

Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: развитие организационных способностей в условиях интернет-экономики

Мадьяров Азат Альбертович

Канд. социол. наук, бизнес-тренер
ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования
«Московская бизнес школа», г. Москва, Россия

Аннотация

Актуальность данного исследования связана с происходящими изменениями общего контекста и с необходимостью изучения источников конкурентного преимущества в XXI в. Систематизация методов целеполагания как критериев качества управления и развития организационных способностей приобретает особую важность в условиях формирования интернет-экономики. Для подготовки данной публикации в качестве теоретической базы использовались труды отечественных и зарубежных ученых-практиков. Основным методом исследования выступает анализ источников, раскрывающих практические особенности развития организационных способностей в условиях становления информационного общества. Выявлено, что обеспечение конкурентоспособности на основе организационных способностей коррелирует с формированием более инновационных механизмов развития. Замечено, что традиционное мышление менеджмента может привести к рассогласованию стратегии организации и ее окружения, затрудняя реализацию стратегического процесса. В заключении статьи приводятся основные результаты и формулируются краткие выводы исследования, подчеркивающие важность продолжения изучения управленческих практик XXI в.

Ключевые слова

Информационное общество, интернет-экономика, организационные способности, конкурентоспособность, стратегический контекст, подрывные технологии

Для цитирования: Мадьяров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: развитие организационных способностей в условиях интернет-экономики // Вестник университета. 2023. № 9. С. 149–157.

Ensuring competitiveness in the XXI century: development of organizational skills in the conditions of the Internet economy

Azat A. Madyarov

Cand. Sci. (Sociol.), Business Coach

ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Utonomus non-profit organization of additional professional education «Moscow Business School», Moscow, Russia

Abstract

The relevance of this study is related to the ongoing changes in the general context and the need to study the sources of competitive advantage in the XXI century. The systematization of goal-setting methods as criteria for the quality of management and the development of organizational abilities is of particular importance in the context of the formation of the Internet economy. To prepare this publication, the works of domestic and foreign scientists and practitioners were used as a theoretical basis. The main method of research is the analysis of sources that reveal the practical features of the development of organizational abilities in the conditions of the formation of the information society. It is revealed that ensuring competitiveness based on organizational abilities correlates with the formation of more innovative development mechanisms. It is noted that the traditional thinking of management can lead to a mismatch of the strategy of the organization and its environment, making it difficult to implement the strategic process. In conclusion, the article presents the main results and formulates brief conclusions of the study, emphasizing the importance of continuing the study of management practices of the XXI century.

Keywords

Information society, Internet economy, organizational abilities, competitiveness, strategic context, disruptive technologies

For citation: Madyarov A.A. (2023) Ensuring competitiveness in the XXI century: development of organizational skills in the conditions of the Internet economy. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 149–157.



ВВЕДЕНИЕ

Реализация национальной программы развития отечественной цифровой экономики до 2035 г. предусматривает переход на качественно новую структуру экономических активов, отвечающих приоритетам цифровой экономики [1]. Обеспечение технологического лидерства страны в условиях формирования глобального цифрового пространства напрямую связано с совершенствованием организационных способностей российских компаний.

Объектом настоящего исследования является деятельность российских компаний в условиях интернет-экономики с точки зрения реализации стратегического процесса за счет совершенствования методов целеполагания. Предметом данной научной работы выступает обеспечение конкурентоспособности на основе развития организационных способностей.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Являясь частью стратегического процесса, организационные способности характеризуют «способность фирмы привлекать ресурсы для получения желаемого результата», отражая «в чем именно организация превосходит своих конкурентов». Способности, «основные для стратегии и эффективной деятельности» («ключевые компетенции» по Прахаладу и Хэмелу), характеризуются «непропорционально» большим вкладом «в окончательную потребительскую ценность», а также обеспечивают основу «для проникновения на новые рынки» [2, с. 145–146].

Принимая во внимание важность развития организационных способностей как фактора обеспечения конкурентного преимущества современной компании, Р. Грант признает тот факт, что «общие функциональные способности объединяются и формируют группы более высокого уровня – межфункциональные способности: к разработке нового товара, к развитию бизнеса, к разработке решений для покупателей» [2, с. 149].

Р. Дафт, раскрывая механизм обеспечения конкурентоспособности в XXI в., уточняет понятие организационного развития, коррелирующее с необходимостью постоянного прогрессирования способностей: «Совершенствование деятельности на основе доверия, открытого решения проблем, делегирования полномочий подчиненным и вовлечения их в деятельность организации, осмысленности работы, кооперации групп и полной реализации человеческого потенциала» [3, с. 691].

Известный российский исследователь-практик (консультант по управлению) А. Пригожин по-своему описал процесс развития организационных способностей, разделив его на пять уровней (по мере возрастания качества управления): управление по заданиям (min), управление по процессам, управление по правилам, управление по целям, управление по ценностям (max) [4].

Согласно данной классификации, переход от управления по заданиям к управлению по ценностям фактически соответствует формированию и развитию межфункциональных способностей, обеспечивающих реализацию стратегического процесса, т.е. повышение конкурентоспособности в условиях нестабильного и непредсказуемого внешнего окружения интернет-экономики. Тем более, что «способности, в отличие от многих других ресурсов, не продаются на рынках, а должны создаваться внутри организации» [5, с. 66].

Классификация А. Бахру дополняет ресурсную теорию Р. Гранта, конкретизируя иерархическую структуру способностей, инновационная результативность которых возрастает [5]:

- способности выполнять отдельные задачи «низшего» / «локального» уровня воздействия;
- специализированные способности;
- функциональные способности;
- межфункциональные способности «высшего / инновационного» уровня результативности.

Будущее организации зависит от выбора методов определения контрольных параметров, которые являются планируемым результатом или мотивом деятельности. А. Пригожин, расшифровывая методы целеполагания как критерии качества управления (индикаторы совершенствования организационных способностей), выделяет следующие категории целевых установок: заданное (пассивное), конкурентное (состязательное) и ценностное определение целей [4].

При этом в неопределенной среде интернет-экономики внешние изменения происходят настолько часто и быстро, что вопросы развития организации начинают превосходить (по своей значимости) обеспечение

стабильного функционирования: «на новых рынках, создаваемых „подрывными“ технологиями, чаще всего нужны совсем другие навыки» [6, с. 231].

Гибкость и свобода как признаки информационного общества актуализируют применение особых методов управления [7]. Инновационная результативность, основанная на реализации принципов интернет-экономики (глобальный характер деятельности, пиринг, открытость и шеринг), определяет новые направления развития организационных способностей, повышая потребность в делегировании, координации и сотрудничестве для обеспечения конкурентоспособности в XXI вв.:

- 1) доступ к зарубежным потребителям и профессионалам достигается за счет создания условий для повышения эффективности сотрудничества;
- 2) самоорганизация и горизонтальные взаимодействия (такие взаимодействия предполагают отказ от командно-административных ценностей, препятствующих обеспечению глобальной конкурентоспособности);
- 3) привлекательность для внешних человеческих ресурсов;
- 4) интеллектуальная открытость позволяет развивать сотрудничество [8].

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Организационные способности современной компании в условиях интернет-экономики должны привлекать персонал, ориентированный на реализацию возможностей информационного общества. При этом потребность в обеспечении системности (организационный порядок / управляемость + динамика / активный персонал с высоким инновационным потенциалом [9]) стимулирует разрешение проблемы управления XXI в. (дилеммы «порядок-развитие»).

Руководство-собственники компании ПАО «ГМК „Норильский никель“» (далее – Норникель) действовали традиционно, когда допустили экологическую катастрофу: выбор заданного метода определения целевых параметров «от угроз – проблем» руководством компании в условиях интернет-экономики оказался ошибочным [10]. В результате этого снизилась способность Норникеля привлекать ресурсы для получения желаемого результата («компания Норникель по итогам 2019 г. стала лучшим работодателем России по версии журнала Forbes; однако после экологической катастрофы в мае 2020 г. Норникель выбыл из десятки лидеров, опустившись на 14-е место списка» [10, с. 20]) [2].

Основной проблемой, в решение которой вносит вклад данное исследование, является обеспечение конкурентоспособности российских компаний за счет развития их организационных способностей. Основными задачами настоящего исследования являются систематизация и сравнительная характеристика систем управления, т.е. методов целеполагания в контексте интернет-экономики, обеспечивающих конкурентоспособность российских компаний на основе развития их организационных способностей с учетом разрешения дилеммы «порядок – развитие».

МАТЕРИАЛЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Любая организация, согласно концепции А. Пригожина, проходит несколько стадий трансформации своей системы управления. Переход от использования простых методов целеполагания к более сложным обосновывается следующими особенностями (ниже приводится краткая характеристика систем управления, т.е. методов целеполагания):

- 1) управление по заданиям/заданные методы целеполагания (табл. 1).

Таблица 1

Заданные методы целеполагания

Метод	Содержание	Примеры/ критерии
1. От проблем	Организационные патологии – препятствия достижения целевых параметров и причины проблем/ ресурсных разрывов (по Р. Гранту)	Организационная диагностика внедрения инноваций в ПАО «Сбербанк»: выявление и решение проблем на нижних уровнях управления [8]
2. От угроз	Вызовы информационного общества, индустрии 4.0 и интернет-экономики; угрозы «подрывных» инноваций	Внедрение программы «Цифровой инвестор» в «Норникеле» после экологической катастрофы из-за низкой вовлеченности персонала [10]

Метод	Содержание	Примеры/ критерии
3. От потребностей	Удовлетворение потребностей организации внутри своей популяции, характеристики которой определяются организационно-правовой формой хозяйствования	Критерии изоморфизма*: 1) наличие прибыли** (коммерческие организации); 2) участие работников в управлении (народные предприятия)
4. От заданий	1) на макроуровне: целевое государственное финансирование в заданных рамках расходования бюджетных ресурсов с указанным результатом; 2) на микроуровне: директивный стиль лидерства	Спускаемые «сверху» программы/ проекты (например, по обеспечению вхождения университетов в топ-100 мира) характеризуются шаблонностью и фрагментарностью регулирования, отсутствием системного результата [11]

Примечание: * изоморфизм - процесс гомогенизации; ** в соответствии с выбранной организационно-правовой формой хозяйствования

Составлено автором по материалам исследования

Общее содержание:

- имитационное или фрагментарное, примитивное управление самого низкого качества;
- регулирование отличается нечеткостью и несвоевременностью;
- не обеспечивается инновационная результативность.

На микроуровне:

- руководитель дает задания подчиненным, не разъясняя целей работы в целом;
- критерием результативности является точное исполнение – инициатива исключается;
- директивный стиль лидерства предполагает реализацию поведенческих норм, связанных с жестким и демонстративным контролем дисциплины без каких-либо колебаний и сомнений.

На макроуровне:

- передовой опыт других компаний (из иных организационно-правовых популяций/ отраслей) игнорируется, возможности внедрения технологических нововведений упускаются;
- вышестоящий орган управления выделяет финансирование подотчетным организациям, периодически и нерегулярно отслеживая исполнение, досконально не проработав параметры мероприятий по реализации поставленных задач и не проводя комплексного анализа последствий от внедрения данного проекта для рынка в целом (вместо усиления конкуренции это приводит к «искажению стратегического пространства» [11, с. 357]);
- основным критерием результативности является получение и освоение выделенных вышестоящим руководством средств;
- демонстративные декларации о локальных успехах и сокрытие общих институциональных организационных проблем, исключающее системное развитие.

2) управление по процессам:

- содержание: руководство и/ или «команды постоянного совершенствования» разрабатывают стандарты/ последовательность операций, обучают точному исполнению цикла;
- плюсы: система менеджмента качества основывается на процессном подходе, который позволяет стандартизировать операционную деятельность, определяя критерии/ показатели эффективности процессов и подпроцессов;
- последствия: совершенствование операционной деятельности (реализация концепций кайдзен, бережливого производства, реинжиниринга) используется для «поддержки» существующей ситуации, вступая в противоречие с внедрением «прорывных» и «подрывных» технологий, если «скорость технологического прогресса» опережает потребности рынка [12; 6, с. 14];

3) управление по правилам:

- содержание: обеспечивая стабильное функционирование и организационный порядок, разрабатывается набор правил взаимодействия между работниками, устанавливаются связи между сотрудниками, процессами и подразделениями, а ответственность за все операции, процессы и взаимодействия возлагается на сотрудников (за неисполнение правил следуют санкции);

– плюсы: сформулированные стандарты направляют организационное поведение персонала, обеспечивая руководство пониманием, что еще следует оптимизировать;

– последствия: правила снижают «желание работать с интересом, креативность и готовность рисковать, лишают сотрудников возможности принимать решения самим»; применение правил приводит к «падению морального духа коллектива» [13, с. 71, 80];

4) управление по целям (англ. Management by Objectives, далее – МВО) или конкурентные методы целеполагания (табл. 2):

– общее содержание: определение результатов работы (продуктов деятельности);

– содержание МВО – «от взаимного сравнения»:

а) «стратегия требует свободного, креативного мышления», а планирование – это процесс выбора альтернативы, т.е. использование «четкой, распланированной стратегии», что сравнимо (по Генри Минцбергу) со «смирительной рубашкой» [14, с. 128];

б) «привычная парадигма» мышления менеджмента приводит к «стратегическому дрейфу» (постепенному рассогласованию стратегии организации с ее окружением), так как «менеджеры склонны игнорировать факты, противоречащие парадигме». «Поэтому изменения в пределах существующей парадигмы, как правило, более комфортны, а радикальные вызовы парадигме скорее всего вызовут политическое сопротивление» [15, с.156];

– содержание МВО – «от борьбы интересов» (например, IT-компания КРОК [16]):

а) стратегия консенсуса «обладает наиболее очевидными чертами стихийности» [17, с. 68]: цели не должны «навязываться односторонне сверху как предписания – их следует определять в ходе полемики с сотрудниками» [12, с.178]. Каждый сотрудник КРОК привносит нововведения, обсуждая их на общих собраниях;

б) руководителем творческого коллектива становится ведущий сотрудник, который лучше других разбирается в теме. Лидером Agile-группы выбирается наиболее квалифицированный специалист КРОК по актуальному бизнес-направлению (не из числа топ-менеджмента);

в) Agile-группы компании КРОК действуют за пределами сферы влияния «привычной парадигмы» мышления топ-менеджмента (который не входит в их состав) по этому бизнес-сегменту.

Таблица 2

Конкурентные методы целеполагания

Метод	Содержание		Примечание
	Мероприятия	Последствия	
1) От взаимного сравнения	Результативность оценивается на основе сравнения с предыдущими периодами/ конкурентами	Инерционность – ограниченность рамками «привычной парадигмы»/ своей отрасли	Запланированная стратегия – «фабрика услуг» (стандартизация на стабильном рынке)
2) От борьбы интересов	Планирование результатов на основе «гибких целей»: выделяются стратегически важные для организации направления бизнеса	Повышение эффективности благодаря постоянному улучшению действующих компонентов и расширению ассортимента новых услуг	Стратегия консенсуса: кастомизация на «динамичном товарном рынке» [15, с. 122]

Составлено автором по материалам исследования

5) управление по ценностям / ценностные методы целеполагания (табл. 3);

– общее содержание:

а) выдвижение и освоение персоналом основных ценностей организации, ориентируясь на которые ведущие сотрудники получают максимальную степень автономии/ самоорганизации;

б) делегирование / «партиципативный» стиль управления – руководство готово выстраивать с подчиненными отношения взаимоуважения и поддержки, полностью доверяя им;

в) реализация стратегии идеологического типа, «если работники организации разделяют единое видение и настолько сильно привержены ему, что оно становится для них общей идеологией», когда «идеологический контроль» трансформируется в самоконтроль; цель идеологии – «изменение внешнего окружения», а не приспособление к нему; подобные «идеологические» стратегии «характеризуются более высокой степенью преднамеренности, нежели стратегии всех других типов, за исключением запланированных стратегий» [17, с. 64–65];

- плюсы:
 - а) сбережение и развитие интеллектуальных активов [15];
 - б) максимальные возможности для проявления инициативы и принятия дополнительной ответственности. «Получив больше свободы, сотрудники ощутили новую ответственность за рабочую среду и за все, что в ней происходит» [18, с. 95];
- последствия: «темная» сторона новаторов («нежелание выполнять приказы», «желание делать что-то по-другому» [19, с. 207]) – неприятие навязанных «сверху» правил и ограничений.

Таблица 3

Ценностные методы целеполагания

Метод	Примеры		Примечание
	Традиционная компания	Компания из ИКТ – сферы	
1. От видения	Видение ПАО «Сбербанк»: «Интеграция потребностей людей, бизнеса и страны решениями Экосистемы Сбер» [20, с. 13]	Видение ПАО «МТС»: «Быть лидером везде, где компания работает, всегда предоставляя клиентам телекоммуникационные услуги мирового уровня...» [21, с. 6, 148]	Идеологическая стратегия при условии разделения всеми сотрудниками единого видения
2. От идеалов	Ценности ПАО «Сбербанк»: Лидерство = честность + ответственность + совершенствование. Команда = взаимопомощь + взаимоподдержка в развитии + открытость + уважение + доверие. Клиентоориентированность = удовлетворение интересов клиентов + высокое качество услуг + построение отношений с клиентами + опережение ожиданий клиентов	Ценности МТС: Клиентоцентричность = экосистемная коллаборация + мнение клиента + лучший клиентский опыт. Время жизни = нацеленность на долгосрочные взаимоотношения с клиентом + максимум общей долгосрочной прибыли от клиента + фокус на лояльность и эмоциональную привязанность клиента. Ценность для клиента = высококлассные продукты + удобная технологическая платформа + создание новой ценности за пределами телекома	Использование ценностно-ориентированного управления (ценности – основа отношения к жизни и работе; ориентир в принятии решений) обеспечивает стратегическую гибкость и непрерывное развитие
3. От миссии	Миссия ПАО «Сбербанк»: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [20, с. 13]	Миссия ПАО «МТС»: «Привносить в ключевые социальные сферы новые технологии, нести добро через технологии» [21, с. 6, 148]	4-х элементная «ромбовидная модель миссии = предназначение + стратегия + нормы поведения + ценности» [15, с.7]

Составлено автором по материалам исследования

Миссия будет действенной, если все четыре ее элемента «тесно взаимосвязаны и усиливают друг друга» [15, с. 7]. Эмоциональная приверженность («чувство миссии» [15, с. 12]) зависит от согласованности организационных и индивидуальных ценностей, которые, в свою очередь, должны быть «встроены» в нормы поведения сотрудников на всех уровнях управления, обеспечивая развитие организационных способностей и, таким образом, повышая конкурентоспособность компании.

Попытка разрешить дилемму «порядок – развитие» на нижних уровнях развития системы управления (по заданиям – процессам – правилам) приводит к нарушению стандартов и правил, т.е. к разрушению организационного порядка. Напротив, использование все более совершенных методов целеполагания (МВО – «от борьбы интересов», управление по ценностям) может способствовать повышению вовлеченности сотрудников, в максимальном раскрытии потенциала которых заинтересованы

руководители – «лидеры перемен» при условии реализации принципов интернет-экономики. При этом разрешение дилеммы «порядок – развитие» на «высоких» уровнях уже не ограничивает возможности по разработке и внедрению «прорывных» / «подрывных» технологий, так как внешний контроль сменяется самоконтролем, и проблемы обсуждаются, а не скрываются.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Имитационный и фрагментарный характер «косных моделей менеджмента» [22, с. 22] по типу «управления по заданиям» и МВО – «от взаимного сравнения» («проблемы возникают тогда, когда шкала оценки оказывается одномерной и отражает только те результаты, которые легче всего измеряются в силу их стандартности» [23, с. 172–173]), основанных на традиционных управленческих практиках, проявляется в централизации и игнорировании требований ключевых заинтересованных сторон [24]. Т.е. подобные системы управления низкого качества не в состоянии обеспечить реализацию стратегического процесса в условиях информационного общества.

В условиях возрастания неопределенности внешнего окружения и усиления межотраслевых взаимодействий перекрестного типа «поверх границ» совершенствование портфеля ключевых компетенций становится залогом стратегического успеха всего российского бизнеса в XXI в. Осознание руководством важности согласованности в поведенческих нормах и ценностях при использовании систем управления и методов целеполагания низкого качества не всегда приводит к формированию междисциплинарных способностей высшего уровня [25]. Использование же систем управления «высшего порядка» / высокого качества (МВО – «от борьбы интересов», управление по ценностям) позволяет компаниям-лидерам реализовывать преимущества технологических инноваций, становясь источником «лучших практик», пригодных для тиражирования другими организациями. Достигается это за счет правильного сочетания механизмов гибкой управляемости «сверху» и методов поощрения, самоконтроля, творческой инициативы «снизу».

Таким образом, в XXI в. зависимость конкурентоспособности от развития организационных способностей повышает значение внедрения и использования более инновационно-результативных методов целеполагания. При этом важность формирования нового поколения менеджеров, способных реализовывать управленческие практики «высшего порядка», возрастает в связи с продолжающимися и непредсказуемыми технологическими, социальными и экономическими изменениями стратегического контекста. Данное исследование является своевременным и может быть продолжено в других научных публикациях на аналогичную тему.

Библиографический список

1. Цифровая экономика. *Программа развития цифровой экономики в Российской Федерации до 2035 года*. <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения: 05.06.2023).
2. Грант Р. *Современный стратегический анализ*. СПб: Питер; 2015. 544 с.
3. Дафт Р. *Теория организации*. М.: Юнити-Дана; 2006. 736с.
4. Пригожин А. *Цели и ценности: новые методы работы с будущим*. М.: URSS; 2023. 440 с.
5. Бахру А., Глидл П. *Конкуренция на основе способностей*. Жуковский: МИМ ЛИНК; 2013. 88 с.
6. Кристенсен К. *Дилемма инноватора*. М.: Альпина Паблишер; 2016. 238с.
7. Полякова Н. *XX век в социологических теориях общества*. М.: Логос; 2004. 384 с.
8. Мадьяров А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: особенности управления человеческими ресурсами. *Вестник университета*. 2021; 4:11–17.
9. Пригожин А. Цели бизнеса: формирование и развитие. *Общественные науки и современность*. 2015; 1:127–138.
10. Мадьяров А. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе: особенности управления персоналом в XXI веке. *Вестник университета*. 2023; 1:14–22.
11. Мадьяров А. Организационное развитие университетов в стратегическом контексте: проблемы и перспективы проекта «5-100». *Наука Красноярья*. 2020;9(4):347–369.
12. Глаз Ф., Ливехуд Б. *Динамичное развитие предприятия*. Калуга: Духовное познание; 2000. 264 с.
13. Круз К. *Сильные лидеры нарушают правила*. М.: Альпина Паблишер; 2020. 262с.
14. Пфлегинг Н. *Управление на основе гибких целей*. М.: Белый город; 2006. 279с.
15. Хрестоматия: *Статьи 8–15*. Жуковский: МИМ ЛИНК; 2013. 160 с.

16. Бобровников Б. *Весь мир построен на цифре: Б. Бобровников – в проекте «Герои РБК»*. https://www.rbc.ru/own_business/25/12/2018/5c1cd3359a7947624f02a219 (дата обращения: 07.06.2023).
17. Хрестоматия: *Статьи 1–7*. Жуковский: МИМ ЛИНК; 2013. 160с.
18. Хастингс Р., Мейер Э. *Никаких правил: уникальная культура Netflix*. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2021. 384 с.
19. Кроупли Д., Кроупли А. *Психология инноваций в организациях*. Х.: Гуманитарный центр; 2019. 348с.
20. ПАО «Сбербанк». *Презентация стратегии 2023*. https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf (дата обращения: 10.06.2023).
21. ПАО «МТС». *Отчет об устойчивом развитии 2020*. https://www.akm.ru/upload/akmrating/MTC_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 12.06.2023).
22. Долан С., Гарсия С. *Управление на основе ценностей*. М.: Претекст; 2008. 313 с.
23. Мюллер Дж. *Тирания показателей*. М.: Альпина Паблишер; 2019. 266 с.
24. Мадьяров А. Анализ особенностей стратегического развития российских университетов. В кн.: *Инструменты стратегического управления человеческим капиталом: компаративные, когнитивные, индикативные*. М.: Знание-М; 2021. 277 с.
25. Мадьяров А., Шамарова Г. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. *Современная конкуренция*. 2015;9–1(49):119–143.

References

1. Digital economy. *The program for the development of the digital economy in the Russian Federation until 2035*. <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf> / (accessed 05.06.2023). (In Russian).
2. Grant R. *Modern strategic analysis*. St. Petersburg: Peter; 2015. (In Russian).
3. Daft R. *Theory of organization*. Moscow: UNITY-DANA; 2006. (In Russian).
4. Prigozhin A. *Goals and values: New methods of working with the future*. Moscow: URSS; 2023. (In Russian).
5. Bahru A., Glidl P. *Competition based on abilities*. Zhukovsky: MIM LINK; 2013. (In Russian).
6. Christensen K. *The innovator's dilemma*. Moscow: Alpina Publisher; 2016. (In Russian).
7. Polyakova N. *XX century in sociological theories of society*. Moscow: Logos; 2004. (In Russian).
8. Madyarov A. Ensuring competitiveness in the XXI century: features of human resource management. *Vestnik universiteta*. 2021;4:11–17. (In Russian).
9. Prigozhin A. Business goals: formation and development. *Social sciences and modernity*. 2015; 1:127–138. (In Russian).
10. Madyarov A. Corporate social responsibility in the Information Society: features of personnel management in the XXI century. *Vestnik universiteta*. 2023; 1:14–22. (In Russian).
11. Madyarov A. Organizational development of universities in a strategic context: problems and prospects of the project “5-100”. *Science of Krasnoyarsk region*. 2020;9(4):347–369. (In Russian).
12. Glazl F., Livehud B. *Dynamic development of the enterprise*. Kaluga: Spiritual Cognition; 2000. (In Russian).
13. Cruz K. *Strong leaders break the rules*. Moscow: Alpina Publisher; 2020. (In Russian).
14. Pflieger N. *Management based on flexible goals*. Moscow: White City; 2006. (In Russian).
15. Textbook: *Articles 8–15*. Zhukovsky: MIM LINK; 2013. (In Russian).
16. Bobrovnikov B. *The whole world is built on a number: B. Bobrovnikov – in the project “Heroes of RBC”*. https://www.rbc.ru/own_business/25/12/2018/5c1cd3359a7947624f02a219 (accessed 07.06.2023). (In Russian).
17. Textbook: *Articles 1–7*. Zhukovsky: MIM LINK; 2013. (In Russian).
18. Hastings R., Meyer E. *No rules: the unique culture of Netflix*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2021. (In Russian).
19. Kroupli D., Kroupli A. *Psychology of innovation in organizations*. H.: Humanitarian Center; 2019. (In Russian).
20. Sberbank PJSC. *Presentation of the strategy 2023*. https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf (accessed 10.06.2023). (In Russian).
21. MTS PJSC. *Sustainability Report 2020*. https://www.akm.ru/upload/akmrating/MTC_sustainability_report_2020.pdf (accessed 12.06.2023). (In Russian).
22. Dolan S., Garcia S. *Management based on values*. Moscow: Praetext; 2008. (In Russian).
23. Muller J. *Tyranny of indicators*. Moscow: Alpina Publisher; 2019. (In Russian).
24. Madyarov A. Analysis of the features of strategic development of Russian universities. In: *Tools of strategic management of human capital: comparative, cognitive, indicative*. Moscow: Znanie-M; 2021. (In Russian).
25. Madyarov A., Shamarova G. Domestic experience of university competitiveness in the market of educational services. *Modern competition*. 2015;9–1(49):119–143. (In Russian).