

Гуманизация технологической среды как вектор социальной ответственности бизнеса

Марина Алексеевна Измайлова¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация

125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49

E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Аннотация

Цель. Основная цель исследования состоит в разработке гуманистического подхода к управлению цифровыми преобразованиями на принципах социальной ответственности в условиях текущей неопределенности среды.

Метод или методология проведения работы. Исследование основано на интеграции концептуальных подходов к пониманию специфики функционирования современной организации в условиях цифровых преобразований и влияния нового кризиса на российский бизнес. Автором предпринята попытка определить зародившиеся тенденции влияния пандемии коронавируса на решения, принимаемые руководителями компаний в отношении своих сотрудников. Основополагающие концепции исследования охватывают области цифровизации экономики, гуманизации экономического роста, человеческого капитала, управления персоналом, социальной ответственности бизнеса.

Результаты работы. Проведен анализ совокупного влияния факторов экономического, технологического, демографического и культурного генеза на формирование нового подхода к построению взаимодействий организации и человека в сторону большего акцента на антропоцентризм. Определено, что такого рода отношения должны строиться на принципах социально ответственного поведения бизнеса, признающего человека главным ресурсом цифровой трансформации, достижения коммерческого успеха и устойчивого развития. Дана оценка реальной ситуации, сложившейся на рынке труда и в российских компаниях под влиянием цифровых вызовов и пандемии коронавируса. Подчеркивается, что востребованность социальной ориентации бизнеса многократно возрастает в кризисные периоды, в течение которых происходит переосмысление ценностей и формирование новых заделов для будущего развития. Даются рекомендации по устранению или минимизации конфликта между гуманистическим и технократическим подходами в управлении компаниями на принципах социальной ответственности.

Выводы. Решение комплекса задач по цифровой трансформации экономики, насыщающей бизнес-среду новыми технологическими решениями, в текущих условиях неопределенности, сформированной под влиянием пандемии коронавируса, актуализирует проблему сохранения человечности в технологизирующемся мире. Настоятельно требуется поиск путей снятия общепринятого (возможно, надуманного?) противоречия между человеческой сущностью и технологическими преобразованиями. Компании, принимающая стратегические ориентиры в области целеполагания, наращивания своего потенциала и построения перспектив, должны уделять первостепенное внимание развитию человеческих ресурсов как неотъемлемому элементу технологического прогресса и ключевому фактору создания долгосрочной ценности для компаний и общества в целом.

Ключевые слова: цифровые технологии, гуманизация экономики, демографические тренды, пандемия коронавируса, социально ответственный бизнес, корпоративная культура

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Измайлова М. А. Гуманизация технологической среды как вектор социальной ответственности бизнеса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 114–127

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2020.11.2.114-127>

© Измайлова М. А., 2020



Humanization of the Technological Environment as a Vector of Social Responsibility of Business

Marina A. Izmailova¹

¹ Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
49, Leningradsky prospect, Moscow, 125993

E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Abstract

Purpose: the main goal of the research is to develop a humanistic approach to digital transformation management based on the principles of social responsibility in the current uncertain environment.

Methods: the research is based on the integration of conceptual approaches to understanding the specifics of the functioning of a modern organization in the context of digital transformation and the impact of the new crisis on Russian business. The author attempts to determine the emerging trends in the impact of the coronavirus pandemic on the decisions made by company managers in relation to their employees. The basic concepts of the research cover the areas of digitalization of the economy, humanization of economic growth, human capital, personnel management, and social responsibility of business.

Results: the analysis of the combined influence of factors of economic, technological, demographic and cultural Genesis on the formation of a new approach to the construction of interaction between organizations and people in the direction of greater emphasis on anthropocentrism. It is determined that this kind of relationship should be based on the principles of socially responsible business behavior, recognizing the person as the main resource for digital transformation, achieving commercial success and sustainable development. The article assesses the real situation in the labor market and in Russian companies under the influence of digital challenges and the coronavirus pandemic. It is emphasized that the demand for social orientation of business increases many times during crisis periods, during which there is a rethinking of values and the formation of new foundations for future development. Recommendations are given for eliminating or minimizing the conflict between humanistic and technocratic approaches in the management of companies based on the principles of social responsibility.

Conclusions and Relevance: the solution of a set of tasks for the digital transformation of the economy, saturating the business environment with new technological solutions, in the current conditions of uncertainty formed under the influence of the coronavirus pandemic, actualizes the problem of preserving humanity in a technologizing world. It is imperative to find ways to remove the generally accepted (perhaps far-fetched?) contradictions between human essence and technological transformations. Companies, while adopting strategic guidelines in the field of goal setting, building their potential and building prospects, should give priority to the development of human resources as an integral element of technological progress and a key factor in creating long-term value for companies and society as a whole.

Keywords: digital technologies, humanization of the economy, demographic trends, coronavirus pandemic, socially responsible business, corporate culture

Conflict of Interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Izmailova M. A. Humanization of the Technological Environment as a Vector of Social Responsibility of Business. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2020; 11(2):114–127. (In Russ.)

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2020.11.2.114-127>

Введение

Современное толкование концепции социально ответственного бизнеса приобретает новое наполнение, определяемое совокупностью текущих вызовов и трендов общественного развития. Если до недавнего времени основной акцент внимания фокусировался на вызовах техногенной природы, то сегодня все чаще говорят о критическом влиянии фактора биологического генеза – пандемии коронавируса. Вместе с тем, казалось бы полярные по своему происхождению факторы сходятся в одном: востребованности гуманного отношения к человеку, проявляющегося в заботе о сохранности его здоровья, в том числе посредством предоставления возможности продуктивно работать с использованием цифровых технологий, осваивать новые компетенции и создавать ценность для себя,

своих организаций и общества в целом. Исходя из этого представляется важным провести анализ текущего экономического, технологического, демографического и культурного ландшафта и дать оценку его соответствию принципам социально ответственного поведения бизнеса.

Обзор литературы и исследований. Вопросы цифровой трансформации экономики и общества становятся центральными в исследованиях ряда мировых ученых: в работах Hermann M., Pentek T., Otto B. [1] предложены сценарии развития индустрии 4,0 и дается их обоснование; Schuh G., Potente T., Wesch-Ponte C., Weber A.R., Prote J.-P. [2] сфокусировали внимание на проектировании механизмов сотрудничества в целях повышения производительности труда на этапе наступления четвертой промышленной революции. Особен-

ности организационных изменений на этапе цифровизации экономики отражены в работах ученых: Westerman G., Bonnet D., McAfee A. [3], Garnsey E., Stam E., Hefferman P. [4].

Проблематика становления цифровой экономики в России рассматривалась в научных трудах российских экономистов Бетелина В.Б. [5], Идрисова Г.И., Княгина В.Н., Кудрина А.Л., Рожковой Е.С. [6], в которых проведен глубокий анализ вызовов, возникающих в отношении российской экономики под влиянием новой технологической революции, дается оценка рисков и предлагаются сценарии ускоренной технологической трансформации. Успех технологических новаций на этапе становления инновационной экономики, по мнению Лапидуса В.А., невозможен без изменения управленческих подходов [7], повышения эффективности труда [8], формирования сильной корпоративной культуры и создания внутренней среды для вовлечения и мотивации персонала как основы достижения стратегических целей организации [9]. Ключевые принципы стратегически ориентированной организации, источники синергии организации и основные этапы ее достижения излагаются в работах Каплана Р. и Нортон Д. [10], которые трактуют сбалансированную систему показателей в качестве инструмента стратегического менеджмента организации и оценки эффективности ее деятельности. Ключевым фактором достижения стратегических целей организации на основе вовлеченности персонала, как показано в работах Батаевой Б.С., Чеглаковой Л.М., Мелитонян О.А. [11; 12], является социальная ответственность и этичность отношений в компании. Ценность антропоцентрического подхода в организации деятельности компании и этической основы бизнеса, которая многократно возрастает в периоды кризисных явлений, убедительно доказывается Ренженом П. [13]. Роль организационной культуры и лидерства в стратегическом развитии компаний всесторонне раскрывается в работах Шейна Э. [14], David G., Neilson G. [15].

Материалы и методы. Эмпирическими материалами исследования являются официальные документы Правительства РФ в области развития цифровой экономики и ее кадрового обеспечения (Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики»), открытые данные международных и российских исследований (ВЦИОМ, ООО «Социал Бизнес Групп»), в том числе по широкой проблематике совокупного влияния внешних вызовов на состояние рынка труда (Национальное агентство финансовых исследований, РосБизнес

Консалтинг), вопросам гуманизации технологической сферы и развития социально ответственного поведения компаний в условиях текущего кризиса (Deloitte). В качестве дополнения к анализу официальных документов проведен вторичный анализ результатов научных исследований, сфокусированных на проблемах учета ценности человекоориентированного подхода к проведению технологических новаций и конструированию социально ответственного поведения компаний в условиях технологизации производственной среды, сопряженной с группой рисков относительно гарантий стабильности трудовой занятости. Смысловыми единицами анализа выступили категории, связанные с цифровизацией экономики, гуманизацией технологической среды, социальной ориентированностью бизнеса. Исследование проведено с использованием методов: общелогических, экономико-статистических, экспертной оценки, формализации и визуализации данных, структурно-функционального анализа.

Результаты исследования

Минувшее десятилетие XXI века ознаменовалось радикальными изменениями – технологические новации развивались и проникали в рабочую среду со скоростью, которую можно охарактеризовать как экспоненциальную [16].

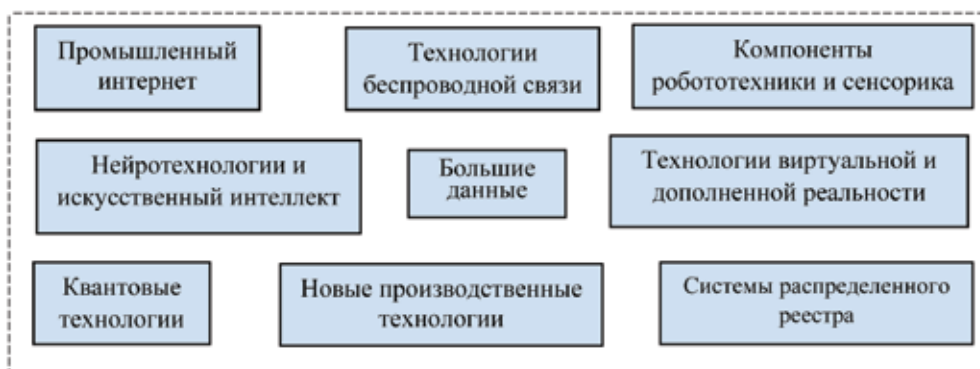
Генезис современных технологических новаций определен становлением цифровой экономики, которая явила миру комплекс сквозных технологий¹ (рис. 1), кардинальным образом изменивших бизнес-процессы и способных обеспечить производство глобально конкурентоспособных высокотехнологичных продуктов и сервисов [3].

Увеличение к концу 2024 г. доли цифровой экономики в ВВП страны в 3 раза по сравнению с 2017 г. станет возможным при обязательном условии массового освоения цифровых технологий [6], что требует соответствующего уровня цифровой грамотности населения и владения цифровыми компетенциями (рис. 2), а также специального переобучения работающих граждан (рис. 3) – это предусмотрено федеральным проектом «Кадры для цифровой экономики».

Вместе с тем, весьма интересна оценка уровня сформированности цифровых компетенций, данная самими работающими гражданами. В результате исследования, проведенного в мае 2020 г. ВЦИОМ и ООО «Социал Бизнес Групп» (SBG)² среди работников, переведенных на дистанционный режим работы, выявлено: 32% с высоким уровнем

¹ Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <http://government.ru/info/35568/>

² Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

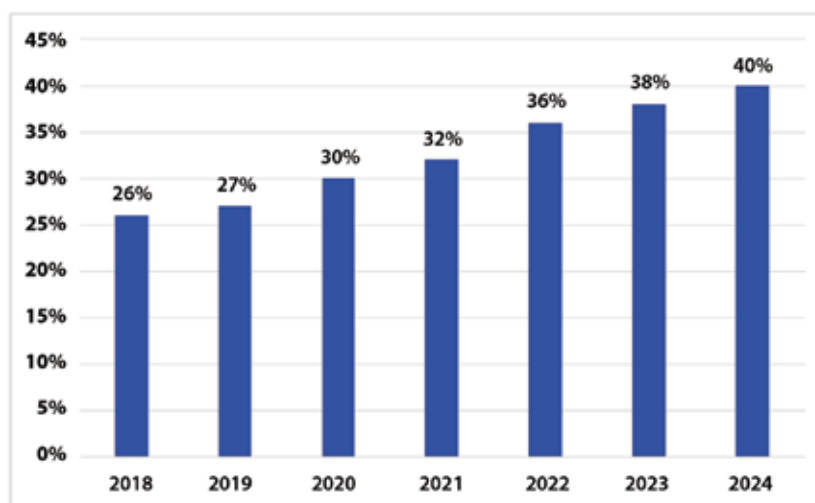


Составлено автором по данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/878/> (дата обращения: 21.05.2020)

Рис. 1. Сквозные технологии цифровой экономики

Compiled by the author according to the Ministry of digital development, communications and mass communications of the Russian Federation. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/878/> (accessed: 21.05.2020)

Fig. 1. End-to-end technologies of the digital economy



Составлено автором по материалам: Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президентом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9). URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (дата обращения: 21.05.2020)

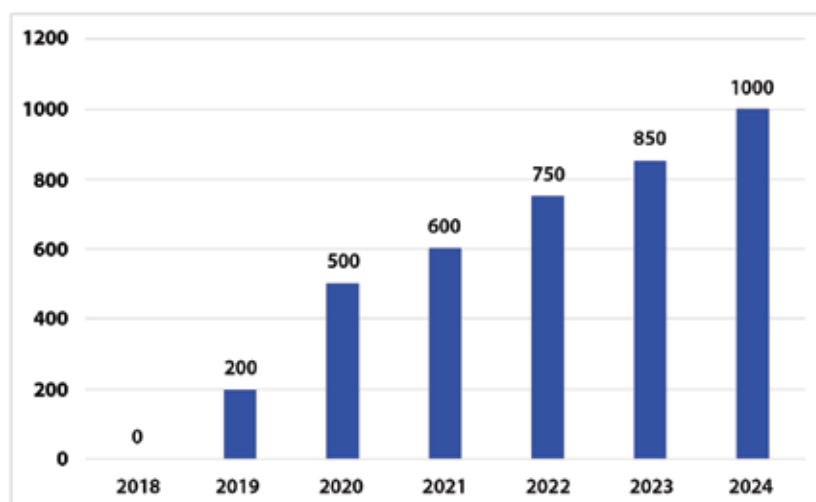
Рис. 2. Доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями цифровой экономики, запланированная на период 2018–2024 гг.

Compiled by the author based on materials: Passport of the Federal project "Personnel for the digital economy" (approved by the Presidium of the Government Commission on digital development, the use of information technologies to improve the quality of life and business conditions, Protocol of 28.05.2019 № 9). URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (accessed: 21.05.2020)

Fig. 2. Share of the population with digital literacy and key competencies of the digital economy, planned for the period 2018–2024

владения цифровыми компетенциями, 30% с уровнем выше среднего, 18% с уровнем ниже среднего, 20% с низким уровнем. При этом 60% россиян удовлетворены своим уровнем владения цифровыми компетенциями, 81% не потребовалось осваивать новых навыков для удаленного режима работы, а 19% необходимо было освоить инструменты для

проведения видеоконференций и навыки работы с новым программным обеспечением. Достаточными для удаленной работы были названы: пользование телефоном/гаджетом для фотографирования и камерой для съемки, использование электронной почты, поиск информации в Интернете, коммуникация с помощью мессенджеров. Наименее вы-



Составлено автором по материалам: Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9). URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (дата обращения: 21.05.2020)

Рис. 3. Количество специалистов, прошедших переобучение по компетенциям цифровой экономики в рамках дополнительного образования, тыс. человек

Compiled by the author based on materials: Passport of the Federal project "Personnel for the digital economy" (approved by the Presidium of the Government Commission on digital development, the use of information technologies to improve the quality of life and business conditions, Protocol of 28.05.2019 № 9). URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (accessed: 21.05.2020)

Fig. 3. Number of specialists who have been retrained in the digital economy within the framework of additional education, thousand people

ражены у россиян навыки по установке и настройке программного обеспечения, редактированию фотографий и изображений, работе в программе Power Point, монтажу видео на электронных устройствах.

Приведенные данные отражают уровень цифровой компетентности работников, чья деятельность не связана с обязательным профессиональным уровнем владения цифровыми компетенциями. Профессионалов в области цифровых технологий в России существенно не хватает. Так, согласно данным Headhunter.ru, за период 2018–2019 гг. спрос на специалистов в сфере Data Science поднялся на 234%, Big Data – на 89%, машинного обучения – на 55%, блокчейна – на 16%. Определено соотношение работодателей и программистов, равное 1:3³. Поскольку освоение новых цифровых технологий на профессиональном уровне, как правило, является уделом молодого поколения, то большие надежды на развитие цифровых технологий связы-

вают именно с молодежью, которая в ближайшие 10 лет составит более 50% экономически активного населения. При этом, с учетом демографической ямы, ожидается снижение на 30% числа молодых специалистов по сравнению с 2010-ми годами. Все это приведет к необходимости переобучения уже работающего населения разных возрастов – об этом заявили 53% опрошенных российских работодателей и 66% из других стран⁴.

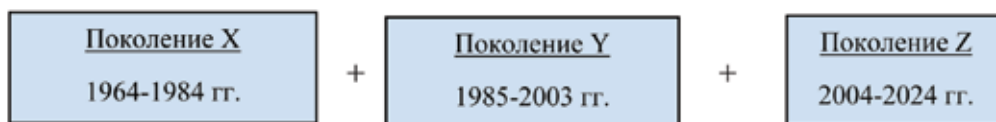
Действительно, в стране существенно трансформировались демографические показатели рабочей силы. Сегодня на рынке труда одновременно трудятся представители нескольких поколений (рис. 4), каждое из которых видит различные перспективы работы в своей компании.

Для удержания талантливых сотрудников, принадлежащих к поколениям X и Y, доминирующей части трудовых ресурсов (в 2018 г. составивших 49,1% и 35,4% рабочей силы соответственно⁵), следует

³ Подольский О. Какими цифровыми компетенциями должны обладать кадры будущего? URL: <https://ntinews.ru/blog/publications/kakimi-tsifrovymi-kompetentsiyami-dolzhny-obladat-kadry-budushchego-.html>

⁴ Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf>

⁵ Труд и занятость в России. 2019: Стат.сб. / Росстат. М., 2019. 135 с.



Составлено автором по материалам [17].

Рис. 4. Смена поколений на рынке труда

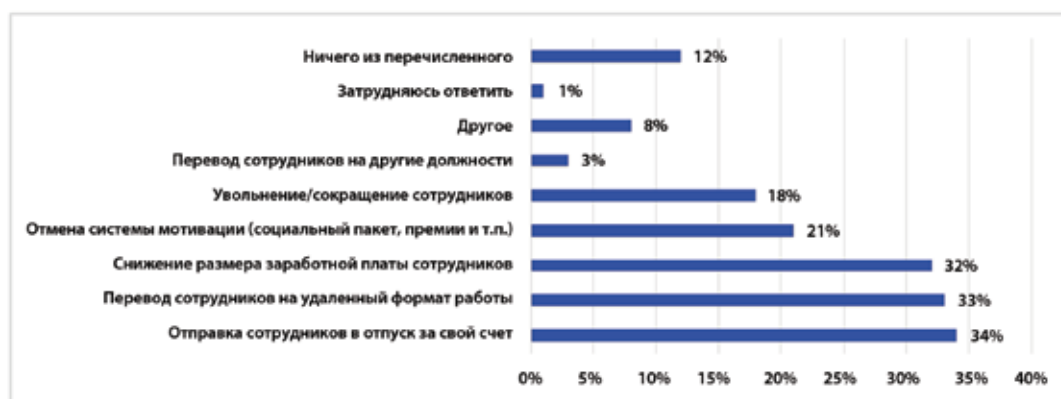
Compiled by the author based on materials [17].

Fig. 4. Generational change in the labor market

учитывать их ожидания и реализовывать требования в части финансовой составляющей, позитивного психологического климата и создания сильной корпоративной культуры, гибкого рабочего графика и внутренней мобильности, многообразия трудовых ресурсов, возможности дополнительного обучения, реализации wellbeing-технологий, этичности отношений и высокой деловой репутации компании, участия в волонтерской и общественной деятельности [5].

Сократилась численность населения трудоспособного возраста во многих странах с развитой экономикой [9], повлекшая за собой меры по повышению пенсионного возраста. В России, согласно прогнозу Минэкономразвития, повышение

пенсионных границ приведет к увеличению рабочей силы с 75,8 млн человек в 2018 г. до 79,2 млн в 2036 г. Наслоение кризиса, связанного с пандемией коронавируса, на проводимую в стране пенсионную реформу привело к большей социальной незащищенности возрастной группы 50+, которая первой подвергалась сокращению или уходу в длительный неоплачиваемый отпуск. Анализируя влияние пандемии коронавируса на деятельность российских компаний, следует признать, что в целях соблюдения режима самоизоляции и оптимизации расходов, бизнес был вынужден принять ряд непопулярных в социальном отношении мер – от отправки сотрудников в отпуск за свой счет до перевода на другие должности⁶ (рис. 5).



Источник: Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: Часть 2. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/> (дата обращения: 31.05.2020)

Рис. 5. Кадровые решения в российских компаниях, апрель 2020 г.

Source: Human capital: staff cuts and remote work format. Special project "Russian business and coronavirus": Part 2. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/> (accessed: 31.05.2020)

Fig. 5. Personnel decisions in Russian companies, April 2020

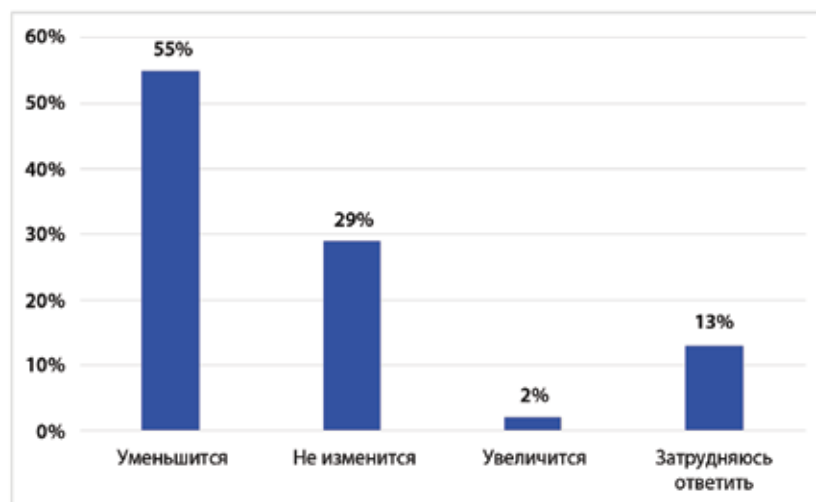
⁶ Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: Часть 2. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/>

Наиболее непопулярные меры – увольнение работников, снижение заработной платы, отмену системы мотивации – одновременно предприняли 25% руководителей средних предприятий с численностью штата более 100 человек. На средних предприятиях (численность штата от 16 до 100 человек) снижение размера заработной платы сотрудников наблюдалось в 43% случаев, отправка сотрудников в отпуск за свой счет – в 38%, отмена системы мотивации – в 31%. Основными мерами руководителей микропредприятий (штат до 15 человек) стали отправка сотрудников за свой счет (36%) и снижение размера заработной платы сотрудников (27%). Возможности перевода на дистанционный режим работы были существенно выше на крупных предприятиях – 67% против 39% и 24% на средних и микропредприятиях соответственно. Планы по сокращению штата предприятий в ближайшие три месяца имеют 55% предпринимателей (рис. 6), из них: 76% являются руководителями средних компаний, 62% – малых и 47% – микропредприятий.

Кроме того, нельзя забывать и об угрозе сокращения рабочих мест, связанного с автоматизацией процессов [1], резкий рост которой ожидают 79% российских и мировых компаний в ближайшие три

года. Эксперты McKinsey&Company предполагают, что умеренная скорость распространения автоматизации приведет к замене в период с 2018 по 2030 гг. около 15% рабочих мест (до 400 млн людей) автоматизированными технологическими решениями. Вследствие автоматизации 75–735 млн работающих (3–14% всех рабочих мест в мире) к 2030 г. вынуждены будут сменить свое направление деятельности. Однако освоение новых видов работы потребует определенных затрат работников, бизнеса и общества в целом [18]. Исследование общего уровня технологического оптимизма россиян выявляет его локацию в диапазоне от «настороженного» до «умеренно позитивного». Так, отношение россиян к роботам и искусственному интеллекту можно оценить как «умеренно позитивное» – 54% граждан относятся к ним позитивно, что на 7% ниже средневропейского уровня⁷.

Анализируя демографические показатели рабочей силы, нельзя не отметить, что руководством компаний стало больше внимания уделяться проблемам равенства в оплате труда, гендерному равенству и отношению к сотрудникам. Так, в 2012 г. (до подписания известных майских указов президента) средняя заработная плата российских женщин была на 33–35% ниже, чем у мужчин. Но



Составлено автором по материалам: Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: Часть 2. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/> (дата обращения: 31.05.2020)

Рис. 6. Планы руководства компаний по сохранению штата сотрудников

Compiled by the author based on materials: Human capital: staff cuts and remote work format. Special project "Russian business and coronavirus": Part 2. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/> (accessed: 31.05.2020)

Fig. 6. Company management Plans to retain employees

⁷ Социокультурные факторы инновационной активности населения [исследовательский отчет] / Антонов Е.В. [и др.]. Москва: Институт национальных проектов; Российская венчурная компания, 2019. 124 с.

после повышения заработных плат бюджетным работникам, большинство из которых – женщины, к 2019 г. разрыв в размере заработных плат женщин и мужчин сократился до 27–28%, в Москве – до 11%. Причем Москва занимает второе место в России в рейтинге гендерного равенства, первое – за Санкт-Петербургом⁸. Вместе с тем, в мировом рейтинге гендерного равенства⁹ Россия в 2018 г. занимала лишь 75 место (на 74 месте Доминиканская Республика, на 76 – Кения), а по политическому критерию – 123 место. Лучшая ситуация складывается в экономическом аспекте рейтинга, где Россия занимает 31 место¹⁰, вследствие сокращения разрыва в заработной плате между мужчинами и женщинами, выполняющими один и тот же вид работ. Стоит отметить, что гендерное равенство является одним из принципов Глобального договора, к которому присоединилось более 50-ти крупнейших российских компаний, позиционирующих себя социально ответственными; всего же к Глобальному договору присоединились 9 200 компаний из 166-ти стран.

Взаимодействию с персоналом лучшие мировые компании уделяют пристальное внимание на всех этапах сотрудничества – при поиске работы и трудоустройстве, адаптации и развитии, обучении и внутренней мобильности, карьерном росте, оценке и получении вознаграждения, а также при управлении эффективностью и поддержке связей с сотрудниками, ушедшими на заслуженный отдых. На качество данного взаимодействия оказывает прямое влияние уровень зрелости HR-процессов, наличие и степень развития технологической инфраструктуры, применение инструментов аналитики, ценность опыта и лояльности сотрудников, состояние психологического климата [19]. При этом, согласно исследованиям¹¹, 74% российских и 62% мировых компаний не видят корреляции между продуктивностью и вовлеченностью сотрудников.

Интерпретация результатов глобального исследования¹² указывает на то, что в мире наибольшую степень неудовлетворенности у сотрудников вызывают наличные возможности для принятия самостоятельных решений и свобода доступа к

информации и данным (рис. 7). В России, согласно данным этого же исследования, 100% респондентов не удовлетворены открытостью доступа к информации, 67% – существующими возможностями принятия решений, 50% – имеющимися инструментами, используемыми технологиями и организацией труда в компании.

Как видим, по мере трансформации демографических показателей рынка труда претерпели изменения и ожидания работников, связанные с призывом к организациям предпринимать больше усилий для повышения качества условий и безопасности работы, улучшения жизни и решения социальных проблем, смягчения непредвиденных последствий внедрения новых технологий и получения гарантий сохранения рабочего места, а также справедливого и этичного поведения на рабочих местах [20].

Настало время оспорить мнение о том, что технологии и люди – это разные сферы, не имеющие ничего общего. Все чаще признается [21; 22; 23], что наибольшая ценность рождается там, где эти два понятия обретают единство. От размышлений «как гуманизировать рабочую среду, наводненную технологиями?» требуется перейти к поиску ответов на другой, более глубокий вопрос, который дает основу для принятия решений по изменениям с ориентацией на человека в мире, управляемом технологиями – «как можно использовать среду, которую создают технологии, для гуманизации труда?».

Гуманизировать технологичный мир возможно посредством следующих изменений¹³:

1. Воспитание чувства сопричастности на фоне стремления к индивидуальности. Одним из конфликтов, возникающих с приходом технологической революции, является появление двух полярных процессов: индивидуализации (например, DIY-культура) и коллективизма, выраженного стремлением людей принадлежать к определенной группе. Согласно исследованиям, формирование чувства сопричастности к коллективу имеет высокую ценность для человека – об этом заявили 79% респондентов, назвав это чувство важным или очень важным критерием успеха

⁸ Калюков Е. Эксперты определили разницу в зарплатах мужчин и женщин в России. URL: <https://www.rbc.ru/society/29/03/2019/5c9dfeb9a7947ad0de4c64f>

⁹ The Global Gender Gap Report 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

¹⁰ Старостина Ю. Эксперты Давоса сообщили о достижении гендерного равенства через 108 лет. URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/12/2018/5c18c8e49a7947131a21bafa>

¹¹ Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf>

¹² Там же.

¹³ Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf



Составлено автором по материалам: Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019.

URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf>. (дата обращения: 24.05.2020)

Рис. 7. Удовлетворенность сотрудников организацией работы

Compiled by the author based on materials: Trends in personnel management in Russia-2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (accessed: 24.05.2020)

Fig. 7. The employees satisfaction with organization of work

их организации в ближайшие 12–18 месяцев¹⁴. Из этого логично следует вывод: индивидуальность может и должна стать мощным ресурсом развития организации посредством интеграции уникальных взаимодополняющих способностей людей, объединенных в достижении общих признанных целей. Следовательно, фокусирование руководителем внимания на выявлении способностей каждого работника является залогом достижения заданных целей организации.

2. Создание устойчивости в мире изменений. В данном случае можно констатировать о конфликте, порожденном противоборством двух процессов: с одной стороны, под воздействием технологий у человека формируется потребность в постоянном изменении и саморазвитии, с другой – для человека всегда важным было чувство защищенности и устойчивости. По данным исследования, потребность в переквалификации персонала – от 50% до 100% – в ближайшие три года выразили 53% компаний¹⁵. В этой ситуации изменение приобретенных навыков и формирование новых компетенций должно восприниматься как способ приобретения устойчи-

вости в условиях постоянных преобразований. Искусство менеджмента должно состоять в умении использовать программы переквалификации как средство повышения потенциала своих сотрудников для достижения их долгосрочного трудового и личного успеха.

3. Смелые действия в эпоху неопределенности. Неопределенность порождается постоянством технологических изменений, в то время как люди хотят чувствовать себя уверенно, но вынуждены предпринимать смелые действия по адаптации к новым условиям. Исследования показывают, что ситуацию неопределенности испытывает большая часть респондентов: 90% руководителей отметили в качестве критичной для успеха организаций способность реализовать масштабные и скоростные преобразования в ближайшие 10 лет, и лишь 55% отметили готовность своих компаний к масштабным и динамичным изменениям¹⁶. Придать компаниям чувство уверенности в будущем способна трансформация неопределенности в информированную перспективу, которая требует обдуманных, но смелых решений.

¹⁴ Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf

¹⁵ Там же.

¹⁶ Там же.



Источник: Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf (дата обращения: 30.05.2020)

Рис. 8. ДНК социально ответственного бизнеса в эпоху технологической революции

Source: International trends in human resources management-2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf (accessed: 30.05.2020)

Fig. 8. The DNA of socially responsible business in the era of technological revolution

Данные направления изменений являются важным вектором социальной ориентированности бизнеса [13] (рис. 8).

Компании, разделяющие принципы социальной ответственности [11; 12], стремятся создать сильную корпоративную культуру (табл. 1), объединяющую коллектив единомышленников и формирующую благоприятную корпоративную среду, которая

способствует взаимодополнению талантов своих сотрудников в достижении общей цели [2], извлечению выгоды из многообразия индивидуальностей в коллективе, получению синергетического эффекта от реализации потенциала каждого сотрудника, повышению производительности труда, реализации перспектив компании в решении социально значимых задач общества.

Таблица 1

Культурная составляющая социально-ориентированного бизнеса

Table 1

Cultural component of socially-oriented business

Способы	Содержание	Позитивный эффект
Цель		
Поощрение сопричастности через личный вклад сотрудников	Организационные усилия направлены на укрепление связей работников со своими командами и их вовлечение в коллективную деятельность, а также на то, чтобы каждый сотрудник испытывал чувство уважения и справедливое отношение в инклюзивной рабочей среде	Объединенная единой целью команда менее подвержена разногласиям, а различия во мнениях по достижению цели становятся основанием для конструктивных дискуссий; достигается организационная эффективность
Поддержание благополучия работников, грамотная организация труда	Фокус внимания направляется на чело- века работающего, на программы по улучшению условий труда и созданию благополучия в процессе работы	Повышение качества работы, рост производительности труда вследствие укрепления связи между благополучием сотрудников и организационными результатами
Разработка кадровых стратегий на основе примата гуманных ценностей	Изменение подхода к идентификации мотиваторов и пониманию ценности рабочей силы; применение более тонких инструментов в выявлении отличительных особенностей сотрудников и их объединения для усиления чувства сопричастности	Максимизация работниками своего вклада в коллективный успех и уникального подхода к достижению цели, повышение собственной значимости и профессиональной ценности

Окончание таблицы 1

End of table 1

Способы	Содержание	Позитивный эффект
Потенциал		
Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в рабочие группы и супергруппы	Активный поиск стратегий для интеграции ИИ в команды для получения революционных бизнес-результатов	Создание в организации новых смыслов деятельности и ценностей, а также условий для профессионального лифта работников и повышения их ценности для организации
Преобразование управления знаниями с использованием технологий	Формирование сильной корпоративной культуры, стимулирующей обмен знаниями и формирование корневых компетенций организации	Создание базы знаний организации на основе синергии людей, машин и технологий; переосмысление работниками своей роли в организации, повышение их ценности и формирование чувства безопасности в работе
Развитие и инвестирование в устойчивость трудовых ресурсов	Стратегический подход к повышению профессиональной компетентности работников приемлемыми для организации способами в целях повышения устойчивости работников и бизнеса в краткосрочном периоде и для адаптации к неопределенности будущего	Трансформация угроз безопасности работников в новые возможности, расширение горизонта личного и профессионального развития и благополучия
Перспектива		
Вознаграждение, ориентированное на человека	Новый подход к построению компенсационных стратегий, процессов и программ на основе интеграции экономических и финансовых показателей, а также принципов гуманизма	Справедливая оплата труда и демонстрация ценности каждого работника для организации. Сотрудничество работников и организации в решении возникающих проблем
Управление кадровыми стратегиями: прогнозный подход	Выявление, отслеживание и прогнозирование развития тенденций, определяющих будущее человеческого капитала, и принятие стратегических решений по минимизации степени неопределенности будущего	Создание новых моделей управления персоналом, принятие оперативных мер по предупреждению критических рисков и наращиванию возможностей работников
Этические основы работы	Реализация этического подхода, основанного на моральных ценностях, к организации работы как системы взаимодействующих элементов: людей, технологий, альтернативных форм занятости, новых способов работы	Решение возникающих проблем с этических позиций, большая свобода инициативы работников

Составлено автором по материалам [7; 8; 9; 10; 13; 24].

Compiled by the author on materials [7; 8; 9; 10; 13; 24].

Принципиально важно понять, что корпоративная культура для сотрудников становится стержнем их системы мотивации – самомотивации, взаимовыгодного договора обмена ценностями (работа-оплата), запрета на нарушение общепринятых правил поведения [9]. Корпоративная культура как система организационных ценностей, сопряженных с ценностями, личными целями и ожиданиями сотрудников [14], является весьма устойчивой конструкцией, которая является следствием отбора сотрудников, разделяющих ценности компании, имеющих соответствующее образование, воспитание, богатый спектр чувств, интеллект и творческие способности [15]. Корпоративная среда с разделяемыми ценностями развивает компанию и сотрудников, улучшает коммуникации и повышает приверженность общей цели.

В формировании благоприятной корпоративной среды, основанной на взаимопонимании и син-

хронизации мотивов руководителя и сотрудников [25], поддерживающей человекоориентированные бизнес-процессы, основополагающую роль играет, безусловно, первое лицо компании [8]. В ситуации возникших трудностей и текущей неопределенности в отношении полного набора рисков, связанных с пандемией коронавируса и способных полностью погубить бизнес, как неудивительно, руководители компании первоочередное внимание уделяют вопросам социальной ответственности по отношению к своим сотрудникам и обществу в целом [7]. В этом контексте весьма важными могут стать следующие рекомендации.

В условиях кризиса решаемые задачи могут одновременно сочетать в себе и сложность, и деликатность. Поэтому как никогда становится востребованным управление, основанное на эмпатии – способности поставить себя на место другого

человека: сотрудника, клиента, делового партнера и иного представителя всей бизнес-экосистемы. Но при этом эмпатия не должна замещать экономические интересы руководителя компании, как гаранта стабильности коллектива, – она должна умело сочетаться с его твердой, рациональной позицией по сохранению финансово-экономических показателей компании.

Эффективность руководителя проявляется и в том, что он способен правильно определить приоритеты компании и стабилизировать ее ситуацию для преодоления текущего кризиса, и при этом искать новые бизнес-возможности на основе анализа и прогнозирования непростой ситуации. Реакция в чрезвычайных обстоятельствах должна быть оперативной и адекватной.

Весьма важной характеристикой руководителя всегда, а в условиях кризисных явлений особенно, является честность и открытость перед своими сотрудниками – информирование о ситуации, раскрытие перспектив ее развития и последствий для компании, изложение возможностей для дальнейшего развития.

Оперирова категориями долгосрочного развития, эффективные руководители должны обладать даром предвосхищения новых бизнес-моделей и внедрять инновации, предопределяющие не только выживание, но и развитие.

Решение вышеназванных задач, которые не исчерпывают полного перечня в период кризиса, также требует от руководителя усилий по развитию необходимых компетенций в указанных областях, чтобы минимизировать негативные последствия для организации и повысить шансы на достижение конкурентных преимуществ. Применение человекоориентированного подхода в решении проблем, порожденных кризисной ситуацией, способно задать импульс для дальнейшего роста бизнеса, предоставления возможностей для развития сотрудников и большей пользы обществу.

Выводы

В течение последних трех десятилетий глобальное общество достигло колоссальных результатов в области социального развития и технического прогресса. Неоспоримую пользу приносят достижения цифровой революции, которые могут способствовать решению наиболее актуальных социально-экономических проблем. Вместе с тем становление цифровой экономики подвержено влиянию целого комплекса факторов, имеющих разное происхождение (экономическое, технологическое, демографическое, культурное и др.), и по этой причине анализ их влияния нередко проводится изолированно друг от друга. Данное обстоятельство лежит в основе, с точки зрения автора, надуманного характера конфликтности ряда

факторов, например, несовместимости гуманного и технократического подходов в современных трансформационных процессах организаций. Человек, как главный ресурс экономического развития, должен стать лидером изменений, способным создавать новые технологии и управлять ими, а не быть вытесненным ими из зоны экономической активности. Человекоориентированный подход в технологизирующейся среде должен быть вшит в ДНК организации, постоянно оставаться в фокусе внимания ее руководителей и стимулировать интеграцию персонала и технологий на рабочем месте. Степень решения данной задачи можно рассматривать как один из индикаторов социальной ответственности бизнеса – концепции, которая становится все более востребованной в российских компаниях.

В последние годы концепция социально ответственного бизнеса становится доминирующей в выстраивании разного рода взаимодействий компаний с заинтересованными сторонами, к числу которых относят и собственный персонал. Выбор данной концепции, признанной во всем мире на протяжении уже ряда десятилетий как антропоцентричной, оправдан результирующим эффектом – сочетанием роста доходов и получением прибыли компаний с решением ряда важнейших социально-экономических проблем во благо развития современного общества.

Список литературы

1. *Hermann M., Pentek T., Otto B.* Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios // Proceedings of 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, 5–8 January 2016. P. 3928–3937. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
2. *Schuh G., Potente T., Wesch-Ponte C., Weber A.R., Prote J.-P.* Collaboration Mechanisms to Increase Productivity in the Context of Industrie 4.0 // Procedia CIRP. 2014. Vol. 19. P. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.05.016>
3. *Westerman G., Bonnet D., McAfee A.* Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
4. *Garnsey E., Stam E., Hefferman P.* New firm growth: exploring processes and paths // Industry and Innovation. 2006. Vol. 13, № 1. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662710500513367>
5. *Betelin V.B.* Challenges and Opportunities in Forming a Digital Economy in Russia. Herald of the Russian Academy of Sciences. 2018. № 88(1). P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1134/S101933161801001X>
6. *Идрисов Г.И., Княгинин В.Н., Кудрин А.Л., Рожкова Е.С.* Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России // Вопросы экономики. 2018. № 4. С. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-4-5-25>

7. Лapidус В.А. Управленческие войны и инновации. Н. Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2010. 97 с.
8. Лapidус В.А., Титов Р.А. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте. Н. Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. 207 с.
9. Лapidус В.А., Титов Р.А. Диалоги консультанта с руководителем компании. Вам действительно необходимы морковка и кнут? Н. Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2006. 256 с.
10. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2006. 371 с.
11. Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А. Социальная ответственность бизнеса в представлениях собственников и менеджеров малых и средних организаций России // Организационная психология. 2018. Т. 8. № 1. С. 13–52. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2018-8-1/218049638.html>
12. Чеглакова Л.М., Батаева Б.С., Мелитонян О.А. Характерные черты социальной ответственности и этики в организациях малого и среднего бизнеса в России // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 1. С. 63–94. DOI: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.103>. URL: <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/10197/1/03-Cheglakova.pdf>
13. Ренжен П. Ключевые факторы успешного руководства. Компании перед лицом коронавирусной угрозы. Deloitte Insights, 2020. 22 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf>
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2011. 330 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004905397>
15. David G., Neilson G. Organizational to Executive: It's in the DNA // Ivey Business Journal. 2006. Vol. 11. № 2. P. 1–16.
16. Li G., Hou Y., Wu A. Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods // Chinese Geographical Science. 2017. Vol. 27. № 4. P. 626–637. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11769-017-0890-x>. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11769-017-0890-x.pdf>
17. Отцы и дети. Поколенческий анализ современной России / под ред. Ю. Левады, Т. Шанина. М.: Новое литературное обозрение, 2005. 328 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21768998>
18. Khoroshavina N.S., Sharkova A.V., Vasilyeva O.N., Borisova O.V., Sokolov K.O. The Classification Matrix of Sources of New Knowledge as a Tool for Planning a Company's Innovation Activity // Revista Espacios. 2018. Vol. 39. № 41. P. 10. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p10.pdf>
19. Šikýř M. Best practice approach to human resource management. The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 10–12, 2015. P. 1405–1414. URL: https://msed.vse.cz/msed_2015/article/63-Sikyř-Martin-paper.pdf.
20. Вербицкий В.К. Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество. 2016. № 12(151). С. 56–64. URL: <https://ao-journal.ru/journal/lib/ejournal/detail/ArticleID/1129/Korporativnoe-upravlenie-v-srednih-rossijskih-nepublichnyh-kompanijah-inoe-korporativnoe-upravlenie>
21. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum032>
22. Hickson D.J., Pugh D.S. Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe. London: Penguin Books, 1995. 320 p.
23. Purcell J., Kinnie K., Hutchinson, Rayton B., Swart J. People and Performance: How people management impacts on organizational performance. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2003. 88 p.
24. Морган Г. Образы организации / Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2008. 501 с.
25. Миповидов В.Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе // Проблемы национальной стратегии. 2017. № 4(43). С. 171–189. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29823292>

Поступила в редакцию: 14.05.2020; одобрена: 05.06.2020; опубликована онлайн: 30.06.2020

Об авторе:

Измайлова Марина Алексеевна, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49), доктор экономических наук, доцент, **Scopus Author ID: 57189310428, Researcher ID: F-6838-2017, ORCID: orcid.org/0000-0001-7558-9639**, m.a.izmailova@mail.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

1. Hermann M., Pentek T., Otto B. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. Proceedings of 49th *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, Koloa, 5-8 January 2016. P. 3928–3937. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488> (In Eng.)
2. Schuh G., Potente, T., Wesch-Ponte, C., Weber, A.R., Prote, J.-P. Collaboration Mechanisms to Increase Productivity in the Context of Industrie 4.0. *Procedia CIRP*. 2014; (19):51–56. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.05.016> (In Eng.)
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 292 p. (In Eng.)
4. Garnsey E., Stam E., Hefferman P. New firm growth: exploring processes and paths. *Industry and Innovation*. 2006; 13(1):1–18. <https://doi.org/10.1080/13662710500513367> (In Eng.)
5. Betelin V.B. Challenges and Opportunities in Forming a Digital Economy in Russia. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2018; 88(1):1–6. <https://doi.org/10.1134/S101933161801001X> (In Eng.)
6. Idrisov G.I., Knyaginina V.N., Kudrin A.L., Rozhkova E.S. New Technological Revolution: Challenges and Opportunities for Russia. *Voprosy Ekonomiki*. 2018; (4):5–25. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-4-5-25> (In Russ.)
7. Lapidus V.A. Management wars and innovations. Nizhny Novgorod: SMC "Priority" LLC, 2010. 97 p. (In Russ.)
8. Lapidus V.A., Titov R.A. The consultant's dialogues with the company Manager. Do you really need a carrot and a whip? Nizhny Novgorod: SMC "Priority" LLC, 2006. 256 p. (In Russ.)
9. Lapidus V.A., Titov R.A. Dialogs of the consultant with the head of the company. To the top management about motivation, involvement, leadership, management. Nizhny Novgorod: SMC "Priority" LLC, 2005. 207 p. (In Russ.)
10. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard business school press, 2006. (In Eng.)
11. Bataeva B.S., Cheglakova L.M., Melitonyan O.A. Social responsibility of business in the views of owners and managers of small and medium-sized organizations in Russia. *Organizational psychology*. 2018; 8(1):13–52 (In Russ.)
12. Cheglakova L.M., Bataeva B.S., Melitonyan O.A. Key Features of social responsibility and business ethics for small and medium enterprises in Russia. *Russian management journal*. 2018; 16(1):63–94. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.103>. URL: <https://dSPACE.spbu.ru/bitstream/11701/10197/1/03-Cheglakova.pdf> (In Russ.)
13. Renzhen P. Key factors of successful management. Companies facing the coronavirus threat. Deloitte Insights, 2020. 22 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (In Russ.)
14. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco etc.: Jossey-Bass, 1985. 358 p. (In Eng.)
15. David G., Neilson G. Organizational to Executive: It's in the DNA. *Ivey Business Journal*. 2006; 11(2):1–16 (In Eng.)
16. Li G., Hou Y., Wu A. Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods. *Chinese Geographical Science*. 2017; 27(4):626–637. <https://doi.org/10.1007/s11769-017-0890-x>. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11769-017-0890-x.pdf> (In Eng.)
17. Fathers and children. A Generational analysis of contemporary Russia / ed. by Yu. Levada, T. Shanina. Moscow: New literary review, 2005. 328 p. (In Russ.)
18. Khoroshavina N.S., Sharkova A.V., Vasilyeva O.N., Borisova O.V., Sokolov K.O. The Classification Matrix of Sources of New Knowledge as a Tool for Planning a Company's Innovation Activity. *Revista Espacios*. 2018; 39(41):10. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p10.pdf> (In Eng.)
19. Šikýř M. Best practice approach to human resource management. The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 10-12, 2015. P. 1405–1414. URL: https://msed.vse.cz/msed_2015/article/63-Sikyř-Martin-paper.pdf (In Eng.)
20. Verbitsky V.K. Corporate governance in medium-sized Russian non-public companies: other corporate governance. *Joint-Stock company*. 2016; 12(151):56–64 (In Russ.)
21. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008; 18(4):543–571. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum032> (In Eng.)
22. Hickson D.J., Pugh D.S. Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe. London: Penguin Books, 1995. 320 p. (In Eng.)
23. Purcell J., Kinnie K., Hutchinson, Rayton B., Swart J. People and Performance: How people management impacts on organizational performance. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2003. 88 p. (In Eng.)
24. Morgan G. Images of organization. Beverly Hills etc.: Sage publ., 1986. 423 p. (In Eng.)
25. Milovidov V.D. Corporate Governance 2.0: Corporate Relations' Evolution in the Information Society. *Problems of national strategy*. 2017; 4(43):171–189 (In Russ.)

Submitted 14.05.2020; revised 05.06.2020; published online 30.06.2020

About the author:

Marina A. Izmailova, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of Russian Federation (49, Leningradskiy prospect, Moscow, 125993), Moscow, Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, **Scopus Author ID: 57189310428**, **Researcher ID: F-6838-2017**, **ORCID: orcid.org/0000-0001-7558-9639**, m.a.izmailova@mail.ru

The author read and approved the final version of the manuscript.