

## ИННОВАЦИОННЫЙ КОНТЕНТ КОГНИТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Н.Р. МОЛОЧНИКОВ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: mnr001@mail.ru*

*Т.А. РОБОВАЯ, доктор философских наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и менеджмента, Кубанский государственный технологический университет  
e-mail: taniaprokopenko@mail.ru*

*К.О. ЛИТВИНСКИЙ, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инновационными процессами, Кубанский государственный университет  
e-mail: litvinsky@econ.kubsu.ru*

### Аннотация

В условиях глобальной неопределенности огромную значимость для функционирования организации имеет уточненный инструментарий в плане расширенного использования отечественных и зарубежных методов исследования и способов воздействия на бизнес-процессы. При этом часть инструментов представляет собой успешные технологии в контенте когнитивного менеджмента. Впервые с позиции системного подхода рассмотрен инструментарий организации как система, в которой определяющей (базовой) подсистемой выступают инструменты управления персоналом, а разрабатываемые им HR-технологии становятся результативными инструментами организации, предопределяющими ее инновационную стратегию. В этой связи пример диаграммы по оценке результативности бизнеса представляет в настоящее время актуальный инструмент организации в форме развернутой технологии с конкретными конвергентными мерами защиты от конкурентов в плане заимствования зарубежного опыта и адаптации к российским организациям.

**Ключевые слова:** управление персоналом, инструментарий организации, когнитивный менеджмент, системный подход, HR-технологии, бизнес.

**DOI: 10.31429/2224042X\_2021\_62\_41**

В условиях пандемического кризиса появляются новые инструменты, позволяющие выполнить оценку экономических показателей с последующей диаграммой резервов повышения их результативности. Повышен-

ный интерес может представлять развернутая технология оценки результативности бизнеса организации как инструмента бизнеса и расширенное понятие «инструментарий организации» с ведущей ролью и значимостью инструментов управления персоналом с HR-технологиями.

Одной из самых пострадавших сфер в условиях пандемии оказался малый и средний бизнес, на котором в значительной степени держится экономика многих стран, правительства этих стран срочно разрабатывают соответствующую помощь. Правительственные меры поддержки весьма существенны в США, Швейцарии, Великобритании, Франции, Германии, Италии, Канаде, Японии. В России в качестве мер поддержки в условиях пандемии введены налоговые послабления и мораторий на банкротства.

Тем не менее произошел переход к политике протекционизма как результат ориентации правительств многих стран на национальную безопасность и самодостаточность экономики.

Однако некоторые изменения вследствие пандемического кризиса стали положительными. Так, локдауны ускорили внедрение цифровых технологий и изменили способы взаимодействия людей. Спрос и предложение товаров и услуг стали виртуальными. Произошла быстрая цифровизация: электронная коммерция, виртуальные конференции. Резко увеличилось использование Интернета, но и

значительно выросла киберуязвимость компаний во всем мире.

Социальные сети, онлайн-коммуникации, электронная коммерция стали эффективными инструментами «новой экономики».

Прогнозируется, что 2021 г. будет годом восстановления экономики докризисного уровня. Ожидается, что глобальный ВВП может вырасти на 4,3 %, а объем мировой торговли — на 6,7 %. Прирост ВВП в России в 2021 г. составит около 3,5 %, реальные доходы населения увеличатся на 4 %.

На современном этапе традиционные способы ведения бизнеса в России становятся неактуальными. Нужны новые модели построения бизнеса, отвечающие прежде всего непрерывному повышению качества функционирования самой организации и самооценке результативности ее бизнеса, представляющей собой эффективную HR-технологию как инструмент организации.

В этой связи для функционирования организации огромную значимость имеет более широкое использование уточненного инструментария организации в форме разнообразных традиционных и новых методов исследования и способов воздействия на бизнес-процессы, регулярное проведение соответствующего мониторинга в условиях пандемического кризиса и глобальной неопределенности, резкого ослабления международного сотрудничества и сокращения каналов распределения продукции. При этом часть инструментов представляет собой успешные технологии в контенте когнитивного менеджмента.

Следует отметить, что в специальной литературе инструменты организации отделены от остальных инструментов (инструменты организации труда, инструменты менеджмента, инструменты маркетинга, инструменты конкурентоспособности, инструменты бизнеса, инструменты управления качеством, инструменты управления персоналом и др.) и, к сожалению, без применения системного подхода к инструментарию организации как системе, чтобы показать ведущую роль управления персоналом в плане разработок и использования HR-технологий.

Первоначально уточним содержание всех названных нами инструментов.

Инструменты организации труда:

- разделение и кооперация труда;
- нормирование труда;
- организация и обслуживание рабочих мест;
- подбор и развитие персонала;
- улучшение условий труда;
- рационализация трудовых процессов;
- оптимизация использования рабочего времени;
- укрепление трудовой дисциплины;
- эмпирический метод использования передового опыта;
- научный метод использования экономических законов;
- оценка уровня организации труда.

Инструменты менеджмента:

- модели менеджмента;
- реструктуризация;
- метод экспертных оценок;
- метод сетевого планирования и управления;
- система управления по целям;
- корреляционно-регрессионный анализ;
- метод PERT;
- матрица ответственности;
- матрица рисков.

Инструменты маркетинга:

- исследования рынка;
- интернет-маркетинг;
- методы распространения;
- методы стимулирования;
- обслуживание показателей;
- реклама;
- мерчендайзинг;
- товарная политика;
- сбытовая политика;
- политика продвижения;
- политика цен.

Инструменты конкурентоспособности:

- концепция TQM;
- система структурированной функции качества;
- самооценка качества функционирования организации;
- методы Г. Тагути;

- система менеджмента качества;
- самоменеджмент;
- маркетинг, маркетинговые исследования;
- мерчандайзинг;
- финансовая устойчивость;
- стратегические альянсы;
- поглощения и слияния компаний;
- бостонская матрица;
- SWOT-анализ, Gap-анализ;
- конкурентные стратегии;
- бенчмаркетинг;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- непрерывное наращивание знаний;
- конвергентные меры защиты от конкурентов;

– связи с общественностью.

Инструменты бизнеса:

- электронная почта;
- бизнес-план, антикризисная программа;
- кредитование;
- аутсорсинг;
- программные документы для бизнес-моделирования (ARIS, ELMA и др.);

- социальная сеть, блоги, лендинг, квизы;
- цифровые технологии, электронная коммерция;

- компьютерная техника;
- оргтехника;
- бухгалтерские программы, платежные сервисы;

- форумы;
- модели бизнеса;
- репутация бренда.

Особый интерес представляет группа инструментов управления качеством, определяющих в первую очередь конкурентоспособность организации.

К примеру, В.В. Окрепилов рассматривает четырнадцать инструментов качества [4]. Также Е.А. Горбашко называет набор из семи инструментов управления качеством, заявленных еще в 1970-х гг. Союзом ученых и инженеров [2, с. 216—219]. Девять инструментов качества приведены Р.А. Фатхутдиновым [6, с. 128—129]. Группа авторов (Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сидикин А.Ю.) приводят десять инструментов качества [1, с. 166—178].

Некоторые инструменты управления качеством — одни и те же — имеют у авторов разные названия.

Инструменты управления персоналом:

- административные методы управления;
- экономические методы управления;
- социально-психологические методы управления;
- системы вознаграждения;
- обогащение содержания труда;
- развитие персонала;
- грейдинг, должностные модели компетенций;
- корпоративная культура;
- вовлеченность персонала;
- оценка результатов работы;
- сегментирование персонала;
- рекрутинг;
- конкурентные преимущества;
- ассесмент, мониторинг оценки персонала;
- компьютерная техника;
- оргтехника;
- специализированное компьютерное оборудование;
- компьютерное игровое оборудование.

Перечисленные группы используемой современной техники превратились в повседневный рабочий инструмент управления персоналом и бизнеса.

Инструменты организации:

- устав организации;
- ранжирование полномочий;
- учет рабочего времени сотрудников;
- мониторинг упоминаний в социальных сетях;
- мониторинг изменений;
- матрица ответственности проекта;
- базовые модели конфигурации инструментов организации (приказы и распоряжения, делегирование и регулирование, инициирование и инструктаж, программы и рейтинг) [4, с. 225];
- система Паттерн;
- краудсорсинг;
- аутстафаринг;
- бюджетирование;
- бухгалтерский учет;
- налоговый учет;

- управленческий учет;
- HR-технологии;
- поиск и оценка персонала;
- создание систем обучения и управления знаниями;
- фасилитация как стиль не дивергентного управления;
- повышение квалификации работников и собственной капитализации на рынке труда;
- развитие HR-специалистов;
- создание программ нематериальной мотивации персонала;
- самозанятость и новые рабочие места;
- управление кадровым резервом;
- построения системы управления процессами;
- повышение эффективности бизнес-процессов;
- организационное развитие по управлению изменениями;

- самооценка результативности бизнеса.

Как видно из данного перечня, нами к инструментам организации впервые в специальной литературе отнесены HR-технологии, появившиеся по результатам управления персоналом.

По нашему мнению, все инструменты входят в понятие «инструментарий организации», который с позиции использования методов системного подхода предопределяет инновационную стратегию организации и может быть представлен следующим образом (рис. 1).

Как видно из рис. 1 нами выделены четыре основные подсистемы в системе инструментария организации — инструменты маркетинга, менеджмента, управления качеством и управления персоналом. Последняя подсистема (инструменты управления персоналом) выступает в качестве базовой с HR-технологиями как инструментами ор-

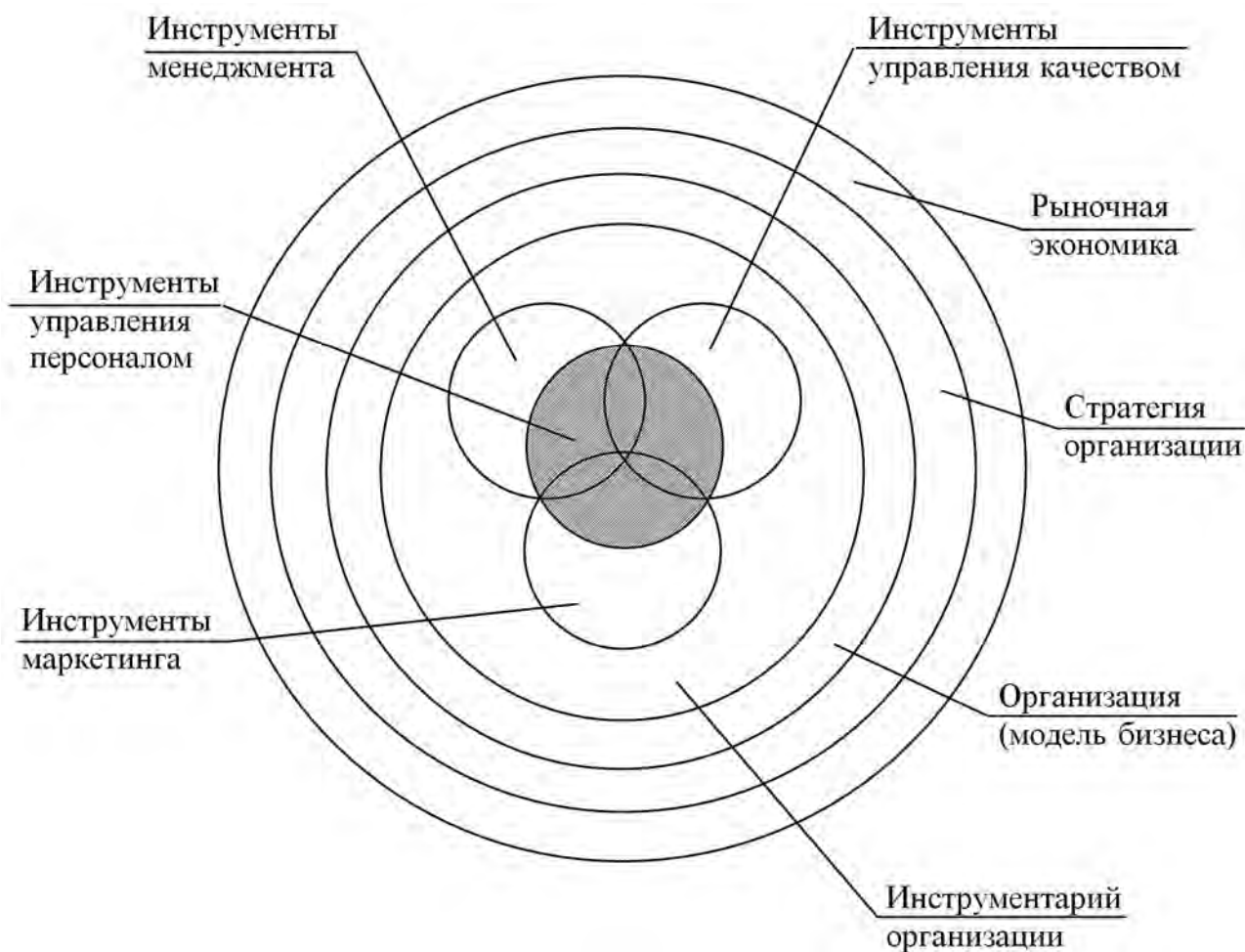


Рис. 1. Инструментарий организации



ганизации, а сама организация процессов управления человеческими ресурсами при этом способствует наращиванию компетентности организации.

Также в специальной литературе практически не называют среди инструментария организации Гар-анализ и бенчмаркетинг, составляющие суть конвергентного стратегического менеджмента и продолжения SWOT-анализа в качестве когнитивного менеджмента. Но если Гар-анализ показывает не покрытые пробелы, требующие своего закрытия конкретными мероприятиями и образующимися в результате сравнения конкурентов на основе выделенных индикаторов (критериев), то бенчмаркетинг представляет собой то же самое, но только анализируемый процесс (или подпроцессы, анализируемая организация) сравнивается с организацией — отраслевым лидером. В любом случае все начинается со SWOT-анализа (т. е. с когнитивного менеджмента, если инновация дает многократный положительный конечный результат), а потом с закрытия непокрытых пробелов у соответствующих индикаторов с реперным началом конвергентной части.

В перечисленных инструментах находят

свое отражение различные применяемые на практике методы оценки экономических показателей с последующим мониторингом. Приведем пример оценки результативности бизнеса организации (как его инструмента), выполненной нами в соответствии с требованиями Европейской награды за качество и подготовленными рекомендациями относительно использования российскими организациями. Показатели критерия «результаты бизнеса» приведены в табл. 1.

Исходные данные представлены в табл. 2, где каждому показателю присвоена важность в условных единицах. Общая сумма равна 15, как установленная в целом по данному критерию, а требуемый результат составляет 150 баллов.

Диаграмма резервов повышения результативности бизнеса организации показана на рис. 2. Важность каждого показателя проставляется экспертами — должностными лицами топ-менеджмента организации.

Таким образом, выполнена типовая проработка технологии самооценки результативности бизнеса, отвечающей требованиям Европейской награды за качество и соответствующим конвергентным мерам защиты от

Таблица 1

Показатели критерия «результаты бизнеса»

№ показателя	Показатель	Оценка, балл (от 0 до 1)
1	Для каждого подразделения определены ключевые финансовые показатели и показатели деятельности	
2	Определены показатели деятельности, не относящиеся к финансовой сфере	
3	Для всех типовых показателей определены цели	
4	На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса	
5	Фактическое положение дел регулярно анализируется	
6	Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу	
7	Применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений	
8	Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях	
9	Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются так же, как и эффективность принимаемых мер	
10	Результаты оказываются удовлетворительными в сравнении с результатами конкурентов	

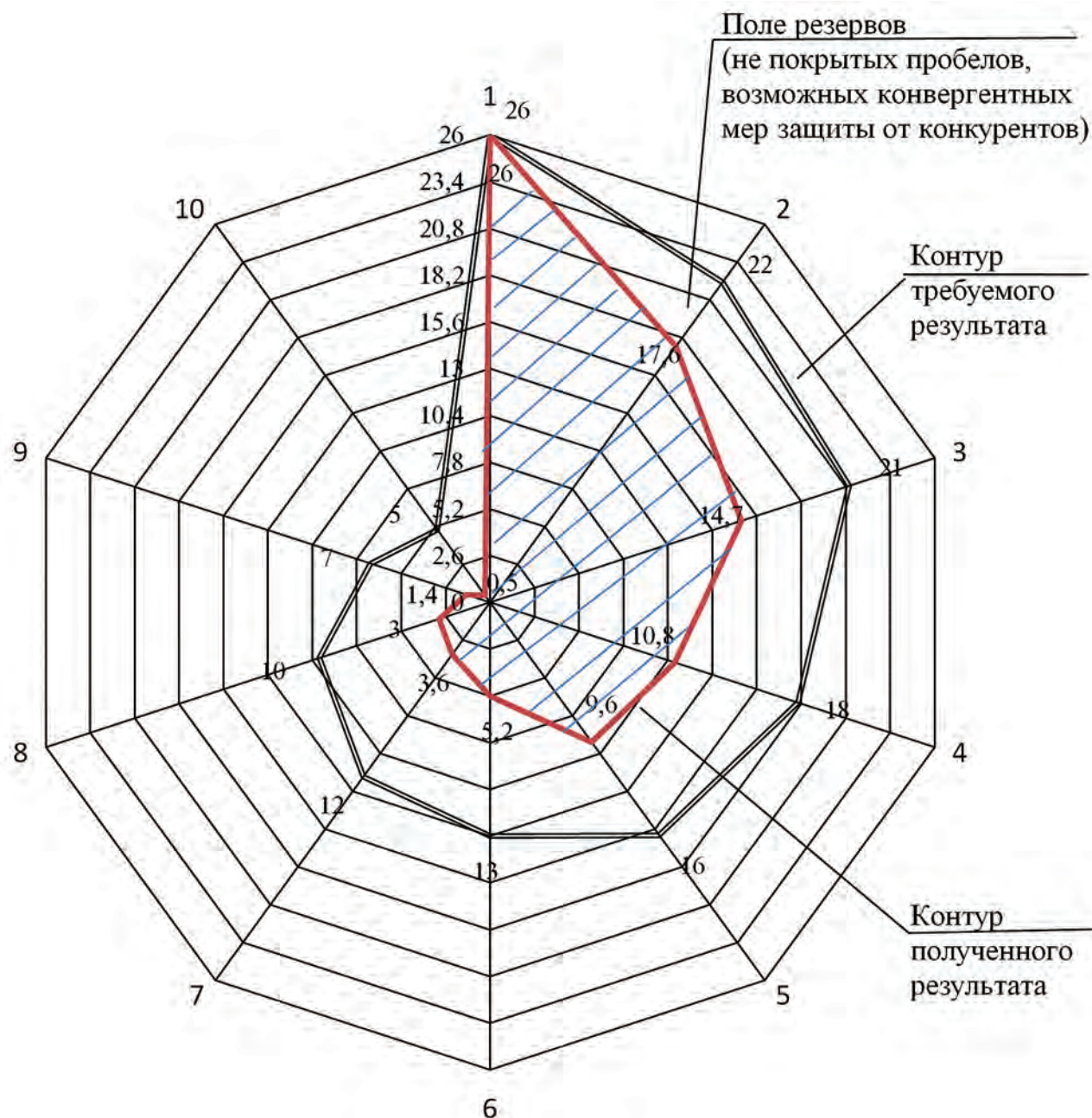


Рис. 2. Диаграмма резервов повышения результативности бизнеса организации (здесь № 1—10 — наименования показателей критерия «результаты бизнеса»)

конкурентов, отраженным в диаграмме Иси-кавы для закрытия поля не покрытых пробелов. Результативность бизнеса, равная 61,6 %, говорит о том, что организация находится в середине пути ее повышения.

Необходимо отметить, что в специальной литературе оценка качества функционирования организации обычно смешивается с оценкой ее деятельности и представлена в следующих вариантах: с целью определения стоимости бизнеса, анализа финансового со-

стояния, анализа рентабельности производства, оценки эффективности внедрения системы менеджмента качества. В отечественной литературе представлены и методы оценки качества: товара, организации, труда, а также оценки конкурентоспособности человеческого капитала, товара, организации, вида экономической деятельности, региона, страны. Однако оценка качества функционирования организации, и в том числе оценка результативности бизнеса, практически отсутству-

ют. Следовательно, оценка результативности бизнеса, выполненная в виде развернутой технологии, может представлять в настоящее время повышенный интерес в плане заимствования зарубежного опыта и его адаптации к российской действительности.

Таблица 2

Исходные данные для формирования резервов повышения результативности бизнеса организации

Код показателя	Собственный вес (важность) показателя, усл. ед.	Требуемый результат, балл	Полученный результат, балл	Результативность бизнеса, %
1	2,6	26,0	26,0	
2	2,2	22,0	17,6	
3	2,1	21,0	14,7	
4	1,8	18,0	10,8	
5	1,6	16,0	9,6	
6	1,3	13,0	5,2	
7	1,2	12,0	3,6	
8	1,0	10,0	3,0	
9	0,7	7,0	1,4	
10	0,5	5,0	0,5	
Итого	15,0	150,0	92,4	61,6

Таким образом, пример приведенной диаграммы выполнен исключительно в порядке изучения зарубежного опыта по одному целевому критерию («результаты бизнеса») с развернутой технологией когнитивного менеджмента, который, в свою очередь, определяется не только как система управления процессами, посредством чего знание идентифицируется, накапливается для улучшения деятельности организации, но и как процесс, приводящий к многократно повторяющимся успешным конкретным результатам от каждой новой инновации с последующей разработкой конвергентных мер защиты от конкурентов [3, с. 16—20].

Благодаря построенной диаграмме получено поле не покрытых пробелов между двумя контурами многоугольников по требуемым и полученным значениям десяти показателей,

которое можно закрыть с помощью рекомендуемых Исикавой соответствующих резервов, определить и контролировать степень результативности бизнеса. При этом рассмотренная технология может быть заимствована любой российской организацией, но с уточнением (корректировкой) топ-менеджментом перечня показателей интересующего критерия и соответствующей их значимостью (весомостью).

Также установлено, что все группы инструментов с позиции использования принципов системного подхода входят в инструментарий организации, в которой базовой, определяющей взаимосвязь всех подсистем, выступает подсистема управления персоналом. Расширение перечня инструментов организации (вместо известного и суженного) позволяет организациям применять более широкий подход ко всем существующим методам оценки и способам воздействия на бизнес-процессы, не ограничиваясь рамками групп инструментов с помощью уточненных технологий и базовой подсистемы при условии непрерывного развития человеческого капитала и продуманных инноваций, составляющих суть контента когнитивного менеджмента.

### Библиографический список

1. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Управление качеством: учеб. пособие / под ред. Б.И. Герасимова. 4-е изд., испр. и доп. М., 2017.
2. Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник. 2-е изд. испр. и доп. М., 2016.
3. Молочников Н.Р. К вопросу о взаимосвязи когнитивного и конвергентного стратегического менеджмента // Казанский экономический вестник. 2020. № 3 (47). С. 16—20.
4. Окрепилов В.В. Управление качеством: учебник. 2-е изд. М., 1998.
5. Патфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. СПб., 2007.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Краткий курс. СПб., 2004.