9	0,5	-5,0	5,5	1,3	1,9
12	Algeria	2,4	1,6	4,2	5,8	2,8	4,5	0,2	1,7	0,7	-0,2	1,7	1,0	1,4	0,8	1,8	1,6	1,2	-0,7	-0,7	-0,8	-6,7	1,7	1,4	1,2
818	Egypt	3,2	1,4	1,1	1,1	2,0	2,4	4,8	5,0	5,1	2,6	3,0	-0,5	-0,1	-0,2	0,5	2,1	2,2	2,1	3,3	3,7	1,8	7,0	4,9	2,6
434	Libya	0,4	-1,8	-1,9	12,2	3,6	9,4	4,1	4,1	-2,3	-6,4	2,9	-47,9	97,0	-19,6	-24,5	-2,4	-2,9	30,5	6,3	-12,4	-30,4	26,7	-19,5	1,1
504	Morocco	0,2	6,2	2,0	5,0	3,5	1,6	6,4	1,4	5,8	8,8	3,8	6,0	2,1	4,7	3,8	3,0	2,4	4,8	1,9	2,8	-7,4	7,0	2,6	3,4
729	Sudan										5,6	5,8	-4,7	-1,4	4,3	4,1	0,8	0,4	1,3	-0,4	-1,6	-6,3	-4,5	-5,0	-0,1
788	Tunisia	3,2	2,7	0,3	3,7	5,2	2,5	4,3	5,7	3,3	2,0	2,5	-2,0	4,0	2,9	2,9	1,2	4,9	1,2	1,5	0,5	-9,5	3,5	1,7	2,1
202	Sub-Saharan Africa	0,7	1,5	4,1	1,7	3,8	3,5	3,2	3,7	2,1	1,1	3,5	2,3	2,1	2,4	2,5	0,5	-1,5	0,0	0,4	0,1	-4,4	1,8	1,3	1,6
14	Eastern Africa	-0,3	2,3	-0,6	0,5	3,3	3,5	3,5	4,4	2,8	5,5	6,3	4,5	2,0	2,5	4,3	3,4	2,2	3,0	2,9	2,6	-2,2	2,9	2,4	2,7
108	Burundi	-2,9	-0,4	1,6	-4,3	0,4	-2,8	1,7	-0,3	0,7	-1,4	0,3	0,4	0,8	1,2	0,8	-2,6	1,5	1,5	2,2	1,1	-2,5	0,4	-0,8	-0,1
174	Comoros	0,4	0,2	0,2	0,1	0,0	0,8	0,7	-17,8	1,9	4,3	2,6	3,7	4,1	6,6	1,7	-0,2	0,6	3,5	2,1	1,7	2,0	0,9	0,8	0,9
262	Djibouti	-2,0	-1,0	0,5	1,3	1,8	2,0	10,6	2,8	2,9	11,6	9,5	10,7	11,1	11,3	5,2	5,9	4,9	3,7	3,4	3,9	-0,3	3,4	2,3	4,6
232	Eritrea	-1,3	-14,8	5,1	-1,1	-6,5	-1,0	-2,6	-0,2	-21,6	9,3	8,6	23,4	0,5	-11,6	29,9	-21,0	6,6	-10,9	11,4	2,2	-2,1	1,1	0,8	0,2
231	Ethiopia	3,0	5,2	-1,4	-5,0	10,4	8,7	7,7	8,3	7,7	5,8	9,4	10,0	5,6	7,6	7,3	7,5	4,7	6,6	4,0	5,5	3,3	2,9	2,7	5,5
404	Kenya	-2,4	1,4	-2,4	-0,1	2,0	2,8	3,2	3,7	-2,7	4,7	5,1	2,4	1,9	1,3	2,7	2,7	2,0	1,6	3,5	3,1	-2,3	5,5	2,9	1,8
450	Madagascar	1,6	2,9	-15,2	6,6	2,2	1,6	2,0	3,2	3,7	-6,7	-2,2	-1,2	0,2	-0,4	0,7	0,5	1,3	1,3	0,6	1,8	-9,4	3,2	1,4	0,0
454	Malawi	-0,7	-7,0	0,2	3,1	2,7	0,5	1,8	6,5	4,6	5,2	3,8	7,0	1,5	8,5	8,5	5,5	4,9	7,6	1,6	2,9	-1,9	1,9	-1,6	2,9
480	Mauritius	7,3	2,6	1,0	5,1	3,7	1,2	4,3	5,2	5,0	3,0	4,1	3,8	3,3	4,6	3,7	3,6	3,8	3,9	3,9	2,8	-14,7	3,3	8,6	3,2
508	Mozambique	-1,7	10,1	6,9	4,5	5,4	3,6	7,1	4,9	4,1	3,1	3,7	4,0	4,8	3,3	4,4	4,2	1,5	-0,5	0,5	-0,6	-4,0	-0,5	1,5	3,1
646	Rwanda	7,0	7,0	11,2	-0,1	4,7	6,5	6,3	4,8	8,2	3,5	4,6	5,2	6,0	2,3	3,7	6,3	3,4	1,4	6,0	6,9	-5,6	8,3	5,6	4,9
690	Seychelles	-1,7	-3,7	-0,2	-7,6	-3,3	7,5	7,9	9,3	-3,2	-2,2	4,8	4,2	2,5	4,9	3,6	8,3	11,3	5,2	4,8	3,9	-9,5	1,6	3,1	2,2
706	Somalia	3,0	3,0	3,7	3,8	3,3	3,5	3,3	3,5	3,6	4,1	4,1	5,0	4,8	-5,8	11,9	19,6	12,4	5,3	-0,7	-0,1	-5,8	0,1	-0,7	3,7
728	South Sudan										4,2	-5,5	-3,7	-53,4	25,1	26,7	7,1	-5,6	0,2	6,5	10,8	-4,8	-3,7	-1,0	0,2
835	U.R. of Tanzania: Mainland	2,0	3,2	4,4	4,1	4,9	4,4	1,9	5,4	2,7	2,8	3,7	4,9	2,1	3,6	3,5	2,7	3,2	3,2	3,6	3,8	1,7	1,8	1,7	3,3
800	Uganda	1,4	5,5	3,8	2,9	2,7	6,9	4,0	4,9	7,2	3,8	16,5	1,5	0,7	-3,2	5,2	2,9	-2,3	3,4	2,0	4,2	-4,6	2,4	3,3	3,3
894	Zambia	1,1	2,2	1,4	3,7	3,7	3,7	4,2	4,6	4,0	5,4	6,5	2,1	4,1	1,7	1,3	-0,3	0,5	0,4	0,9	-1,6	-5,6	1,7	4,1	2,2
836	Zanzibar	0,5	6,1	4,4	2,9	3,5	1,7	-0,6	6,5	1,1	3,3	1,3	4,9	3,2	0,8	2,9	2,7	2,6	4,4	4,1	3,7	-0,7	2,2	3,3	2,8
716	Zimbabwe	-9,1	-0,8	-6,5	-8,2	-4,3	-4,6	-4,5	-4,2	-5,5	57,9	18,2	12,6	14,6	-0,2	0,2	-0,4	-1,3	2,6	2,6	-7,9	-7,2	4,1	1,4	2,2
17	Middle Africa	-1,3	1,0	5,0	1,3	6,2	5,8	3,8	6,5	4,7	-0,9	1,4	0,8	4,3	0,9	2,2	-1,1	-4,5	-2,7	-2,2	-1,8	-5,8	-0,7	1,0	1,0
24	Angola	-0,2	-0,2	10,8	-0,5	7,1	11,0	7,7	9,9	7,2	-2,8	1,0	-0,3	4,5	1,1	1,0	-2,7	-6,0	-3,6	-4,7	-4,0	-8,7	-2,0	-0,1	1,1
120	Cameroon	1,1	1,6	1,7	2,6	4,2	-0,5	1,0	1,5	0,0	-0,3	0,0	0,5	1,7	2,1	2,6	2,4	1,5	0,6	1,1	0,6	-2,4	1,0	0,9	1,1
140	Central African Republic	-0,9	-1,6	-2,8	-9,3	0,6	0,1	2,7	2,1	0,5	0,6	2,5	2,6	4,1	-36,8	0,2	3,9	2,9	2,6	1,8	0,7	-1,6	-1,1	-1,7	-1,2
148	Chad	-3,8	7,9	4,8	9,8	27,9	3,7	-3,0	16,2	-0,1	7,6	13,5	-1,3	7,4	4,2	5,3	0,7	-7,4	-3,6	2,5	0,1	-5,2	-4,3	0,2	3,6
178	Congo	7,6	-8,3	-1,4	-2,3	-3,5	5,4	4,0	-10,0	2,8	7,2	5,5	-1,1	6,9	-3,1	4,1	-2,0	-10,8	-7,8	-4,6	-1,2	-8,4	-0,8	-0,5	-1,0
180	D.R. of the Congo	-9,6	-5,0	-0,2	2,5	3,6	2,9	2,0	2,9	2,9	-0,4	3,7	3,4	3,6	4,8	5,8	3,4	-1,1	0,2	2,4	1,2	-1,5	2,8	5,1	1,5
226	Equatorial Guinea	8,1	59,8	14,6	8,5	18,5	4,1	0,6	10,0	12,3	-3,4	-13,2	1,9	3,9	-8,0	-3,6	-12,6	-12,2	-9,0	-9,4	-8,6	-6,8	-3,3	0,8	2,3
266	Gabon	-3,8	-0,3	-4,4	-0,2	-2,0	-1,8	-6,0	3,1	-6,5	-3,4	3,5	3,4	1,6	2,0	0,9	0,7	-0,7	-2,1	-1,5	1,6	-4,0	-0,6	0,8	-0,9

⁴¹¹ Статистика ООН. URL: <https://unstats.un.org/unsd/snaama/downloads>.

Приложение А2. Динамика индекса развития человеческого потенциала (развития)⁴¹²



Примечание. Период мирового финансового кризиса является ориентировочным.
Источник: расчеты Отдела по подготовке Доклада о человеческом развитии на основе данных Барро и Ли (2018), МВФ (2021с, 2022), ДЭСВ ООН (2022а, 2022б), Института статистики ЮНЕСКО (2022), Статистического отдела ООН (2022) и Всемирного банка (2022с).

⁴¹² Доклад о человеческом развитии за 2021-2022 гг. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22rupdf.pdf> (дата обращения: 16.01.2024).

Приложение А3. Энергоемкость экономики мира и России⁴¹³

	Энергоемкость в кг н. э. на 1000 долл. ВВП (по ППС)					Среднегодовые темпы Снижения (-), роста (+) энергоемкости, в%		
	1999	2007	2016	2020	2021	За 1999- 2007 гг.	За 2007- 2016 гг.	За 2016- 2021 гг.
В целом по миру	199	141,5	114,5	101,5	98,6	- 4,2	- 2,3	- 3,1
ЕС	151	119	85,6	67,8	67	- 3	- 3,6	- 4,6
Германия	146	114	81	69	63	- 3,1	- 3,6	- 4,9
США	236	171	122	107,1	94,8	- 4	- 3,7	- 4,9
Канада	350	247,3	203,5	180,5	166,6	- 4,3	- 2,2	- 4
Япония	150	117	91,3	82,4	76,6	- 3,1	- 2,7	- 3,6
Китай	325	209,3	166,5	153	140,2	- 5,4	- 2,5	- 3,4
Россия* – расчет по ППС в долл.	452	225	198	168,7	169	- 8,5	- 1,4	- 3
Россия – расчет ВВП в постоянных ценах в руб.	—	—	—	—	—	- 5,1	- 0,1	+ 0,3

* – Расчет энергоемкости по России дан в двух вариантах и выполнен путем деления объема потребления энергоресурсов на размер ВВП, посчитанного по ППС в долл. и в постоянных ценах в руб. В первом случае расчет дает искаженную картину динамики и уровня энергоемкости по России в силу отсутствия добротной статистики по курсу рубля по ППС, поэтому ее динамика дополнительно продублирована на основе ВВП в постоянных ценах в рублях

⁴¹³ Соколов М. Энергоемкость экономики России и основные направления по ее сокращению. «Энергетическая политика», №7 (190), 2023.

Приложение А4. Контент-анализ ключевых фраз в исследуемой научной области менеджмента в каталогах Российской государственной библиотеки, Российской национальной библиотеки и поисковой машине Яндекс

Содержание

1. Введение
2. Методология
3. Анализ ключевых фраз
 - 3.1 «Управление изменениями» (управление изменениями)
 - 3.2 «Трансформация системы управления» (преобразование системы управления)
 - 3.3 «Трансформация организации» (организационная трансформация)
 - 3.4 «Трансформация бизнеса» (Трансформация бизнеса)
 - 3.5 «Трансформация предприятия» (Трансформация бизнеса)
 - 3.6 «Методология трансформации»
 - 3.7 «Методология трансформации системы управления»
 - 3.8 «Концепция трансформации организации»
 - 3.9 «Концепция трансформации системы управления»
4. Результаты анализа и выводы

1. Введение

В данном контент-анализе представлено аналитическое исследование ключевых фраз в поисковых машинах каталогов, связанных с этими темами, а именно «управление изменениями» (англ. change management), «трансформация системы управления» (англ. management system transformation), «трансформация организации» (организационная трансформация), «трансформация бизнеса» (трансформация бизнеса), «трансформация предприятия» (трансформация предприятия), «методология трансформации» (методология трансформации), «методология трансформации системы управления» (методология трансформации системы управления), «концепция трансформации организации» (концепция организационной трансформации) и «концепция трансформации системы управления»

(концепция трансформации системы управления). В исследовании проанализированы поисковые системы RSL (rsl.ru), NLR (nlr.ru), поисковая машина Yandex. Проведенный анализ представляет собой научный отчет, структурированный в таблицы с комментариями.

2. Методология

Для проведения данного анализа использовался системный подход к сбору и анализу соответствующей литературы. Источники были разделены на различные типы работ, такие как диссертации, монографии, учебники, статьи, и проанализированы по годам их публикации. Контент-анализ включал извлечение ключевых идей и тенденций, связанных со словосочетаниями «управление изменениями», «трансформация системы управления», «организационная трансформация», «трансформация бизнеса», «трансформация предприятия», «методология трансформации» и «методология трансформации системы управления», «концепция организационной трансформации», «концепция трансформации системы управления».

В процессе работы были определены релевантные источники, в первую очередь поисковые системы RSL (rsl.ru), РНБ (nlr.ru), а также <https://wordstat.yandex.ru/>. Поиск по выбранным фразам осуществлялся на этих платформах, а полученный контент тщательно изучался. Анализ включал в себя категоризацию и выделение ключевой информации, которая затем структурировалась и представлена в виде таблиц для удобства восприятия.

Исследование включает таблицы, а также графики, в которых представлен структурированный анализ содержания. В таблицах представлено распределение литературы по различным типам работ и годам публикации, что позволяет проиллюстрировать тенденции и эволюцию исследований в данной области. Кроме того, в таблицах представлены основные выводы, концепции и методологии, выявленные в ходе контент-анализа.

3. Результаты анализа

В результате анализа были получены выводы по указанным ключевым фразам.

3.1 Управление изменениями

В разделе об «Управлении изменениями» рассматривается концепция, принципы и методологии этого процесса, учитывая важность эффективного управления изменениями для успешных организационных преобразований. В контексте современного бизнеса управление изменениями становится ключевым аспектом успешной трансформации организации. Исследование различных источников выделяет основные тематические кластеры, такие как стратегическое управление, организационная культура, коммуникации и проектное управление. Таким образом, «управление изменениями» представляет собой комплексный процесс, объединяющий различные стратегические и технические компоненты.

Пользователи интересуются этой темой по нескольким причинам. В основном, это связано с тем, что в современном мире бизнес и организации постоянно сталкиваются с необходимостью изменений. Введение новых технологий, изменение бизнес-моделей, изменения внутри компаний и внешние факторы могут требовать адаптации и изменений в работе организаций.

Интерес к процессу «Управление изменениями» проистекает из желания понять, как эффективно управлять процессами изменений, минимизировать риски и сохранить производительность во время перехода. Эффективное управление изменениями может помочь предприятиям адаптироваться к новым условиям, трансформироваться и повысить конкурентоспособность.

Более того, понимание методов и принципов управления изменениями позволяет лидерам и менеджерам эффективнее внедрять нововведения, управлять сопротивлением к изменениям внутри коллектива, и в целом способствует успешной трансформации организации.

Таким образом, тема «Управления изменениями» важна для менеджмента, поскольку понимание её принципов и методов помогает предприятиям адаптироваться к переменчивым условиям с меньшими потерями и большей эффективностью.

Тема «Управление изменениями» представляет интерес для представителей различных областей, таких как экономика, педагогика и техника, по следующим причинам:

- Экономика и менеджмент

Адаптация к переменчивым условиям рынка: экономисты интересуются управлением изменениями, поскольку оно является важным инструментом для бизнеса в адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Эффективное управление изменениями может помочь предприятиям минимизировать риски и оставаться конкурентоспособными.

- Педагогика

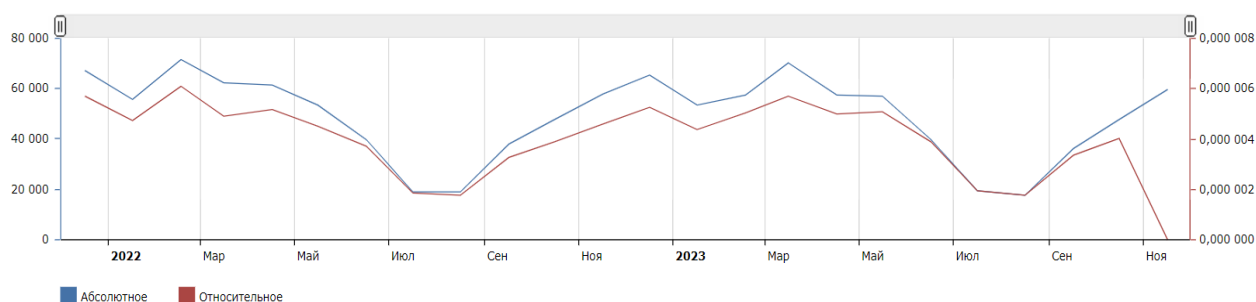
Организационная адаптация в образовании: в образовательной сфере важно эффективно управлять изменениями, так как они могут влиять на структуру образовательных учреждений, методики обучения и взаимодействие с обучающимися.

- Техника

Внедрение новых технологий: в контексте технических областей управление изменениями имеет отношение к внедрению новых технологий и инноваций. Технические процессы в организации могут требовать изменений, и эффективное управление этими изменениями становится ключевым.

Таким образом, тема «Управление изменениями» представляет общий интерес для экономистов, педагогов и инженеров, так как понимание принципов и методов этого процесса позволяет им адаптироваться к переменам с минимальными потерями и более эффективно управлять своей областью деятельности.

История показов по фразе «Управление изменениями» за 2022 - 2023 гг. по данным <https://wordstat.yandex.ru/>



**История поисковых запросов по фразе «Управление изменениями»
за 2022 - 2023 гг. по данным <https://wordstat.yandex.ru/>**

Период	Абсолютное совпадение	Относительное Совпадение
01.12.2021 - 31.12.2021	67 331	0,000 005 717 098
01.01.2022 – 31.01.2022	55 798	0,000 004 710 163
01.02.2022 – 28.02.2022	71 408	0,000 006 082 239
01.03.2022 – 31.03.2022	62 132	0,000 004 904 789
01.04.2022 – 30.04.2022	61 377	0,000 005 167 932
01.05.2022 – 31.05.2022	53 629	0,000 004 726 544
01.06.2022 – 30.06.2022	39 691	0,000 003 710 163
01.07.2022 – 31.07.2022	19 084	0,000 001 842 359
01.08.2022 – 31.08.2022	18 881	0,000 001 763 829
01.09.2022 – 30.09.2022	38 119	0,000 003 279 383
01.10.2022 – 31.10.2022	47 941	0,000 003 899 713
01.11.2022 – 30.11.2022	57 891	0,000 004 616 400
01.12.2022 - 31.12.2022	65 613	0,000 005 248 814
01.01.2023 – 31.01.2023	53 668	0,000 004 383 211
01.02.2023 – 28.02.2023	57 355	0,000 005 058 979
01.03.2023 –	70 369	0,000 005 693 297

31.03.2023		
01.04.2023 – 30.04.2023	57 247	0,000 004 990 049
01.05.2023 – 31.05.2023	57 139	0,000 005 083 153
01.06.2023 – 30.06.2023	39 763	0,000 003 903 760
01.07.2023 – 31.07.2023	19 399	0,000 001 934 837
01.08.2023 – 31.08.2023	17 760	0,000 001 778 328
01.09.2023 – 30.09.2023	36 053	0,000 003 366 803
01.10.2023 – 31.10.2023	47 912	0
01.11.2023 – 30.11.2023	59 501	0

Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Управление изменениями	61 973
Какие изменения в управлении	8 914
Система управления изменениями	8 710
Управление изменениями в организации	4 754
Управление изменениями экономика	4 330
Управление изменениями ответы	3 405
Основы управления изменениями	2 997
Субъект управления изменениями	2 823
Методы управления изменениями	2 814
Технологии управления изменениями	2 599
Управление организационными изменениями	2 246

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	219 136	7 101

Диссертации	382 732	920
Книги		933
Газеты	434 145	261
Журналы и периодические издания	29 480	83
Документы с 1831 г. по настоящее время	216 175	
Документы, созданные до 1831 г.	10	
Архивные и рукописные документы	1	
Указатель архивных фондов отдела рукописей	126	
Изо-документы	623	
Карты	152	
Ноты	40	
Медиатека	20	
Библиотечное дело. Книговедение	2 753	
Депонированные документы	98	

3.2 «Трансформация системы управления»

В разделе о «Трансформации системы управления» акцент сделан на изменениях в системах управления с целью улучшения эффективности организации. Рассматриваются различные структуры, модели и тематические исследования, связанные с этим процессом. Эта трансформация системы управления также играет ключевую роль в современном бизнесе, включая аспекты цифровизации, автоматизации, управления качеством и рисками. Все эти компоненты необходимы для эффективного управления в условиях быстро меняющегося рынка.

Люди интересуются темой «Трансформация системы управления» по многим причинам. В основном, это вызвано стремлением постоянно улучшать

и оптимизировать процессы управления в организациях. В условиях быстро меняющихся рынков, технологий и требований, эффективное управление становится ключевым фактором успеха для бизнеса и организаций.

Интерес к «Трансформации системы управления» проистекает из желания понять, как обновить методы, инструменты и процессы управления, чтобы они лучше отвечали современным вызовам и возможностям. Трансформация системы управления может включать в себя пересмотр организационной структуры, внедрение новых технологий, изменение стратегии управления персоналом и многие другие изменения. Кроме того, улучшение системы управления может привести к повышению эффективности, снижению издержек, более гибкой реакции на изменения внешней среды и, в итоге, улучшению результатов организации. Таким образом, тема «Трансформация системы управления» привлекает внимание людей в связи с желанием улучшить бизнес-процессы, адаптироваться к переменчивым условиям, обеспечить конкурентоспособность и соответствие требованиям, а также развивать инновации в организации.

Тема «Трансформация системы управления» представляет интерес для представителей различных областей, таких как: экономика, педагогика, техника.

- Экономика и менеджмент

Повышение эффективности организации: экономисты интересуются трансформацией системы управления как средством повышения общей эффективности организации. Изменения в структуре управления, внедрение цифровых технологий и улучшение процессов могут содействовать снижению издержек и увеличению производительности.

- Педагогика

Оптимизация процессов управления в образовании: педагоги интересуются темой трансформации системы управления, так как эффективные методы управления в образовательных учреждениях

играют важную роль в обеспечении качественного образования. Процессы управления изменениями могут быть использованы в образовательной практике.

- Техника

Представители технических областей интересуются трансформацией системы управления, так как она включает в себя цифровизацию, автоматизацию и использование передовых технологий. Это может повысить эффективность и уровень инноваций в организации.

Улучшение бизнес-процессов	Трансформация системы управления может принести значительные улучшения в бизнес-процессах организации, повысив эффективность управления и оптимизируя рабочие процессы.
Адаптация к переменчивым условиям	В современном динамичном бизнес-мире организации должны способствовать гибкости и адаптироваться к изменениям внешней среды. Трансформация системы управления может помочь создать более адаптивную и реагирующую на изменения систему.
Развитие конкурентных преимуществ	Современные системы управления могут стать источником конкурентных преимуществ для компании, поскольку эффективное управление может повысить производительность и качество продуктов или услуг.
Соответствие стандартам и требованиям	Трансформация системы управления может быть важным шагом для обеспечения соответствия стандартам, регулятивным требованиям или собственным целям организации.
Повышение уровня инноваций и технологического развития	Трансформация системы управления может способствовать интеграции новых и эффективных технологий, что приводит к развитию инноваций в бизнесе.

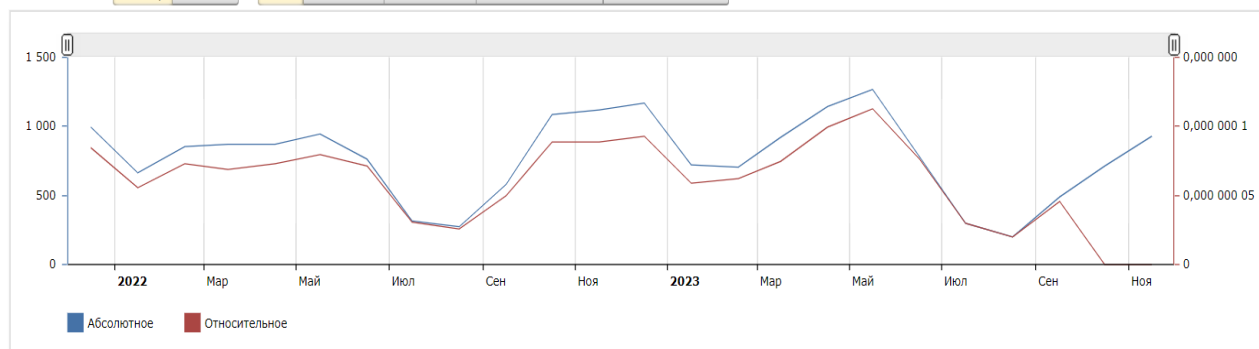
	РГБ	
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	61982	15
Диссертации	197241	
Книги		29
Газеты	28391	
Журналы и	18794	2

продолжающиеся издания		
Документы с 1831 г. по настоящее время	94202	
Документы, созданные до 1831 г.	2	
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	3	
Изо-документы	214	
Карты	67	
Ноты	9	
Медиатека	6	
Библиотечное дело. Книговедение	1191	
Депонированные документы	57	

История показов по фразе «Трансформация системы управления» за 2022 год и 2023 год по данным <https://wordstat.yandex.ru/>

История показов по фразе «Трансформация системы управления»

Группировать по: месяц неделя Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты



Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Трансформация систем управления	940
Цифровая трансформация системы управления	532
Трансформация системы государственного управления	280
Цифровая трансформация государственных систем управления	138
Схема цифровая трансформация системы управления территорией	7

3.3 «Трансформация организации» (организационная трансформация)

В данном разделе рассматривается процесс организационной трансформации, охватывающий лидерство, культуру, структуру и стратегию. Приводятся примеры успешных преобразований и выделяются ключевые факторы, обеспечивающие устойчивые изменения. Трансформация организации позволяет адаптироваться к новым условиям бизнеса, включая изменения в организационной структуре, бизнес-модели, развитие лидерства и обучение сотрудников. Этот комплексный подход способствует устойчивому развитию компании в долгосрочной перспективе.

Тема трансформации организации представляет интерес для представителей различных областей, таких как экономика, педагогика и филология в связи с разнообразием аспектов их деятельности:

- **Экономика и менеджмент**

Устойчивое развитие предприятия: экономисты проявляют интерес к трансформации организации, поскольку эта тема напрямую связана с обеспечением устойчивого развития. Анализ ключевых факторов, таких как стратегическое соответствие и эффективное лидерство, помогает понять, как организации могут успешно приспосабливаться к переменам и сохранять свою конкурентоспособность.

- **Педагогика**

Развитие лидерства и обучение сотрудников: педагоги интересуются темой трансформации организации, так как она включает в себя аспекты развития лидерства и обучения сотрудников. Изучение успешных примеров преобразований организаций может быть использовано для формирования образовательных программ, направленных на подготовку будущих лидеров и профессионалов.

- **Филология**

Культурные аспекты и стратегическое соответствие: представители филологии интересуются тем, как изменения в организационной культуре и обеспечение стратегического соответствия влияют на взаимодействие людей в рабочей среде. Это может быть связано с разработкой эффективной коммуникации и языковых стратегий в организации.

Адаптация к изменяющимся потребностям клиентов и рынка	к	Трансформация организации помогает компаниям быть ближе к своим клиентам и адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка, что, в итоге, может привести к увеличению прибыли
Повышение эффективности и производительности	и	Путем пересмотра структуры, процессов и культуры организации, трансформация может привести к улучшению эффективности внутри компании, оптимизировать бизнес-процессы и увеличить производительность
Улучшение внутренней коммуникации и сотрудничества	и	Трансформация организации может способствовать улучшению внутренней коммуникации, сотрудничеству между отделами и созданию более гибких команд для решения проблем и достижения целей
Привлечение и удержание талантливых сотрудников	и	Организационная трансформация может сделать компанию более привлекательной для талантливых специалистов, которые ценят возможность работы в динамичной и инновационной среде
Развитие лидерства		Трансформация организации часто предполагает развитие лидерства внутри компании, позволяя развивать новые навыки и принимать вызовы современного мира
Реагирование на вызовы конкуренции	на	Конкурентная борьба может требовать от организации изменений в структуре, процессах и стратегии, что делает трансформацию организации важным инструментом для поддержания конкурентоспособности
Создание адаптивной корпоративной культуры		Трансформация организации может быть направлена на создание более адаптивной, инновационной и гибкой корпоративной культуры

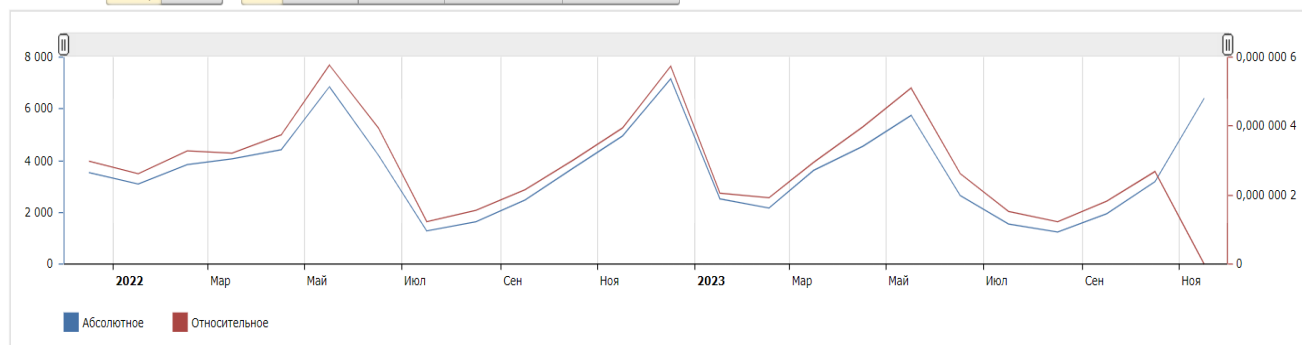
РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Диссертации	223731	

Книги		35
Газеты	29187	
Журналы и продолжающиеся издания	18649	2
Документы с 1831 г. по настоящее время	101417	
Документы, созданные до 1831 г.	3	
Архивные и рукописные документы	2	
Указатель архивных фондов отдела рукописей	3	
Изо-документы	295	
Карты	68	
Ноты	15	
Медиатека	13	
Библиотечное дело. Книговедение	1239	
Депонированные документы	60	

**История показов по фразе «Трансформация организации» за 2022 - 2023 гг.
по данным <https://wordstat.yandex.ru/>**

История показов по фразе «Трансформация организации»

Группировать по: **месяц** **неделя** Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты



Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Цифровая трансформация организации	4 509
Трансформация образовательной организации	2 809
Цифровая трансформация образовательной организации	2 746
Управление трансформацией организаций	475
Управление цифровой трансформацией организации	307
Концепция цифровой трансформации организации	184
Модели трансформации организаций	168

Виды трансформаций организаций	66

3.4 «Трансформация бизнеса»

В данном разделе рассматривается концепция трансформации бизнеса с акцентом на необходимость адаптации организаций к изменяющейся динамике рынка. Проанализированы стратегии, инструменты и приведены примеры успешных трансформаций бизнеса. Трансформация бизнеса включает инновационные стратегии, цифровую трансформацию, адаптацию к рыночным трендам и управление изменениями, эти аспекты тесно взаимосвязаны с изменениями во внешней среде и повышением конкурентоспособности компании.

Трансформация бизнеса представляет интерес для представителей различных областей, таких как экономика, педагогика и социология, в связи с разнообразием аспектов их профессиональной деятельности:

- Экономика и менеджмент

Адаптация к рыночным трендам: экономисты проявляют интерес к теме трансформации бизнеса, так как она связана с адаптацией организаций к изменяющейся динамике рынка. Анализ стратегий и инструментов трансформации помогает экономистам понять, как бизнесы могут эффективно реагировать на переменные рыночные условия.

- Педагогика

Обучение стратегическим и инновационным подходам: педагоги интересуются трансформацией бизнеса, так как это отражает необходимость развития у студентов навыков адаптации к переменам. Изучение успешных примеров трансформаций бизнеса может стать частью образовательных программ, ориентированных на подготовку студентов к будущим вызовам.

- Социология

Влияние на общественные и организационные структуры: социологи интересуются трансформацией бизнеса в контексте ее

влияния на общественные и организационные структуры. Как изменения в бизнесе влияют на трудовые отношения, социокультурные аспекты и общественную динамику.

Причины интереса к теме «Трансформация бизнеса»

Адаптация к рыночным изменениям	Трансформация позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, включая новые технологии, смену требований клиентов, конкурентную среду и законодательство
Увеличение конкурентоспособности	Трансформация может помочь улучшить процессы, увеличить производительность и оптимизировать использование ресурсов, что укрепляет позиции предприятия на рынке
Постоянное развитие и инновации	Трансформация бизнеса часто связана с инновациями в продуктах, услугах и бизнес-моделях.
Улучшение клиентского опыта	Часто трансформация бизнеса проводится с целью улучшить взаимодействие с клиентами и повысить уровень удовлетворения клиентов, что положительно влияет на бренд и прибыль компании
Улучшение управления	Трансформация способствует усовершенствованию систем управления, улучшению корпоративной культуры и развитию лидерства внутри
Эффективное управление рисками	Трансформация бизнеса может помочь компаниям стать более устойчивыми к рискам, связанным с изменениями в экономической и политической среде, технологическими инновациями и другими факторами
Переход к цифровой трансформации	Предприятия стремятся к цифровой трансформации для оптимизации процессов, улучшения клиентского опыта и увеличения эффективности бизнеса
Реагирование на вызовы конкуренции	Конкурентная борьба может требовать от организации изменений в структуре, процессах и стратегии, что делает трансформацию организации важным инструментом для поддержания конкурентоспособности
Создание адаптивной корпоративной культуры	Трансформация организации может быть направлена на создание более адаптивной, инновационной и гибкой корпоративной

	культуры, способствующей развитию и росту компании	
РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	29213	12
Диссертации	109250	
Книги		45
Газеты	22883	
Журналы и продолжающиеся издания	12321	1
Документы с 1831 г. по настоящее время	62827	
Документы, созданные до 1831 г.	1	
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	1	
Изо-документы	72	
Карты	34	
Ноты	3	
Медиатека	7	
Библиотечное дело. Книговедение	864	
Депонированные документы	42	

Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Трансформация бизнеса	5 813
Цифровая трансформация бизнеса	3 876
Управление трансформацией бизнеса	412
Цифровые технологии трансформации бизнеса	329
Пример трансформации бизнеса	231
Цифровая трансформация современного бизнеса	121

3.5 «Трансформация предприятия»

В данном разделе рассматривается трансформация предприятий, охватывающая системы, процессы и технологии. Проанализирована роль цифровизации, инноваций и управления изменениями в процессе

преобразования предприятий. Трансформация предприятия включает в себя оптимизацию бизнес-процессов, создание новых продуктов, расширение с выходом на международные рынки и улучшение клиентского опыта. Эти аспекты играют важную роль в развитии и росте предприятия в современных рыночных условиях.

Трансформация предприятия представляет интерес для представителей различных областей, включая экономику, педагогику и технику, в связи с разнообразием аспектов их деятельности:

- Экономика и менеджмент

Улучшение эффективности и конкурентоспособности: экономисты проявляют интерес к трансформации предприятия в контексте оптимизации бизнес-процессов и создания новых продуктов. Эти изменения направлены на повышение эффективности предприятия и его конкурентоспособности на рынке.

- Педагогика

Обучение новым навыкам: педагоги интересуются темой трансформации предприятия, так как она требует от сотрудников освоения новых навыков и подходов. Развитие образовательных программ для персонала, ориентированных на технологические и инновационные аспекты, становится ключевым аспектом.

- Техника

Цифровизация и технологические инновации: представители технических областей заинтересованы в роли цифровизации, инноваций и управления изменениями в трансформации предприятия. Эти аспекты включают в себя внедрение новых технологий, оптимизацию производственных процессов и улучшение клиентского опыта через технические решения.

Причины интереса к теме «Трансформация предприятия»

Повышение эффективности и производитель	Трансформация предприятия может способствовать оптимизации бизнес-процессов, внедрению современных технологий и улучшению организационной структуры, что в итоге может привести к более эффективной и

ности	производительной деятельности
Рост и развитие	Через пересмотр бизнес-моделей, процессов и стратегий, предприятие может обрести новые возможности для расширения и увеличения прибыли
Адаптация к цифровой трансформации	Трансформация предприятия может помочь компаниям адаптироваться к цифровому окружению и использовать его в качестве конкурентного преимущества
Улучшение удовлетворённости клиентов	Результатом трансформации предприятия может стать более высокий уровень удовлетворённости клиентов за счет улучшения качества продукции или услуг и более эффективного обслуживания
Создание конкурентных преимуществ	Путем изменения бизнес-модели и процессов предприятие может достичь конкурентных преимуществ на рынке, что является важным фактором успеха в современном бизнесе
Адаптация к изменяющимся требованиям внешней среды	Изменения законодательства, новые стандарты безопасности, требования клиентов и прочее

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	40673	15
Диссертации	150739	
Книги		52
Газеты	26775	
Журналы и продолжающиеся издания	14826	1
Документы с 1831 г. по настоящее время	79120	
Документы, созданные до 1831 г.	1	
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	1	
Изо-документы	190	
Карты	60	
Ноты	4	
Медиатека	7	
Библиотечное дело. Книговедение	1063	

Депонированные документы	46	

Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Трансформация предприятий	2 084
Цифровая трансформация предприятий	1 447
Процесс трансформации предприятия	281
Условия цифровой трансформации предприятий	174
Управление цифровой трансформацией предприятия	147
Модели трансформации предприятий	136
Технологии цифровой трансформации предприятия	107
Проблемы цифровой трансформации предприятий	99

3.6 «Методология трансформации»

Методология трансформации привлекает внимание представителей различных областей, таких как экономика, педагогика и филология, в связи с разнообразием методологий и их практическим применением:

- **Экономика и менеджмент**

Улучшение эффективности и оптимизация: экономисты проявляют интерес к методологии трансформации, так как Лин-методология и 6-Сигма обещают улучшение эффективности, сокращение избыточных процессов и оптимизацию ресурсов. Эти методы могут значительно повысить производительность и конкурентоспособность бизнеса.

- **Педагогика**

Гибкость в управлении проектами: педагоги находят интерес в методологии Аджайл, так как она акцентирует поэтапную разработку и гибкость в управлении проектами. Эти принципы могут быть внедрены в образовательные программы для обучения студентов управлению проектами и изменениями.

- **Филология**

Коммуникация в организационной среде: филологи интересуются тем, как методология трансформации, такая как модель Коттера, влияет на коммуникацию в организации при проведении организационных изменений. Это может включать в себя разработку языковых стратегий для эффективного обмена информацией и управления переменами.

Причины интереса к теме «Методология трансформации»

Личное развитие	Инструменты для личного роста, изменений в образе жизни и улучшения самопонимания
Профессиональное развитие	Помощь в развитии лидерских навыков, управлении изменениями и повышении производительности
Поиск смысла и целей	Многие люди стремятся найти смысл в своей жизни и понять свои цели. Методологии трансформации могут предложить подходы к обретению ясности в этих аспектах
Преодоление трудностей	Люди могут обращаться к методологии трансформации, чтобы преодолеть трудности, изменить негативные привычки или решить проблемы
Интерес к психологии и самопознанию	Темы трансформации часто связаны с психологическими аспектами, и многие люди ищут понимание своих эмоций, мыслей и поведенческих паттернов
Социальные и культурные изменения	В некоторых случаях, интерес к теме трансформации может быть обусловлен общественными или культурными изменениями, такими как сдвиги в ценностях и взглядах на жизнь

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	33689	
Диссертации	143868	
Книги		2
Газеты	1531	
Журналы и продолжающиеся издания	12238	

Документы с 1831 г. по настоящее время	58456	
Документы, созданные до 1831 г.		
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	1	
Изо-документы	93	
Карты	28	
Ноты		
Медиатека	1	
Библиотечное дело. Книговедение	909	
Депонированные документы	35	

Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Методология трансформации	216
Методология цифровой трансформации	86

3.7 «Методология трансформации системы управления»

Методология трансформации системы управления представляет интерес для представителей различных областей, включая экономику, педагогику по следующим причинам:

- **Экономика и менеджмент**

Улучшение бизнес-процессов: экономисты заинтересованы в методологии трансформации системы управления, поскольку она направлена на улучшение эффективности бизнес-процессов. Это включает в себя внедрение методов оценки эффективности, таких как система сбалансированных показателей, и создание системы управления изменениями для достижения более высоких стандартов.

- **Педагогика**

Обучение новым методологиям: педагоги интересуются этой темой, так как методология трансформации системы управления может требовать обучения персонала новым методам работы и

использования инструментов, таких как методология целеполагания. Развитие образовательных программ для подготовки сотрудников становится значимым аспектом.

Причины интереса к теме «Методология трансформации системы управления»

Эффективность и производительность организации	Оптимизация бизнес-процессов, внедрение новых технологий и повышение операционной эффективности
Адаптация к изменениям	Адаптация к новым условиям, технологиям, требованиям рынка и законодательству
Инновации	Внедрению инноваций в организации, включая новые стратегии, модели бизнеса и подходы к развитию продуктов
Улучшение качества принятия решений	Более точные и своевременные данные для руководства
Удовлетворение клиентов	Повышение качества продуктов или услуг, оптимизация обслуживания клиентов и удовлетворение их потребностей
Снижение издержек и рисков	Оптимизация бизнес-процессов и улучшение системы управления могут помочь снизить издержки и риски, связанные с управлением

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	46338	
Диссертации	161191	
Книги		4
Газеты	1554	
Журналы и продолжающиеся издания	12552	1
Документы с 1831 г. по настоящее время	61151	
Документы, созданные до 1831 г.		
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных	1	

фондов рукописей		
Изо-документы	104	
Карты	28	
Ноты	1	
Медиатека	1	
Библиотечное дело. Книговедение	923	
Депонированные документы	35	

3.8 «Концепция трансформации организации»

Концепция трансформации организации представляет интерес для представителей различных специальностей:

- Экономика и менеджмент

Улучшение эффективности: экономисты интересуются трансформацией организации, так как она направлена на улучшение эффективности бизнес-процессов и адаптацию к изменяющейся экономической среде. Это может включать в себя пересмотр стратегий, управление переменами и создание более гибкой бизнес-модели.

- Педагогика

Обучение и развитие персонала: для педагогов важна концепция трансформации организации в контексте обучения сотрудников новым методам работы и изменениям в корпоративной культуре. Разработка образовательных программ, ориентированных на персонал, становится важным аспектом.

- Филология

Языковые аспекты и коммуникация: для представителей филологии интересен аспект трансформации организации, связанный с языковыми нормами, коммуникацией и эффективностью внутреннего обмена информацией. Они могут изучать, как изменения в организации влияют на языковые

практики, структуру документации и коммуникацию между сотрудниками.

Причины интереса к теме «Концепция трансформации организации»

Устойчивость к изменениям	Трансформация организации может способствовать созданию более гибкой и устойчивой структуры, что важно в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды
Рост и развитие	Многие организации ищут способы для стимулирования роста и развития. Трансформация может помочь в создании стратегий для освоения новых рынков, привлечения новых клиентов или развития новых продуктов
Улучшение эффективности	Трансформация часто направлена на повышение эффективности внутренних процессов и управления ресурсами организации
Инновации	Трансформация может способствовать внедрению инноваций в организационной культуре и бизнес-процессах
Адаптация к цифровой трансформации	В эпоху цифровой трансформации организации стремятся адаптироваться к новым технологиям и цифровым платформам для улучшения своей конкурентоспособности
Улучшение клиентского опыта	Улучшение взаимодействия с клиентами, удовлетворение их потребностей и создание лучшего клиентского опыта
Создание устойчивой культуры	Трансформация касается не только бизнес-процессов, но и организационной культуры: изменения в лидерстве, коммуникации и взаимоотношениях внутри организации

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	62942	
Диссертации	194741	
Книги		4
Газеты	8805	
Журналы и продолжающиеся издания	16157	1
Документы с 1831 г. по настоящее время	86484	
Документы, созданные до 1831 г.	1	
Архивные и		

рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	3	
Изо-документы	237	
Карты	51	
Ноты	8	
Медиатека	4	
Библиотечное дело. Книговедение	1163	
Депонированные документы	51	

Статистика по поисковым запросам за октябрь 2023 г.

Концепция цифровой трансформации организации	184

3.9 «Концепция трансформации системы управления»

Концепция трансформации системы управления связана с системой ключевых показателей эффективности, управлением производительностью, процессно-ориентированным управлением. Эти концепции способствуют улучшению управленческих практик и достижению стратегических целей.

- Экономика и менеджмент

Управление эффективностью: экономисты интересуются этой темой, так как трансформация системы управления напрямую связана с повышением эффективности бизнес-процессов и достижением стратегических целей, что имеет непосредственное влияние на экономический успех организации.

- Педагогика

Организация обучения: педагоги обращают внимание на концепцию трансформации системы управления, поскольку она касается внедрения новых методологий и практик, что может требовать обучения персонала. Кроме того, управление изменениями и создание обучающих программ становятся важными аспектами в этом контексте.

- Юриспруденция

Правовое регулирование: представители юриспруденции могут проявлять интерес к концепции трансформации системы управления в контексте разработки и внедрения правовых структур и процессов, а также для обеспечения соблюдения правовых норм в процессе трансформации.

- Социология

Влияние на организационную культуру: социологи могут изучать, как трансформация системы управления влияет на организационную культуру и социальные взаимоотношения внутри компании. Они могут также анализировать воздействие перемен в системе управления на мотивацию и взаимодействие сотрудников.

Причины интереса к теме «Концепция трансформации системы управления»

Эффективность и оптимизация бизнес-процессов	Эффективное распределение ресурсов, улучшение рабочих процессов и сокращение издержек
Адаптация к переменам	Системы управления должны быть способными адаптироваться к изменениям внешней среды, технологическим инновациям и требованиям рынка. Трансформация позволяет создавать гибкие системы, способные быстро реагировать на изменения
Улучшение стратегического управления	Трансформация может направляться на улучшение стратегического планирования и управления, что помогает выстраивать более успешные стратегии для достижения своих целей
Инновации в управлении	Концепции трансформации могут внедрять инновации в области управления, включая использование новых методов анализа данных, цифровых технологий и современных практик управления
Улучшение качества принятия решений	Трансформация системы управления может способствовать лучшему сбору и анализу данных, что в итоге приводит к более качественному процессу принятия управленческих решений
Развитие	Процессы трансформации могут включать в себя развитие

лидерских навыков	лидерских навыков у руководителей и персонала, что способствует более эффективному управлению
Повышение уровня клиентского сервиса	Управление трансформацией может направляться на улучшение взаимодействия с клиентами, что положительно сказывается на качестве предоставляемых услуг и продуктов

РГБ		
	RSL (rsl.ru)	РНБ (nlr.ru)
Авторефераты и диссертации	45591	
Диссертации	174777	
Книги		4
Газеты	8704	
Журналы и продолжающиеся издания	16116	1
Документы с 1831 г. по настоящее время	82705	
Документы, созданные до 1831 г.	1	
Архивные и рукописные документы		
Указатель архивных фондов отдела рукописей	3	
Изо-документы	194	
Карты	50	
Ноты	7	
Медиатека	4	
Библиотечное дело. Книговедение	1138	
Депонированные документы	49	

Общая статистика по частоте показов по данным поисковым запросам



Общая статистика по частоте показов ресурсов

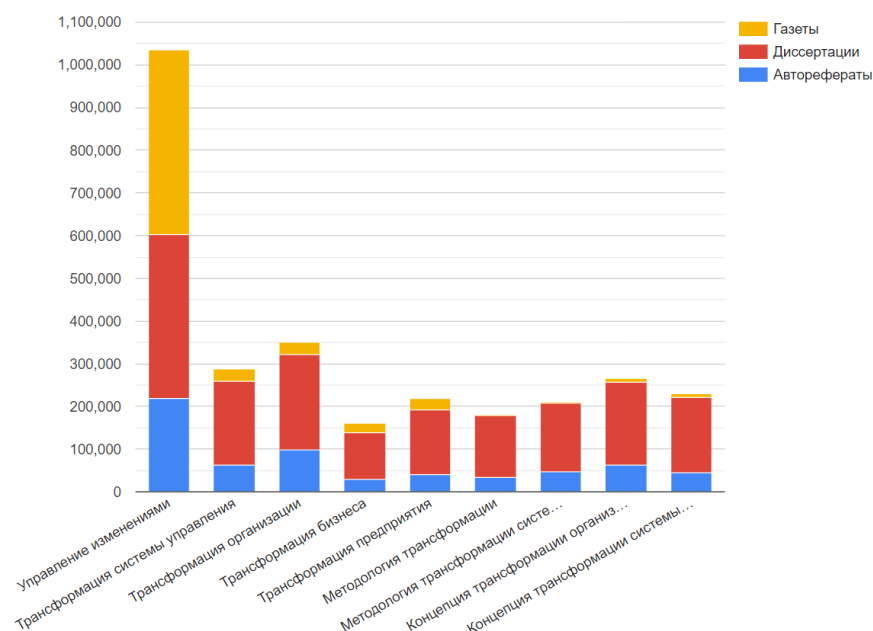


Таблица с анализом упоминаний по всем поисковым фразам

Фраза	Ресурс	Количество упоминаний	Ключевые слова	подтемы
Управление изменениями	https://nlr.ru/	16 448	Стратегическое управление, организационная культура, коммуникации, проектное управление	
Трансформация системы управления	https://nlr.ru/	48	Цифровизация, автоматизация процессов, управление качеством, управление рисками	

Трансформация организации	https://nlr.ru/	54	Изменение организационной структуры, изменение бизнес-модели, развитие лидерства, обучение и развитие сотрудников
Трансформация бизнеса	https://nlr.ru/	69	Инновационные стратегии, цифровая трансформация, адаптация к рыночным трендам, управление изменениями
Трансформация предприятия	https://nlr.ru/	70	Оптимизация бизнес-процессов, разработка новых продуктов, международное расширение, улучшение клиентского опыта
Методология трансформации	https://nlr.ru/	63	Lean-методология, Six Sigma, Agile, Kotter's 8-Step Model
Методология трансформации системы управления	https://nlr.ru/	30	Balanced Scorecard, OKR-методология, ISO 9001, Change Management
Концепция трансформации организации	https://nlr.ru/	2	Модель 7S, культурная трансформация, управление переменами, стратегическое планирование
Концепция трансформации системы управления	https://nlr.ru/	1	Система KPI, управление производительностью, процессно-ориентированное управление, балансирующая система показателей

Таблица с анализом упоминаний по данным сайта <https://nlr.ru/>

Фраза	Количество упоминаний	Ключевые слова подтемы каталога
Управление изменениями	16 448	Стратегическое управление, организационная культура, коммуникации, проектное управление
Трансформация системы управления	48	Цифровизация, автоматизация процессов, управление качеством, управление рисками
Трансформация организации	54	Изменение организационной структуры, изменение бизнес-модели, развитие лидерства, обучение и развитие сотрудников

Трансформация бизнеса	69	Инновационные стратегии, цифровая трансформация, адаптация к рыночным трендам, управление изменениями
Трансформация предприятия	70	Оптимизация бизнес-процессов, разработка новых продуктов, международное расширение, улучшение клиентского опыта
Методология трансформации	63	Lean-методология, Six Sigma, Agile, Kotter's 8-Step Model
Методология трансформации системы управления	2	Balanced Scorecard, OKR-методология, ISO 9001, Change Management
Концепция трансформации организации	5	Модель 7S, культурная трансформация, управление переменами, стратегическое планирование
Концепция трансформации системы управления	1	Система KPI, управление производительностью, процессно-ориентированное управление

4. Результаты анализа и выводы

Результаты показали частоту встречаемости этих словосочетаний в различных типах работ и годах издания. Детальный анализ содержания выявил общие темы, подходы и методологии, используемые в области трансформации и управления изменениями.

Полученная информация представляет ценность для проводимого исследования и последующего синтеза авторской методологии трансформации СУ.

Приложение Б1. Методичка фасилитатора (практический образец с проекта трансформации системы управления)

ПАМЯТКА

ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ИНТЕГРАТОРА
ГРУППЫ ЧТПЗ

Г Р У П П А
Ч Т П З



ЧЕК-ЛИСТ ИНТЕГРАТОРА

1. Подготовка к синеркору:

- ☐ Получить задание на синертим
- ☐ Подготовить план синертима (продумать логику, к какому результату хотим прийти)
- ☐ Собрать синеркор – обсудить план с имплементором, уточнить детали.
- ☐ Дать задание администратору подготовить встречу в соответствии с требованиями методологии Адизеса (см. требования к аудитории)

2. Подготовка к синертиму:

- ☐ Подготовить вопрос для разморозки
- ☐ Подготовить расписание синертима
- ☐ Подготовить краткий план работы для группы (можно 8 шагов принятия решения)
- ☐ Подготовить Excel с заданием

3. Проведение синертима:

- ☐ Если синертим впервые, то имплементор объясняет, зачем собрались и зачем нужен интегратор.
- ☐ Проводим разморозку
- ☐ Назначаем администратора и наблюдателя
- ☐ Проговариваем правила РА
- ☐ Копим правила Еі
- ☐ Переходим к диагностике по ТРSmатрице (вопрос всегда перед глазами группы)
- ☐ Оформляем все материалы в течение встречи
- ☐ Проводим усиление
- ☐ Предварительно, назначаем новую дату встречи (при необходимости)



ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ШАГА НАКОПЛЕНИЕ

Индивидуальное накопление: «Возьмите блокнот и ручку и напишите ответы на вопрос... (задаем вопрос для накопления). Пишите столько ответов, сколько нужно, чтобы ощутить, что написали все».

Групповое накопление: «Правила такие. Вы читаете по одному пункту в один момент времени. Когда закончили, передавайте слово направо. Мы сделаем столько кругов, сколько необходимо, чтобы все высказались.

Задача слушающих – вычеркивать из своего списка те пункты, которые уже прозвучали, нет необходимости их повторять. Я буду записывать, а вы следите, верно ли в записи передан смысл. Во время накопления следует правило «Молчание – знак согласия». Это значит, что записанное нам понятно и мы с этим согласны.

Может возникнуть такая ситуация, когда вы внутренне не согласны с тем, что говорит коллега. Тогда вы, не вступая в споры, просто говорите слово «скобки». Я возьму этот пункт в скобки, чтобы обсудить позже. Но зато сейчас мы сохраним темп.

Достаточно того, что один человек сказал слово «скобки». Нет необходимости накладывать скобки на скобки. Скобки накладывают только тогда, когда уверены, что точно поняли мысль коллеги.

Если не уверены в своем понимании, ответственность за понимание лежит на вас. Поднимаете руку и задаете вопрос, на который ответом будет «да или нет». Это вопрос в такой форме: «Правильно ли я понимаю, что речь идет о том-то и том-то...»



ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ШАГА ПРИСПОСАБЛИВАНИЕ (на этапе «Выработка решения»)

Индивидуальное накопление: «Возьмите лист бумаги и разделите его на три части. В первой части записывайте вопросы, во второй сомнения, в третьей несогласие. Что такое «вопрос»? – это когда информации недостаточно и требуется что-то уточнить. Что такое «сомнение»? – это когда информации достаточно, но есть ощущение, что в таком виде решение не сработает. Что такое «несогласие»? – это когда есть уверенность и возможность аргументировать.

Групповое накопление: «Сейчас мы будем работать только с первой частью листа, т.е. только с вопросами. По очереди вы называете по одному вопросу, я буду их записывать. Повторяться необходимости нет. Когда мы увидим весь спектр вопросов, будет легко увидеть, кто и когда сможет дать на них ответы». (Возможное добавление: «Если вопрос простой, и кто-то может ответить на него сразу одним предложением, поднимайте руку». Но в этой ситуации есть риск: мы рискуем получить хаос, когда вместо односложных ответов группа уйдет в бурную групповую дискуссию, а мы не сможем зафиксировать весь спектр имеющихся вопросов.)

Если после обработки вопросов остались сомнения и несогласие, предлагаем переформулировать их в вопросы.



ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С НИМИ

№	Тип конфликта	Определение	Как сделать их конструктивными/стратегии
1	Конфликт Определений	Самый простой тип конфликта. Люди по-разному понимают одно и тоже понятие или разными словами обозначают одно и то же.	Важно договориться об одинаковых понятиях. Уточнить, есть ли точное, зафиксированное определение в Компании. Если участники Синертима не могут договориться о значении термина, можно обратиться к Википедии или другим известным словарям. Для решения конфликта необходимо выяснить, как каждый понимает термин, обсудить различия и прийти к единому пониманию значения слова.
2	Конфликт восприятия реальности	Конфликт между восприятием: «есть» (реальность), «хочу» (желаемое) или «должно быть» (должное) у участников синертима?	Определить - что сейчас (как есть), Сформулировать - как хотим, чтобы было (хочу), Подготовить план - что делать (что должно быть). Использовать для устранения конфликта формулу изменений Бекхарда: неудовлетворенность х видение х первые шаги (план) больше, чем сопротивление. Также подойдет QDD
3	Конфликт Ролей	Конфликт функциональных ролей (управленческих), конфликт между целями и ключевыми показателями эффективности разных функций. Например, маркетолог будет отстаивать долгосрочную результативность, а бухгалтер – краткосрочную эффективность.	Искать подход с точки зрения общей цели/ интересов: что выгодно компании? Помочь команде найти, что полезно для компании в целом. В ходе Синертима задать вопрос имплементору: Вам достаточно информации чтобы принять решение? Несогласному задать вопрос: Готовы ли вы сказать, что ничего не надо делать? Или у Вас есть лучшее решение? Напомнить, что последнее слово остается за имплементором

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С НИМИ

№	Тип конфликта	Определение	Как сделать их конструктивными/стратегии
4	Конфликт Стилей	Конфликт, возникающий в результате столкновения разных стилей менеджмента (РАЕI), личностных профилей	Идти по шагам (8 шагов выработки решения), строго следовать технологии. Возвращаться назад, если кто-то отстал. Соблюдать правила Синертима, «включать» жесткие правила при необходимости.
5	Конфликт Демократуры	Противоречия между подходами к процессу выработки решения и его реализации (внедрения)	Разделить процесс выработки решения и реализации решения. Договориться о правиле: «В процессе выработки решения – демократия, В процессе реализации решения – диктатура».
6	Конфликт Интересов	Задеты личные интересы, выгоды. Конфликт между разными и равными уровнями компании в следствие различия интересов у сотрудников компании	Искать общие интересы человека и компании в долгосрочной перспективе, если не получается - сделать отстаивание личных интересов очевидным для всех. Задать вопрос участнику: «Можешь с этим жить?». Обратиться к имплементору, определиться, оставляем или выводим человека из Синертима.
7	Конфликт Ценностей	Конфликт жизненных приоритетов, «глубинных установок», ценностей	В краткосрочной перспективе неразрешим. Возможен поиск ценностей более высокого уровня, которые будут разделять все участники команды, конфликт устраняется через внедрение принципов взаимного уважения и доверия.

Приложение В1. Примеры документа «Видение стратегического развития» (разработано командами трансформациями, руководимыми автором в ходе реализации проектов трансформации системы управления).

1. Группа «ЧТПЗ»
2. Группа «Криогенмаш»
3. Служба информационных технологий Группы «Концерн Калашников»
4. Интегратор ИТ решений и средств промышленной автоматизации «Экспера»

ВИДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**МЫ, ГРУППА ЧТПЗ — ЛИДЕР НА РЫНКЕ РОССИИ И СТРАН СНГ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ТРУБ И ИЗДЕЛИЙ ИЗ НИХ**



ГРУППА
ЧТПЗ

**МЫ СТРОИМ КОМПАНИЮ-ЛИДЕРА НА РЫНКЕ КОМПЛЕКСНЫХ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ
И СЕРВИСОВ, ПРЕДЛАГАЯ НАШИМ КЛИЕНТАМ ИННОВАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
СНИЖЕНИЯ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОДУКТА**



НАШИ КЛИЕНТЫ:

Потребители трубной продукции
на 11 отраслевых рынках

НАШИ КЛЮЧЕВЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ:

- Акционеры
- Поставщики
- Органы государственной власти

НАШИ КЛЮЧЕВЫЕ ПОСТАВЩИКИ:

- Поставщики сырья (металла, лома, ферроматериалов)
- Логистических услуг
- Кадров (образовательные учреждения)

НАШИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Приверженность философии «Белая металлургия»
- Самый широкий ассортимент трубной продукции в России
- Лидирующие позиции в ряде сегментов бесшовных труб
- Полная производственная цепочка в сегменте бесшовных труб
- Наличие следующего передела (соединительные детали и трубопроводная арматура)
- Развитая сеть региональных продаж
- Уникальная система подготовки рабочих кадров
- Энергичная профессиональная команда
- Готовность к новым вызовам и изменениям

Мы удовлетворяем потребности каждой категории клиентов на каждом отраслевом рынке в сроках поставок, качестве продукции и уровне сервисов

Мы в полном объеме выполняем обязательства перед поставщиками, переводим 100% закупок на конкурентную основу

**МЫ ТРАНСФОРМИРУЕМ ГРУППУ ЧТПЗ ИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ
В КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНУЮ КОМПАНИЮ, РАСШИРЯЕМ СВОЕ ПРИСУТСТВИЕ
НА СМЕЖНЫХ РЫНКАХ И ВЫХОДИМ НА НОВЫЕ**

ДЛЯ ЭТОГО МЫ:

- **Создаем** процесс своевременного выявления потребностей клиентов в продуктах и сервисах
- Постоянно **отслеживаем** развитие новых технологий, материалов и сервисов, в том числе через мониторинг научных исследований и разработок в целях оценки возможностей их применения
- В целях формирования потребностей у клиента **внедряем** предпроектный подход в процесс продаж
- **Выходим на рынок** проектов, требующий глубокой интеграции с клиентом на этапах предпроектной подготовки
- **Развиваем** линейку продукции следующего передела, увеличивая цепочку создания добавленной стоимости
- **Выходим на рынок** восстановления и утилизации бывших в употреблении труб
- Активно **развиваем** продажи на зарубежных рынках
- **Внедряем** проектное управление в функции продаж
- **Формируем** клиентоцентричные процессы в отношении как внутренних, так и внешних клиентов
- **Управляем** клиентским опытом во всех точках контакта, обеспечивая лучший клиентский сервис, в том числе, постпродажное обслуживание и эффективную работу с рекламациями
- **Обеспечиваем** соответствие продукции международным стандартам, для чего, в том числе, реализуем программу повышения технологической точности оборудования по производству бесшовных труб, инвестируем в оборудование контроля качества, улучшаем термообработку и отделочные операции
- **Осваиваем** новые виды продукции и внедряем эффективный процесс вывода их на рынок, для чего формируем продуктовые стратегии и развиваем функцию «Исследования и разработки»
- **Выстраиваем** долгосрочные партнерства с ключевыми поставщиками в целях обеспечения безопасности производства, снижения себестоимости, минимизации рисков неисполнения обязательств перед заказчиками
- **Увеличиваем** производительность труда и снижаем себестоимость продукции, в том числе за счет обеспечения производства бесшовных труб собственной заготовкой
- **Развиваем** производственную систему «Белая металлургия» как систему постоянных и непрерывных улучшений, обеспечивая уровень безопасности и эффективности в соответствии с лучшими мировыми практиками
- **Обеспечиваем** соответствие современным требованиям экологической безопасности производства
- **Создаем** систему управления рисками
- **Формируем и развиваем** клиентоцентричную культуру

Р Мы ценим не только сегодняшний результат, мы обеспечиваем долгосрочное эффективное развитие бизнеса

Р Мы гордимся нашей компанией

Р Мы создаем достойные условия труда и возможности для развития наших сотрудников

Р Мы содействуем благополучию территорий присутствия

Р Мы не поставляем брак. **Мы** нетерпимы к воровству

**СОЗДАВАЯ И ПОДДЕРЖИВАЯ АТМОСФЕРУ ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ И ДОВЕРИЯ,
ОПИРАЯСЬ НА КОМПЕТЕНЦИИ КАЖДОГО ЧЛЕНА КОМАНДЫ, МЫ ДЕЛАЕМ ДЕЛО,
КОТОРЫМ БУДЕТ ГОРДИТЬСЯ КАЖДЫЙ ИЗ НАС!**

РЫНОК СТРОИТЕЛЬСТВА И ЭКСПЛУАТАЦИИ КРУПНЫХ МАГИСТРАЛЬНЫХ ТРУБОПРОВОДОВ



ГРУППА
ЧТПЗ

1,5 млн т. объем рынка

21% наша доля

РЫНОК МЕДЛЕННО
СТАГНИРУЮЩИЙ

МАРЖИНАЛЬНОСТЬ
УМЕРЕННАЯ



СТРАТЕГИЯ

Долю рынка удерживаем, маржинальность увеличиваем



КЛЮЧЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

- Правильно выстроенные коммуникации на всех уровнях (коммерческие схемы поставки, техническое согласование, информирование и т.п.);
- Соблюдение технических требований и требований по качеству (МГ), аттестация;
- Развитая система СМК и референс поставки крупным проектам.



КЛИЕНТЫ

Владельцы и строители крупных магистральных трубопроводов



ДЛЯ ЭТОГО МЫ

- Создаем новые продукты с повышенным классом прочности и измененным типом покрытия;
- Участвуем в пред-проектной подготовке при формировании ТТП;
- Создаем и предоставляем клиенту услуги клиентского сервиса и онлайн-аналитики по его проектам;
- Создаем альянсы с поставщиками сырья и импортерами листа;
- Реализуем программу сокращения издержек, в том числе за счет объединения цехов ТБД;
- Приводим свои мощности в соответствие с рынком; разрабатываем резервный план для использования избыточных мощностей;
- Используем дальнейший передел (МО) как канал сбыта ТБД, в том числе на экспорт;
- Формируем услугу по производству ТБД для клиентов, используя лучшее соотношение цены и качества в производстве ТБД;
- Выходим на рынок восстановления и утилизации БУ-трубы.
- Разрабатываем подходы к реализации системы онлайн мониторинга трубопровода.

РЫНОК ТРУБ НЕФТЕГАЗОВОГО СОРТАМЕНТА



ГРУППА
ЧТПЗ

3,8 млн т. объем рынка

19% наша доля

РЫНОК РАСТУЩИЙ

ВЫСОКО-
МАРЖИНАЛЬНЫЙ

ВЫСОКО-
КОНКУРЕНТНЫЙ



СТРАТЕГИЯ

Долю рынка удерживаем, маржинальность увеличиваем



КЛЮЧЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

- Правильно выстроенные коммуникации на всех уровнях (коммерческие схемы поставки, техническое согласование, информирование и т.п.);
- Аттестация, соблюдение технических требований и требований по качеству (НГК);
- Наличие специальных технических решений по продукту или сопутствующим услугам;
- Поставка в срок по сезонности.



КЛИЕНТЫ

Нефтегазовые добывающие компании



ДЛЯ ЭТОГО МЫ

- Увеличиваем долю обсадных труб до 16%;
- Увеличиваем долю ПЭН до 54%;
- Вводим в эксплуатацию мощности (ОСТГ 80 тыс. т., ПЭН 120 тыс. т.) к 1.07.2021 г.;
- Разрабатываем и внедряем новые материалы для труб с ПЭН;
- Заключаем долгосрочные контракты с нефтегазовыми компаниями, основанные на индивидуальном предложении;
- Постоянно отслеживаем появление новых технологий и новых материалов, в том числе через исследования патентов и научных разработок, для прогноза и оценки возможностей их применения на традиционных для нас рынках;
- Максимально обеспечиваем производство бесшовной трубы собственной заготовкой для снижения себестоимости.

РЫНОК КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ И ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ



ГРУППА
ЧТПЗ

0,11 млн т. объем рынка

3% наша доля

РЫНОК РАСТУЩИЙ

ВЫСОКО-
МАРЖИНАЛЬНЫЙ

НИЗКО-
КОНКУРЕНТНЫЙ



СТРАТЕГИЯ

Долю рынка увеличиваем, маржинальность увеличиваем



КЛЮЧЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

- Индивидуальный подход к клиентам с элементами проектного управления;
- Системная работа с проектными организациями и ЕРС подрядчиками;
- Поставка продукции по международным стандартам;
- Большой набор дополнительных требований к заказу (упаковка, требования к поверхности, маркировка, партии и т.д.).



КЛИЕНТЫ

Компании, реализующие проекты по строительству крупных промышленных и инфраструктурных проектов



ДЛЯ ЭТОГО МЫ

- Внедряем долгосрочное стратегическое планирование проектов и продуктов;
- Работаем с заказчиками, начиная со стадии пред-проектной подготовки, формируя потребности клиента;
- Внедряем проектное управление в процессе продаж, формируя потребности клиента;
- Сертифицируем продукцию по международным стандартам;
- Реализуем программу повышения технологической точности оборудования производства бесшовных труб;
- Инвестируем в оборудование контроля качества;
- Обеспечиваем быструю замену бракованной трубы у покупателя, за счет формирования складской программы, запаса заготовок и сокращения срока производства;
- Обеспечиваем техническую поддержку на английском языке.

ВИДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ



Наша миссия

Мы – лидеры в России и странах СНГ в области проектирования, конструирования и производства криогенных воздуходелительных установок, комплексов производства СПГ, редких газов, систем обеспечения работы стартовых ракетных комплексов.

- Наш бренд широко известен на российском рынке и за рубежом
- Мы реализовали 1500 проектов в 35 странах

Мы строим обновленную компанию на рынке комплексных инженерных решений и сервисов в части основной технологии и оборудования, чтобы создавать вместе с нашими клиентами эффективную систему управления жизненным циклом нашей продукции.



Наши заказчики

- Металлургические, химические, газовые и нефтехимические компании в России и за рубежом.
- Предприятия ракетно-космической отрасли, атомной промышленности.



Наши ключевые поставщики

- Поставщики – партнеры по длинноцикловым изделиям (компрессорам, теплообменникам, насосам, насадкам, днищам), АСУ и арматуре.
- Проектные институты.
- Научные и образовательные учреждения.



Наши заинтересованные стороны

- Акционеры и связанные с ними ключевые заказчики.
- Органы государственной власти в части регулирования и мер господдержки.

Наши сильные стороны и ключевые компетенции

- Наличие собственных технологий в ключевых направлениях: воздуходеление, СПГ, редкие газы, водород, крупнотоннажные системы хранения.
- Союз научного и производственного потенциалов, включая уникальный архив знаний в области криогенных технологий.
- Приоритет в реализации госпрограмм, включая импортозамещение.
- Самостоятельное производство ключевых элементов оборудования.
- Реализация собственного уникального решения под индивидуальные потребности заказчика.
- Техническая поддержка сервисного центра в течение всего жизненного цикла оборудования.
- Реализация комплексных проектов «под ключ».
- Уникальная лабораторно-стендовая база.

Мы трансформируем Криогенмаш в инжиниринговую компанию с диверсифицированными и устойчивыми источниками прибыли, удовлетворяя потребности клиентов в создании новых и типовых продуктов, соблюдении сроков поставки, гарантируя качество и сервис. Для этого мы реализуем проекты развития по ключевым направлениям и развиваем производственную систему.

❖ Коммерция:

- сохраняем и развиваем компетенции и рыночные позиции в области ВРУ и продукции СПГ;
- создаем услугу базового инжиниринга за счет синергии присоединения Гипрокислорода;
- строим эффективную долгосрочную стратегию продаж в сегменте «Космос и спецпродукция»;
- строим долгосрочную стратегию реализации новых on-site проектов;
- развиваем новые направления в Сервисном центре, связанные с техническим сопровождением продукции на всех этапах жизненного цикла;
- создаем новые наукоемкие продукты в области спецпродукции, оборудования СПГ, жидкого водорода, детандерного оборудования;
- находим новые возможности на экспортных рынках: расширение географии, продукты и бизнес-модели;
- активно участвуем в отечественных и международных программах развития водородной энергетики и уменьшения углеродного следа.

❖ Конструирование:

- внедряем программу импортозамещения, включая изготовление арматуры на собственном производстве, систем АСУ, динамического оборудования;
- выстраиваем эффективную систему планирования и разработки конструкторской документации;
- реализуем проект модуляризации при разработке ВРУ и установок СПГ.

❖ Технология, производство и логистика:

- совершенствуем систему планирования;
- внедряем процесс верификации конструкторской документации на технологичность;
- реорганизуем производство по 5 переделам: организация центров компетенций по заготовке, детаделательному производству, по сборочно-сварочному производству, испытаниям и упаковке;
- реализуем мероприятия для повышения производительности труда и исключения потерь в процессах;
- проводим трансформацию и реинжиниринг складского комплекса, в том числе организуем склад деталей и заготовок планово-диспетчерского отдела.

❖ Управление проектами:

- работаем над существенным сокращением сроков реализации проектов;
- реализуем программу совершенствования проектного управления.

❖ Закупки:

- развиваем категориальные закупки;
- наращиваем комплексный аутсорсинг работ и услуг;
- создаем систему развития поставщиков.

❖ Управление персоналом и охрана труда:

- внедряем корпоративную книгу ценностей и компетенций предприятия;
- выстраиваем эффективную систему обучения, аттестации и проверки знаний путем создания Кристоколы;
- совершенствуем систему мотивации и компенсации труда;
- развиваем программу наставничества;
- внедряем диалоги о развитии сотрудников и подразделений;
- реорганизуем систему ОТиПБ.

❖ Управление бизнес-процессами и информационными технологиями:

- обновляем общую процессную модель, назначаем владельцев процессов, унифицируем бизнес-процессы СМК, риск-менеджмента и автоматизации;
- внедряем 1С ERP, автоматизируем процессы ТКП и формирования воронки продаж с помощью Bitrix 24;
- совершенствуем базу знаний по выполненным проектам;
- реализуем программу перехода на отечественное программное обеспечение и техническую инфраструктуру.

❖ Управление качеством:

- трансформируем систему входного контроля;
- внедряем систему «встроенного качества» и автоматизируем систему претензионной работы и устранения претензий по качеству;
- разрабатываем автоматизированную систему учета брака, анализа и исследования несоответствий.



В нашей деятельности мы руководствуемся ценностями:

- Мы руководим на основе равенства, уважения и доверия, поэтому мы открыты и честны в коммуникациях, ценим вклад каждого, создаем безопасную и комфортную среду на нашем предприятии и за его пределами!
- Мы создаем ценность для клиента, поэтому мы клиентоориентированы, работаем в команде сообща ради общей сверхцели!
- Мы обеспечиваем качество на каждом рабочем месте, поэтому мы не производим, не передаем и не принимаем брак!
- Мы стремимся к совершенству, поэтому мы меняем себя, развивая наш бизнес и личность!
- Мы сочетаем постоянство целей и системное мышление, что позволяет нам производить инновационные продукты и заботиться о будущих поколениях!

ВИДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «КАЛАШНИКОВ»



МЫ — КОМАНДА ИТ «КАЛАШНИКОВА» — СЕРВИС ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СВЯЗИ.

МЫ СТРОИМ ИТ БИЗНЕС–ПАРТНЕРСТВО НА ПРИНЦИПАХ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ, ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ ITSM И ИЗМЕРИМОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РАЗДЕЛЯЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЫБОР, ВНЕДРЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТАЛОННОЙ МОДЕЛИ ГК «КАЛАШНИКОВ».

НАШИ КЛИЕНТЫ:

- топ–менеджмент Группы компаний
- лидеры Бизнес–единиц
- владельцы бизнес–процессов
- руководители подразделений
- пользователи ИТ–решений и ИТ–сервисов
- внешние клиенты БЕ «Системная Интеграция»

НАШИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- бренд «Калашников»
- уникальный опыт в автоматизации ОПК
- стрессоустойчивость
- техническая ИТ–экспертиза
- ITSM–подход, реализованный в JIRA
- команда команд профессионалов
- комплексная экспертиза в понимании бизнес–процессов компании
- умение работать в режиме многозадачности
- мобильность и оперативность
- позитивный настрой

БЛАГОДАРИ ЭФФЕКТИВНЫМ
ИТ–РЕШЕНИЯМ И ПАРТНЕРСТВУ
С БИЗНЕСОМ, МЫ УДОВЛЕТВОРЯЕМ
ПОТРЕБНОСТИ КАЖДОЙ ГРУППЫ
КЛИЕНТОВ В:

- объемах, сроках и качестве оказания наших услуг по согласованному SLA
- снижении издержек бизнеса и повышении его эффективности через разумную автоматизацию бизнес–процессов
- быстром поиске проблем и принятии решений
- достоверной аналитической отчетности с визуальным, интуитивно понятным и удобным интерфейсом
- поиске и предложении прорывных ИТ–идей
- быстрых и качественных коммуникациях
- оснащении рабочего места согласно стандартам
- информировании об изменениях в ИС

МЫ

СОВЕРШЕНСТВУЕМ РАБОТУ В КОМАНДЕ
БЕРЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ
ДЕЛИМСЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ
ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЕ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЕ
НЕ КРАДЕМ ВРЕМЯ КОЛЛЕГ

МЫ ТРАНСФОРМИРУЕМ СЛУЖБУ ИТ ИЗ СЕРВИСНО–ОРИЕНТИРОВАННОЙ В БИЗНЕС–ПАРТНЕРСКУЮ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ПОСТРОЕННУЮ НА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГК «КАЛАШНИКОВ» ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТАЛОНА. ДЛЯ ЭТОГО МЫ:

- **готовим** карты цифровой трансформации бизнес–единиц и производственных площадок
- **разрабатываем** и **реализуем** стратегию кибербезопасности
- **разрабатываем** концепцию единого коммуникационного пространства и АРМов
- **диагностируем** ИТ–решения и ИТ–инфраструктуру на импортозамещаемость и **готовим** план и оценку целесообразности
- **совершенствуем** внутренние бизнес–процессы по правилам ITSM
- **развиваем** культуру коммуникаций и обратной связи
- **внедряем** проектное управление, опираясь на лучшие практики
- **внедряем** ресурсное планирование и управление ресурсами
- постоянно **отслеживаем** развитие новых технологий и сервисов, в том числе через мониторинг ИТ акселераторов в целях оценки возможностей их применения
- **разрабатываем** и **внедряем** концепцию, стандарты и методику аналитической отчетности
- проактивно **развиваем** свои знания и компетенции в области ИТ–решений и технологий
- **строим** системные коммуникации с коллегами из других компаний и отраслей с целью обмена опытом, повышения квалификации и накопления бенчмарков
- своевременно **инициируем** изменения и **реализуем** проекты в целях предоставления долгосрочного проактивного сервиса
- **контролируем** качество предоставления ИТ–услуг, в том числе работы подрядчика
- **развиваем** бизнес–партнерство с Академией «Калашников»
- **реализуем** проект подготовки, адаптации и удержания поколения Z
- **выстраиваем** процесс информирования об изменениях в ИС
- **опираемся** на экономическую эффективность при выборе ИТ–решений и прорабатываем возможность создания услуги по выявлению «узких мест» в операционных процессах бизнес–заказчика
- **оцифровываем** нашу работу и результаты
- **вырабатываем** схему финансирования оборудования рабочих мест в соответствии со стандартами

МЫ ТРУДИМСЯ С ПОЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ЗА РЕЗУЛЬТАТ
В АТМОСФЕРЕ ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ И ДОВЕРИЯ, ОПИРАЯСЬ
НА КОМАНДУ!

ВИДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.



МЫ, **EXPERA** - ИТ ПАРТНЕР ДЛЯ БАНКОВ

МЫ СТРОИМ МНОГОПРОФИЛЬНОГО НАДЕЖНОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРА ДЛЯ БАНКОВ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ГОСУДАРСТВА, КОТОРЫЙ РАЗВИВАЕТ ИТ-РЫНОК УЗБЕКИСТАНА, ИСПОВЕДУЕТ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД (РЕШЕНИЕ = ПРОДУКТ+СЕРВИС), ИНВЕСТИРУЕТ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, РОЖДАЯ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ И ЭКСПЕРТНЫЕ КОМАНДЫ.

НАШИ УНИКАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

- БРЕНД **EXPERA**
- ВОРОТА В МЕСТНЫЙ РЫНОК ДЛЯ ВНЕШНИХ ИТ ИГРОКОВ

НАШИ СИЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

- МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМАНДА ЭКСПЕРТОВ С СИЛЬНЫМ ЛИЧНЫМ БРЕНДОМ И ЛОКАЛЬНЫМ ОПЫТОМ
- ПРОЕКТЫ (ЛОКАЛЬНЫЕ) ПОД КЛЮЧ МЫ ДОВОДИМ ДО КОНЦА
- ШИРОКИЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКТОВ
- ШИРОКАЯ СЕТЬ ПАРТНЕРОВ И ПОДРЯДЧИКОВ
- БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ УСТАНОВОК У КЛИЕНТОВ (ИР)
- СОПРОВОЖДЕНИЕ КЛИЕНТОВ В ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕДУРАХ
- СИЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И БОЛЬШАЯ ЛИКВИДНОСТЬ (ПЛАТЕЖНАЯ ДИСЦИПЛИНА И АВАНСЫ)
- АГЕНТСКИЕ
- РАВЕНСТВО В ВОЗМОЖНОСТЯХ У СОТРУДНИКОВ
- ИМИДЖ И ДОВЕРИЕ

НАШИ КЛИЕНТЫ:

- КЛЮЧЕВОЙ БАНК
- ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ПРИВАТИЗИРУЕМЫЕ БАНКИ
- ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ТЭК И ТРАНСПОРТНОГО СЕКТОРА
- ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ АГЕНТСТВА И ВЕДОМСТВА

НАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ:

- АКЦИОНЕР
- ЛОББИСТЫ
- СУБПОДРЯДЧИКИ
- ПАРТНЕРЫ

МЫ УДОВЛЕТВОРЯЕМ ПОТРЕБНОСТИ НАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В:

УСТОЙЧИВОСТИ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ, ИНТЕРЕСЕ В ПРОГРЕССЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА, РАЗВИТИИ КОМАНДЫ ТОП – МЕНЕДЖЕРОВ, В СИЛЬНОМ БРЕНДЕ **EXPERA**, НАДЕЖНОСТИ КАК ПАРТНЕРА В ИСПОЛНЕНИИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И БЕЗОПАСНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ГИБКОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ, ОБЪЕМАХ И СТАБИЛЬНОСТИ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ, ЛИЧНОМ РАЗВИТИИ И РОСТЕ.

МЫ РЕАЛИЗУЕМ ПРОГРАММУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РАЗВИТИЯ «**EXPERA 2027**», ПЕРЕХОДА НА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНУЮ ДИВИЗИОНАЛЬНО-ПРОДУКТОВУЮ СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УДВОЕНИЯ НАШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТА ЗА СЛЕДУЮЩИЕ 3 ГОДА, И ДЛЯ ЭТОГО МЫ:

В функции маркетинга:

- Разрабатываем и реализуем программу развития бренда **EXPERA**
- Разрабатываем и реализуем маркетинговую стратегию
- Разрабатываем и реализуем дорожную карту **EXPERA Academy**

В функции продаж:

- Укомплектовываем отдел продаж для работы с новыми клиентами
- Разрабатываем дорожную карту и реализуем мероприятия развития агентов
- Отстраиваем внутреннюю систему написания документов по проекту для заказчика
- Автоматизируем рабочие процессы в отделе продаж (**CRM**)
- Внедряем гибкую модель ценообразования
- Формируем и реализуем план клиентских активностей
- Запускаем внутренний онбординг и обучение для продавцов

В функции экономика и финансы:

- Реализуем проект по методологии бюджетирования и ее последующей автоматизации
- Формулируем и регулярно актуализируем корпоративную структуру

В функции развития продуктов:

- Сегментируем и актуализируем продуктовую линейку и готовим дорожные карты развития продуктов
- Анализируем новые продукты и решения в области ИТ
- Нанимаем эксперта-архитектора по машинному обучению и ИИ
- Проводим анализ рынка и потребностей в продуктах ОТ и ПБ и Экологии
- Проводим анализ рынка и потребностей в продуктах Умный город
- Разрабатываем и реализуем стратегию облачного бизнеса и развития бизнеса ЦОД
- Разрабатываем и реализуем стратегию в решениях кибербезопасности
- Разрабатываем и реализуем стратегию в области техподдержки
- Реализуем стажерскую программу для локализации опыта

В функции проектного управления:

- Реализуем программу развития (методология, артефакты и тп) и внедрения культуры проектного управления
- Реализуем проект автоматизации проектного управления
- Формируем историю успехов проектов, проводим сессии извлеченных уроков и формируем и реализуем планы совершенствования проектной деятельности по результатам проектов

В функции управления персоналом:

- Трансформируем организационную структуру
- Разрабатываем и реализуем программу развития бренда работодателя
- Пересматриваем условия удаленной работы, возможно вводим инструменты контроля выполнения и эффективности
- Оказываем более качественную встречу/принятие экспатов (налоги, визы, сроки), сравнивая имеющийся опыт других инокомпаний
- Анализируем и улучшаем процесс онбординга и адаптации
- Формируем культуру наставничества и ИПР
- Строим новую систему мотивации
- Формируем матрицу полномочий

В области устойчивости всего бизнеса:

- Разрабатываем и реализуем корпоративную стратегию (дорожные карты функций) компании
- Реализуем дорожную карту развития процессов и культуры процессного управления
- Разрабатываем **SLA** для бэк офисных служб и проводим ежемесячную оценку
- Реализуем план защиты и безопасности нашей интеллектуальной собственности
- Прорабатываем вопрос страхования на случай разрушительного землетрясения
- Прорабатываем и реализуем план на случай угрозы **going concern**
- Реализуем (ИТ, фин, физ и т.п.) план по повышению уровня безопасности
- Выстраиваем план автоматизации бэк-офиса (документы, таск-трекер и пр.)

НАШИ ЦЕННОСТИ:

МЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫ ВО ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ

МЫ РАБОТАЕМ ПО МЕТОДОЛОГИИ И ГИБКИМ ПРАВИЛАМ

МЫ НЕ БОИМСЯ РИСКОВАТЬ И БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

МЫ ОТКРЫТЫ И УВАЖАЕМ ДРУГ ДРУГА, СОЗДАВАЯ ДРУЖЕСТВЕННУЮ И ДОВЕРИТЕЛЬНУЮ АТМОСФЕРУ В КОМАНДЕ

МЫ ДАЕМ И ПРИНИМАЕМ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ВЫЗОВ ВЫСОКОЙ ПЛАНКИ В ПОКАЗАТЕЛЯХ И РОСТЕ

Приложение В2. Практический пример матрицы полномочий на машиностроительном предприятии (разработано автором в ходе проекта трансформации).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Какие решения требуют определения полномочий (и ролей в выработке решений) в новой организационной структуре?													
2	Роли в выработке решений													
3	d - PP	Принимает решение												
4	a - CP	Одобрять/Согласует												
5	p - BP	Вырабатывает												
		Принимает решение и несет ответственность за его последствия Должен одобрить решение ПЕРЕД началом его реализации, если необходимо Должен участвовать в процессе выработки решения												
8			Директор	Секретарь	Генеральный директор Концерна	Директор ИТ Концерна	Управляющий директор платформы	Директор по ИТ Платформе	Директор по ИТ проектам (управление реализацией ИТ проектов)	Директор по ИТ Архитектуре и эксплуатации	Директор по ИТ Инфраструктуре	Директор Системной Интеграции	Начальник Управления ИСА/ИТ ERP	Начальник управления ИС
9	1	Решение о начале поиска сотрудника на текущую вакансию в штате					d	d	d	d	d	a	a	p
10	2	Решение о вводе новой должности в штат КЦ развития ИТ			d		a	a	a	a	a		p	
11	3	Решение об утверждении операционного бюджета КЦ Развития ИТ КК		d	a		a	p	p	p				
12	4	Решения об изменении организационной структуры Управления				d	a	a	a	a	p	p	p	
13	5	Решение о пересмотре заработной платы сотрудников в рамках утвержденного бюджета Дирекции					a	a	a	a	a	a	a	p
14	6	Решение о пересмотре заработной платы сотрудников в рамках утвержденного бюджета Дирекции (целевая) к обсуждению Вахрушева		d			d	d	d	d	p	p	p	p
15	7	Решение о пересмотре текущего бюджета ИТ и связь в связи с аварийной закупкой (вне ревизии)		d	a	a	p	p	p	p	p	p	p	p
16	8	Решение о переходе сотрудников внутри ДИТИС внутри Отделов без изменения зарплаты сотрудника						d	d	d	a	a	a	p
17	9	Решение о переходе сотрудников внутри ДИТИС внутри Отделов без изменения зарплаты сотрудника										d	d	
18	10	Решение о переходе сотрудников внутри ДИТИС внутри Дирекций в рамках бюджета Дирекции (без СИ)												
19	11	Решение о согласовании бюджета ДИТИС ИТ на год		d	a	a	a	p	p	p	p	p	p	p
20	12	Решение о направлении на внешнее обучение сотрудника в рамках бюджета			d		d	a	a	a	a	a	p	
21	13	Решение о приоритизации текущего плана ЗНИ в случае конфликта очередей и заказчиков			d		d	a	a	a	a	a	p	
22	14	Решение об утверждении плана текущих ЗНИ на текущий период по САП, ИС, КЛИК, Джире			d		d	a	a	a	a	a	p	
23	15	Решение об утверждении плана текущих ЗНИ на текущий период по ПЛМ			d		d	a	a	a	a	a	p	
24	16	Решение о архитектуре интеграции между системами			d		d	a	a	a	a	a	p	
25	17	Решение о архитектуре межфункциональной интеграции (межмодульной) интеграции внутри одной системы			d		d	a	a	a	a	a	p	
26	18	Решение о приеме в эксплуатацию решений УЖЕ внедренных в бизнес и передаваемых в ДИТИС			d		d	a	a	a	a	a	p	
27	19	Решение о выборе платформы ИТ решения на предприятиях			d		d	a	a	a	a	a	p	
28	20	Решение о выборе действующего ИТ инструмента для реализации нового или обновленного бизнес-процесса			d		d	a	a	a	a	a	p	
29	21	Решение о выплате разовых премирований за особые важные задания			d		d	a	a	a	a	a	p	
30	22	Решение о депремировании за особые важные липы			d		d	a	a	a	a	a	p	
31	23	Решение о нематриальном поощрении (грамота, поцелуй)			d		d	a	a	a	a	a	p	
32	24	Решение о создании новых проектов в Джире			d		d	a	a	a	a	a	p	
33	25	Решение об утверждении карты цифровой трансформации площадки			d		d	a	a	a	a	a	p	
34	26	Решение о параметре "время" в СЛА			d		d	a	a	a	a	a	p	
35	27	Решение о топологии КСПД уровня Концерна			d		d	a	a	a	a	a	p	
36	28	Решение о топологии СПД площадки			d		d	a	a	a	a	a	p	
37	29	Решение о топологии КСЦ пеха			d		d	a	a	a	a	a	p	
38	30	Решение о политике резервного копирования по системам			d		d	a	a	a	a	a	p	
39	31	Решение о вводе системы в ОПЭ			d		d	a	a	a	a	a	p	
40	32	Решение о вводе системы в ПЭ			d		d	a	a	a	a	a	p	
41	33	Решение о правилах проектного премирования			d		d	a	a	a	a	a	p	
42	34	Решение о утверждении плановых трудозатрат по ЗНИ			d		d	a	a	a	a	a	p	
43	35	Решение об архитектуре инфраструктурных сервисов			d		d	a	a	a	a	a	p	
44	36	Решение об архитектуре инфраструктурных сервисов Группы КК: вычислительных и хранилищных мощностей, АД и по			d		d	a	a	a	a	a	p	

Приложение Г1. Пример «Стандарт сервисного взаимодействия»
(разработано автором).



2

Сервисный стандарт

Содержание

Раздел 1	
Зачем нужен стандарт сервисного взаимодействия	4
Раздел 2	
Сервисные принципы	6
Раздел 3	
Сервисное поведение	8
Раздел 4	
Как быть сервисными	12
• по телефону (входящие и исходящие звонки)	12
• в личном общении	16
• в электронной переписке	18
• на совещаниях и во время публичных выступлений	21



3

Зачем нужен стандарт сервисного взаимодействия

Что такое сервис?

Все просто.
Это услуга
+ обслуживание.

Услуга — это то,
ЧТО мы делаем,
наша
профессиональная
деятельность.

Обслуживание — это то,
КАК мы делаем,
наше поведение
при общении с клиентом.



4

Сервисный стандарт



А кто клиенты?

Это все подразделения, с которыми мы взаимодействуем. Включая и тех, кто трудится вместе с нами в ОМК-ИТ и ОМК-ЦЕС. Их мы называем «внутренними» клиентами.

Этот стандарт расскажет вам, как правильно общаться с клиентами в разных ситуациях, так чтобы **ОНИ ОСТАЛИСЬ ДОВОЛЬНЫ ВАШЕЙ РАБОТОЙ.**



5

Сервисные принципы

Есть **пять** основных принципов:

1 Информация, которую вы сообщаете, должна быть полной

Если есть несколько вариантов решения задачи, то расскажите клиенту обо всех, делая акцент на более экономичных.

Зачем это клиенту?

Когда клиент знает обо всех возможных вариантах, ему легче сделать правильный выбор, или понять, почему ему предлагают именно это решение. А еще у него появляется уверенность, что он общается с профессионалами своего дела.

Зачем это нам?

Наш клиент становится более компетентным в своей задаче. Он больше нам доверяет и лояльно настроен.

2 Помните про эффективность

Мы оказываем услугу, исходя не только из потребностей клиента, но и утвержденного бюджета.

Зачем это клиенту?

Он более рационально расходует бюджет своего подразделения.

Зачем это нам?

Решаем задачи клиента самым эффективным способом.

6

Сервисный стандарт

Сервисные принципы

3 Проявляйте инициативу

Подскажите клиенту, как можно усовершенствовать процесс, или предупредите о возможных проблемных ситуациях.

Зачем это клиенту?

Клиент получает новые знания и возможность улучшить свою работу. А если вернутся проблемы, он знает об этом, и значит, будет готов к ним.

Зачем это нам?

Клиент нам доверяет и воспринимает как партнера. В случае проблем, реагирует более спокойно, так как был предупрежден.

4 Будьте готовы к изменениям

Воспринимайте претензии и отрицательную обратную связь от клиентов как сигнал для улучшений.

Зачем это клиенту?

Его замечания услышаны, и есть шанс, что проблемы больше не повторятся.

Зачем это нам?

Мы получаем обратную связь о своей работе и можем улучшить свои «слабые места».

5 Выполняйте задачи своевременно и оперативно

Старайтесь выполнить задачу в кратчайшие сроки, не допуская возникновения инцидентов.

Зачем это клиенту?

Он быстро получает решение своей задачи.

Зачем это нам?

Мы повышаем лояльность клиента.



7

Сервисное поведение

НЕМНОГО О ДИСЦИПЛИНЕ

Как правильно

- Приходите на работу и встречи вовремя.
- Держите рабочее место в порядке. Раз в неделю проводите уборку рабочего стола.

Нельзя

- Опаздывать на работу или запланированные встречи.
- Держать на рабочем месте ненужные в работе материалы, приборы, инструменты и иные предметы. Иметь грязное, запыленное рабочее место.



8

Сервисный стандарт

ВНЕШНИЙ ВИД

Как правильно

Придерживайтесь принципов аккуратности и делового стиля во внешнем виде. Одежда должна быть чистой и без неприятного запаха.

Для мужчин:

- костюм с рубашкой, галстуком или без него, иные варианты делового стиля;
- закрытая обувь.

Для женщин:

- костюм с юбкой или брюками или иные варианты делового стиля;
- платья классического фасона с закрытыми плечами;
- умеренность и естественность в макияже и украшениях;
- закрытая обувь.

Возможна джинсовая одежда темного цвета в классическом стиле. По пятницам допускается стиль casual.

Для сотрудников VIP-поддержки

ОМК-ИТ: деловой костюм и корпоративный галстук логотипом ОМК-ИТ.

Нельзя

Приходить в офис в одежде и обуви, нарушающей деловой стиль:

- спортивной,
- вечерней,
- пляжной,
- чрезмерно яркой,
- открытой,
- из прозрачных тканей.



Контактный персонал (поддержка автоматизированных рабочих мест ОМК-ИТ, служба единого окна ОМК-ЦЕС) носят бейдж с логотипом, названием компании и указанием имени.

Для работы в производственных цехах и помещениях используется корпоративная спецодежда. Напомним, на территории производственных подразделений появляться без спецодежды нельзя.



9

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Как правильно

- Обязательно перезванивайте клиенту или коллеге. По электронной почте отвечайте в течение 24 часов.
- Проявляйте терпение и уважение в общении.
- Учитывайте мнение клиента или коллеги, конструктивно объясняйте иную точку зрения при необходимости.
- При возникновении «сложных ситуаций» обращайтесь к непосредственному руководителю или специалисту по сервисности.
- Заранее информируйте клиента или коллегу о намечающихся работах или возможных ошибках, если они могут повлиять на их деятельность.
- Концентрируйтесь на задаче, а не на личном отношении к клиенту или коллеге.
- В случае ухода в отпуск передавайте текущие дела ответственным коллегам.
- Всегда помните, что все мы работаем на общий результат.

Нельзя

- Игнорировать пропущенные звонки и письма, требующие ответа
- Спорить, грубить собеседнику
- Указывать на некомпетентность коллег
- Работать только в собственных интересах



10

Сервисный стандарт

не пытайтесь решать вопросы, если да, то ответьте на них.

- Завершите разговор словами прощания.



13

14

Сервисный стандарт

Как быть сервисными. По телефону

ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

- ✓ Мы проявляем уважение к клиенту.
- ✓ Мы сообщаем клиенту, с кем из сотрудников он общается, чтобы при необходимости он смог обратиться за дополнительной информацией по текущей задаче.
- ✓ Мы не тратим время собеседника, четко обозначая тему разговора.
- ✓ Клиент получает ответы на все возникающие вопросы.
- ✓ Мы несем ответственность за свои решения, соблюдая правило работы в единой команде.
- ✓ Клиент доверяет нашим решениям и воспринимает нас как партнеров.



15

Как быть сервисными. В личном общении

В ЛИЧНОМ ОБЩЕНИИ

Как правильно

- Установите зрительный контакт с собеседником, улыбнитесь.
- поприветствуйте собеседника первым. Если вы незнакомы, узнайте его имя.
- При решении сложных вопросов или устранении неисправностей, требующих времени, зарегистрируйте заявку и назовите клиенту плановые сроки решения.
- Если клиент выражает недовольство, сохраняйте спокойствие и уважительную манеру общения. Максимально подробно расспросите его о причине возмущения и используйте это для дальнейшей проработки.

Нельзя

- При появлении клиента «заниматься своими делами» и не реагировать на его появление.
- Необоснованно заставлять клиента ждать.
- Спрашивать: «Что у Вас?», «Что Вы хотите?» и т.п.
- Консультировать клиента, не имея специальных знаний по задаче, сообщать информацию, в которой не уверены.
- Проявлять недовольство в общении.
- Подчеркивать некомпетентность собеседника, указывать на его ошибки.
- Вместо рекомендаций давать директивные указания: «Вы должны», «Вы обязаны» и т.п.

16

Сервисный стандарт



ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

- ✓ Мы проявляем уважительное отношение и готовность помочь.
- ✓ Клиент спокоен, что его задача в работе, и понимает срок ее решения.
- ✓ Нам важно мнение клиента для нашего дальнейшего совершенствования.

В ЭЛЕКТРОННОЙ ПЕРЕПИСКЕ

Как правильно

- При оформлении письма используйте стандартный белый фон, шрифт Arial черного цвета, не менее 12 кегля.
- Отвечайте на письма оперативно, максимальный срок — 24 часа.
- Если не можете сразу ответить по существу вопроса, напишите письмо с указанием предполагаемого срока ответа.
- Всегда указывайте краткую тему письма.
- При ответе на письмо не меняйте его тему. Исключение: если тема не обозначена, укажите ее.



Запомнить

- Всегда начинайте письмо с приветствия.
- Обращайтесь к клиенту по имени (или имени и отчеству).
- Кратко и доступно изложите ситуацию.
- Используйте абзацы для отделения одной мысли от другой.
- Прочитайте письмо перед отправкой, проверьте орфографию и пунктуацию.
- Завершите письмо благодарностью и словами уважения.
- Для пересылки большого объема информации используйте вложение.
- После текста письма разместите личную подпись:

С уважением,
Иванов Игорь
Ведущий специалист

 ОМК-ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

ООО «ОМК-Информационные технологии»
Россия, 600901, г. Владимир, ул. Новобрыск, 121 а
тел. +7 (493) 730-05-68 (моб. 0000);
IP: 821-0000
моб. +7-910-000-00-01
www.omk.ru

Такая подпись обязательна для исходящих писем.

При ответе на письмо допускается отсутствие подписи.

С уважением,
Петрова Мария
Ведущий специалист

 ОМК-ЦЕНТР
ЕДИНОГО СЕРВИСА

Россия, 607061, Нижегородская область,
г.Выкса, ул. Корнилова, здание 100А
тел. +7 (83177) 0-00-01; IP: 829-0001
моб. +7-910-000-00-02
www.omk.ru

Нельзя

- Пропускать приветствие.
- Направлять клиентам письма с орфографическими ошибками.
- Использовать специальные термины, не поясняя их.
- Писать сплошным текстом.
- Оставлять большой объем информации в теле самого письма.



ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

- ✓ Обозначая тему письма, мы не тратим время клиента и обеспечиваем удобный поиск в переписке.
- ✓ Подпись говорит клиенту не только о том, с кем из сотрудников общается, но и помогает быстро увидеть другие способы связи — например, телефон.
- ✓ Вложения не отвлекают клиента от сути письма, он открывает их лишь при необходимости.



НА СОВЕЩАНИЯХ И ВО ВРЕМЯ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ

Как правильно

- Подготовьте материал / презентацию для выступления.
- Убедитесь в доступности переговорной и необходимой техники.
- Определите список участников, заранее направьте им приглашения.
- При необходимости распечатайте раздаточный материал и раздайте его перед началом выступления.
- При участии в качестве приглашенного изучите раздаточные материалы, при необходимости высказать свое мнение дождитесь отведенного на вопросы и замечания времени.
- Проводите презентацию, соблюдая регламент.
- Ответьте на вопросы, обозначьте дальнейшие действия, укажите сроки.

Нельзя

- Опоздывать на совещание.
- При участии в качестве приглашенного перебивать выступающего.
- Показывать недовольство в поведении и речи при ответах на вопросы.



21

ПОЧЕМУ ИМЕННО ТАК?

- ✓ При соблюдении регламента встречи, ее участники с уверенностью могут планировать свое время.
- ✓ При наличии раздаточных материалов участники в любой момент смогут изучить их.
- ✓ Зная заранее состав участников собрания, можно сделать акцент на интересные приглашенным разделы презентации.



- ✓ Задавая вопросы в отведенное время, мы проявляем уважение к выступающему.

22

Сервисный стандарт

Как быть сервисными

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ЧТО:

- ✓ Для изменения одного негативного опыта клиента необходимо создать 12 позитивных впечатлений.
- ✓ Информацию о некачественно оказанном сервисе услышит в два раза больше людей, чем отзывы о хорошем обслуживании.
- ✓ Клиент намного дольше помнит то, как его обслужили, чем цену товара, который он приобрел.

Успех компании зависит от впечатления, которое **ВСЕ** ее сотрудники производят на клиентов. Это впечатление создается качеством и эффективностью товара или услуги, которые продает компания, точностью, надежностью и быстротой обслуживания, а также отношением к клиенту. Весь коллектив влияет на репутацию компании и формирует отношение к ней клиентов. Поэтому улучшать навыки обслуживания и общения нужно всем нам.

Качественный сервис делает нас и компанию лучше! Будьте сервисными!
И улыбайтесь. Чаше, больше и шире!
Это отличный способ, позволяющий сделать любую компанию клиентоориентированной!



23

Приложение Г2. Группы компонентов культуры коммуникаций и артефакты поведения*

№	Группа компонентов культуры коммуникаций, в которую входит артефакт поведения			Артефакт поведения в отношении коммуникаций	Контрольный вопрос для замера уровня культуры коммуникаций
	<i>Первая группа. Коммуникативный этикет</i>	<i>Вторая группа. Правила согласования коммуникативного взаимодействия</i>	<i>Третья группа. Правила самопрезентации</i>		
1	+	-	-	Комфорт общения при коммуникации	Я убежден, что любому человеку должно быть комфортно при коммуникациях на предприятии X ...
2	+	+	-	Собственная модель коммуникаций	Я убежден, что при обсуждении важных и спорных вопросов на предприятии X лучше держать своё мнение при себе, иначе велик риск
3	+	+	-	Поведение руководителя в коммуникациях	Руководители при обсуждении важных вопросов внутри предприятия X.....
4	+	-	+	Коммуникации в сложных ситуациях	Я чувствую себя комфортно, высказывая возражения или несогласие и задавая трудные вопросы в разговоре с коллегами на предприятии ...
5	+	+	-	Фактические коммуникации в ценностной	Система ценностей на предприятии X в явном виде требует честной (без замалчиваний) и уважительной коммуникации...

				модели	
6	-	-	+	Коммуникации в сложных ситуациях	При обсуждении трудных спорных вопросов на предприятии X я считаю важным...
7	-	+	-	Поиск компромисса и ясности в коммуникациях	На предприятии X принято каждый раз при возникновении даже самых трудных вопросов обсуждать их до тех пор, пока не будет достигнута полная ясность со всеми из участвующих сторон
8	-	+	-	Фактические правила коммуникаций	Руководители предприятия X регулярно объясняют, почему является важным: открытость коммуникации и обратной связи
9	+	+	-	Фактические правила коммуникаций	Коллеги на предприятии X фокусируют внимание друг друга на важности ведения честного (без замалчиваний), уважительного диалога даже в трудной ситуации...
10	-	+	-	Договороспособность в коммуникациях	Я могу договориться с любым собеседником в самой трудной ситуации на предприятии X...
11	-	-	+	Собственная модель коммуникаций	При обсуждении трудных вопросов внутри предприятия X я...
12	-	+	-	Повторяемость коммуникаций по правилам	Выберите все утверждения, с которыми вы согласны: При обсуждении важных или сложных вопросов на предприятии X существуют правила, инструкции и процедуры, которые помогают вам вести конструктивные, честные и уважительные диалоги даже в самых трудных ситуациях...
13	-	-	+	Собственная модель коммуникаций	Когда возникает трудная ситуация, для разрешения которой требуется достижение договоренностей с другими людьми предприятия X, вы способны (у вас хватает знаний и умений) вступить с ними в диалог и достичь требуемого результата...
14	+	+	-	Поддерживающая	Когда возникает трудная ситуация, для разрешения которой мне

				я коммуникация	требуется достижение договоренностей с другими людьми, я всегда могу положиться в предприятии X на помощь коллег в ведении диалога
15	+	+	-	Обратная связь	На предприятии X существует формальная (официальная) процедура предоставления сотрудникам обратной связи о качестве коммуникаций с окружающими ...
16	+	+	-	Повторяемость коммуникаций по правилам	Существующая система мотивации на предприятии X поощряет честную (без замалчиваний) и уважительную коммуникацию ...
17	+	+	-	Поддерживающая коммуникация руководителей	В ситуациях, когда не удаётся достичь договоренности по важным вопросам между коллегами, руководители на предприятии X всегда помогают советами, рекомендациями о том, как вести такой диалог
18	-	-	+	Собственная модель коммуникаций	При обсуждении сложных и конфликтных вопросов внутри предприятия X я...
19	+	-	+	Собственная модель коммуникаций	Когда возникает трудная или спорная ситуация, для разрешения которой требуется достижение договоренностей с другими людьми на предприятии X, вы способны (у вас хватает знаний и умений) вступить с ними в диалог и достичь требуемого результата
20	+	-	-	Комфорт общения при коммуникации	Я чувствую себя комфортно, высказывая возражения или несогласие и задавая трудные вопросы в разговоре на предприятии X

**Разработано автором*

Приложение ГЗ.1

Таблица ГЗ.1. Шаблон опросника и значения оценки артефактов поведения по показателю уровня «культуры коммуникаций»*

№	Вопрос	Варианты ответов	Ответ	Значение для замера
1	Я убежден, что любому человеку должно быть комфортно при коммуникациях в компании X (выберите все утверждения, с которыми вы согласны):	a. Делиться своей точкой зрения, даже если она не совпадает с мнением окружающих		1
		b. Делиться своими переживаниями и эмоциями по обсуждаемому вопросу		1
		c. Задавать ЛЮБЫЕ важные для них вопросы		1
		d. Открыто выражать своё несогласие или возражать собеседнику		1
		e. Ничего из перечисленного		0
2	Я убежден, что при обсуждении важных и спорных вопросов в компании X лучше держать своё мнение при себе, иначе велик риск (выберите один вариант ответа):	a. Вызвать конфликт, выглядеть слабым, потерять лицо – лучше не обсуждать болезненную для собеседника проблему		0
		b. Не стоит этого бояться		1
3	Руководители при обсуждении важных вопросов внутри организации X (выберите все утверждения, с которыми вы согласны):	a. Призывают высказывать позиции (мысли, идеи, соображения), отличные от их точки зрения		1
		b. Терпеливо и позитивно отвечают на любые		1

		возникающие вопросы		
		с. Замечают сомнения и/или неуверенность и проясняют их причины		1
		d. Поддерживают и одобряют высказывания любых точек зрения, даже если они не совпадают с мнением руководителя		1
		e. Требуют от других выполнения вышеперечисленных пунктов		1
		f. Ничего из перечисленного		0
4	Я чувствую себя комфортно, высказывая возражения или несогласие и задавая трудные вопросы в разговоре с коллегами в компании X (выберите все утверждения, с которыми вы согласны):	a. С коллегами		1
		b. С руководителем		1
		c. Ни с кем из вышеперечисленных		0
5	Насколько вы согласны с утверждением: Система ценностей в компании X в явном виде требует честной (без замалчиваний) и уважительной коммуникации (выберите один вариант ответа).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
6	При обсуждении трудных спорных в компании X вопросов я считаю важным (выберите все утверждения, с которыми вы согласны):	a. Достичь результата, учитывающего мнения всех сторон		1
		b. Установить конструктивные отношения		1
		c. Выявить причины разногласий		1
		d. Найти виновного		0

7	Насколько вы согласны с утверждением: В компании X принято каждый раз при возникновении даже самых трудных вопросов обсуждать их до тех пор, пока не будет достигнута полная ясность со всеми из участвующих сторон (выберите один вариант ответа).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
8	Руководители компании X регулярно объясняют, почему является важным: (выберите все утверждения, с которыми вы согласны)	a. Добиваться высказывания разных точек зрения		1
		b. Стремиться увидеть ситуацию с точки зрения собеседника		1
		c. Открыто высказывать сомнения, опасения, неуверенность и т.д.		1
		d. Настаивать на учёте всех высказанных точек зрения		1
		e. Ничего из перечисленного		0
9	Насколько верно утверждение: Коллеги в компании X фокусируют внимание друг друга на важности ведения честного (без замалчиваний), уважительного диалога даже в трудной ситуации (выберите один вариант ответа).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1

10	Насколько вы согласны с утверждением: Я могу договориться с любым собеседником в самой трудной ситуации в компании X (выберите один вариант ответа).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
11	При обсуждении трудных вопросов внутри организации X я: (выберите все утверждения, с которыми вы согласны)	a. Призываю высказывать позиции (мысли, идеи, соображения), отличные от моей точки зрения		1
		b. Терпеливо и позитивно отвечаю на любые возникающие вопросы		1
		c. Замечаю сомнения и/или неуверенность и проясняю их причины		1
		d. Поддерживаю и одобряю высказывания любых точек зрения, даже если они не совпадают с моим мнением		1
		e. Требую от других выполнения вышеперечисленных пунктов		1
		f. Ничего из перечисленного		0
12	Выберите все утверждения, с которыми вы согласны: При обсуждении важных или сложных вопросов в компании X существуют правила, инструкции и процедуры, которые помогают вам вести конструктивные, честные и уважительные диалоги даже в самых трудных ситуациях (выберите все утверждения, с которыми вы согласны).	a. Есть понятные инструкции, правила и процедуры		1
		b. Они наглядно присутствуют в местах проведения переговоров и совещаний		1
		c. Они действенны и просты в использовании		1

		d. Есть возможность обсуждения сложных вопросов с обеспечением визуального контакта (доступны переговорные и/или средства видеосвязи)		1
		e. Ничего из вышеперечисленного		0
13	Насколько верно утверждение: Когда возникает трудная ситуация, для разрешения которой требуется достижение договоренностей с другими людьми компании X, вы способны (у вас хватает знаний и умений) вступить с ними в диалог и достичь требуемого результата (выберите одно утверждения, с которыми вы согласны).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
14	Насколько вы согласны с утверждением: Когда возникает трудная ситуация, для разрешения которой мне требуется достижение договоренностей с другими людьми, я всегда могу положиться в компании X на помощь коллег в ведении диалога (выберите одно утверждение, с которыми вы согласны).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
15	Насколько вы согласны с утверждением: В компании X существует формальная (официальная) процедура предоставления сотрудникам обратной связи о качестве коммуникаций с	a. 0%		0

	окружающими (выберите одно утверждение, с которыми вы согласны).			
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
16	Насколько вы согласны с утверждением: Существующая система мотивации в компании X поощряет честную (без замалчиваний) и уважительную коммуникацию (выберите одно утверждение, с которыми вы согласны).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
17	Насколько вы согласны с утверждением: В ситуациях, когда не удаётся достичь договоренности по важным вопросам между коллегами, руководители в компании X всегда помогают советами рекомендациями о том, как вести такой диалог (выберите одно утверждение, с которыми вы согласны).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
18	При обсуждении сложных и конфликтных вопросов внутри организации X я: (выберите все утверждения, с которыми вы согласны)	a. Призываю высказывать позиции (мысли, идеи, соображения), отличные от моей точки зрения		1
		b. Терпеливо и позитивно отвечаю на любые		1

		возникающие вопросы		
		с. Замечаю сомнения и/или неуверенность и проясняю их причины		1
		d. Поддерживаю и одобряю высказывания любых точек зрения, даже если они не совпадают с моим мнением		1
		e. Требую от других выполнения вышеперечисленных пунктов		1
		f. Ничего из перечисленного		0
19	Насколько верно утверждение: Когда возникает трудная или спорная ситуация, для разрешения которой требуется достижение договоренностей с другими людьми в компании X, вы способны (у вас хватает знаний и умений) вступить с ними в диалог и достичь требуемого результата (выберите одно утверждение, с которыми вы согласны).	a. 0%		0
		b. 20%		0
		c. 50%		1
		d. 70%		1
		e. 100%		1
20	Я чувствую себя комфортно, высказывая возражения или несогласие и задавая трудные вопросы в разговоре в компании X (выберите все утверждения, с которыми вы согласны)	a. С коллегами		1
		b. С руководителем		1
		c. Ни с кем из вышеперечисленных		0
Максимальное количество баллов оценки			65	

**Разработано автором*

Приложение Г3.2

Таблица Г3.2 – Шаблон опросника по оценке уровня зрелости культуры исполнения и измеримости*

Вопрос	Выбрать ответ
Вопрос 1: Вертикальная согласованность целей организации Отметьте все утверждения, справедливые в отношении важнейших целей компании X а и Вашей роли в их достижении.	
a. Компания X определила и в ясной форме довела до сотрудников свои важнейшие цели.	1
b. Цели моего подразделения явно и видимо поддерживают цели компании X.	1
c. Цели моего подразделения отражены в моих индивидуальных рабочих целях.	1
d. Мои индивидуальные рабочие цели выражены в ежедневных задачах и действиях.	1
e. Мой руководитель отслеживает прогресс по моим индивидуальным целям и дает обратную связь по их достижению.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 2: Качество целей команды / подразделения Отметьте все утверждения, справедливые в отношении целей вашей команды/подразделения.	
a. Мы ставим цели, вызывающие энтузиазм.	1
b. Мы ставим цели, направленные на удовлетворение потребностей наших клиентов (внутренних и / или внешних).	1
c. Мы ставим цели, обеспечивающие измеримый экономический результат.	1
d. Мы ставим своевременные, актуальные цели.	1
e. Мы ставим достижимые цели.	1
f. Мы не ставим никаких целей.	0
Вопрос 3: Планирование в подразделении / команде Отметьте все утверждения, в целом справедливо описывающие то, как происходит совместное планирование достижения целей	
a. Мы планируем нашу работу на основе сформулированных ранее важнейших целей.	1
b. Мы регулярно планируем конкретные действия, направленные на оказание помощи друг другу.	1
c. Мы совместно работаем над выявлением и решением проблем.	1
d. Результатом нашего планирования является четкое определение "кто" и "что" должен делать.	1
e. Мы следуем нашим планам.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 4: Доверие в подразделении / команде Отметьте все утверждения в целом справедливо описывающие доверие, существующее в подразделении / команде.	
a. Я могу свободно высказывать свое мнение, не опасаясь негативных последствий.	1
b. Мы работаем по принципу: твой успех – это мой успех.	1
c. Со всеми сотрудниками у нас обращаются справедливо - фаворитизм отсутствует.	1
d. Мы не подрываем репутацию друг друга.	1
e. Мы принимаем решения с использованием лучших идей и на основе достоверной информации; интриги и "политические" соображения не являются фактором принятия решений.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 5: Наделение ресурсами и полномочиями в подразделении Отметьте все утверждения в целом справедливо описывающие то, как управляется ваше подразделение.	
a. Мы располагаем всеми ресурсами, необходимыми для достижения целей.	1
b. Мы обладаем свободой действий, необходимой для качественного выполнения нашей работы.	1
c. Между мной и моим руководителем существует полная ясность в отношении моих целей и обязанностей.	1
d. Системы и процессы в подразделении согласованы таким образом, чтобы способствовать достижению наших целей.	1
e. Наши руководители активно интересуются нашим мнением о способах улучшения работы.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 6: Ответность и ответственность в подразделении Отметьте ВСЕ утверждения в целом справедливо описывающие то, как управляется ваше подразделение.	
a. В нашем подразделении мы регулярно отчитываемся друг перед другом о продвижении к нашим целям.	1
b. Мы с моим руководителем не реже одного раза в месяц обсуждаем мой продвижение к целям.	1

Вопрос	Выбрать ответ
c. В нашем подразделении мы отвечаем друг перед другом за соблюдение бюджетных ограничений.	1
d. Мы отвечаем друг перед другом за своевременное выполнение своих обязательств.	1
e. Мы отвечаем друг перед другом за качество нашей работы.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 7: Качество показателей достижения целей подразделением	
Отметьте ВСЕ утверждения, справедливые в отношении показателей для измерения прогресса в продвижении вашего	
a. Показатели четко и измеримо определены.	1
b. Показатели точно отражают продвижение к целям.	1
c. Показатели доступны, видны каждому сотруднику.	1
d. Мы регулярно обсуждаем нашу деятельность по достижению этих показателей.	1
e. Позитивная и негативная мотивация понятным для всех образом связана с достижением этих показателей.	1
f. Мы не используем никаких показателей.	0
Вопрос 8: Индивидуальные цели	
Отметьте все утверждения, справедливые в отношении Ваших индивидуальных рабочих целей.	
a. Мои рабочие цели четко определены.	1
b. Мои рабочие цели представлены в письменной форме.	1
c. Я понимаю, как мои рабочие цели направлены на достижение важнейших целей моей команды/подразделения.	1
d. В моих рабочих целях точно определены сроки их достижения.	1
e. Я непосредственно участвую в определении своих рабочих целей.	1
f. У меня нет индивидуальных рабочих целей.	0
Вопрос 9: Индивидуальная вовлеченность, мотивированность	
Отметьте все утверждения, справедливые в отношении Вашей работы.	
a. Моя работа вносит вклад в достижение важной цели.	1
b. Моя работа позволяет мне наилучшим образом использовать мои таланты и энтузиазм.	1
c. Мой вклад в достижение наших целей признается и высокооценивается.	1
d. У меня хорошие отношения с моим руководителем.	1
e. Моя рабочая группа нуждается во мне.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 10: Индивидуальное планирование	
Отметьте все утверждения в целом справедливо описывающие Ваш личный подход к планированию.	
a. Каждую НЕДЕЛЮ я выделяю время для планирования действий по достижению важнейших целей моего подразделения.	1
b. Каждый ДЕНЬ я выделяю время для планирования действий по достижению важнейших целей моего подразделения.	1
c. Я использую эффективную систему планирования.	1
d. Я планомерно поддерживаю баланс между моей личной жизнью и работой.	1
e. Я планирую действия по постоянному совершенствованию своей работы.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 11: Индивидуальная ответственность	
Отметьте все утверждения, которые в целом справедливы в отношении сотрудников вашего подразделения.	
a. Сотрудники проявляют инициативу, необходимую для выполнения намеченной работы.	1
b. Сотрудники продолжают работу до полного выполнения стоящих задач.	1
c. Сотрудники фокусируются на том, что находится в их сфере влияния, а не на том, что выходит за её пределы.	1
d. Сотрудники не обвиняют других, когда что-то не получается.	1
e. Сотрудники берут на себя ответственность за результаты своей работы.	1
f. Ни одно из этих утверждений.	0
Вопрос 12: Взаимодействие внутри организации	
Отметьте ВСЕ утверждения в целом справедливо описывающие отношения между вашим подразделением и другими	

Вопрос	Выбрать ответ
Отметьте ВСЕ утверждения в целом справедливо описывающие отношения между вашим подразделением и другими a. Мы осведомлены о важнейших целях друг друга. 1 b. Их и наши цели согласованы таким образом, чтобы помочь компании X в достижении её целей. 1 c. Мы активно помогаем друг другу достигать цели. 1 d. Мы часто и открыто общаемся с другими подразделениями. 1 e. Благодаря эффективному взаимодействию, мы постоянно улучшаем наши результаты. 1 f. Ни одно из этих утверждений. 0	
Вопрос 13: Совершенствование деятельности организации Отметьте ВСЕ утверждения, справедливые в отношении совершенствования работы компании X. a. От сотрудников ожидается высококачественная работа. Среднее качество неприемлемо. 1 b. Руководители искренне помогают сотрудникам в развитии их потенциала. 1 c. Мы систематически собираем отзывы о нашей работе от всех заинтересованных сторон: от клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров и общества. 1 d. Мы последовательно ищем способы упрощения процессов и операций. 1 e. Мы последовательно внедряем лучшие практики и новые идеи для усовершенствования нашей работы. 1 f. Ни одно из этих утверждений. 0	
Вопрос 14: Индивидуальная приверженность Насколько ВЫ лично вдохновлены / привержены направлению развития (стратегии) вашего подразделения. Выберите одно утверждение. a. Совершенно не вдохновлен / не привержен. 1 b. Незначительно вдохновлен / привержен. 1 c. В некоторой степени вдохновлен / привержен. 1 d. Умеренно вдохновлен / привержен. 1 e. В высокой степени вдохновлен / привержен. 1 f. В очень высокой степени вдохновлен / привержен. 0	
Вопрос 15: Поддержка в организации Какое утверждение наилучшим образом описывает уровень поддержки высшим менеджментом компании X целей вашего a. Очень низкий уровень - поддержки практически нет. 1 b. Низкий уровень - чтобы получить помощь, за нее нужно сражаться. 1 c. Средний уровень - они в конце концов помогут, если мы проведем целенаправленную кампанию. 1 d. Высокий уровень - они обычно помогают нам. 1 e. Очень высокий уровень - они активно помогают нам. 0	
Вопрос 16: Фокус на цели Какое утверждение наилучшим образом описывает уровень сфокусированности Ваших коллег на важнейших целях a. Очень низкий уровень - мы практически не фокусируемся на этих целях. 1 b. Низкий уровень - мы часто утрачиваем сфокусированность на наших целях. 1 c. Средний уровень - мы сфокусированы в течение примерно половины рабочего времени. 1 d. Высокий уровень - обычно мы держим важнейшие цели в поле зрения. 1 e. Очень высокий уровень - мы старательно сохраняем фокус на наших важнейших целях. 0	
Максимальное количество баллов	78

**Разработано автором*

Приложение Д1. Шаблон положения о комитете по трансформации.

ПОЛОЖЕНИЕ

**Об управляющем комитете программы
клиентоцентричной трансформации**

Москва

Содержание

- 1. ИНФОРМАЦИОННАЯ КАРТА**
- 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**
- 3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**
- 4. ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОЧНЫХ ДОКУМЕНТОВ**
- 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМИТЕТА, ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И ЦЕЛИ**
- 6. ФУНКЦИИ КОМИТЕТА**
 - 6.1 ПО ПОДГОТОВКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА ПО ПРОГРАММЕ**
 - 6.2 ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ**
 - 6.3 ПО МОНИТОРИНГУ И КОНТРОЛЮ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ И ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ**
 - 6.4 ПО РАЗРЕШЕНИЮ ВОПРОСОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ В РАМКАХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ**
 - 6.5 ПО ПОДГОТОВКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО БЮДЖЕТУ ПРОГРАММЫ**
 - 6.6 ПО ПРОЧИМ ВОПРОСАМ В РАМКАХ ПОЛНОМОЧИЙ КОМИТЕТА**
- 7. СОСТАВ КОМИТЕТА**
- 8. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ, СЕКРЕТАРЯ И ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА**
 - 8.1 ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА**
 - 8.2 ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА**
 - 8.3 СЕКРЕТАРЬ КОМИТЕТА**
- 9. ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА**
- 10. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОМИТЕТА С ДОЛЖНОСТНЫМИ ЛИЦАМИ ОСНОВНОЙ ГРУППЫ ОБЩЕСТВ**
- 11. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Информационная карта

1.1 Дата введения в действие документа	20.11.XXX
1.2 Дата окончания срока действия документа	31.12.XXX
1.3 Информация о документе, взамен которого введён данный документ	Нет

2. Общие положения

Бизнес – процесс/ Направление Деятельности	Управление проектами
Цель издания Документа	Определение состава, функций, прав и полномочий коллегиального органа XXX (далее – Общество) – управляющего комитета программы клиентоцентричной трансформации
Область Применения	Требования настоящего положения распространяются на программу клиентоцентричной трансформации и все проекты, входящие в ее состав. Настоящее положение является обязательным для всех участников Программы и проектов, входящих в ее состав,
Ответственный за контроль	Руководитель аппарата Совета директоров
Ответственный за внесение изменений	Заместитель руководителя аппарата Совета директоров (по трансформации и управлению проектами)

3. Термины, определения, обозначения и сокращения

3.1 Термины и определения	
Вид проекта	Первичный критерий, отражающий основную сферу деятельности, в рамках которой осуществляется проект. Выделяются следующие виды проектов: инвестиционный, инновационный, организационный, социальный, коммерческий и ИТ-проект
Ключевые показатели эффективности Программы/проекта (КПЭ)	Количественные и качественные параметры (показатели) Программы/проекта, за достижение которых руководитель Программы/проекта, члены команды Программы/проекта, а также куратор Программы/проекта несут ответственность перед Заказчиком Программы/проекта

Операционные цели Программы/проекта	Цели Программы/проекта, которые ориентированы на выполнение запланированных задач Программы/проекта в рамках утвержденных сроков и бюджета
Основные параметры (характеристики) Программы/проекта	Совокупность основных показателей Программы/проекта, включающих: - цели и продукт (результат, услуга); - содержание и объем всех работ; - сроки осуществления и последовательность исполнения всех работ; - стоимость (затраты); - качество; - человеческие ресурсы и распределение ответственности; - эффект, в т.ч. экономический эффект и экономическая эффективность (если применимо); - риски; - коммуникации.
Продукт Программы/проекта	Уникальный объект (измеримый результат), появляющийся в ходе осуществления Программы/проекта (материальный/ нематериальный объект/ услуга/ мероприятие)
Программа проектов	Совокупность взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединённых общей целью и условиями их выполнения, при заданных ограничениях. При управлении программой проектов применяются специальные методы координации и мультипроектного управления, отличные от управления монопроектами
Проект	Уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий) различного вида, масштаба и длительности, направленный на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений
Проектная мотивация	Премияльная часть вознаграждения работника, которая зависит от достижения определенных результатов/ КПЭ в рамках осуществления Программы/проекта
Управляющий комитет программы клиентоцентричной трансформации	Коллегиальный орган, который создается на период осуществления Программы, ответственный за стратегическое управление Программой, контроль исполнения работ/задач и принятие ключевых решений (в том числе по эскалированным вопросам) в рамках осуществления Программы и проектов, входящих в ее состав
Ресурсы Программы/проекта	Объекты (компоненты, элементы, средства), требуемые и необходимые для осуществления Программы/проекта (оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение и пр.)
Фаза проекта (фаза жизненного цикла проекта)	Совокупность объединенных логически взаимосвязанных работ/ задач проекта, в процессе завершения которых достигается один из результатов проекта, и на границах которых находятся ключевые контрольные точки проекта

Цели Программы/проекта	Бизнес-цель Программы/проекта, главная цель Программы/проекта, декомпозиция целей Программы/проекта, операционные цели Программы/проекта
Экспертиза Программы/проекта	Оценка целесообразности Программы/проектов и предлагаемых проектных решений, а также промежуточных и финальных результатов Программы/проектов. К внешней экспертизе проекта относится также обязательная экспертиза отдельных элементов предметной области проекта, предусмотренная законодательством РФ
3.2 Обозначения и сокращения	
Сокращение / обозначение	Расшифровка
АСД	Аппарат Совета директоров
Группа XXX	Группа компаний, включающая в себя три основные группы обществ: 1. XXX и подконтрольные ему общества 2. YYY и подконтрольные ему общества 3. ZZZ и подконтрольные ему общества
Комитет	Управляющий комитет программы клиентоцентричной трансформации
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
ЛНА	Локальный нормативный акт
Общество	Публичное акционерное общество XXX

4. Перечень ссылочных документов

Вид, дата и номер документа	Заголовок документа
Нет	

5. Определение Комитета, порядок создания и цели

Управляющий комитет (далее Комитет) программы клиентоцентричной трансформации (далее Программа) – коллегиальный орган, который создается на период осуществления Программы, ответственный за стратегическое управление Программой, контроль исполнения работ/задач и принятие ключевых решений (в том числе по эскалированным вопросам) в рамках осуществления Программы и проектов, входящих в ее состав.

Комитет создается решением Совета директоров Общества с целью управления Программой (в том числе для рассмотрения функциональных стратегий и инициатив по осуществлению проектов, входящих в состав Программы, посредством принятия коллегиальных решений по их открытию (разработке)/ реализации и управлению ими).

В своей деятельности Комитет руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, решениями Совета директоров Общества, настоящим положением и иными ЛНА, а также решениями Комитета.

Термины, применяемые, но не определенные в настоящем положении, используются в том смысле, в котором они используются в Уставе Общества и других ЛНА Общества, если не определено иное.

6. Функции Комитета

Функции Комитета включают:

- подготовка рекомендаций и/или предложений для Совета директоров Общества по Программе;
- стратегическое управление Программой;
- мониторинг и контроль реализации Программы и выполнения КПЭ;
- разрешение вопросов, возникающих в рамках осуществления Программы;
- подготовка рекомендаций и предложений по бюджету Программы;
- прочие вопросы в рамках полномочий Комитета.

6.1 По подготовке рекомендаций и предложений для Совета директоров Общества по Программе:

- подготовка рекомендаций и предложений по открытию (разработке), реализации, приостановке, внесению изменений и завершению Программы;
- подготовка рекомендаций и предложений по внесению изменений в утвержденную конфигурацию проектов, входящих в состав Программы, в части бюджета (свыше 20%) и сроков (свыше 9 месяцев);
- подготовка рекомендаций и предложений по изменению функций/полномочий, количественного и персонального состава Комитета;
- подготовка рекомендаций и предложений по совершению сделок, заключаемых в рамках Программы, решение по которым в соответствии с Уставом Общества относится к компетенции Совета директоров и/или Общего собрания акционеров Общества;
- подготовка рекомендаций и предложений по изменению настоящего Положения.

6.2 По стратегическому управлению Программой:

- рассмотрение и утверждение функциональных стратегий и дорожных карт трансформации функций и/или процессов и отчетов об их реализации;
- оценка и приемка результатов осуществления функциональных стратегий;
- рассмотрение (на предмет необходимости и соответствия целевым параметрам) и приоритезация проектных инициатив, с целью включения в состав Программы;
- утверждение решений по созданию рабочих групп на фазу «Концепция» по проработке проектов, включенных в состав Программы;
- рассмотрение заявок на открытие и реализацию проектов, входящих в состав Программы, утверждение документов по управлению Программой/проектами и основных параметров Программы/проектов, включая цели и целевые показатели Программы/проектов, вид проектов, класс проектов, сроки, бюджет, ресурсы и др. параметры конфигурации;
- анализ и приоритезация проектов, входящих в состав Программы;
- утверждение решений о интеграции проектов, входящих в состав Программы;

- утверждение решений по открытию (разработке), реализации, приостановке, внесению изменений (бюджет – не более 20%, сроки – не более 9 месяцев) и завершению проектов, входящих в состав Программы;
- согласование и утверждение расчета показателей экономической эффективности Программы и проектов, входящих в ее состав, для которых применима методика расчета экономической эффективности;
- утверждение источника финансирования фазы «Разработка» и «Реализация» жизненного цикла проектов, входящих в состав Программы, в т.ч. с вынесением предложения о корректировке бюджета;
- назначение кураторов и руководителей проектов, входящих в состав Программы;
- рассмотрение предложений и утверждение мотивационного фонда Программы и проектов, входящих в ее состав.

6.3 По мониторингу и контролю осуществления Программы и выполнения КПЭ:

- рассмотрение консолидированных отчетов по Программе;
- выборочное рассмотрение регулярных отчетов о статусе проектов, входящих в состав Программы;
- верификация достижения ключевых показателей и целей Программы и проектов, входящих в ее состав;
- принятие решений о внесении изменений в конфигурацию Программы и проектов, входящих в ее состав (в т.ч. в части вида, класса, целей, бюджета (не более 20%), сроков (не более 9 месяцев) и других параметров конфигурации).

6.4 По разрешению вопросов, возникающих в рамках осуществления Программы:

- рассмотрение и разрешение эскалированных вопросов по Программе и проектам, входящих в ее состав;
- рассмотрение спорных ситуаций, касающихся межфункционального взаимодействия, выработка и принятие коллегиальных решений в рамках осуществления Программы и проектов, входящих в ее состав;
- при необходимости вынесение спорных ситуаций на рассмотрение Совета директоров Общества.

6.5 По подготовке рекомендаций и предложений по бюджету программы:

- контроль исполнения бюджета Программы и проектов, входящих в ее состав, в части утвержденных показателей на плановый период;
- принятие решений по внесению изменений в бюджет и план финансирования Программы и проектов, входящих в ее состав, на основании рассмотренных заявок на открытие/ реализацию проектов, запросов на изменения и, при необходимости, вынесение данных изменений на утверждение Совета директоров Общества;

- формирование предложений по корректировке бюджета (в рамках процесса корректировки бюджета) на основании рассмотренных заявок на открытие/ реализацию проектов, запросов на изменения.

6.6 По прочим вопросам в рамках полномочий Комитета:

- формирование решений по коммуникационным проблемам и несоответствиям в информационном поле Программы и проектов, входящих в ее состав;
- координация работы с экспертами по осуществлению Программы и проектов, входящих в ее состав;
- рассмотрение других вопросов, соответствующих целям деятельности Комитета по предложениям заинтересованных сторон, Совета директоров Общества.

7. Состав Комитета

Количественный и персональный состав постоянных членов Комитета с правом решающего и правом совещательного голоса при принятии решений, а также председатель и секретарь Комитета, определяется Советом директоров Общества.

Председателем Комитета является председатель Совета директоров Общества.

Секретарем комитета является заместитель руководителя аппарата Совета директоров (по трансформации и управлению проектами) Общества.

Для рассмотрения вопросов, относящихся к компетенции и полномочиям Комитета, в качестве экспертов (консультантов) председателем Комитета могут привлекаться должностные лица, а также внешние участники или заинтересованные лица Программы и проектов, входящих в ее состав.

8. Права и обязанности председателя, секретаря и членов Комитета

8.1 Председатель Комитета

Председатель Комитета осуществляет следующие полномочия:

- руководит деятельностью Комитета;
- созывает заседания Комитета;
- утверждает повестку заседаний Комитета;
- председательствует на заседаниях Комитета;
- принимает решение о необходимости участия в заседаниях Комитета работников Группы и/ или других организаций;
- подписывает протоколы заседаний Комитета.

Председатель Комитета также пользуется правами, предоставленными членам комитета.

В отсутствие председателя Комитета функции по созыву, подготовке и проведению заседаний осуществляет секретарь Комитета.

8.2 Члены Комитета

Члены Комитета имеют право:

- вносить предложения о созыве внеочередного заседания Комитета;
- вносить предложения о включении в повестку вопросов, относящихся к компетенции Комитета, а также касающихся порядка проведения его заседаний;
- предоставлять документы на заседания Комитета и вносить предложения об изменении рассматриваемых документов и вопросов по Программе и проектам, входящим в ее состав;
- участвовать в принятии решений Комитета путем участия в обсуждении вопросов повестки, а также в голосовании для принятия решения по рассматриваемым на заседаниях вопросам;
- требовать внесения в протокол заседания Комитета своего мнения по вопросам повестки и принимаемым решениям;
- получать в установленном порядке необходимую информацию и документы от подразделений и должностных лиц по вопросам, относящимся к компетенции Комитета;
- привлекать третьих лиц в качестве экспертов (консультантов), обладающих специальными знаниями и информацией по вопросам, отнесенным к компетенции Комитета.

Участие членов Комитета с правом совещательного голоса в заседании Комитета не учитывается при определении кворума для проведения заседания и подведении итогов голосования для принятия решений по вопросам повестки дня заседания Комитета.

Мнения членов Комитета с правом совещательного голоса выполняют консультативно-экспертную роль при обсуждении вопросов повестки дня.

Мнения членов Комитета с правом совещательного голоса по существу рассматриваемых вопросов и предлагаемых решений фиксируются в протоколе заседания Комитета.

Члены Комитета обязаны:

- участвовать в заседаниях Комитета и выработке его решений;
- выполнять решения Комитета и поручения председателя Комитета;
- информировать Комитет о наличии личной заинтересованности в принятии того или иного решения;
- соблюдать требования конфиденциальности;
- исполнять другие обязанности, предусмотренные настоящим положением.

Комитет вправе выдавать обязательные для исполнения поручения должностным лицам, связанные с осуществлением функций Комитета.

8.3 Секретарь Комитета

Секретарь Комитета:

- формирует проект повестки заседания Комитета;
- информирует членов Комитета и приглашенных лиц о форме (очная или заочное голосование), дате, времени и месте проведения заседаний, повестке и необходимости подготовки дополнительных материалов;
- осуществляет подготовку, проверку (оформление и параметры конфигурации) и рассылку материалов по вопросам, выносимым для обсуждения

на заседание Комитета;

- ведет протоколы заседаний Комитета и обеспечивает их рассылку всем членам Комитета, а также обеспечивает рассылку выписок из протокола заинтересованным работникам и другим лицам по поручению Комитета. Секретарь Комитета вправе заверять своей подписью содержание выписки из протокола;
- готовит для утверждения Комитетом план-график работы Комитета на период (календарный год);
- обеспечивает хранение протоколов заседаний Комитета и иных документов и материалов, относящихся к деятельности Комитета.

9. Порядок организации и проведения заседаний Комитета

Решения Комитета принимаются в рамках заседаний Комитета.

Деятельность Комитета организуется на основе:

- плана-графика работы Комитета, утвержденного Комитетом;
- инициатив проведения заседания, поступивших от членов Совета директоров Общества, Руководителя Аппарата Совета директоров Общества, Единоличного исполнительного органа Общества, Председателя, членов и секретаря Комитета;
- решений Совета директоров Общества.

Заседания созываются Председателем Комитета. Решением о созыве определяются: повестка дня, форма, дата, время и место проведения заседаний Комитета (дата и время окончания приема Бюллетеней – при заочном голосовании).

Заседание Комитета и голосование по вопросам повестки проводится в очной форме в виде совместного присутствия членов Комитета.

К совместному присутствию приравниваются заседания Комитета, проводимые с использованием средств связи, в том числе в виде видеоконференций, телефонных конференций и других видов связи, позволяющих обеспечить обсуждение и принятия решений по вопросам повестки дня всеми членами Комитета, присутствующими на таком заседании.

Решения Комитета по вопросам, не требующим совместного обсуждения и предполагающим однозначное волеизъявление («за», «против», «воздержался») может быть принято в форме заочного голосования Бюллетенями на бумажном носителе.

Бюллетень для голосования должен содержать полное фирменное наименование Общества, формулировку каждого вопроса, поставленного на голосование, решение и варианты голосования по каждому вопросу: «за», «против», «воздержался».

Бюллетень для голосования считается действительным и учитывается при определении кворума и подведении итогов голосования, если он содержит ясно выраженное мнение члена Комитета с правом решающего голоса по вопросу, вынесенному на заочное голосование, подписан членом Комитета и представлен Председателю или Секретарю Комитета не позднее даты и времени окончания

приема Бюллетеней, определенных в решении Председателя Комитета.

В случае невозможности участия в заседании Комитета член Комитета должен сообщить об этом председателю или секретарю Комитета не позднее, чем за сутки до намеченного времени проведения заседания. В случае невозможности участия в заседании Комитета секретарь Комитета должен сообщить об этом председателю не позднее, чем за сутки до намеченного времени проведения заседания, и сообщить о лице, которое будет его замещать. Замещающее лицо обладает всеми правами и обязанностями секретаря Комитета.

В случае отсутствия председателя Комитета на заседании Комитета члены Комитета избирают председательствующего на заседании, большинством голосов присутствующих на заседании членов Комитета с правом решающего голоса.

Уведомление о проведении заседания Комитета, необходимые для принятия решения материалы, а также Бюллетени (при заочном голосовании), рассылаются секретарем Комитета председателю и членам Комитета не менее, чем за 3 рабочих дня посредством электронной почты.

Заседание Комитета признается правомочным, если на нем присутствует (к началу заседания получены письменные мнения) или поступили, признанные действительными Бюллетени (при заочном голосовании) не менее 2/3 членов Комитета с правом решающего голоса при принятии решений.

Каждый член Комитета, имеющий право решающего или право совещательного голоса, обладает одним голосом. Решения принимаются простым большинством голосов членов Комитета с правом решающего голоса, принимающих участие в очном заседании или заочном голосовании. В случае равенства голосов членов с правом решающего голоса, голос председателя Комитета является определяющим, при этом голос члена Комитета, избранного председательствующим определяющим не является. Передача голоса другому члену Комитета не допускается.

Протоколирование принятых на заседании решений осуществляет секретарь.

В протоколе Комитета указываются:

- место проведения заседания;
- форма проведения заседания;
- дата проведения заседания (дата окончания приема Бюллетеней);
- время проведения заседания;
- дата составления протокола;
- состав присутствующих членов Комитета;
- состав приглашенных;
- информация о наличии либо отсутствии кворума;
- повестка дня;
- вопрос, поставленный на голосование;
- итоги голосования по каждому вопросу повестки дня членов Комитета с правом решающего голоса;
- мнения членов Комитета с правом совещательного голоса;
- формулировка принятого решения;

– основные положения выступлений (особые мнения) и имена выступающих лиц по каждому вопросу повестки дня заседания.

К протоколу заседания Комитета приобщаются:

- материалы и документы по рассматриваемому вопросу;
- письменные мнения членов Комитета, приглашенных лиц (при наличии);
- бюллетени (при заочном голосовании).

Протокол составляется в срок не позднее трех рабочих дней после проведения заседания (окончания приема бюллетеней для голосования).

Протокол, подписывается Председателем (председательствующим) и секретарем Комитета (лицом, его замещающим). Секретарь Комитета незамедлительно доводит до сведения всех членов Комитета информацию об итогах голосования и принятые решения. Выписки из протокола направляются секретарем Комитета работникам и иным лицам, на которых распространяются решения Комитета.

10. Взаимодействие Комитета с должностными лицами

Руководители структурных подразделений обязаны предоставлять Комитету и его членам необходимую информацию и документы, обеспечивать полноту указанной информации и своевременность ее предоставления, в течение срока, установленного в решении или запросе члена Комитета. В случае несвоевременного предоставления требуемой информации должностное лицо, допустившее такое нарушение, может быть привлечено к дисциплинарной ответственности.

11. Заключительные положения

В случае принятия локального нормативного акта, затрагивающего вопросы работы Комитета в противоречие настоящему положению, настоящее положение имеет преимущественную силу.

В случае противоречия правил, установленных настоящим положением требованиям действующего законодательства, либо изменения требований законодательства к регулированию соответствующих отношений, применяются непосредственно нормы действующего законодательства Российской Федерации.

К вопросам, не урегулированным настоящим положением, непосредственно применяются нормы действующего законодательства Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е1. Акты и справки о внедрении результатов исследования



ООО «УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫМИ АКТИВАМИ»
Россия, 105064, Москва, Ул. Старая Басманная, д. 12, стр. 1
+7 495 933 06 09 info@port.one

«08» февраля 2024 г.

г. Москва

№_37

АКТ О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ

Настоящим актом Управление по трансформации корпоративных функций ООО "Управление транспортными активами" подтверждает, что разработанный кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем (1977 г.р.) *методологический подход к разработке и реализации трансформации системы управления при реализации проектов и ведения проектной деятельности* полномасштабно применяется в деятельности организации.

Предложенный методологический подход и методический инструментарий используется как элемент теоретического и научно-методологического обеспечения процесса разработки и реализации Стратегии ООО «Управление транспортными активами» и АО «Первая Портовая Компания», а также при реализации проектов трансформации, направленных на экономическое, инновационно-техническое и цифровое развитие компании.

Публикации по материалам внедрения НИР. Обоснованность и научно-практическая ценность внедренного методологического подхода, подтверждается соответствующими научными публикациями автора в ведущих научных журналах.

Эффекты и результаты от внедрения. Использование разработанного методологического подхода к разработке и реализации проектов трансформации в деятельности Управление по трансформации корпоративных функций ООО «Управление транспортными активами» области позволило получить следующие эффекты и результаты:

- 1) повысить качество разработки документов стратегического управления и управления трансформационными проектами, в том числе стратегия компании и стратегия трансформации;

- 2) оптимизировать и расширить научно-методический инструментарий, используемый управлением по трансформации корпоративных функций для актуализации и реализации инвестиционной программы, включая проекты трансформации, цифровизации;
- 3) уточнить алгоритмы планирования и прогнозирования проектной деятельности в сфере проектов трансформации и цифровизации.
- 4) Повысить производительность системы управления проектной деятельности за счет устранения потерь, существенно сократив сроки реализации и внутреннее время компании на их разработку и реализацию

Руководитель проектного офиса

Управления по трансформации корпоративных функций

С.В. Завражнова, сертифицированный руководитель проектов РМЕ





Кому: по требованию
Дата: 07.08.2023
№ 356/2023

Акт внедрения результатов научно-исследовательской работы (НИР)

Настоящим подтверждаем, что **результаты научно-исследовательской работы кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича (1977 г.р.) на тему «Разработка и реализация методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений»**, в которой рассмотрены вопросы компонентов системы управления при проведении трансформации системы управления, в частности, формирования организационной структуры и формирование бизнес-единиц в цветовой идеологии, успешно используются в нашей организации при трансформации системы продаж и организации бизнес-процессов с целью повышения производительности и создании временных трудовых коллективов и бизнес-команд под бизнес-проекты.

Основными элементами научной новизны работы являются методы и модели формирования организационной структуры управления, а именно, методика интегрального синтеза организационной структуры; модели оптимизации структуры и бизнес-процессов при нечетких ограничениях; компоненты системы поддержки управленческих решений на основе инструментария интегральной фасилитации.

Считаем, что каждая из моделей НИР направлена на решение конкретных задач оптимизации производственных процессов, поскольку система управления и человеческий капитал является одной из основных составляющих



повышения эффективности нашей
производственной деятельности. Практический

интерес для нашей организации представляют разработанные модели работы с культурой коммуникаций и культурой лидерства, которые позволяют сформировать новые модели поведения работников, что уже **дало рост производительности труда на уровне около 10% от начального состояния**.

Поскольку нашей приоритетной стратегической целью является развитие взаимовыгодного сотрудничества и прочных связей с партнерами и клиентами, основанных на высоком профессионализме, индивидуальном подходе к каждому заказу и прозрачности условий поставок, предложенный нам в результатах научно-исследовательской работы Митенкова А.В. **клиентоцентричный подход** к построению компонентов системы управления, позволяет выстроить долгосрочные устойчивые отношения с нашими клиентами и сегментами рынка, что **позволяет уже достигать роста долей рынка и маржинальности сегментов на уровне 2% в год за счет трансформации системы управления**.

С уважением,

Исполнительный директор С.А. Лукьянчиков



Акт внедрения результатов научно-исследовательской работы (НИР)

15.11.2023

город Москва

Общество с ограниченной ответственностью «НОРД Инжиниринг» (ОГРН 1137746507744, ИНН 7707806158), в лице генерального директора Кузнецова Александра Владимировича, действующего на основании устава, настоящим Актом подтверждает, что результаты научно-исследовательской работы кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича (1977 г.р.) на тему «Концепция и методология трансформации системы управления промышленных предприятий в условиях постоянных изменений», в которой рассмотрены вопросы компонентов системы управления при проведении трансформации системы управления, полномасштабно внедрены и применяются в деятельности нашего предприятия, в частности: *концепция клиентоцентричности, организационный порядок формирования бизнес-процессов, интегрированный с видением стратегического развития и исходной диагностикой состояния бизнеса, с целью повышения производительности бизнеса и создания устойчивой модели роста капитализации.*

Нашим приоритетным стратегическим вызовом является расширение клиентских сегментов в связи с усилением санкционного давления и импортозамещения в России. Предложенная в результатах НИР Митенкова А.В. клиентоцентричная модель построения системы управления и подход к ее компонентам на основе инструментария интегральной фасилитации команд позволяет создать глубокую научную основу для долгосрочных устойчивых перемен в направлении развития наших партнерских отношений с группами клиентов, базируясь на основе понимания их потребностей и клиентского сервиса, что *позволяет достигать роста доли рынка и маржинальности бизнес-проектов за счет трансформации организации и ее системы управления.*

Обоснованность и научно-практическая ценность внедренного концептуального и методологического подхода к трансформации системы управления подтверждается соответствующими научными публикациями автора в ведущих научных журналах.

Руководитель
организации

Генеральный
директор
должность



Кузнецов А.В.
расшифровка подписи

SHTURMAN

ООО «ШТУРМАН РУС»
ОГРН 1227700063733, ИНН 9725073980
г. Москва, ул. Ленинская слобода,
д. 26, этаж/помещение 2/XXXII-2

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ООО «ШТУРМАН
РУС»

В.С. Кирзнер

«5» декабря 2023 года

АКТ

внедрения результатов научного исследования Митенкова Алексея Владимировича
(Ф.И.О. автора исследования полностью в родительном падеже)

по докторской диссертации на тему «Разработка и реализации концепции и методологии трансформации системы управления промышленных предприятий в условиях постоянных изменений»

(тема исследования)

в деятельность ООО «ШТУРМАН РУС»

(наименование органа, учреждения)

Общество с ограниченной ответственностью «ШТУРМАН РУС» (ИНН 9725073980, ОГРН 1227700063733), в лице коммерческого директора Ли Павла Владимировича, действующего на основании доверенности №16 от 01.12.2023, настоящим Актом подтверждает, что результаты научно-исследовательской работы кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича (1977 г.р.) на тему «Концепция и методология трансформации системы управления промышленных предприятий в условиях постоянных изменений», в которой рассмотрены вопросы механизмов и инструментария при проведении трансформации системы управления, внедрены и используются в менеджерской деятельности нашего предприятия, в частности методика интегральной фасилитации, диагностика и механизмы определения видения стратегического развития с целью повышения производительности и результативности бизнеса, а также создания устойчивой модели роста присутствия на целевых рынках продукции машиностроения.

Предложенная в результатах научного исследования Митенкова А.В. клиентоцентричная модель построения и управления бизнесом представляется актуальной и практичной для деятельности промышленных предприятий в связи с усилением санкционного давления и вектором импортозамещения в РФ. В качестве практик ориентированных элементов результатов научного исследования стоит отметить разработанные механизмы формирования параметров стратегического развития промышленных предприятий в период трансформации; разработанные правила и механизмы построения клиентоцентричных организационных структур управления трансформирующимися промышленными предприятиями; разработанные методики оптимизации бизнес-процессов и матрицы полномочий управления производством на основе положений мотивационного менеджмента.

Обоснованность и научно-практическая ценность внедренного концептуального и методологического подхода к трансформации системы управления, подтверждается соответствующими научными публикациями автора в ведущих научных журналах, в частности: Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия (Организационная психология, 2023. Т. 13. № 2. С. 139-157); Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии (Вестник Удмуртского Университета. Серия Экономика и право, 2023, том 33, вып.3.); Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире (Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3.)

Эффекты от внедрения научных положений ожидаемые в 2024 году составят: рост выручки на 3% по целевым сегментам, рост производительности труда на 3% за счет факторов, связанных с компонентами системы управления.

Коммерческий директор ООО «ШТУРМАН РУС»



П.В. Ли

АКТ

внедрения результатов научного исследования Митенкова Алексея Владимировича
(Ф.И.О. автора исследования полностью в родительном падеже)

по докторской диссертации на тему «Разработка и реализация методологии
трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях
постоянных изменений»
(тема исследования)

в деятельность ООО «ОМК-Центр Единого Сервиса»
(наименование органа, учреждения)

Научная работа Митенкова Алексея Владимировича на тему «Концепция и методология трансформации системы управления промышленных предприятий в условиях постоянных изменений» представляет собой важный вклад в теорию и практику менеджмента организаций. Разработанная концептуальная основа и методологический аппарат предлагают комплексный подход к адаптации и развитию управленческих систем промышленных предприятий в условиях, характеризующихся высокой динамикой и неопределенностью внешней среды.

Внедрение этих научных разработок в практическую деятельность ООО «ОМК-Центр Единого Сервиса» подчеркивает практическую значимость исследования и его реальную способность повышать эффективность управленческих процессов на предприятии. Применение клиентоцентричной модели управления и интеграция инновационных практик и инструментов, выявленных в ходе научного анализа, способствуют укреплению рыночных позиций, повышению уровня удовлетворенности клиентов и стимулированию инновационной активности сотрудников, и главное – снижать затраты в единицу времени на достижение результата (рост производительности труда).

Особо стоит выделить методику интегральной фасилитации, предложенную Митенковым, которая обеспечивает комплексный подход к работе с конфликтной составляющей в процессе управления изменениями и трансформации системы управления, а также методику трансформации культуры коммуникаций и культуры исполнения посредством разработки и внедрения «Стандарта сервисного взаимодействия».

Производственно-экономические успехи, достигнутые ООО «ОМК-Центр единого сервиса» после внедрения научных положений исследования, включая рост вовлеченности персонала, производительности труда и количества идей по развитию, подтверждают научно-практическую ценность и обоснованность предложенного Митенковым подхода. Эти результаты также демонстрируют эффективность трансформации систем управления на основе разработанной концепции и методологии в условиях постоянных изменений, подчеркивая важность адаптации и инновационного развития для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий.

Разработанный Митенковым Алексеем Владимировичем методологический подход и методический инструментарий, ориентированные на трансформацию и организационное развитие промышленных предприятий, представляют собой значительный вклад в научную и практическую сферу менеджмента организаций, в частности управление изменениями и управление эффективностью деятельности. Этот подход особенно актуален в контексте стремления компаний к экономическому, инновационно-техническому и цифровому развитию.

Научные публикации, в частности статьи: Митенков А.В. 2023 Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний. Экономика. Информатика, 50(3): 569-585; Митенков А.В. Подходы к трансформации вовлеченности сотрудников IT-компаний через цифровые инструменты геймификации. Менеджмент в России и зарубежом. 2023, №6. Митенкова А.В. и Тихоновой-Быковской И.В. «Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго», опубликованная в «Экономика промышленности. Экономика промышленности. Номер 1, 2023, подтверждают обоснованность и значимость предложенных исследований и разработок. Эти работы не только расширяют теоретическую базу управления персоналом и организационного развития, но и предоставляют практически применимые решения для современных предприятий.

На основе результатов научного исследования Митенкова А.В., внедренных в нашу практику деятельности, позволило добиться модернизации качества разработки стратегических документов и управления трансформационными проектами, повышение производительности системы управления деятельностью и создание методологических основ для организационного развития, что ожидаемо привело к фактическому росту производительности труда на протяжении последних лет на 25%.

Генеральный директор
ООО «ОМК-Центр единого сервиса»



Е.В. Румянцева



ОМК
Информационные
технологии



Совершенство
продуманных
решений

Общество с ограниченной
ответственностью
«ОМК - Информационные
технологии»

Россия, 607061, Нижегородская область,
г. Выкса, ул. Братьев Баташевых,
зд. 45, помещ. 111
тел.: +7 (495) 231-77-71,
8-800-200-8000
e-mail: info@omk.ru
www.omk-it.ru

№ _____ б.н. _____ от 17.01.2024
на № _____ от _____

В Диссертационный совет
НИТУ «МИСИС»

119049, Москва, Ленинский
проспект,
дом 4, стр.1

АКТ

внедрения результатов научного исследования Митенкова Алексея

Владимировича

(ф.и.о. автора исследования полностью в родительном падеже)

по докторской диссертации на тему: «Разработка и реализация
методологии трансформации системы управления промышленных
предприятий в условиях постоянных изменений»

(тема исследования)

в деятельность ООО «ОМК-Информационные технологии»

(наименование органа, учреждения)

В рамках научно-исследовательской деятельности, выполненной кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем (род. 1977 г.), были разработаны и подробно исследованы концептуальная основа и методологический аппарат для трансформации систем управления промышленными предприятиями в контексте непрерывно изменяющейся внешней среды. Исследование, озаглавленное «Концепция и методология трансформации системы управления промышленных предприятий в условиях постоянных изменений», охватывает широкий спектр аспектов и инструментов, необходимых для эффективной адаптации и развития бизнес-структур в динамично меняющихся условиях.

Общество с ограниченной ответственностью «ОМК-Информационные технологии» (ИНН 5247051889, ОГРН 1135247000184), представленное генеральным директором Савцовым Игорем Николаевичем, действующим на основании положений Устава организации, настоящим документом подтверждает внедрение и применение результатов указанной научной работы в процессах управления предприятием. Данное внедрение подчеркивает значимость научного вклада кандидата Митенкова А.В. в развитие и оптимизацию управленческих механизмов на предприятии, а также подтверждает прямое влияние разработанной концепции и методологии на повышение эффективности управленческих процессов и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Исследование, проведенное Митенковым А.В., подчеркивает критическую актуальность и практическую применимость клиентоориентированной организационной модели управления для промышленных предприятий, особенно в контексте нарастающего санкционного давления и стратегии импортозамещения в Российской Федерации. Адаптация к изменяющимся внешним условиям и формирование стратегии, ориентированной на потребности клиентов, являются ключевыми для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности на международном уровне.

Автор выделяет ряд инновационных практик и инструментов, полученных в ходе научного анализа; которые могут быть интегрированы в стратегическое планирование и управление промышленными предприятиями. Среди них:

1. Механизмы формирования параметров стратегического развития, адаптированные к условиям трансформации экономической среды, что позволяет промышленным предприятиям эффективно стратегировать в условиях неопределенности и изменений.

2. Правила и механизмы построения клиентоцентричных организационных структур, которые способствуют улучшению взаимодействия с клиентами и повышению уровня их удовлетворенности, что, в свою очередь, способствует укреплению рыночных позиций.

3. Методики оптимизации бизнес-процессов и формирования матрицы полномочий управления производством, основанные на принципах мотивационного менеджмента, направленные на повышение эффективности организационных процессов и стимулирование инновационной активности сотрудников.

Особое внимание уделяется методике интегральной фасилитации, которая представляет собой комплексный подход к диагностике и формулировке видения стратегического развития предприятия. Это направление включает в себя разработку механизмов для повышения производительности, эффективности бизнес-процессов и создания устойчивых моделей роста на целевых рынках, в частности в секторе цифровых технологий для промышленных предприятий.

Таким образом, применение клиентоориентированной модели управления и интеграция разработанных методик и инструментов могут существенно способствовать повышению конкурентоспособности промышленных предприятий, адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям и укреплению позиций на региональной и страновой арене.

Научно-практическая ценность и обоснованность внедренного концептуального и методологического подхода к трансформации системы управления подтверждается соответствующими публикациями автора в ведущих научных рецензируемых журналах ВАК, в частности: Митенков А.В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний в журнале «Экономика. Информатика», 2023г., №50(3):569-585; Митенков А.В. Подходы к трансформации вовлеченности сотрудников ит-компаний через цифровые инструменты геймификации в журнале «Менеджмент в России и за рубежом», 2023г., №6.

Эффекты от внедрения новых научных положений в практику менеджмента «ОМК-Информационных технологий», полученные в предыдущие годы составили:

- рост вовлеченности персонала порядка 30% (опрос методологии Аксис Менеджмент);
- рост производительности труда персонала около 20%;
- рост количества идей по развитию и улучшению от сотрудников около 25%.

Генеральный директор



И. Н. Савцов



EXPERA

ООО Expera Digital IT Consulting

Узбекистан, 100017, Ташкент,
просп. А.Темура, 25
Тел: +998 71 202-03-53
Факс: +998 71 202-03-58
info@expersa.uz, expersa.uz

АКТ

внедрения результатов научного исследования Митенкова Алексея

Владимировича

(Ф.И.О. автора исследования полностью в родительном падеже)

по докторской диссертации на тему «Разработка и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений»

(тема исследования)

в деятельность ООО «Expera Digital IT Consulting» (респ.Узбекистан)

(наименование органа, учреждения)

Разработанная концептуальная основа и методологический аппарат предоставляют комплексный подход к адаптации и развитию систем управления на промышленных предприятиях и организациях в условиях, отличающихся высокой динамикой и неопределенностью внешней среды.

Научное исследование Алексея Владимировича Митенкова на тему «Концепция и методология трансформации системы управления на промышленных предприятиях в условиях постоянных изменений» является инновационной практикой в области менеджмента организаций для условий хозяйствования в Республике Узбекистан.

Интеграция данных научных разработок в практическую деятельность **ООО «Expera Digital IT Consulting»** подтверждает практическую значимость исследования и его фактическую эффективность в улучшении комплекса управленческих процессов на предприятии.

В ходе трансформации системы управления нами используются в нашей практике следующие этапы и инструменты трансформации:

- Диагностика и матрица трансформации: реализована в октябре 2023 года,
- Накопление маркетингового материала и разработка «Видения стратегического развития»: реализована в ноябре-декабре 2023 года,
- Разработка и реализация клиентоцентричной организационной структуры на основе клиентских сегментов и продуктовой линейки в цветовой гамме

в зависимости от ролей в системе управления – разработано январь 2024 года, реализация - в процессе реализации,

- Построение «Культуры взаимного уважения и доверия» путем внедрения системы ценностей в поведенческую модель руководства и сотрудников - разработано декабрь 2023 года, реализация - в процессе.

Имплементация клиентоцентрично-продуктового подхода в реальном управлении, а также интеграция инновационных методик и инструментов трансформации, разработанные в рамках научного анализа, однозначно способствуют укреплению позиций на рынке, повышению уровня удовлетворенности потребителей, активизации инновационного потенциала сотрудников и, главное для акционеров - оптимизация временных затрат на достижение результативности, ускорение роста экономической производительности бизнеса.

Заслуживает особого внимания предложенная А.В. Митенковым методология интегральной фасилитации, которая предоставляет мультидисциплинарный подход к решению конфликтных ситуаций в процессе управленческих трансформаций и изменений, а также инструмент «Открытого диалога», которые помогают достижению договоренностей при взаимодействии, выработке и реализации управленческих решений как внутри организации, так в ее внешней среде.

Публикации, в частности статьи: Митенков А.В. «Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний» в журнале Экономика. Информатика, 50(3): 569-585; Митенков А.В. «Подходы к трансформации вовлечённости сотрудников ит-компаний через цифровые инструменты геймификации» в журнале «Менеджмент в России и за рубежом» 2023, №6; Митенкова А.В. и Тихоновой-Быкодовой И.В. «Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго», опубликованная в «Экономика промышленности. Экономика промышленности. Номер 1, 2023; Митенков А.В. «Обход управляющего директора как инструмент трансформации системы управления» в журнале "Менеджмент в России и за рубежом" № 2/2024, С. 68-76. -, подтверждают рациональность и важность предложенных исследований и разработок. Данные работы не только вносят вклад в расширение теоретической основы управления персоналом и организационного развития, но также предлагают практически реализуемые стратегии и инструменты трансформации для современных предприятий.

На основании результатов научного исследования, проведенного Алексеем Владимировичем Митенковым и интегрированного в нашу менеджерскую оперативную практику, было достигнуто улучшение в качестве разработки стратегических документов и в целом управления трансформационными проектами. Это приводит к повышению эффективности системы управления деятельностью и закладывает методологические основы для ускоренного организационного развития. В результате, был заложен ожидаемый рост экономической производительности бизнеса на уровне 50% в течение последующих 3 лет.

На основе нашего проекта трансформации системы управления, мы можем уверенно подтвердить, что разработанный Митенковым Алексеем Владимировичем методологический подход и инструментарий, ориентированные на трансформацию и организационное развитие промышленных предприятий и организаций, представляют собой значительный вклад в научную и практическую сферу менеджмента организаций, в частности управление организационными изменениями и управление эффективностью.

Этот подход особенно актуален в контексте стремления компаний к экономическому, инновационно-техническому и цифровому развитию в развивающихся странах, таких как наша Республика Узбекистан.

Генеральный директор
ООО «Expera Digital IT Consulting»



Израильбеков Ш.А.



КРИОГЕНМАШ

143907, Московская область, г. Балашиха, проспект Ленина, д. 67 зарегистрирована 11.12.2002. Организации присвоены ИНН 5001000066, ОГРН 1025000513878, КПП 500101001, Тел. +7 (495) 505-9333

В Диссертационный совет
НИТУ МИСИС

АКТ О ВНЕДРЕНИИ

РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ

по докторской диссертации на тему «Разработка и реализация методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях

постоянных изменений»

Митенкова Алексея Владимировича

Настоящим актом Дирекция по персоналу и организационному развитию ПАО «Криогенмаш» подтверждает, что разработанный *кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем методологический подход к разработке и реализации трансформации системы управления предприятия* применяется в деятельности нашей организации.

Предложенный концептуальный подход и методический инструментарий методологии трансформации (диагностика, видение стратегического развития, система вознаграждения, культура взаимного уважения и доверия (на основе ценностей)), используются как важный элемент обеспечения процесса трансформации системы управления предприятием в целом, и трансформации управления персоналом и организационным развитием в частности.

Публикации по материалам внедрения НИР. Обоснованность и научно-практическая ценность внедренного методологического подхода, подтверждается

соответствующими научными публикациями автора в ведущих научных журналах. В частности, по результатам проекта внедрения опубликованы научно-исследовательские статьи: *Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго. Экономика промышленности // 2023;16(1):105-117.; Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия // Организационная психология, 2023. Т. 13. № 2. С. 139-157.*

Эффекты и результаты от внедрения. Использование разработанного методологического подхода к разработке и реализации проектов трансформации в деятельности Дирекции по управлению персоналом и организационным вопросам ПАО «Криогенмаш» позволило получить следующие результаты и эффекты:

- 1) оптимизировать и расширить научно-методический инструментарий, используемый для актуализации и реализации программы развития качества человеческого потенциала, в частности внедрения ценностей сотрудников;
- 2) повысить качество разработки документов стратегического управления и управления трансформационными проектами на основе разработанной Митенковым А.В. методологии трансформации системы управления (в части видения стратегического развития);
- 3) повысить производительность системы управления проектной деятельностью за счет устранения потерь, существенно сократив сроки реализации и внутреннее время компании на их разработку и реализацию;
- 4) заложить методологические основы для мероприятий организационного развития в результате которых ожидается рост производительности труда порядка 15 % за счет нового алгоритма реальных действий сотрудников на рабочих местах на основе внедрения ценностей, дуальной системы вознаграждения и трансформации остальных компонентов системы управления.

Заместитель генерального директора
по организационному развитию и
управлению персоналом



И.В. Тихонова-Быкодорова



**КАЛАШНИКОВ
КОНЦЕРН**

426006, Удмуртская республика, г. Ижевск,
проезд им. Дегтярева, д. 2/193 пом. 78
ИНН 1832090230, ОКПО 90082579
Тел: +7(495) 644-16-80

В Диссертационный совет
НИТУ «МИСИС»

119049, Москва, Ленинский проспект,
дом 4, стр.1

АКТ

**внедрения результатов научного исследования Митенкова Алексея
Владимировича**

(Ф.И.О. автора исследования полностью в родительном падеже)

**по докторской диссертации на тему: «Разработка и реализация методологии
трансформации системы управления промышленными предприятиями в
условиях постоянных изменений»**

(тема исследования)

в деятельности АО «КОНЦЕРН КАЛАШНИКОВ»

(наименование органа, учреждения)

Научно-исследовательская работа кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича «Концепция и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» является значимым вкладом в научное понимание и практику управления промышленными предприятиями в области гражданской продукции.

Исследование, проведенное Митенковым А.В., сконцентрировано на разработке концептуальной основы и методологического аппарата для эффективной трансформации систем управления промышленными предприятиями с учетом постоянно изменяющейся внешней среды. Такой подход к управлению становится все более актуальным в условиях глобализации, технологических инноваций и экономической нестабильности.

В рамках современного экономического контекста, где конкуренция на мировом рынке становится все более напряженной, промышленные предприятия вынуждены активно адаптироваться к переменам внешней среды. В этих условиях предложенная клиентоцентричная модель управления представляет собой стратегически важный подход, позволяющий компаниям гибко реагировать на требования рынка и эффективно удовлетворять потребности своих клиентов: построение системы управления промышленного предприятия, ориентированной на предвосхищение ожидания клиентов, играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития и конкурентоспособности предприятий, а также способно помочь предприятиям преодолеть вызовы, связанные с санкциями и импортозамещением, и обеспечить укрепление их позиций на рынке.

Исследование, проведенное Митенковым А.В., показало, что клиентоцентричная организационная модель организационного управления является актуальным и

эффективным инструментом для промышленных предприятий в условиях санкционного давления. В результате исследования были выявлены следующие преимущества такой модели: оптимизация процессов и повышение эффективности деятельности предприятия, увеличение эффективности процессов, улучшение качества продукции или услуг и т.д., что способствует укреплению позиций предприятия на рынке и помогает эффективнее справляться с внешними вызовами, а также стимулировать рост в гражданском сегменте экономики.

Применение результатов данного исследования однозначно позволяет промышленным предприятиям успешно адаптироваться к сложившейся ситуации на рынке, повышать их конкурентоспособность и устойчивость к внешним воздействиям в области гражданской продукции.

Результаты исследования Митенкова А.В. в этой области представляют собой ценный вклад в академическую и практическую сферы управления. Они выявляют ключевые аспекты и методы реализации клиентоцентричной модели управления, а также ее применимость к современным условиям российского рынка гражданской продукции. Такой подход может служить ориентиром для менеджеров, стремящихся оптимизировать управленческие процессы в условиях динамичной экономической среды.

Научно-практическая ценность и обоснованность внедренного концептуального и методологического подхода к трансформации системы управления в области гражданской продукции подтверждается соответствующими публикациями автора в ведущих бизнес-журналах и выступлениях на деловых и научных конференциях и форумах, в частности, на международном форуме «Армия».

Эффекты от внедрения вышеуказанных новых научных положений в практику регулярного менеджмента АО «КОНЦЕРН КАЛАШНИКОВ» позитивно повлияли на рост вовлеченности персонала и производительности труда гражданской продукции.

Работа Митенкова А.В. может служить основой для дальнейших углубленных исследований в области управления, а также быть использованной при оказании услуг управленческого консультирования в проектах трансформации системы управления промышленными предприятиями в сфере гражданской продукции.

Генеральный директор



Тарасов Д.В.



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Институт экономики, математики и информационных технологий
Школа IT-Менеджмента

119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82, корп. 2, офис 126 тел. (495) 369-55-50

№ _____ от « _____ » _____

В диссертационный совет
НИТУ МИСИС

СПРАВКА

О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МИТЕНКОВА А.В. НА ТЕМУ «РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ
МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ» В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Настоящим документом подтверждается, что научные и практические результаты диссертационного исследования кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича внедрены в учебный процесс Института экономики, математики и информационных технологий РАНХиГС.

Предложенные методология и инструментарий трансформации системы управления промышленными предприятиями используются при реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования Центра «Школа IT Менеджмента» для руководителей и сотрудников ведущих промышленных компаний РФ и дружественных стран по следующим дисциплинам:

- Методика цифровой трансформации промышленных предприятий;
- Тенденции современной цифровой экономики и прорывные технологии цифровой трансформации промышленных предприятий.

Предложенные А.В. Митенковым разработки способствуют более глубокому пониманию практического механизма и инструментария трансформационных изменений системы управления, что повышает ценность и востребованность методологии со стороны управленческого состава промышленных предприятий.

Зам. директора Института ЭМИТ

С.А. Маруев

Директор Школы IT-менеджмента

А.И. Соколов

Исполнитель:
Колобаев Р.А.
+7 (495) 369-55-50

УРАЛХИМ

Филиал «Объединенный центр обслуживания»
Акционерного общества «Объединенная химическая компания «УРАЛХИМ»

Промышленная, д. 96 Б, Пермь, Пермский край, 614055, тел./факс: +7 (342) 257-91-11
www.uralkhem.ru, e-mail: oco@uralkhem.com

**АКТ
внедрения результатов научного исследования
Митенкова Алексея Владимировича
по докторской диссертации на тему
«Разработка и реализации методологии трансформации
системы управления промышленными предприятиями
в условиях постоянных изменений»
в деятельность ФИЛИАЛ "ОБЪЕДИНЕННЫЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ"
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА "ОБЪЕДИНЕННАЯ ХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ
"УРАЛХИМ")**

Сформулированная концепция и методические подходы, разработанные Митенковым А.В., обеспечивают многогранную стратегию для трансформации и эволюции механизмов и систем управления в рамках промышленных предприятий, функционирующих в контексте, характеризующемся интенсивным изменением и амбивалентностью экстеральной среды.

Исследовательская работа Алексея Владимировича Митенкова представляет собой перспективное направление в менеджменте организаций, адаптированное к практическим условиям ведения бизнеса в России.

Применение ряда научных достижений в операционной деятельности нашей организации демонстрирует практическую релевантность исследования и его непосредственную результативность в совершенствовании управленческих систем и процедур на уровне предприятия.

В процессе реорганизации управленческой системы нашей организации были использованы следующие инструменты трансформации в октябре 2020 года, которые позволили увеличить вовлеченности персонала и его производительность в операционной деятельности, а именно:

- Интегральная фасилитация на стратегической сессии «Диагностика»;
- Сессия «Диагностика» и «сводная матрица трансформации».

Директор филиала

Н.В. Старикова

М.П.





Государственная
корпорация

Агентство
по страхованию
вкладов

ул. Высоцкого, д. 4, Москва, 109240
Тел. +7 495 725-31-41
ОГРН 1047796046198
ИНН/КПП 7708514824/770901001

СПРАВКА

о внедрении результатов научно-исследовательской работы в учебный процесс

Настоящей справкой подтверждаем, что предложенные кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем «Концепция и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями» в условиях цифровой экономики внедрены в процесс повышения квалификации и обучения работников государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».

Предложенная «интегральная фасилитация» и «техника открытого диалога», как часть методологии трансформации системы управления, успешно используется с 2021 года в образовательном процессе Учебного центра Агентства (в настоящее время – Центр обучения и развития персонала) по следующим учебным курсам:

- «Трудные переговоры в GR и судебной практике»;
- «Управление стрессом и выгоранием сотрудников в корпорации»;
- деловой бизнес-игре по культуре коммуникаций и лидерству.

Предложенные Митенковым А.В. разработки обладают научной новизной. Их использование в учебном процессе способствует повышению качества культуры коммуникаций и культуры лидерства сотрудников и руководителей.

Заместитель директора Административно-хозяйственного департамента – начальник
Управления по работе с персоналом

Исполнитель: Савельева И.Б.
тел. +7(495) 745-28-62 доб.17-66



Д.М. Изотов



Металлоинвест

ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

121609, Россия, г. Москва, Рублёвское шоссе, дом 28
Телефон: +7 495 981-55-55, Факс: +7 495 981-99-92
<http://metalloinvest.com>, info@metalloinvest.com

В Диссертационный совет
НИТУ «МИСИС»

119049, Москва, Ленинский проспект,
дом 4, стр.1

15/1/2024г № 8/н
На № _____ от _____

СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Настоящей справкой подтверждаем, что предложенные кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем «Концепция и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями» внедрены в процесс обучения сотрудников Группы компаний «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

Предложенная «интегральная фасилитация», «инструменты трансформации», «навыки ведения трудной коммуникации» в процессе изменений, как часть методологии трансформации системы управления промпредприятия, успешно используется в течение нескольких лет в образовательном процессе Корпоративного Университета по следующим учебным курсам:

- «Трансформация компании»;
- «Управление эффективностью»;
- «Управление проектами»;
- деловой бизнес-игре по управлению проектами и лидерству «Проектный трамплин».

Предложенные Митенковым А.В. разработки обладают научной новизной и практической значимостью для промышленных предприятий. Их использование в учебном процессе способствует повышению вовлеченности руководителей в процесс управления изменениями, а также в проекты повышения производительности труда с использованием инструментария методологии трансформации системы управления.

Директор Корпоративного
университета

ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



И.А. Бевз

В Диссертационный совет
ННТУ «МИСИС»

119049, Москва, Ленинский
проспект, дом 4, стр.1

СПРАВКА

О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МИТЕНКОВА А.В. «РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ
ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ» В УЧЕБНЫЙ
ПРОЦЕСС

Настоящим документом подтверждается, что научные и практические результаты диссертационного исследования Митенкова Алексея Владимировича «Разработка и реализация методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» внедрены в учебный процесс Института развития ННТУ МИСИС.

Предложенные методология и инструментарий трансформации системы управления промышленными предприятиями используются при реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования для сотрудников ведущих горно-металлургических компаний. По этим программам проводилось обучение для руководителей производственных подразделений предприятий Группы «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (Россия) и ТОО «Корпорация Казахмыс» (Казахстан).

Предложенные А.В. Митенковым разработки способствуют более глубокому пониманию практического механизма трансформационных изменений и его роли в росте производительности труда, что повышает ценность и востребованность методологии со стороны управленческого состава и кадрового резерва промышленных предприятий.

Проректор ННТУ МИСИС

В.Л. Петров

Митенков Алексей Владимирович
mitenkov.av@misis.ru



УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по образованию
А.И. Воронин
2024 г.



На №

СПРАВКА

О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ
РАБОТЫ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Настоящей справкой подтверждаем, что предложенные кандидатом философских наук Митенковым Алексеем Владимировичем концепция и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях цифровой экономики внедрены в учебный процесс Института экономики и управления промышленными предприятиями (ЭУПП) им. В.А. Роменца.

Предложенная *методология трансформации системы управления* используется в учебном процессе по следующим дисциплинам:

– «Управление жизненным циклом корпорации и управление изменениями» при подготовке по образовательным программам магистратуры (направление подготовки 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент»);

– «Архитектура бережливого производства и операционная эффективность» (направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»);

– «Цифровая трансформация бизнес-процессов» (направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»).

Предложенные А. В. Митенковым разработки обладают научной новизной. Их использование в учебном процессе способствует повышению качества учебного процесса уровня подготовки кадров по вопросам развития и трансформации промышленных предприятий в условиях цифровой экономики.

Заведующий кафедрой
промышленного менеджмента

Ю. Ю. Костюхин, профессор,
доктор экономических наук

И.о. заведующий кафедрой
экономики

Е. Н. Елисеева, доцент,
кандидат экономических наук

И.о. заведующий кафедрой
цифрового менеджмента и
инноватики

А. В. Жагловская, доцент,
кандидат экономических наук

**В диссертационный совет
НИТУ МИСИС**

25.07.2024 № 01-08/360
На №

**СПРАВКА
О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МИТЕНКОВА А.В. НА ТЕМУ «РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ
МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ» В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС**

Настоящим документом подтверждается, что научные и практические результаты диссертационного исследования кандидата философских наук Митенкова Алексея Владимировича по менеджменту внедрены в образовательный процесс Алматынского филиала НИТУ МИСИС (г.Алматы, Республика Узбекистан).

Предложенные методология и инструментарий трансформации системы управления промышленными предприятиями используются при реализации образовательных программ бакалавриата по направлению «Экономика промышленного предприятия» в рамках дисциплин «Экономика качества и устойчивого развития» и «Экономика и управление в горно-металлургической отрасли».

Кроме того, открытые лекции по методологии и инструментарию трансформации предприятия периодически проводятся для руководителей и менеджеров «Алматынского горно-металлургического комбината».

Предложенные А.В. Митенковым научно-практическое разработки способствуют новому пониманию практического инструментария трансформационных изменений организации, что повышает востребованность методологии со стороны как будущего (в части студентов), так и сегодняшнего управленческого и менеджерского состава промышленных предприятий.

Директор Алматынского
филиала НИТУ МИСИС



г.п., проф. Ф.Я. Умаров



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ БИБЛИОТЕКА»
(ФГБУ «РГБ»)**

Отчёт по результату проведенной проверки № 2024-ИМ-68603

На проверку поступил документ Митенкова Алексея Владимировича, озаглавленный «Разработка и реализация методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений». Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, 2024. Объем документа – 593 (пятьсот девяносто три) страницы, в том числе приложения – 112 (сто двенадцать) страниц.

Документ был проверен «Автоматизированной системой специализированной обработки текстовых документов» (далее – Система) по коллекциям полнотекстовой базы «Электронная библиотека Российской государственной библиотеки» (далее – ЭБ РГБ) по состоянию на 17.05.2024. Система определила, что уникальный (не совпадающий ни с какими-либо источниками) текст составляет 97,34%, а 2,66% текста встречается в 60 (шестидесяти) источниках.

Анализ всех выявленных совпадений с источниками из коллекции ЭБ РГБ показал, что в исследованном документе имеются корректные совпадения и правомерные заимствования.

К корректным совпадениям были отнесены текстовые фрагменты, содержащие: стандартные фразы, описывающие структурные элементы диссертации; устойчивые фразеологические словосочетания и терминологию, принятую в данной научной области; библиографические записи источников в списке использованной литературы.

К правомерным заимствованиям были отнесены цитаты, воспроизведенные как по первоисточникам, так и по вторичным источникам, сопровождаемые достоверными ссылками на документы, описание которых представлено в перечне библиографических записей. Использование фрагментов статей, опубликованных автором документа самостоятельно, а также в соавторстве, признаны правомерными в силу соответствия изложенным выше критериям. Фиктивных ссылок в проверенном документе не обнаружено.

После исключения из отчета Системы корректных совпадений и правомерных заимствований иных совпадений или неправомерных заимствований не обнаружено.

Анализ справочно-библиографического аппарата исследованного документа значимых нарушений не выявил.

Результат проверки: отсутствие неправомерных заимствований в тексте проверенного документа позволяет считать его оригинальным по отношению к коллекции ЭБ РГБ.

Приложение: «Автоматизированный отчет о первоначальной проверке документа» на трех листах.

Выполнил проверку и составил отчет
специалист

Дата 22.07.2024

Заместитель генерального директора
– директор по цифровизации



Подпись

Е. Н. Иванова

Подпись

М. А. Шубин