

Трибуна преподавателя

Д. В. Кузин¹

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 303.02 (330.101)

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ

Вызовы, с которыми столкнулась наша страна в 2020–2022 гг., по всей видимости, требуют уточнения и дополнения ряда методологических подходов, в частности, в экономическом и управленческом образовании. Одной из наиболее серьезных современных проблем является проблема нашего мышления в новой реальности и борьба за новое мышление. Формирование управленческого мышления и культуры нового менеджмента в условиях цифровой трансформации, глобальных и геополитических вызовов должно начинаться в высшем образовании с уровня бакалавриата. С одной стороны, современное управление стало «другим», произошел сдвиг парадигм менеджмента, так как изменилось общество, технологии, процессы, поведение людей и многое другое. И это надо объяснять студентам, давая им новое знание, вырабатывая у них соответствующие компетенции. С другой стороны, новая реальность настолько сложна, информационно-коммуникационная перегрузка настолько велика, последствия действий и текущих процессов настолько многообразны и порой плохо предсказуемы, что даже профессионалам совсем не просто делать анализ, оценки и выводы, не говоря уже о молодых людях, которые только учатся. В статье предлагаются некоторые актуальные, на взгляд автора, исследовательские проблемы и темы образовательных программ по менеджменту, которые необходимо акцентировать в процессе обучения. В их числе проблемы управления смыслами, ценностями, сложностью, вниманием, проблемы этики менеджмента и бизнеса, а также выработки навыков системного мышления и анализа. В завершающей части статьи приведены результаты анализа проблематики ВКР студентов бакалавриата в рамках проекта Учебно-методической комиссии ЭФ МГУ «Диагностика качества ВКР бакалавриата ЭФ МГУ», ранее частично представленные на страницах журнала.

Ключевые слова: парадигма менеджмента, управление смыслами, управление сложностью, управление вниманием, выпускные квалификационные работы по менеджменту, цели и задачи исследовательских работ.

Цитировать статью: Кузин, Д. В. (2022). Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (3), 250–270, <https://doi.org/10.38050/013001052022312>.

¹ Кузин Дмитрий Владимирович — д.э.н., и.о. заведующего кафедрой управления организацией, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: dvkuzin@inbox.ru, ORCID: 0000-0002-5223-0719.

D. V. Kuzin

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: A22

CONTEMPORARY MANAGEMENT: SOME ISSUES OF METHODOLOGY

The challenges which our country has faced in the years 2020–2022 requires some clarifications and amendments in methodological approaches particularly in economic and management education. One of the major and serious problems is our thinking in the new reality and the struggle for this thinking. The formation of management thinking and the culture of new management in the conditions of digital transformation, global and geopolitical challenges must start at the bachelor level of higher education. On one side, modern management is “different”, the paradigms shift has happened due to changes in society, in technology, in processes, in human behavior, etc. On other side, the new reality is so complex, the information and communication overload is so high, the consequences of actions and the ongoing processes are so different and often weakly predictable that even professionals face the difficulties with analysis, assessments and conclusions not to speak about young people who are just studying. The article, in the view of the author, suggests some actual research topics and issues of education programs on management which have to be focused. Among them are management of meanings, of values, of complexity, of attention, problems of business and management ethics, as well as systems thinking and analysis skills. In the final part of the article the analysis of the Bachelor's in Management graduation papers (VKR) is presented. Such analysis is the part of the project “The diagnosis of quality of VKR at MSU Faculty of Economics” initiated by Faculty of Economics Pedagogical Commission the results of which were previously presented in the journal.

Keywords: management paradigm, management of meanings, speed management, attention management, Bachelors' final papers in management, research aims and objectives.

To cite this document: Kuzin, D. V. (2022). Contemporary management: some issues of methodology. *Moscow University Economic Bulletin*, (3), 250–270. <https://doi.org/10.38050/013001052022312>.

Введение

В конце 2021 г. кафедра управления организацией экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова отметила свое 50-летие. Эта дата — время вспомнить историю кафедры, ее достижения, научную школу управления основателя кафедры профессора Г. Х. Попова, о чем много говорилось на прошедшей в марте 2022 г. юбилейной конференции (Кузин (отв. ред.), 2022). Но это и время анализа тех изменений в теории и практике менеджмента, тех управленческих революций, которые произошли в эти десятилетия, время анализа сегодняшних проблем общества и бизнеса, а также актуальных подходов к обучению менеджменту.

Традиция МГУ — это формирование у выпускников не только фундаментальных знаний, широкой эрудиции, практических навыков и ответственной гражданской позиции, но и определенного типа системного мышления, а также развитие воображения, которое, по мнению многих великих ученых — А. Эйнштейна, П. Капицы и др., даже важнее, чем просто знание, так как именно они открывают новое и позволяют выйти за привычные рамки. Именно «качество мышления», как справедливо заметил великий современный архитектор Норман Фостер, даже важнее конкретного результата, и оно должно стать основой бизнес-обучения с самого начала этого процесса, помимо чисто функциональных компетенций. Это становится особенно важно сейчас, когда в мире идет борьба за сознание и мышление, прежде всего, молодых людей.

Современная наука управления — это особая наука, впитавшая в себя знание многих других наук, в том числе и естественных — математики, физики, биологии, физиологии, психологии и др. Ее предметом являются управленческие отношения и поведение людей в организациях, но такие отношения — это и энергия, масса, время, пространство, скорость, здоровье, знания и т.д., а проявляются эти отношения в живых организациях (Вольф, 2022). Значит, механическая модель организации и управления (машина для эффективного производства) — необходимая, но недостаточная для ее понимания и функционирования.

Однако, в отличие от естественных, наука управления обладает целым рядом особенностей. В ней сочетаются научность, искусство и духовность. Поэтому это не точная наука, в ней далеко не все измеримо, так как она имеет дело с потоками разной не материализованной энергии, с поведением людей и социально-экономических объектов. Как когда-то выразился наш известный кинорежиссер Р. Быков, «человек — это вещь неточная». В этой науке нет таких же четких законов, как в естественных науках; многие понятия трактуются и интерпретируются по-разному; в менеджменте трудно проводить масштабные многократные эксперименты с людьми с необходимой широкой доказательной базой и достоверно проверять истинность научных гипотез и идей; эта наука вторична по отношению к практике и определяется стадией развития общества и его технологическим укладом; в ней нет строгой единообразной теории, и в особенности с 1970-х гг. доминирует ситуационный подход. Мы уже давно находимся в «джунглях» различных управленческих концепций и идей, связанных с новыми глобальными вызовами, а число публикаций по любым аспектам современного управления нарастает в геометрической прогрессии (Маршев, 2021, 41–42).

Наконец, до сравнительно недавнего времени такие проблемы, как религиозные традиции и духовность, вообще мало учитывались в управлении, но физический мир человека не может существовать без духовного, как вещество неотделимо от энергии.

Это ставит очень серьезные задачи перед учеными, консультантами, практиками, а также преподавателями — чему и как учить, принимая во внимание временную и предметную ограниченность всех учебных программ. А чтобы ответить прежде всего на первый вопрос, преподавателю надо, во-первых, знать современную теорию и практику, причем желательно не только в сфере своих профессиональных интересов. Во-вторых, следует достаточно хорошо понимать, воспринимать и анализировать реальность, новые вызовы, варианты решения проблем и принятия решений, их разные по срокам последствия и т.д. В-третьих, необходимо четко понимать уровень, требования и ограничения конкретной образовательной программы и качество обучающихся студентов. В данной статье, которая является продолжением обсуждения проблем современного управленческого мышления (Кузин, Пономарев, 2021), разумеется, не претендуя на полный охват этих задач и уровней подготовки, предлагается определенное видение ответа автора на вопрос — как начать формировать современное управленческое мышление с бакалавриата?

Нынешние бакалавры — это будущие деятели и созидатели, творцы и предприниматели, лица, принимающие решения и отвечающие за их последствия. Так случилось, что для многих из них начало их университетского образования совпало со сложным, а возможно, и переломным этапом в развитии страны и всего мира. А каждый такой период таит в себе и угрозы, и большие возможности. Другая особенность такого периода — история как она есть здесь и сейчас, реально разворачивающиеся процессы и принимаемые решения. Всего этого нет в учебниках, книгах и статьях, так как они — уже прошлое. Поэтому накопление не только фундаментальных знаний и функциональных умений и навыков (необходимое), но и формирование мышления (достаточное), которое потребуется в будущей практической деятельности, становится по существу одной из главных задач.

Понимание новых парадигм и моделей управления

«Нет ничего практичнее хорошей теории» — это высказывание, приписываемое И. Канту, конечно же, по-прежнему актуально и для начала изучения управления. В этом отношении все популярные учебники по менеджменту в целом похожи, так как они дают основы фундаментальной подготовки. Понятийный аппарат, «язык» менеджмента, принципы, система и механизм управления, инструментарий и технологии управления и т.д. — это те основы, с которых начинается обучение в бакалавриате. Но, как и всякие инструменты, они эффективны тогда, когда понимают причины их появления, их назначение, возможности и ограничения, а также умеют ими правильно пользоваться в нужном месте и в нужное время. А такое использование инструментария дает результат, когда также рас-

познаются и понимаются актуальные проблемы и ставятся правильные вопросы, даже если на них пока нет прямых и однозначных ответов. А это уже вопросы мышления человека, понимания себя, других, общества, процессов и трендов. Конечно, у молодых людей такое понимание появляется не сразу и далеко не у всех, но его формирование, безусловно, наша задача.

Говоря об управлении, как и в других областях знания и практики, мы пользуемся понятием «парадигма» — устоявшийся тип мышления, представление о реальности, о том, как устроена, теоретически анализируется и действует система управления в определенный период времени. Причем эти периоды времени ранее были достаточно длительными, а теперь сокращаются. Томас Кун называл замену одних парадигм другими когнитивной революцией, которая приводит не просто к постепенному увеличению наших знаний, а к квантовому скачку и, в результате, к другой более полной картине знаний (Кун, 1975).

Как и в других науках, парадигмы управления изменяются. Их смена — часто непростой, противоречивый и порой достаточно долгий процесс, в ходе которого возникают неприятие, сопротивление, борьба старого и нового, пересмотр многих взглядов и представлений как о реальности, так и о будущем. Смена происходит потому, что меняются мир, общество и система отношений в нем, развиваются технологии, возникают новые актуальные проблемы и вызовы, реагировать на которые старыми способами не удастся. Как правило, вырваться из плена старой парадигмы довольно сложно, но необходимо.

Сейчас, как представляется, в изучении управления мы стоим перед проблемой тройного сдвига. Во-первых, это сдвиг в нашем понимании природы организации и человека в ней — от механической модели к биологической (живая организация) (Вольф, 2022) и далее к социокультурной (организация и общество). Во-вторых, это принципиальный технологический и коммуникационный сдвиг, когда мы должны говорить фактически о новой управленческой революции, переведшей менеджмент из реального (физического) в дополненную реальность и виртуальный мир цифровых технологий и искусственного интеллекта. В-третьих, это сдвиг в наших воззрениях на метод научного познания, на средство обретения знаний — от просто *аналитического мышления* (изучение *независимых* наборов переменных параметров, объектов, процессов, структур и т.д.) к *целостному системному мышлению* (искусство и наука обращения с взаимодействующими и взаимозависимыми наборами переменных параметров). Взаимодополняющий характер этих направлений сдвига парадигмы служит ключом к пониманию сценариев развития ситуаций и выявлению движущих сил перемен.

В современной научной литературе по менеджменту эти сдвиги парадигм уже достаточно хорошо описаны и проанализированы (Хэмел, 2013; Denning, 2010; Деннинг, 2019; Апелло, 2018; Виханский, 2009; Ку-

зин, 2021 и др.). Это должно стать как бы надстройкой над фундаментом (школы управления) для представлений студентов о современном менеджменте. При этом необходимо акцентировать их внимание на следующем: 1) на пересмотре и дополнении как минимум трех основополагающих основ парадигмы менеджмента XX в. (M1.0) — *рациональности, измеримости и универсальности*; 2) на анализе характеристик моделей M2.0 (XXI в.) и M3.0 (Agile Management); 3) на развитии моделей управления — от управления по инструкциям (МВИ) к управлению по целям (МВО), стоимостно-ориентированному управлению (VBM) и управлению на основе ценностей (MBV) (Долан и Гарсия, 2008); 4) на развитии понимания фирмы (шире — организации) как объекта управления — от ресурсной (технологической) модели, к транзакционной (контрактной), стейкхолдерской, информационной, основанной на знании, интеллектуальной (Клейнер, 2020) к экосистемной. Но этого недостаточно.

Что важно сейчас?

Это название книги одного из ведущих современных специалистов по управлению Гэри Хэмела¹, вышедшей в русском переводе (Хэмел, 2013). Этот автор был одним из инициаторов и участников рабочей группы ключевых мировых экспертов по менеджменту, которые определили 25 основных проблем управления бизнесом в начале XXI в. В своем труде автор указывает на пять важнейших вещей: на этические ценности, инновационную политику, механизмы адаптации, увлеченность делом и идеологию управления. Трудно с этим поспорить, но, наверное, с точки зрения формирования нового управленческого мышления необходимы определенные дополнения. Далее хотелось бы обозначить несколько, на наш взгляд, принципиальных проблем, требующих с методологической точки зрения не просто повышенного внимания в преподавании, но, возможно, и специальных курсов в изучении современного менеджмента.

Первая главная проблема — это *смыслы и стратегическое управление смыслами*. Эта проблема не нова, в коммуникативной теории она разрабатывается с 1970-х гг., но в управлении стала акцентироваться с 2000-х гг., а сейчас приобрела ключевое значение (Hooijberg, 2008). За смыслами стоят два важнейших вопроса — «зачем» и «почему» что-то появляется, принимаются решения, осуществляются определенные действия и т.д. Даже для искушенного профессионала ответы на них часто далеко не очевидны, когда мы сейчас анализируем конкретные события, процессы или поступки. А что говорить о молодых людях, которые родились и воспитываются в культуре потребления и впечатлений, которые «живут» в социальных сетях, где на них сваливается невероятный объем противоречивой

¹ Оригинальное название книги — Hamel G. What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. Jossey-Bass, 2012.

и недостоверной информации, ведущий к сильному психологическому давлению и когнитивной перегрузке, в сознании которых происходит смешение реального и виртуального, когда реальные факты становятся неважными, а доказательства истинности ненужными (понятие “post-truth” — постправды). Для многих из них образ «бумажного предпринимателя» и государственного чиновника-управленца гораздо привлекательнее образа предпринимателя-производителя, когда «эффективный менеджер» в представлении многих — это, главным образом, финансист, инвестор или медиаменеджер, а не созидатель и производитель реальных благ.

В настоящий момент все это приобретает принципиальное значение и позволяет переводить разговор об управлении из области просто знания («что» и «как») в область восприятия, интерпретаций, оценок, конкретных действий и практики. Попытка ответить на эти вопросы дает возможность далее развить следующую логическую цепочку: *смыслы — ценности — цели — задачи — политика — средства — результаты — последствия*. Это ведет к пониманию и оценке принимаемых решений, их реализации, протеканию и перспективам различных процессов. При этом сама трактовка смыслов должна быть очень разнообразной — как факта сознания, способа понимания, отношения субъекта к себе и к миру, идеальной сущности событий и вещей, способа целостного постижения реальности, перехода из одного состояния в другое, субъективной значимости явлений, действий, сообщений и их интерпретации и т.д. А *стратегическое* управление смыслами должно включать вопросы их формулирования, восприятия, трактовки, интерпретации, передачи, обмена, подмены, противоречий и т.д. с точки зрения формирования ментальной модели организации, обоснования действий, изменений, мотивации, перспективы и стратегии в предложенной выше цепочке.

Система ценностей (основа модели MBV) — это также область, на которой необходимо акцентировать внимание студентов. И эту систему надо анализировать с разных сторон. Авторы концепции MBV ограничились рассмотрением бизнеса, но ее реальное назначение и применение намного шире и касается любых управленческих действия. Если традиционное целеполагание идет от потребностей, угроз, проблем, сравнения, борьбы интересов и т.д., то ценностное целеполагание идет от видения (образа будущего), идеалов, миссии (предназначения) и интересов. Говоря о системе ценностей, можно выделить базовые ценности, обеспечивающие выживание (управляемость, развитие, безопасность, здоровье и др.), прикладные, обеспечивающие достижения и успехи (инновативность, креативность, доверие, качество и др.) и ценности-идеалы — миссии (служение обществу, этические ценности, забота об экологии и т.д.). По-другому их можно представить как ценности порядка, развития, отношений, благополучия, пользы (Пригожин, 2010) или разделить на экономико-прагматические, этико-социальные и эмоционально-развиваю-

щие (Долан и Гарсия, 2008). Но важно, что речь должна идти: а) о системе ценностей; б) об их частой противоречивости, несовместимости, а сейчас в более широком контексте и о войне ценностей; в) о носителях ценностей и их интересах (в том числе и их направленности), об их предпочтениях, ожиданиях, намерениях и т.д.

Вторая главная проблема — это *нарастающая сложность* управляемых систем, процессов, явлений, ситуаций и т.д. Одно из определений сложности — это «свойство системы или компонента, имеющей устройство, исполнение и поведение трудные для понимания и верификации»¹. «Основная сложность при анализе любой системы — определение всех критически важных сил, влияющих на эту систему. Сделать это бывает не так-то просто из-за ограничивающего характера нашего индивидуального и коллективного мировосприятия» (Вольф, 2022, 34).

Примерно с конца 1980-х гг. стал интенсивно развиваться новый подход к изучению экономики — теория экономической сложности (complexity economics), в основе которого изучение неравновесных состояний экономической системы при постоянном ее движении, изменении, развитии и самоконструировании (Артур, 2015). В начале 2000-х гг. появились новые трактовки изменения мира — от SPOD (устойчивый, предсказуемый, простой и определенный), к VUCA (нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный) и далее сейчас к BANI (хрупкий, беспокойный, нелинейный и непостижимый). Но если выделить главную обобщающую характеристику, то это будет *сложность*.

Управление сложностью становится приоритетом и серьезным вызовом как с точки зрения науки, так и практики, поскольку ее трактовка многообразна (табл. 1). Традиционно задача управленца (да и всякого лица, принимающего решения) состоит в том, чтобы пытаться упрощать окружающую действительность. И инструменты должны быть соответствующими, помогающими превратить трудное, непонятное, многовариантное в простое, понятное и объяснимое. Но в современной реальности мы постоянно сталкиваемся с нарастающей сложностью, как выразился физик Стивен Хоккинг, «мы живем в мире сложности». А значит нужно разрабатывать управленческий инструментарий работы со сложностью, что уже предлагается у нас рядом консультантов (Хромов-Борисов, 2012). Правда, встречаются критики, которые говорят, что не надо все усложнять, что все это пустые теоретические изыскания, методики достаточно абстрактны, а надо просто что-то «брать и делать». Там, где нам все понятно это, наверное, так (хотя подумать надо всегда), но сейчас многое становится непонятным и тогда «просто делать» приведет к плохим результатам и последствиям.

¹ Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации, 2015. academic.ru

Думается, что системное понимание сложности в управлении должно стать предметом обучения, причем с профильного бакалавриата. Может быть, следует вводить методологический спецкурс «Управление сложностью» или более расширенный курс «Управленческое мышление» для магистров и программ МВА, который бы на основе системного, синергетического, ситуационного, сценарного и процессного подходов: а) объяснял проблемы сложности будущим экономистам и менеджерам; б) учил ее анализировать; в) учил пониманию природы и технологий принятия решений в таких условиях; г) учил пониманию последствий и ответственности лиц, принимающих решения; д) учил пониманию энергетики организационных процессов и управлению потоками энергии; е) предлагал конкретные методики и технологии формирования новых навыков и компетенций (но это предмет специального рассмотрения). А все вместе — это искусство системного мышления.

Согласно исследованиям будущей занятости Всемирного экономического форума, с 2015 по 2020 г. в числе топ-10 — навык решения сложных проблем стоит на первом месте (World Economic Report, 2020). С ростом работ, требующих таких навыков, и, соответственно, уменьшением работ, связанных с рутинными организационными практиками (в том числе и вследствие цифровизации и автоматизации), подобные навыки будут все более и более востребованы (Neubert et al., 2015). Те, кто обладает навыком решения сложных проблем, более успешны в работе со сложным содержанием и получают более высокое материальное вознаграждение (Mainert et al., 2019). В исследовании российской Ассоциации менеджеров о компетенциях, требующихся менеджерам в ближайшие пять лет, умение видеть возможности в сложной среде стоит на первом месте (72% опрошенных) (Ассоциация менеджеров, 2021).

В силу ограничений данной статьи рассмотрим только две важнейшие составляющие проблемы сложности. Одна из них — *скорость*. Г. Хэмел заметил, что «перемены изменились». Действительно, они были и будут всегда, на разных этапах развития человечества к ним относились по-разному — отвергали, принимали, соглашались, боролись, адаптировались и т.д. Но в XXI в., а в особенности в последние два года и уже более конкретно — с февраля 2022 г., темп перемен стремительно вырос — мы вдруг сразу оказались в новой реальности в условиях так называемого «идеального шторма» — сингулярности¹ и когерентности², используя системную терминологию.

¹ Сингулярность в данном случае можно понимать как уникальность события или явления, неопределенность и непредсказуемость поведения системы в данной конкретной точке или ситуации.

² Когерентность — согласованное протекание нескольких волнообразных процессов.

Новые вызовы управлению сложностью

Эмерджентность	Скорость	Размерность
Многомерность	Многообразие	Масштабирование
Хаотичность	Риски	Неопределенность/ Неоднозначность
Случайность/ Неожиданность	Нелинейность	Непредсказуемость/ Непрогнозируемость
Изменчивость/ волатильность	Взаимозависимость	Вариативность/ Альтернативность
Противоречивость/ конфликтность	Ограничения	Иррациональность
Когерентность	Сингулярность	Конвергенция

Источник: составлено автором.

Значение скорости и времени в управлении принципиально изменилось, хотя они являются одними из жизненных констант с самого начала человечества. Что-то проявляется сразу и на это надо быстро реагировать, что-то имеет временной лаг и это надо как можно быстрее предвидеть и оценить. Сейчас абсолютно очевидно, что медленные все больше проигрывают, а *основная конкурентная борьба идет за скорость* во всем. Чтобы понять темп перемен, достаточно взглянуть лишь на несколько фактов: чтобы достичь 50 млн пользователей авиации потребовалось 68 лет, телевидению — 22 года, компьютерам — 14 лет, интернету — семь лет, Facebook — три года, игре Pokemon Go — 19 дней. А если посмотреть на скорость процессов, развернувшихся с конца февраля этого года?

Скорость и темпы работы бизнес-организации — это то, насколько быстро она адаптируется к переменам, насколько быстро разрабатывает, осваивает и развивает новые технологии и внедряет инновации, сокращает время достижения результата и выхода на рынок, меняет бизнес-модель, передает и обрабатывает информацию, распространяет знание, управляет денежными и материальными потоками, обеспечивает безопасность, принимает молниеносные, но верные решения, обучается, а также нанимает и удерживает наиболее полезных и талантливых сотрудников, которые умеют быстро и эффективно работать и т.д. Большинство организаций и их корпоративные культуры как раз такой скоростью и темпами работы не обладают, а значит, они обречены быть аутсайдерами или погибнуть.

Почему так происходит? Потому что скоростью управлять сложнее (это скажет, например, любой профессиональный спортсмен). Для ускорения потребуются новые навыки, подготовка, разработка специальной стратегии по наращиванию темпов, потому что многие топ-руководители

не любят рисковать и опасаются, что это может привести к большому количеству слишком дорогостоящих ошибок и последствий. До этого (в течение многих столетий) умеренная скорость работы была вполне приемлемой, пока в конце XX в. мы не вошли в мир постоянно нарастающей сложности. В этом мире медлительность моментально приносит существенные негативные последствия для всех. Сейчас менеджеры-тугодумы мало кому нужны.

Цифровые технологии и искусственный интеллект формируют новую быстро изменяющуюся реальность, в которой стремительно разворачиваются новые процессы, многие из которых нам еще не очень понятны. Мир (страны, отрасли, конкретные организации), зависимый от передовых технологий — их разработки и использования — становится весьма уязвимым, небезопасным и рискованным. При этом сами характеристики новой реальности неизбежно меняют и само управление, и характер ответственности за его последствия. Усложнение восприятия, понимания, интерпретации, ожиданий и т.д. этих перемен выводят проблемы метафизики (смыслов, ценностей, восприятий и т.д.) и идеологии управления, стратегического анализа и стратегических решений, оценок, измерений и эффективности управления, культуры и этики бизнеса, другого менеджмента и лидерства на первый план.

Следующая важнейшая составляющая сложности — это *риски* и, соответственно, проблемы риск-менеджмента. В теоретическом плане проблема управления рисками изучается давно. За это время изменилось несколько теоретических подходов к управлению рисками — от формально-логического их изучения к субъективно-психологическому, культурологическому и теории мирового общественного риска. Написано множество книг и статей, разработаны принципы, методики и стандарты, различные курсы по данной дисциплине, в том числе и на экономическом факультете. Однако проблема настолько разрастается и обостряется, что она требует дополнительного внимания особенно в более широком контексте культуры управления и формирования управленческого мышления. Если ранее приоритетом анализа и обучения были макро-, финансовые и операционные риски с соответствующими механизмами из распознавания, структуризации, оценки и купирования, то теперь необходимо более внимательно анализировать нерыночные и нефинансовые риски, которые на самом деле имеют очевидные финансовые и прочие последствия. Мы живем в мире рисков, в котором постоянно появляются новые области рисков, связанные также с парадигмальными сдвигами — риски новых технологий и цифровизации (включая искусственный интеллект), техногенные риски, пандемийные, санкционные риски, имеющие политическую природу и многие другие. Все они чрезвычайно опасны и до определенного времени учитывались как второстепенные.

Российская история риск-менеджмента насчитывает примерно 19 лет и до кризиса 2008 г., когда весь деловой мир осознал принципиальную важность этой проблемы, российский бизнес не уделял ей достаточного внимания. А, соответственно, не было и достаточного спроса на подготовку специалистов в этой области. Не было культуры риск-менеджмента, у большинства менеджеров не было сформировано риск-ориентированное мышление и поэтому снижена чувствительность к риску. Подход к рискам не носил системный и комплексный характер, риск не был включен в топ-корпоративные приоритеты, доминировал преимущественно реактивный подход, риск-менеджмент не был достаточно интегрирован в стратегический менеджмент, да и специалистов было явно недостаточно. Кроме того, отмечалось явное смещение в сторону анализа преимущественно финансовых рисков (в том числе рыночных и операционных) с соответствующими механизмами их страхования и хеджирования и недостаточным вниманием к нерыночным рискам, к таким аспектам риска, как моральная опасность, культура восприятия, ментальные войны, особенности менталитета и психологии управления рисками. Все это сказалось на предвидении кризиса, недооценке прочих рисков, на негативных его последствиях.

Конечно, после глобального кризиса 2008 г. ситуация изменилась и уровень зрелости риск-менеджмента и так называемый «риск аппетита» в российском бизнесе несколько вырос (Deloitte, 2018; Риск Академия, 2021; Восканян, 2019). Причем, если взглянуть на рейтинги рисков последних лет, то нерыночные риски, хотя и неявно, но стали постепенно более приоритетными. Так, в 2019 г., согласно опросам бизнесменов, проведенных группой «Альянс», первые три позиции занимали риски цепочек поставок (50% опрошенных), регулирования, включая торговые войны, протекционизм и санкции (34%) и технориски (34%) (Allianz, 2019). В то же время риски пандемии до ее проявления в 2019 г. совсем не рассматривались как основные, да и санкционные риски уступали в рейтингах важности многим другим. В результате — недооценка и неготовность как государств, так и бизнеса, просчеты в экономическом анализе их масштаба, влияния и возможных последствий. А все вместе — это примеры болевых точек управленческого мышления и, как следствия, нарастающих просчетов и ошибок, противоречивых действий и т.п. Конечно, за последние два года отношение к этим рискам экспертов изменилось, а Всемирный банк назвал четыре основных риска для российской экономики в обозримом будущем: пандемия, инфляция, санкции и энергопереход (S&P, 2021). Теперь мы все видим, что является самым важным.

Еще одной важнейшей сферой современной конкуренции является *борьба за внимание*. Еще в 1971 г. (год основания кафедры управления в МГУ. — Д. К.) будущий Нобелевский лауреат Герберт Саймон первым сказал: «Богатство информации приводит к бедности внимания». Термин

«экономика внимания» появился в 1997 г. благодаря физику и экономисту Майклу Голдхаберу. Он использовал его в качестве альтернативы понятию «информационная экономика». Автор современной книги «Мир после капитала» (Wenger, 2016) считает, что теперь экономика будет строиться вокруг внимания людей, а само внимание станет одним из главных ограниченных и ценных нематериальных ресурсов, который надо использовать рационально. Томас Дэвенпорт и Джон Бек также говорят, что «понимание и управление вниманием (*“attention management”*) являются сегодня наиболее важным условием успеха в бизнесе» (Денисов, 2022).

Если оставить в стороне физиологическую и психологическую сторону проблемы внимания, то с точки зрения управления вниманием важны два аспекта — личное и чужое внимание.

Управление первым — это концентрация и сосредоточение. В мире все возрастающего объема информации и новых ИК-технологий, нового контента и постоянных обновлений, при условии ограниченности времени активной деятельности человека и последовательности обработки им информации наше внимание (индивидуальное и коллективное) в значительной степени рассеяно и «обнищено», по выражению Герберта Саймона. У нас возникают, с одной стороны, когнитивная перегрузка и перегрузка социальных взаимодействий, а с другой, — ограниченность восприятия при заданном объеме внимания. Нам все труднее фокусироваться и концентрироваться на главном, ценном, приоритетном, неотложном, а также на совместном опыте. Поэтому многие путаются в смыслах, в интерпретациях информации, в суждениях, в значимости и приоритетности возникающих проблем и задач в условиях многозадачности. Люди попадают в так называемые «ментальные ловушки», их мышлению (в том числе управленческому) многое угрожает, в том числе манипуляции вниманием. А все это влияет на принятие решений.

Эта проблема не нова, но сегодня она проявляется с новой остротой, поскольку каждый может коммуницировать с каждым, что неизбежно ведет к перегрузке внимания. Между переизбытком информации и недостатком внимания должна помещаться опосредующая смысловая конструкция. Компьютер и интернет создали культуру, в которой в дефиците не информации, а ориентации. То есть не хватает времени, которое мы можем уделить избыточно прибывающей информации. Управление знаниями поэтому должно сосредоточиться прежде всего на фильтрации релевантной, имеющей прямое отношение к задаче информации для целей принятия решений в условиях неопределенности и недостатка времени.

Второй аспект внимания внешний. Люди и организации пытаются захватить и удерживать чужое внимание, привлечь к себе новых перспективных сотрудников, инвесторов, партнеров, клиентов и других стейкхолдеров. Фактически именно вокруг этого идет жесткая конкурентная

борьба, причем важными становятся скорость внимания и доверия, так как и то, и другое дают дополнительные бонусы. Можно было бы даже предложить новый показатель — “return-on-attractiveness/attention” (отдача от привлекательности/внимания), который, впрочем, не так просто количественно оценить.

Все, о чем говорилось выше, должно стать объектом внимания для бизнес-образования и интегрировано в различные учебные программы и конкретные курсы.

Есть еще один важный аспект и связан он с дискуссией о том, кто сейчас больше нужен на рынке труда — специалисты или дженералисты? Некоторые вполне справедливо считают, что в современном мире как никогда важны внеотраслевые, неспециальные знания и навыки и особую роль выполняют люди, способные ориентироваться не в узком, а в широком поле вещей, событий, трендов и проблем, поскольку самые сильные идеи и инновации сейчас приходят извне отраслей, от неспециалистов. Дэвид Эпштейн, рассуждающий на эту тему в своей нашумевшей книге, говорит о двух типах проблем — «добрых» и «злых» (Epstein, 2019). Первые понятны, структурированы, по ним много информации и есть алгоритмы решений. И здесь хороши специалисты и автоматизация. Вторые, напротив, не ясные, имеют размытые границы решений, требуют дивергентного мышления, эвристического подхода, использования аналогий. Он пишет: «Чем шире картина (мира, охвата знаний, опыта и возможностей. — *Д. К.*), тем нужнее уникальный вклад человеческого потенциала». Это, если так можно выразиться, мышление в другой размерности, в других форматах или, как говорят, «вне ящика» (out-of-the-box thinking). Это и про множественность человеческого интеллекта — аналитического, эмоционального, творческого, изменений, практического, духовного и др. — далеко за рамками простого IQ (Gardner, 1983; Sternberg, 1997). И это тоже очень важно сейчас.

Проблемы ВКР студентов бакалавриата по менеджменту

Как говорят, менеджменту «легко» учить, так как есть фундамент, теория и история, опыт, лучшие практики и др., и трудно научить особенно студента даже профильного бакалавриата, поэтому нельзя за четыре года сделать из студента, например, хорошего доктора или юриста. Для этого нужно время, как говорят, правило — не менее 10 тыс. часов практики. Но можно и надо начать формировать культуру анализа управления и применения инструментария. И в определенной степени показателем такой культуры является выпускная квалификационная работа (ВКР).

Повышение качества подготовки выпускников всех программ экономического факультета, начиная с бакалавриата, формирование у них нового качества современного мышления (и не только экономического)

всегда было в центре внимания деканата факультета. В отсутствие государственного экзамена единственной формой итогового контроля является ВКР и ее качество — главный критерий профессиональной квалификации выпускника, приобретенных им знаний и профессиональных компетенций, умения ставить правильные исследовательские вопросы и анализировать актуальные проблемы. Поэтому было принято решение тщательно проанализировать тематику и уровень ВКР бакалавров, организацию процесса их подготовки, работу научных руководителей, рецензентов и аттестационных комиссий. Было необходимо выявить проблемные точки, улучшить объективность оценок и подготовить соответствующие рекомендации по улучшению всего процесса. Для этого на факультете была сформирована рабочая группа УМК, которая начиная с июля 2021 г. провела комплексную оценку состояния дел в этой области, а некоторые результаты ее работы и выводы были уже представлены на страницах журнала (Марков и др., 2022). Начальным импульсом в этой работе стал анализ тематики ВКР по направлению «Менеджмент» с 2020 г.¹ Моя работа в аттестационной комиссии с 2021 г. и даже предварительный беглый взгляд на проблематику ВКР бакалавриата позволили выявить целый ряд несоответствий формулировок тем ВКР и проблемного поля направления «Менеджмент».

Если оценить тематику работ между двумя профилями направления «Менеджмент» — управление, маркетинг, инновации, учет (Профиль 1) и экономика и финансы (Профиль 2), то ситуация после анализа почти всех ВКР выглядела следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ВКР направления «Менеджмент» (%)

	2020	2021
Профиль 1 — управление	67	45
Профиль 2 — экономика	33	55
Распределение по тематике:		
Менеджмент	40	23
Маркетинг	20	18
Экономика	15	26
Отраслевые проблемы	12	19
Финансовый менеджмент	10	10
Учет и отчетность	3	4

Источник: составлено автором.

¹ Вторым направлением подготовки является «Экономика».

Очевидно, что доля работ профиля «Управление» в этом направлении подготовки значительно упала, а по профилю «Экономика» возросла. При этом работ в той или иной степени с акцентированной управленческой проблематикой (часто не очевидно выраженной) по данному направлению было *примерно чуть больше половины* — большая часть по кафедре управления организацией. Других, в которых достаточно четко обозначена именно такая проблематика, но относящихся к экономике, было семь (из 29 работ направления), к финансам — четыре (из 11), к отраслевым проблемам — семь (из 22), к маркетингу — десять (из 20). В основном такие работы были закреплены за соответствующими кафедрами. Иначе говоря, ни формулировки тем, ни, как правило, содержание практически половины работ не соответствовали проблематике направления (шифру специальности «Менеджмент»), а рассматривало другие различные экономические, финансовые или маркетинговые проблемы. Сам факт такого рассмотрения проблем вовсе не плох, не означает их неактуальность и не свидетельствует о плохом качестве большинства этих ВКР (о распределении оценок см. в предыдущей статье рабочей группы: Марков и др., 2022). Речь идет об акцентах, показывающих знания и умения именно по данному направлению подготовки, а не вообще экономической подготовки. В ходе дискуссии по этому вопросу были те, кто полагает, что все это так или иначе можно трактовать как управленческие проблемы. Но тогда они должны быть четко определены, должны быть соответственно сформулированы предмет, объект и цели исследования на «языке менеджмента», выводы ВКР должны быть не только содержательными, но и показывать качество мышления и уровень анализа выпускника, что далеко не всегда прослеживалось и, конечно, вызывало вопросы аттестационных комиссий, так как выпускник получал квалификацию менеджера, а не экономиста. Приведу лишь пару примеров названий тем, не соответствующих направлению «Менеджмент» в предложенных формулировках: «Межкультурные различия в динамике модного тренда» или «Эффективность снижения выбросов парниковых газов крупнейшими эмитентами». И подобных названий достаточно много.

Разумеется, это был сигнал для анализа соответствия требованиям направления подготовки, недостаточного внимания ряда научных руководителей, акцентирования и постановки именно управленческих проблем и вариантов их решения, повышения общего качества работ, разумеется, для уровня бакалавриата. В частности, рабочей группой были сформулированы возможные форматы ВКР для каждого направления и критерии оценки работ. В принципе возможно несколько типов исследований по менеджменту, хотя на практике они, как правило, проявляются не в чистом виде, а дополняют друг друга.

Значительная часть работ является преимущественно **описательным исследованием**. В идеале на основе эмпирических данных можно изу-

чать характеристики и свойства отдельных объектов управления, явлений или процессов, делать обобщения, дающие о них относительно целостное представление. Однако такого рода работы скорее демонстрируют умение обращаться с информацией, литературой и фактами, показывать более функциональную подготовку, а не качество мышления, так как в них мало постановочных проблем и их анализа.

Разведывательное (или пилотажное) исследование позволяет решать ограниченные задачи, опираясь на определенный инструментарий (анкеты, интервью, опросы, карточки наблюдения или изучения документов). В анализируемых работах в чистом виде такой тип практически не был представлен, а инструментарий был скорее дополнением, причем не всегда обоснованным и репрезентативным. Хотя сам тип такого исследования, в случае его качественного исполнения, может быть достаточно творческим и даже в какой-то мере новаторским, если правильно и своевременно ставится актуальная проблема и анализируется отношение к ней и реакция на нее достаточно репрезентативного числа респондентов.

Аналитическое исследование — самый серьезный тип анализа. Оно не только описывает элементы изучаемого объекта, явления или процесса, но и позволяет выявить причины, лежащие в его основе, ставить смысловые вопросы, о которых говорилось выше, делать сравнения и соответствующие выводы. Исследование сложности, поиск как причинно-следственных, так и нелинейных связей, разного рода закономерностей — основное назначение этого типа исследования. В аналитическом исследовании изучается совокупность многих факторов, обуславливающих данное явление. Именно оно может в наибольшей степени продемонстрировать качество мышления выпускника. Однако на этом уровне подготовки исследования такого рода встречаются не часто. Но они, естественно, оцениваются высоко.

Все эти виды исследований так или иначе попали в обозначенный нами *проектно-исследовательский* (больше описания, сравнений и фундаментальной аналитики) или *проектный* формат (больше прикладной аналитики и практико-ориентированности).

Еще одной разновидностью в рамках обозначенного нами *академического* формата является **историко-управленческое исследование (ИУИ)**, однако первое не сводится к последнему. Академический формат предполагает более глубокую теоретическую проработку новых явлений в менеджменте и корпоративном управлении с выходом на их практическое применение. ИУИ может иметь несколько вариантов: история практики управления, развитие управленческой мысли (эволюция взглядов на управление определенными сферами, объектами и т.д.) и развитие теории (науки) управления и ее составляющих, например, эволюция взглядов на проблемы измеримости и эффективности управления, управление персоналом или на проблемы сложности, обозначенные выше. Такого

рода формат относительно редко встречается у бакалавров в силу большей практико-ориентированности их ВКР и, по всей видимости, недостаточной культуры работы с первоисточниками и понимания тех проблем, о которых говорилось выше. Как возможность, такая проблематика предлагается, но, наверное, работы такого рода — скорее, продукт магистров.

Работа по анализу ВКР 2020–2021 гг. в таком объеме была проведена на экономическом факультете впервые, она продолжается и ее результаты дали немало материала для последующих обсуждений и принятия соответствующих решений деканатом факультета, для организации педагогических чтений, методических семинаров и консультаций студентов по проблемному полю менеджмента, а также для подготовки необходимых учебно-методических материалов и положений.

Заключение

Всякий переломный момент в развитии общества, а мы переживаем именно такой момент, требует очень серьезного переосмысления многих вещей в жизни, в идеологии, в принципах, в практиках, в поведении и в мышлении. Это серьезный вызов и для образования в целом, и, конкретно для экономического и управленческого образования. Современная наука управления — это симбиоз гуманитарных и естественных наук, в ней есть более измеримая и понятная функционально-технологическая сторона (что, как, с помощью какого инструментария что-то делается) и менее измеримая человеческая сторона (кто, зачем, почему, для чего что-то делает). Только целостное понимание управления как науки, практики, искусства, обучения, целостное понимание человека в системе управления как биологического, экономического, социального, интеллектуального, духовного существа, комплексное понимание реальности дает нам возможность делать взвешенные оценки, принимать не только оптимальные, но приемлемые и целесообразные (ограниченно рациональные) решения, осуществлять нужные, своевременные и необходимые действия с учетом конкретных ситуаций, условий и возможных перспектив и последствий. Мы научились обучать менеджменту, задача научить мыслить будущих менеджеров в других форматах.

Список литературы

Аппело, Ю. (2018). *Agile менеджмент. Лидерство и управление командами*: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 534 с.

Артур, Б. У. (2015). Теория сложности в экономической науке: иные основы экономического мышления. *Terra Economicus*, 13, (2), 15–37.

Ассоциация менеджеров (2021). *Будущее управленческих профессий: tech-реальность*. М.

- Виханский, О. С. (2009). К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. *Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент» (1)*, 5–24.
- Вольф, Н. (2022). *Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам*: пер. с англ. Ю. Константиновой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 286 с.
- Восканян, Е. (2019). Эксперты оценили зрелость управления рисками в России. *ЭАУ. Практика*, 4 (12), risk-practice.ru.
- Денисов, М. (2022). *Почему управлять вниманием важнее, чем временем*. slggp.com
- Деннинг, С. (2019). *Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов*: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Долан, С., Гарсия, С. (2008). *Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке*: пер. с англ. М.: Претекст, 313 с.
- Клейнер, Г. Б. (2020). Интеллектуальная экономика цифрового века. *Экономика и математические методы*, 56, (1), 18–33.
- Кузин, Д. В. (отв. ред.) (2022). *Менеджмент вчера и сегодня*. Сборник докладов юбилейной конференции, посвященной 50-летию кафедры управления организацией. М.: Белый ветер, 297 с.
- Кузин, Д. В., Пономарев, И. П. (2021). Управленческое мышление в новой реальности. *Мир новой экономики*, 15 (2), 107–117.
- Кузин, Д. В. (2021). *Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм*. М.: КноРус, 342 с.
- Кузин, Д. В. (2015). Стратегическое управление смыслами. *Экономические стратегии*, (7), 176–183.
- Кун, Т. (1975). *Структура научных революций*: пер. с англ. И. З. Налетова. М.: Прогресс, 288 с.
- Марков, А. Р. и др. (2022). Новые данные о качестве и форматах ВКР на экономическом факультете МГУ. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (2).
- Маршев, В. И. (2021). *История управленческой мысли*: учебник. 2-е изд., перераб. и дополн. М.: Проспект, 944 с.
- Пригожин, А. И. (2010). *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. М.: Дело.
- Риск Академия (2021). *Исследование уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях в 2020 г.*
- Хромов-Борисов, С. (2012). *Управление сложностью. Операционная система бизнеса*. М.: ИД Гребенникова, 340 с.
- Хэмел, Г. (2013). *Манифест лидера. Что действительно важно сейчас*: пер. с англ. М.: Эксмо, 320 с.
- Allianz (2019). *С какими рисками столкнутся компании в 2019 году*. <https://ru/press-center/barometr-riskov-allianz-s-kakimi-riskami-stolknutsya-kompanii-v-2019-godu/>
- Deloitte (2018). *Оценка уровня зрелости управления рисками в России*.
- Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Denning, S. (2013). The Management Revolution That's Already Happening. *Forbes*. May 30. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/#3019efc17091>
- Epstein, D. (2019). *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*. Macmillan. 353 p.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. the theory of multiple intelligences*. Basic Books.

Hooijberg, S. R. (2008). *Managing Meanings to Achieve Meaningful Management*. IMD. <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>

Mainert, J. et al. (2019). The incremental contribution of complex problem-solving skills to the prediction of job level, job complexity, and salary. *Journal of Business and Psychology*, 34 (6), 825–845.

Neubert, J.C. et al. (2015). The assessment of 21st century skills in industrial and organizational psychology: Complex and collaborative problem solving. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (2), 238–268.

S&P (2021). *Четыре главных риска для экономики России в 2022 году*. <https://www.rbc.ru/economics/27/02/2021/6038f0789a794777f4d955f4>

Sternberg, R. (1997). *Successful Intelligence: How Practical and creative Intelligence Determine Success in Life*. N. Y. : Plume.

Wenger, A. (2016). *The World After Capital*: пер. на англ. А. Дунаев, 12 сентября 2020. <https://worldaftercapital.gitbook.io/worldaftercapital/>

World Economic Report (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата обращения: 16.03.2022).

References

Appelo, J. (2018). *Management 3.0. Leading agile developers, Developing agile leaders*. NJ: Addison-Wesley, Pearson Education, 2011, 534 p.

Arthur, W. B. (2015). Complexity economics: a different framework for economic thought *Terra Economicus*, 13, (2), 15–37.

Association of Managers (2021). *The Future of management jobs: tech-reality*, Moscow.

Vikhansky, O. S. (2009). On the issue of business management paradigm change.

Vestnik Moskovskogo Universiteta. Serie 24 "Management", (1), 5–24.

Wolfe, N. (2022). *The Living Organization. Transforming Business To Create Extraordinary Results*. Quantum Leaders Publishing, 2011.

Voskanyan, E. (2019). The experts assessed risk maturity management in Russia. *EAU Praktika*, 4 (12). risk-practice.ru.

Denisov, M. (2022). *Why attention management is more important than time management*. slggp.com

Denning, S. (2018). *Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM, 380 p.

Dolan, S., Garcia, S. (2008). *Managing by values. A corporate guide to living, being alive, and making living in the 21st century*. Palgrave, Macmillan, 2006, 313 p.

Kleiner, G. B. (2020). Intelligence economy in the digital age. *Ekonomika i matematicheskie metody*, 56 (1), 18–33.

Kuzin, D. V. (Ed.) (2022). *Management yesterday and today*. Papers of the 50 anniversary jubilee conference of the Chair of management. M.: Bely veter, 297 c.

Kuzin, D. V., Ponomarev, I. P. (2021). Management thinking in the new reality. *Mir novoi ekonomiki*, 15 (2), 107–117.

Kuzin, D. V. (2021). *Contemporary management concepts: the paradigms shift*. M.: Knorus, 342 p.

Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press. 172 p.

Markov, A. et al. (2022). New data on the quality and the formats of VKR on the MSU Faculty of economics. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Serie 6. Economics*, (2).

Marshhev, V. I. (2021). *The history of management thought*. 2d edition. M.: Prospect, 944 p.

- Prigozhin, A. I. (2010). *Goals and values. New methods of work with the future*. M.: Delo.
- Risk Academy (2021). *Research on risk maturity management in Russian non-financial organizations in 2020*. March 7. riskacademy
- Khromov-Borisov, S. (2012). *Management of complexity. Business operational system*. M.: ID Grebenshikova, 340 p.
- Hamel, G. (2013). *What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass, 2012
- World Economic Report (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.