

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Збрищак Светлана Георгиевна

**РАЗВИТИЕ КОГНИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Щепетова Светлана Евгеньевна

Москва – 2019

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 09 октября 2019 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Малый Златоустинский переулок, 7, стр. 1, аудитория 318 (Зал заседаний Ученого совета), Москва.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200, ГСП-3, Москва, 125993 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;
Батаева Б.С., д.э.н., доцент;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат разослан 27 мая 2019 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета Д 505.001.108,
д.э.н., доцент

Измайлова Марина Алексеевна

I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные организации осуществляют свою деятельность в условиях нестабильной и слабо прогнозируемой внешней среды, характеризующейся быстрыми и частыми изменениями в связи с технологическими, техническими и структурными преобразованиями. Вследствие изменений во всех областях человеческой деятельности возникают новые управленческие задачи, и возрастает их сложность. Вместе с этим снижается и возможность принятия управленческих решений, основанных на предыдущем опыте и знаниях, возрастает роль и значение коллективной деятельности в силу ограниченности когнитивных способностей отдельного человека охватить, осмыслить, понять все грани управленческих ситуаций. Понимание сути наблюдаемых событий, их корректная оценка, определение реально существующих проблем организации и причин их возникновения является неременным условием выработки адекватного управленческого воздействия.

В этом контексте внимания требуют начальные этапы управленческого цикла, где особое значение имеют процессы осмысления, интерпретации и понимания наблюдаемых событий. Тем не менее, эти этапы редко служат предметом исследования, остаются вне поля зрения как ученых, так и практиков по причине их сложности, наличия неопределенностей и многих слабо формализуемых факторов.

В концепции экономики знаний современные организации рассматриваются как самообучающиеся организации, однако эта характеристика не является предопределенной. Организация может стать самообучающейся, если сможет интегрировать индивидуальные знания сотрудников и на этой основе создать новое коллективное знание посредством группового обучения. При этом сам процесс группового обучения мало исследован, плохо понимается и нуждается в адекватных методах сплочения группы и выстраивания коллективных (групповых) коммуникаций.

Управление на базе сотрудничества, скоординированных действий, согласованности интересов разных заинтересованных сторон, коллективного знания позволяет повысить качество управления организацией. Согласно оценкам Gallup¹ компании, которым удается вовлечь сотрудников и выстроить процессы коллективной деятельности, в среднем зарабатывают на 147% больше, чем конкуренты. На основании проведенных на протяжении более двух десятков лет исследований деятельности 27 млн служащих в 2,5 млн офисах по всему миру выявлена связь между повышением уровня вовлеченности сотрудников в организационные процессы и повышением эффективности деятельности, включая улучшение таких показателей как: выручка, затраты, чистая прибыль, показатель оттока, средний доход на пользователя, стоимость привлечения одного клиента, средний

¹ Beck, R. Why great managers are so rare/R. Beck, J. Harter//Gallup Business Journal.–2014.–№3.

чек, количество продаж одному клиенту за период, средняя прибыль с одной сделки, рентабельность, производительность, качество, снижение текучести кадров, количества прогулов; сокращение краж; снижение инцидентов, связанных с безопасностью и др.

Возникающие при взаимодействии группы людей проблемы взаимопонимания, коммуникативные барьеры обусловлены не только различиями в знаниях, но также и индивидуальными когнитивными особенностями. Преодоление этих барьеров связано с развитием методов, поддерживающих процессы взаимодействия при коллективной управленческой деятельности и позволяющих визуализировать индивидуальные представления, структурировать субъективные суждения, формировать целостное представление ситуации, создавать новое коллективное знание и определять поддерживаемые всеми участниками действия для достижения поставленных целей и желаемых результатов.

Вышесказанное подтверждает необходимость научного обоснования и развития методов поддержки коллективной деятельности, включая когнитивные процессы субъектов управления, по выявлению и конфигурированию управленческих ситуаций на начальных этапах процесса управления, что способствует повышению качества управления организацией в целом.

Степень разработанности темы исследования. Вопросам управления организациями как сложными социально-экономическими системами посвящены работы Р. Акоффа, А.А. Богданова, Э. Деминга, И.Н. Дрогобыцкого, Г.Б. Клейнера, Я. Корнаи, В.В. Кульбы, Д.А. Новикова, А.И. Орлова, И.В. Прангишвили, В.Ф. Уколова, У. Чёрчмена, С.Е. Щепетовой и других. В этих работах формировались основные положения и принципы системного подхода к управлению социосистемами, исследовались организационные структуры и организационное взаимодействие, обсуждались вопросы целеполагания, разрабатывались механизмы согласования целей системы и ее активных элементов, а также научные методы координации действий участников, разрабатывались системные механизмы повышения эффективности деятельности. Системная парадигма выступает основой научного обоснования и развития методов менеджмента организаций. При этом социально-экономическая система на современном этапе рассматривается как интегратор интересов различных сторон, а в качестве ее главного элемента – человек с его убеждениями, ценностями и особенностями когнитивной деятельности.

Современное развитие методов системной методологии связано с созданием «мягкого» системного мышления, «мягких» измерений и методов построения «мягких» моделей. Основоположники этого направления в системной парадигме – В.И. Арнольд, С. Бир, М. Джексон, В. Ульрих, Р. Флад, П. Чекланд. Применение системного подхода в социально-экономической сфере привело к выделению в особый класс трудно

формализуемых и трудно решаемых задач, возникающих при взаимодействии многих заинтересованных сторон, по-разному осмысливающих, ставящих и решающих управленческие проблемы. Эмпирические исследования показали, что для их решения не подходят методы, основанные на выявлении строгих математических закономерностей и построении строгих математических моделей принятия решений. В этом направлении наиболее значимы работы Р. Акоффа, М. Веббера, О.И. Ларичева, Х. Риттеля, Г. Саймона, В.Ф. Спиридонова, Ф.П. Тарасенко, П. Чекланда. Однако четкие критерии, позволяющие определить тип задач в зависимости от уровня сложности и применяемых методов решения, не получили должного отражения. Также в менеджменте не получили четкого и общепризнанного разграничения понятия «проблема», «сложная управленческая проблема», «сложная управленческая задача», «проблемная ситуация». Это приводит к тому, что менеджеры часто не могут оценить сложность и возможность формализации процесса решения и, как следствие, выбрать подходящий метод преобразования сложившейся ситуации. Многие не уделяют должного внимания начальному этапу осмысления и выявления реально существующих проблем, принимая во внимание лишь очевидную симптоматику и оставляя за рамками тщательного исследования порождающие их причины, что часто ведет к осложнению и обострению проблем. При этом этап получения первичных представлений о проблемной ситуации является одним из наиболее сложных; он недостаточно исследован и плохо обеспечен методически.

Значимость этапа получения первичных представлений о проблемной ситуации отмечалась многими. В этой связи появились работы, в которых предлагалось решать проблемы управления сложными социально-экономическими системами (включая обоснование управленческих решений, прогнозирование, целеполагание и формирование стратегий и сценариев развития) на основе формализованных когнитивных карт и знаковых ориентированных графов, построенных на знаниях экспертов. Это направление развивалось в трудах отечественных ученых Н.А. Абрамовой, З.К. Авдеевой, Г.В. Гореловой, С.В. Качаева, С.В. Ковриги, Д.А. Кононова, Е.К. Корноушенко, А.А. Кулинича, В.В. Кульбы, Д.И. Макаренко, В.И. Максимова и других. Однако исследования показали, что при решении практических задач управления применение любых формальных методов и моделей подвержено рискам из-за участия человека в процессе решения и в принципе не обеспечивает достоверности из-за искажения смысла основных конструкций модели.

Для учета и снижения рисков участия человека в постановке и решении управленческих задач стали разрабатываться методы, которые способны работать с вербальным описанием ситуации, выявлять и постепенно уточнять концепты и представлять их в удобном и понятном для человека виде. Одним из наиболее перспективных направлений развития таких методов является построение мягких

моделей на основе когнитивных карт.

Существенный вклад в разработку и развитие методов для решения ряда сложных управленческих задач (поддержка ЛПР в характеризующихся сложностью и неопределенностью ситуациях, структурирование качественных данных и др.) с построением моделей на основе когнитивных карт внесли такие зарубежные исследователи, как Ф. Аккерманн, Р. Буд, К. Иден, Дж. Мингерс, М. Пидд, Дж. Розенхид, Е. Руветт, Л.А. Франко, Дж. Френд, Л. Уайт и другие.

Известен опыт построения коллективных когнитивных карт для разработки стратегий, оказания поддержки группе ЛПР в процессе принятия решений с целью формирования целостного видения, понимания ситуации и согласования различных позиций. Это направление создано и развивается К. Иденом и Ф. Аккерманн с коллегами. Коллективная когнитивная карта создается в ходе заседания рабочей группы заинтересованных сторон с применением техники овального картирования. Задача или проблема уже сформулированы, а в процессе построения карты уточняются некоторые существенные аспекты, определяются и оцениваются возможные направления решения. Однако этап получения первичных представлений о проблемной ситуации, определение ее существенных характеристик – что необходимо для получения целостного представления о проблемной ситуации, ее осмысления и понимания – не получили достаточного внимания и четкого отражения.

При коллективной работе особое значение приобретает задача согласования различных суждений участников, достижение взаимопонимания и формирование совместного понимания. Исследованием вопросов взаимодействия индивидов в организации, осознания окружающего мира и придания смысла собственному поведению и поведению других занимались зарубежные и отечественные ученые–психологи К. Вейк, Б.М. Величковский, М. Вертгеймер, Дж. Келли, Дж. Миллер, Дж. Ходкинсон и другие. В основе этих исследований лежат когнитивные особенности индивидов и социальные связи, которые формируются в процессе совместной деятельности.

Исследование организаций с социально–психологических позиций составляет сущность когнитивного подхода. Когнитивный подход к исследованию организаций отражен в работах Р. Ангелмар, Дж. Марча, Дж. Мейндла, Ф. Нобре, Ю.М. Плотинского, Р. Сайерта, Г. Саймона, С. Шнайдер, Дж. Уолша и других. В них основная исследовательская задача заключалась в том, как соотносить структуры знаний индивидов и групп с конечными целями организаций. В то же время, вопросы о наиболее адекватных внешних формах представления знаний индивидов и групп, их сопоставление и согласование при решении сложных управленческих задач требуют дальнейшего исследования, так как нет четкого понимания, что именно отражают внешние формы

представления знаний индивидов («репрезентация ментальной репрезентации») и какие именно виды взаимодействия формируются в группе. Это должно стать основой для разработки и развития научно обоснованных методов решения практических задач управления, которые позволят переводить первичные вербальные представления субъектов о проблемной ситуации в модельное описание с достаточной степенью формализации и визуализировать их в удобном и понятном для человека виде. Такие методы призваны оказать помощь индивидам в осмыслении и понимании сложных управленческих ситуаций, организовать процессы коммуникации при совместной деятельности на основе системного подхода к их решению и с учетом когнитивных особенностей человека.

Нерешенность отмеченных вопросов и их значимость для решения практических задач управления обусловили выбор темы, постановку цели и задач исследования, содержание диссертационной работы.

Цель состоит в теоретическом обосновании применения когнитивных технологий в управлении современными организациями и разработке методов коллективного конфигурирования сложной управленческой ситуации на начальных этапах процесса управления.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. рассмотреть современную организацию как социально–экономическую систему, выявить специфику управления, определить особенности идентификации и конфигурирования управленческих ситуаций в зависимости от возможностей их формализации;
2. выявить природу и содержание проблем, возникающих при коллективной управленческой деятельности на начальных этапах процесса управления, и определить требования к методам идентификации и конфигурирования сложных управленческих ситуаций;
3. выявить роль и возможности когнитивного подхода в коллективной управленческой деятельности на этапах идентификации сложной управленческой ситуации, сформировать теоретико-методологическую основу методов организации коллективной управленческой деятельности, основанных на когнитивных технологиях и базовых положениях системного управления, применяемых на этапах идентификации сложной управленческой ситуации;
4. разработать методические рекомендации по применению методов организации коллективной управленческой деятельности, учитывающих когнитивные аспекты субъектов управления.

Объектом исследования выступает организация как социально–экономическая система, функционирующая в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Предмет исследования составляют природа, содержание и когнитивные методы решения проблем, возникающих при коллективной управленческой деятельности на начальных этапах процесса управления современными организациями.

Область исследования. Содержание диссертационного исследования соответствует п. 10.1 «Разработка проблем науки управления и методов её познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления», п. 10.13 «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии методов организации коллективной управленческой деятельности, которые, в отличие от существующих, можно применять на начальном этапе процесса управления для построения целостной картины проблемной ситуации и формирования у субъектов управления совместного понимания проблематики посредством выявления, визуализации и структурирования индивидуальных представлений на основе технологии построения коллективных когнитивных карт.

Положения, выносимые на защиту:

1. Предложены признаки сравнения управленческих ситуаций, позволяющие типологизировать их в зависимости от сложности и возможностей формализации и выделить существенные характеристики для определения подхода к обоснованию выбора управленческого воздействия, уточнить на этой основе место и назначение методов организации коллективной деятельности в управлении социально-экономическими системами, обосновать необходимость углубленного изучения специфики начальных этапов управления современными организациями, а также определить направления развития когнитивных технологий, применяемых для выстраивания продуктивных управленческих процессов в рабочей группе (С. 27–30, 34–39, 41–46, 54–56, 87–88).
2. Разработан подход к исследованию сложной управленческой ситуации, отличительная особенность которого состоит в интеграции системной парадигмы и современного понимания индивидуальных и коллективных когнитивных процессов, что позволяет выявлять, структурировать, визуализировать и согласовывать

представления индивидов и их групп, создавая при этом новое знание (С. 69–74, 100–103).

3. Для учета специфики начального этапа процесса управления организацией модифицирован метод построения коллективных когнитивных карт, что позволяет формировать целостное согласованное описание сложной управленческой ситуации за счет визуализации, структурирования и интеграции первичных субъективных представлений по схеме «выявление концептов – совместное придание смысла – формирование совместного понимания – определение отношений между концептами – анализ и упорядочивание концептов и отношений между ними – выявление недостающих знаний» (С. 77–82, 84–85, 108–120).
4. Разработаны методические рекомендации для участников управленческого процесса, обеспечивающие, в отличие от существующих, применение когнитивных технологий на начальных этапах обоснования решений в сложных управленческих ситуациях и отражающие модифицированный процесс построения коллективных когнитивных карт в структурированном виде; предложены также рекомендации фасилитатору по организации работы группы заинтересованных сторон, следование которым позволяет достичь четкого, глубокого и согласованного понимания сложной управленческой ситуации (С. 145–147, 153–155).

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методологии управления современной организацией на базе междисциплинарной интеграции системной методологии и когнитивного подхода в части разработки и обоснования технологии построения коллективных когнитивных карт для исследования сложных управленческих ситуаций на начальных этапах управления.

Практическая значимость исследования. Предложен методический инструментальный поддержки коллективной управленческой деятельности в процессе выявления, конфигурирования сложных управленческих ситуаций на начальных этапах управления, применение которого позволяет построить системную модель ситуации (коллективную когнитивную карту) посредством выявления, визуализации и структуризации индивидуальных представлений субъектов управления; сформировать совместное понимание сути и содержания проблем организации и выработать согласованные действия по их решению, что ведет к повышению качества управления организацией в целом.

Методы, основанные на технологии построения коллективных когнитивных карт, можно использовать для диагностики различных областей деятельности организации, процессов и организации в целом, подготовки и проведения программ изменений, разработки стратегий, анализа выполненного проекта, когда необходимо анализировать,

в основном, трудно формализуемые данные, а также в других управленческих ситуациях, характеризующихся неопределенностью, нечеткостью, и где необходимо учитывать интересы разных заинтересованных сторон.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- формализованное описание процесса построения коллективной когнитивной карты на начальных этапах процессов управления;
- метод выявления заинтересованных сторон и формирования рабочей группы для идентификации проблемной ситуации;
- методические рекомендации по построению коллективных когнитивных карт, отражающие назначение, содержание, особенности и результаты каждого этапа;
- методические рекомендации фасилитатору по проведению заседаний рабочей группы.

Методология и методы исследования. Теоретическую основу исследования составили фундаментальные положения теории менеджмента и когнитивной науки. Методологическую основу исследования составили системный, ситуационный и когнитивный подходы. При решении конкретных задач использовались методы мягкого системного, когнитивного, концептуального и сценарного моделирования, методы извлечения знаний, кластерного анализа, эвристические методы, анализ и синтез как общенаучные методы познания.

Информационную базу исследований составили теоретические и эмпирические исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления организациями как социально–экономическими системами, прикладного системного анализа, социальной и когнитивной психологии, инженерии знаний, мягкого исследования операций, когнитивного анализа и моделирования сложных систем, эмпирические наблюдения автора.

Степень достоверности результатов проведенных исследований. Достоверность полученных результатов и выводов диссертационной работы подтверждается корректным использованием положений системной методологии, когнитивного подхода, когнитивной психологии, социальной психологии, а также известных общенаучных и специальных методов исследования. Полученные научные результаты подтверждаются внедрением основных выводов и положений диссертации в практическую деятельность в области управленческого консультирования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы докладывались и получили одобрение: на II научной конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 25–26 ноября 2014 г.); на III научной конференции «Управленческие науки

в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1–2 декабря 2015 г.); на Международной научно-практической конференции «Социально-экономические механизмы управления в условиях кризиса» (Москва, АТиСО, 16–17 мая 2016 г.); на Круглом столе «Системная экономика, экономическая кибернетика, мягкие измерения в экономических системах–2016» в рамках XIX Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям SCM'2016 (Москва, Финансовый университет, 2 июня 2016 г.); на IV Международной научно-практической конференции–биеннале «Системный анализ в экономике–2016» (Москва, Финансовый университет, 9–11 ноября 2016 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 30 ноября–1 декабря 2016 г.); на Ежегодном международном круглом столе «Системная экономика, социально-экономическая кибернетика, мягкие измерения в экономике–2017» (Москва, Финансовый университет, 8 июня 2017 г.); на XXII Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении» (SAEC–2018) (Санкт-Петербург, Политехнический университет Петра Великого, 22–24 мая 2018 г.); на Ежегодном международном круглом столе «Системная экономика, социально-экономическая кибернетика, мягкие измерения в экономике–2018» (Москва, Финансовый университет, 6 июня 2018 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7 ноября–9 ноября 2018 г.); на V Международной научно-практической конференции–биеннале «Системный анализ в экономике–2018» (Москва, Финансовый университет, 21–23 ноября 2018 г.).

Диссертационная работа связана с исследованиями, проводимыми в Финансовом университете в рамках Общеуниверситетской комплексной темы «Корпоративное управление в реальном и финансово-банковском секторе» на период 2014–2018 гг. по межкафедральной подтеме: «Развитие когнитивных технологий в управлении современными организациями».

Основные выводы и предложения диссертационного исследования применяются в ООО «Эр Ти Групп» при осуществлении проектов в области управленческого консалтинга. По материалам исследования внедрены методика построения мягких системных моделей сложных управленческих ситуаций на основе коллективных когнитивных карт и методические рекомендации фасилитатору, модератору коллективную работу группы заинтересованных лиц. Новое направление в деятельности ООО «Эр Ти Групп» перспективно и востребовано организациями различных форм собственности и деятельности, а также способствует повышению качества консалтинговых услуг и увеличению конкурентных преимуществ компании.

Результаты диссертационного исследования внедрены в управленческую

деятельность ЗАО «БСЦ Мск» и дали положительный эффект при обсуждении программ развития компании. В частности, построение мягких моделей проблемных ситуаций на основе коллективных когнитивных карт в соответствии с предложенной в работе методикой позволило сформировать общее согласованное понимание текущей ситуации, перспектив развития и программы требуемых изменений для достижения стратегических целей компании.

Материалы диссертационного исследования используются в практической деятельности ООО «СПЕЦМЕХАНИЗМ» при организации командной работы по оценке текущей ситуации и принятию управленческих решений. Следование предложенной методике на основе коллективных когнитивных карт позволило достичь согласия руководителей организации и ведущих сотрудников относительно ранжирования проблем и путей их решения. Это существенно сократило время на подготовку и принятие решений, повысило ответственность сотрудников за их реализацию.

Материалы диссертационного исследования нашли практическое применение в деятельности ООО «Климат ТехСтрой» на этапе инициации проекта при определении целей, содержания, результатов проекта, в том числе в ходе совместного обсуждения с представителями заказчика. Метод на основе построения коллективных когнитивных карт позволяет эффективно организовать процессы обсуждения и согласования позиций участников проекта. Применение этого метода снижает возможность возникновения разногласий и конфликтных ситуаций на последующих этапах реализации проекта, что, в свою очередь, ведет к сокращению затрат.

Выводы, предложения и методические материалы диссертационного исследования используются кафедрой «Системный анализ в экономике» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебных дисциплин «Системный анализ в управлении» и «Системный анализ и моделирование».

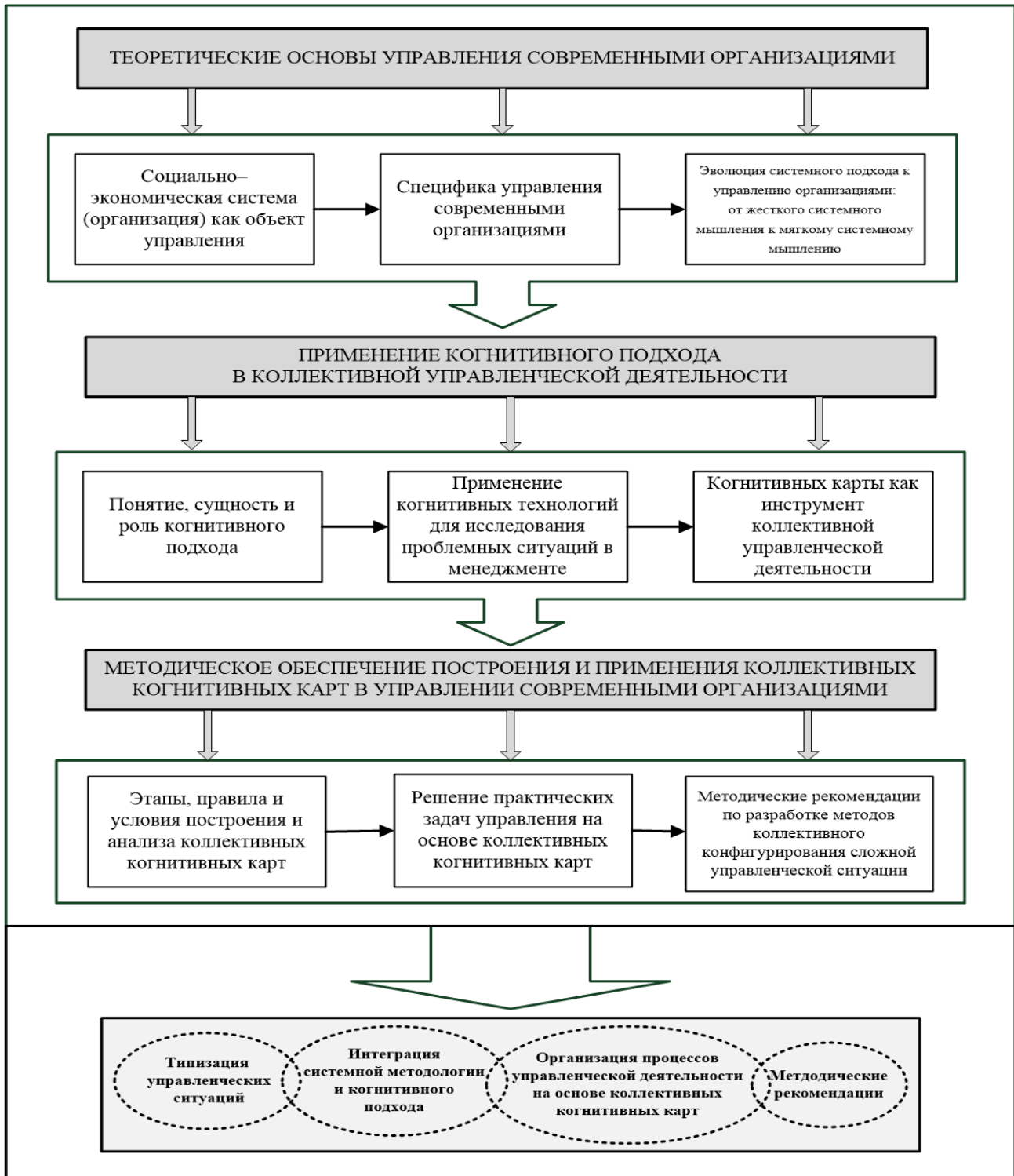
Внедрение результатов диссертационного исследования подтверждено соответствующими документами.

Публикации. Теоретические и практические результаты диссертационного исследования отражены в 16 работах общим объемом 11,03 п.л. (авторский объем 10,48 п.л.), из них 7 публикаций авторским объемом 5,58 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка терминов, списка иллюстративного материала, списка литературы из 204 наименований и 5 приложений. Общий объем диссертации составляет 206 страниц, включает 21 рисунок и 9 таблиц.

II ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Структура и логика диссертационного исследования представлены на рисунке 1.



Источник: разработано автором.

Рисунок 1 – Структура и логика диссертационного исследования

1. Выявлены основные характеристики сложных управленческих ситуаций, определены критерии сравнения, позволившие типизировать их в зависимости от сложности и возможностей формализации.

Специфика управления современными организациями заключается в признании

значимости ее социальных и когнитивных особенностей, которые обусловлены формирующимися при совместной деятельности социальными связями и природными ограничениями мыслительной деятельности человека, и их существенным влиянием на процессы управления. Проведенный анализ показал, что современные подходы к управлению организациями развиваются в рамках системной парадигмы, когнитивного подхода, субъектно-ориентированы. Общим для всех этих направлений является признание значимости субъективного содержания управленческой деятельности и влияния индивидуальных когнитивных процессов на деятельность организации.

В ходе проведенного исследования выявлены области деятельности (разработка стратегий, подготовка и проведение изменений, управление проектами), содержащие сложные управленческие ситуации*, которые отличаются нечеткостью определения, уникальностью и включают неопределенности как относительно причин возникновения, так и набора допустимых решений, методов решения.

Примечание – В данном исследовании для обозначения сложной управленческой ситуации используется термин «проблемная ситуация», под которой понимается набор взаимосвязанных и взаимовлияющих проблем.

Сложность этих ситуаций обусловлена также и социальными отношениями между людьми, формирующимися в процессе совместной деятельности. Выявление сложных управленческих ситуаций происходит на начальных этапах управленческого цикла, где особое значение имеют когнитивные процессы: восприятия, интерпретации, осмысления, и которые редко служат предметом исследования в силу наличия многих слабо формализуемых факторов. Понимание сути и содержания управленческой ситуации крайне важно для выбора методов (например, индивидуальных или групповых) управленческого воздействия. Непредсказуемые и нежелательные последствия могут возникать при решении рутинных задач группой, что приводит к необоснованному расходованию ресурсов, так и единоличное принятие решения в сложных ситуациях, что не позволяет выявить все существенные факторы и учесть интересы других заинтересованных сторон.

Понятия «проблемная ситуация», «проблема», «задача» тесно связаны, но различия между ними трудноуловимы в силу субъективности восприятия окружающей действительности и интерпретации наблюдаемых событий субъектами управленческой деятельности. Принимая во внимание нечеткость, размытость и многозначность этих понятий для раскрытия их содержания и разграничения были выявлены их основные характеристики и определены критерии сравнения, которые приведены в таблице 1.

Отличие предложенного подхода состоит в том, что он позволяет типизировать сложные управленческие ситуации с точки зрения индивида или группы и отражает их субъективные оценки, которые могут отличаться от оценок других заинтересованных сторон.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий задача, проблема, проблемная ситуация

Критерий	Задача	Проблема	Проблемная ситуация
Формулировка	Четкая	Достаточно четкая	Нечеткая, неопределенная; проблема непонятна до тех пор, пока не разработано решение
Начальные условия	Установлены исходные данные, цели, результаты, ограничения	Частично присутствуют неопределенности в отношении исходных данных, целей, результатов, ограничений	Не установлены; сначала необходимо определить цели и ограничения; не определены понятия, правила, принципы решения
Решение	Правильное	Оптимальное	«Лучше», «хуже», «достаточно хорошо», «недостаточно хорошо»
Методы решения	Применение известных методов	Применение известных методов	Уникальны, специально разрабатываются
Множество возможных решений	Определено	Достаточно хорошо определено	Не определено
Принятие управленческого решения	ЛПР	ЛПР/группа ЛПР	Группа ЛПР
Среда принятия управленческого решения	Понимание, что станет результатом и каковы способы его достижения	Согласие и понимание того, что станет результатом и, в общих чертах, каковы способы его достижения	Несколько заинтересованных сторон с различными, иногда конфликтующими интересами; различные точки зрения на то, что станет результатом и каковы способы его достижения

Источник: разработано автором.

С этих позиций подход к идентификации проблемной ситуации распадается на два направления: 1) выявление и структуризация первичных представлений субъектов управленческой деятельности о проблемной ситуации и 2) организация процессов взаимодействия группы заинтересованных сторон. Таким образом, процесс идентификации включает следующие этапы: 1) сбор первичных представлений о проблемной ситуации; 2) формирование набора проблем; 3) согласование позиций заинтересованных сторон; 4) формирование совместного понимания у заинтересованных сторон; 5) определение направлений решения.

На основании этого можно утверждать, что идентификацию проблемной ситуации следует рассматривать как сложный интеллектуальный процесс, предшествующий принятию решений, и несводимый к рациональной процедуре выбора. Необходим системно-когнитивный подход, позволяющий рассматривать набор проблем как единую сущность, включив в ее структуру и субъективный опыт, знания, интуицию субъектов управления.

2. Предложен подход к исследованию проблемной ситуации, объединяющий когнитивные различия субъектов управления на единой методологической основе, базирующейся на основных положениях современной системной парадигмы.

Проведенный анализ основных структурных понятий когнитивного подхода в части применения в управлении современными организациями позволил обосновать исходные

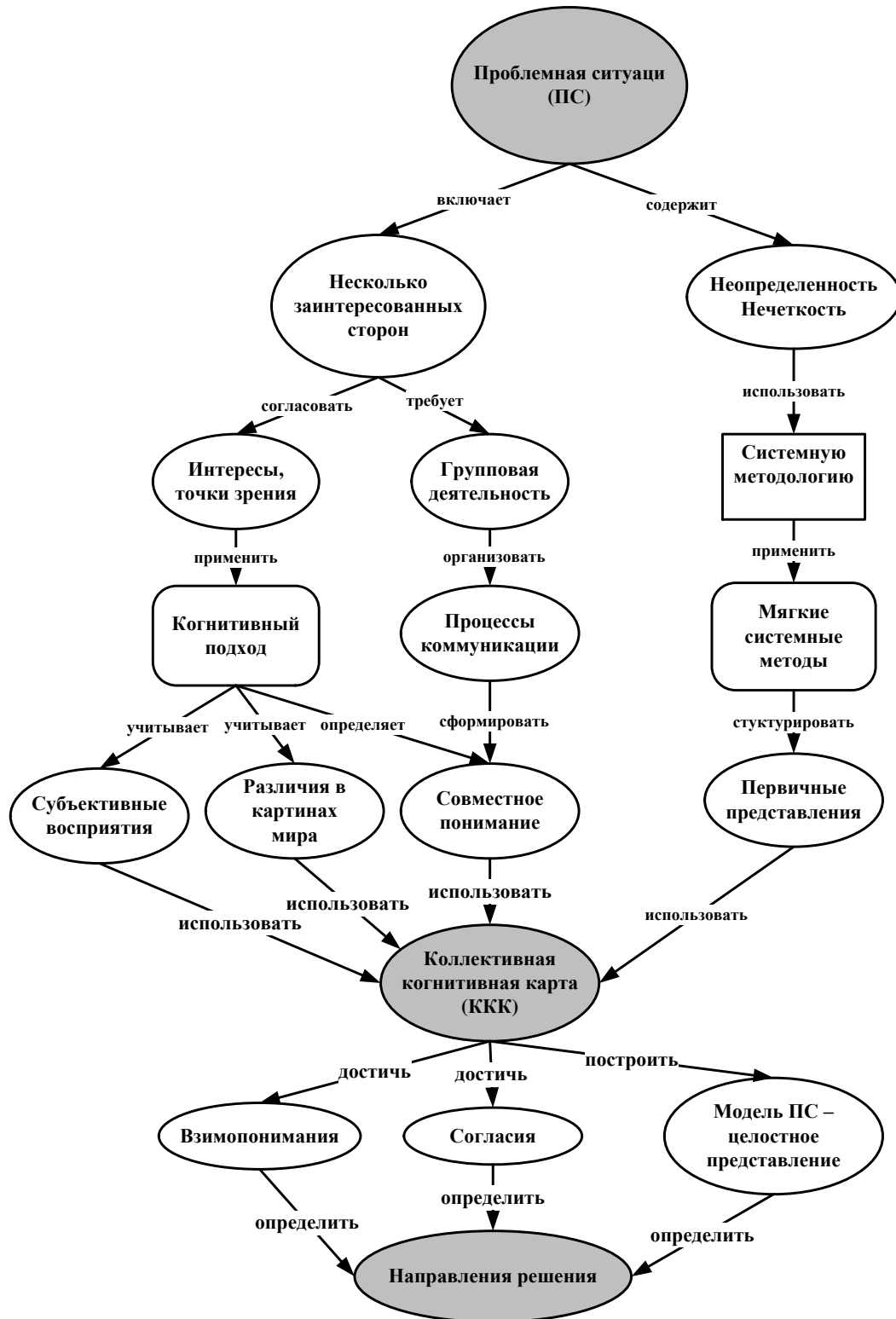
допущения. 1. Достижения в когнитивной психологии показывают, что успешное решение человеком сложных проблем и обучение определяется способностью к преобразованию знаний посредством метапроцедуры понимания. При этом значительная часть применяемых человеком знаний при решении практических задач имеет неявный, интуитивный характер. 2. Разработки в инженерии знаний показывают, что наиболее приемлемыми формами внешнего представления (визуализации) неявных, мягких знаний, служат семантические сети, например, ориентированные графы. 3. С точки зрения коллективного взаимодействия людей в рамках управленческого процесса необходимо учитывать их социальное взаимодействие, которое выражается в формировании совместного понимания в процессе совместного придания смысла объектам, событиям, явлениям, что является предметом исследования социальной психологии.

Для организации процессов управления на начальных этапах с учетом обусловленных человеческим фактором значимых рисков необходимо объединение понятий когнитивного подхода (знания, ментальные репрезентации, когнитивные структуры, совместное понимание и др.) на единой методологической основе, сформированной из основных положений современной системной методологии: целостное восприятие, итерационное мышление, интерактивное моделирование и самоорганизация. Учитывая это, предлагается подход к идентификации проблемной ситуации, который интегрирует системную методологию (в части мягких методов) и когнитивный подход посредством коллективной когнитивной карты (слабо формализованного ориентированного графа, в построении которого участвуют ключевые субъекты управленческой деятельности). Концептуальная схема подхода приведена на рисунке 2. В предложенном подходе коллективная когнитивная карта представляет системную модель проблемной ситуации, элементами которой служат суждения и представления субъектов управленческой деятельности, а связями – отношения влияния между ними. Когнитивная технология* ее построения включает шаги: 1) выявить первичные представления субъектов коллективной управленческой деятельности о проблемной ситуации; 2) организовать процессы коммуникации заинтересованных сторон; 3) содействовать преодолению барьеров коммуникации; 4) построить целостное представление проблемной ситуации (системная модель); 5) включить в системную модель субъективность восприятия и интерпретации ситуации.

Примечание – В исследовании использовано узкое понимание когнитивной технологии, которая определяется как система методов, выявляющих, моделирующих и визуализирующих когнитивные процессы, лежащие в основе понимания, мышления и коммуникаций, и воздействия на способы формирования и обработки знаний.

Это приводит к созданию новых знаний и достижению совместного понимания

посредством совместного придания смысла исследуемой проблемной ситуации.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 – Подход к идентификации проблемной ситуации, интегрирующий системную методологию и когнитивный подход (концептуальная карта)

Объединение различных понятий когнитологии на методологической основе современной системной парадигмы отличает предложенный подход от известных методов анализа проблемных ситуаций и позволяет формализовывать до некоторой степени начальные этапы процесса управления, которые характеризуются

неопределенностью, нечеткостью, субъективностью и где особое значение имеют процессы осмысления, интерпретации, понимания. В контексте признания принципиальной неустранимости субъективности из управленческой деятельности это имеет особое методическое и практическое значение в силу того, что становится возможным не только выявлять когнитивные различия субъектов управления, но и более полно учитывать и согласовать их интересы.

3. Определен модифицированный метод построения коллективных когнитивных карт, предназначенный для применения на начальных этапах процессов управления организацией и позволяющий сформировать целостное согласованное описание сложной управленческой ситуации за счет визуализации, структурирования и интеграции первичных субъективных представлений.

Практическое применение традиционных коллективных когнитивных карт как каузальных схем имеет некоторые ограничения при организации процессов взаимодействия в группе заинтересованных сторон на начальных этапах управления, практически не поддающихся формализации, что было выявлено в эмпирических наблюдениях в рамках данного исследования. В работе выдвинута и подтверждена гипотеза о том, что людям сложно мыслить в причинно-следственных категориях и формулировать свои представления о проблемной ситуации в виде концептов, содержащих глагол совершенного вида, в условиях высокой неопределенности, которая характерна для начальных этапов управления. Это позволило сделать вывод о необходимости развития, уточнения и модификации технологии построения коллективных когнитивных карт.

Для организации совместной деятельности группы заинтересованных сторон на этапе идентификации проблемной ситуации предлагается модифицировать метод овальных карт К. Идена. Метод овальных карт основан на технике визуализации каузальных связей. Он предназначен для поддержки процесса принятия коллективного решения (в т.ч. при разработке стратегии) и требует четкой формулировки рассматриваемой проблемы/задачи до начала работы группы. В процессе взаимодействия участников группы создаются новые знания как результат сравнения, трансформации и интеграции первичных представлений индивидов. Новые знания ведут к пересмотру ранее установленных каузальных связей, что существенно затрудняет, усложняет и удлиняет процесс коммуникации и построения карты как системной модели. Кроме того, в сложных управленческих ситуациях точная формулировка проблемы/задачи также отсутствует.

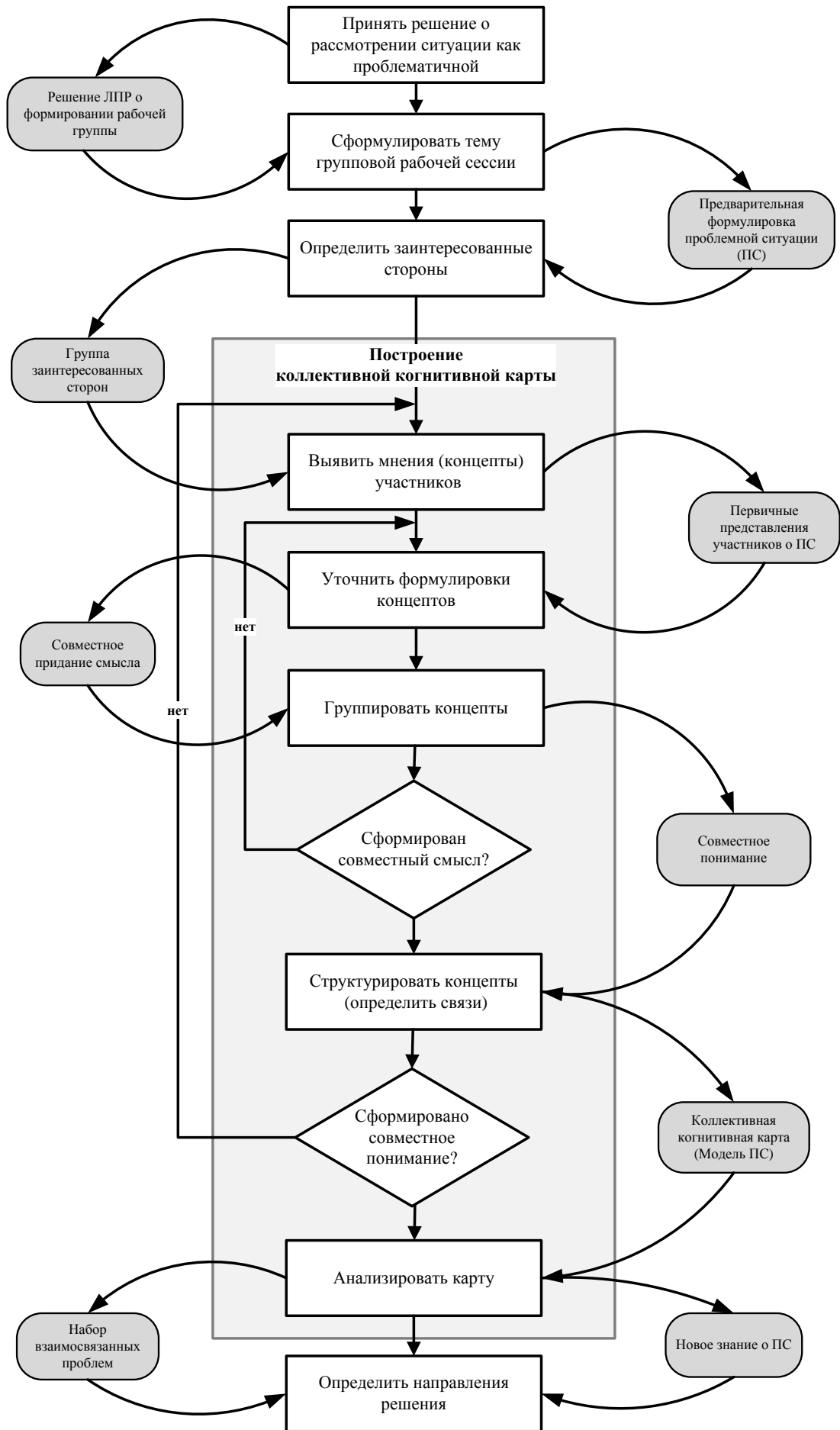
Учитывая, что в условиях начальной неопределенности люди не могут мыслить в категориях причин и следствий, в предлагаемом модифицированном методе сначала

определяются лишь направления влияния концептов друг на друга в соответствии с представлениями участников рабочей группы, и только после формирования у них совместного понимания выстраиваются причинно-следственные связи между концептами. Предварительное построение таких карт влияния позволяют участникам постепенно, уточняя индивидуальные восприятия и представления, согласовывая свои позиции, сформировать целостное представление проблемной ситуации, дать согласованную формулировку решаемой проблемы/задачи, существенно снизить временные затраты на принятие коллективного решения и принять ответственность за последующие действия. Процесс построения коллективной когнитивной карты с учетом обоснованных выше изменений и формируемые на каждом шаге результаты приведены на рисунке 3 и в таблице 2.

Результаты работы группы выражаются как в явной форме (набор первичных представлений заинтересованных сторон о проблемной ситуации в виде концептов; построенная системная модель, визуализирующая концепты и отношения между ними), так и в неявной (совместное понимание, новые знания).

Применение предлагаемого модифицированного метода для построения коллективной когнитивной карты соответствует основным положениям современной системной методологии: партисипативность (интерактивное моделирование) – включение всех участников в процесс обсуждения, выявление мнений друг друга, предоставление возможности изменения первоначальных представлений «без потери лица»; итеративность – участники взаимодействуют между собой до тех пор, пока проблемная ситуация не структурирована и не проанализирована таким образом, что группа чувствует себя достаточно уверенно в понимании ее сути, определении направлений решения и готова принять ответственность за их реализацию; самоорганизация – операции над элементами модели (концепты, связи между ними) содействуют формированию совместного понимания в группе; целостное восприятие – строится модель проблемной ситуации, отображающая ее содержание, структуру и позволяющая выполнить ее анализ.

Определение заинтересованных сторон. Применение модифицированного метода построения коллективных когнитивных карт предполагает формирование рабочей группы, состав которой позволяет: 1) охватить как можно большее число областей деятельности и точек зрения (заинтересованных сторон), 2) согласовать точки зрения относительно характера и сути проблемной ситуации и 3) объединить тех, кто готов взять на себя ответственность за возможные решения и результаты их внедрения. Однако вопросу формирования рабочей группы для исследования проблемной ситуации не уделяется должного внимания ни в научной, ни в практической деятельности.



Источник: разработано автором.

Рисунок 3 – Схема процесса построения коллективной когнитивной карты

Таблица 2 – Описание этапов построения коллективных когнитивных карт

Этап	Цель	Результат
Принять решение о рассмотрении ситуации как проблемной	Определить некоторую ситуацию как проблемную	Принято решение о формировании рабочей группы для исследования проблемной ситуации
Сформулировать тему групповой рабочей сессии	Определить область существования проблемной ситуации	Сформулирована тема групповой рабочей сессии (предположительная формулировка проблемной ситуации)
Определить заинтересованные стороны (см. процесс определения заинтересованных сторон)	Выявить вовлеченных в ситуацию сотрудников, обладающих наиболее полной информацией, полномочиями и ресурсами	Определена группа заинтересованных сторон (состав и количество)
Выявить мнения, идеи (концепты) участников	Получить первичные представления о проблемной ситуации	Сформирован набор мнений участников, исходя из их восприятия и представления о ситуации, записанных на карточки и доступных для прочтения другими участниками
Уточнить формулировки концептов	Создать единое понятийное и терминологическое пространство	Сформирован набор концептов с одинаково понимаемым всеми участниками смыслом. Создание совместного смысла
Сгруппировать концепты – создать кластеры	Выявить различные аспекты ситуации	Концепты сгруппированы по тематикам. Полученные кластеры отражают различные аспекты ситуации
Структурировать концепты (определить связи)	Создать системную модель проблемной ситуации	Построена коллективная когнитивная карта – целостное отображение ситуации, определены элементы и связи между ними
Проанализировать карту	Выделить центральные, существенные проблемы	Определена ситуация как система взаимосвязанных и взаимовлияющих проблем и выделены центральные проблемы. Сформировано совместное понимание ситуации. Создано новое знание о проблемной ситуации
Определить направления решения	Определить и оценить направления решения	Выявлены возможные направления решения (дополнительно рассмотреть центральные проблемы; решить отдельно одну или несколько центральных проблем; не предпринимать никаких действий и др.)

Источник: разработано автором.

Для ответа на этот вопрос предлагается адаптировать метод CATWOE анализа¹, разработанный П. Чекландом в Методологии мягких систем для определения ключевых сущностей (root definitions) проблемной ситуации. Адаптированный метод призван решить две задачи: 1) выявить ключевые области деятельности, затрагиваемые проблемной ситуацией, и 2) помочь ЛПР² сформировать рабочую группу по исследованию проблемной ситуации.

Примечания

1 CATWOE анализ включает шесть областей анализа: клиенты, акторы, трансформация, мировоззрение, владельцы, внешняя окружающая среда (Customer, Actor, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment).

2 Решение о составе группы принимает ЛПР или группа ЛПР (далее ЛПР) – те, кто воспринимает ситуацию как проблемную и обладает достаточными полномочиями для таких решений.

Он проводится для выявления заинтересованных сторон, включая тех, кто воспринимает ситуацию как проблемную, обладает ресурсами и полномочиями для принятия мер по ее преодолению и непосредственно вовлечен в ситуацию, выполняя свои непосредственные функциональные обязанности. При этом целесообразно рассматривать только категории SAWO*, разделяя категорию «С» на две группы: 1) кто выигрывает в сложившейся ситуации и 2) кто проигрывает в сложившейся ситуации.

Примечание – «С» – пользователи системы, процессов, продуктов (результатов деятельности); «А» – кто осуществляет деятельность, выполняя свои непосредственные обязанности; «W» – кто обладает наиболее полными знаниями о ситуации, полномочиями, ресурсами; «О» – кто должен решать проблему или нести ответственность за принятые решения.

Адаптированный метод является эвристическим, состоит из трех этапов и заключается в пошаговом выявлении интересов и полномочий потенциальных заинтересованных сторон и определении наилучшего способа их участия в работе группы с минимальными вложениями. На первом этапе составляются списки предполагаемых заинтересованных сторон по категориям SAWO. Для формирования коллективного мировоззрения на втором этапе из каждой категории выбираются те, кто обладает полномочиями и наиболее информирован о ситуации. На третьем этапе ЛПР формирует список рабочей группы (из всех категорий SAWO), который включает представителей, отражающих интересы ключевых заинтересованных сторон. При этом состав и количество участников определяются в зависимости от рассматриваемой управленческой ситуации. Еще одно отличие состоит в том, что состав рабочей группы определяется не только по критерию занимаемой позиции (роли) в организации, но и с учетом имеющихся знаний о рассматриваемой ситуации, заинтересованности в ее преодолении.

Таким образом, в предложенном подходе, интегрирующем системную методологию и когнитивный подход на единой методологической основе, процесс построения коллективной когнитивной карты представляет собой когнитивную технологию, объединяющую совокупность следующих методов: групповые методы извлечения знаний (для выявления первичных представлений о проблемной ситуации); методы мягкого системного моделирования (для структуризации проблематики); методы организации процессов осмысления и коммуникации заинтересованных сторон (для формирования совместного понимания посредством совместного придания смысла); методы анализа карты (для формирования нового знания за счет интеграции и трансформации существующих представлений).

4. Разработаны методические рекомендации по применению коллективных когнитивных карт.

На основании проведенного исследования и апробации модифицированного метода разработаны как общие методические рекомендации по организации работы группы на

основе построения коллективных когнитивных карт, приведенные в таблице 3, так и методические рекомендации фасилитатору.

Таблица 3 – Методические рекомендации по построению коллективной когнитивной карты

Этап	Содержание
1. Выявить идеи	<p>1.1 Сбор представлений. Участники записывают свои мнения, идеи относительно рассматриваемой ситуации в виде коротких (6-8 слов) фраз на карточках: одна идея – одна карточка.</p> <p>1.2 Участники не должны тратить много времени на формулировки и уточнение слов.</p> <p>1.3 Не рекомендуется использовать выражения «должно...», «должен...», «необходимо», поскольку они не поощряют выявление существующих знаний о ситуации.</p> <p>1.4 Если участники испытывают затруднения в выражении идей, необходимо их поддержать, используя вопросы «кто?», «что?», «где?», «когда?».</p> <p>1.5 Не использовать выражения «из-за того, что...», «для того, чтобы» «ввиду того», «может привести», «и» и др., поскольку их использование предполагает наличие более одной идеи.</p> <p>1.6 Сгруппировать похожие суждения – создать кластеры.</p>
2. Уточнить концепты – создание иерархии	<p>2.1 Расположить более общие или абстрактные концепты сверху (возможные цели, результаты), а более детальные – внизу (возможные опции).</p> <p>2.2 Фасилитатор вслух читает содержание каждого концепта, определяя идею концепта, и уточняет у автора, соответствует ли такое понимание идеи первоначально заложенному смыслу. Если участники понимают смысл по-разному, то концепт переформулируется таким образом, чтобы первоначальный смысл автора концепта понимался одинаково всеми участниками.</p> <p>2.3 Удалить дублирующие концепты, обсуждая с группой, действительно ли концепты дублируют друг друга.</p> <p>2.4 Дать короткое название каждому кластеру (определить тематику), отражающее обобщенный смысл содержащихся в нем концептов.</p> <p>2.5 Определить результаты, средства, действия, опции. Чтобы выяснить реальные результаты необходимо последовательно задавать вопросы «Почему мы делаем это?», «Каковы последствия и результаты этих действий?».</p> <p>2.6 Для того чтобы убедиться, что все участники понимают отображенные идеи, провести обзор карты с обсуждением «намерения» из каждого кластера.</p>
3. Определить связи между концептами	<p>3.1 Выбрать кластер и, с согласия группы, начать устанавливать связи (начертить стрелки) между концептами.</p> <p>3.2 Для установления связей между концептами сверху вниз необходимо дать ответ на следующие вопросы: «Как мы делаем это?», «Что необходимо, чтобы сделать это?». Для установления связей снизу вверх необходимо получить ответ на вопросы «Что будет, если мы сделаем это?», «Каков результат от этого?», «Почему мы это делаем?».</p> <p>3.3 Направления стрелок должны указывать влияние: причины → следствие, средства → результаты, действия → цели.</p> <p>3.4 Если возникают разногласия по поводу направления стрелки, то необходимо провести обсуждение и выяснить основания для различных мнений. Договоренность должна быть достигнута без принуждения. Следует избегать двунаправленных стрелок, т.к. обычно это связано с нехваткой некоторых концептов (знаний).</p> <p>3.5 Если есть мнение, что два концепта как-то связаны, но затруднительно аргументировать, как именно, возможно, необходимо выявить дополнительно концепты или связи.</p>

Продолжение таблицы 3

Этап	Содержание
	3.6 Когда один кластер упорядочен и установлены все связи, перейти к следующему. Двигаясь сверху вниз и снизу вверх в новом кластере, добавить необходимые детали и связать с концептами в предыдущем кластере. 3.7 Упорядочить карту – убедиться, что все концепты связаны между собой, что существует цепочка от опций или действий к результатам или целям.
4. Провести анализ карты	4.1 Найти «центральные концепты» (они содержат наибольшее количество входящих или исходящих стрелок). Эти опции или действия, предположительно, наиболее значимы и могут выявить новые возможности. 4.2 После того как были определены результаты, важно пересмотреть пути их достижения, чтобы увидеть, есть ли дополнительные способы их достижения или изменения. 4.3 Определить момент окончания процесса – группа сформировала совместное понимание. 4.4 Рассмотреть различные направления решения, оценить возможные варианты и их последствия. 4.5 По каждой задаче рабочей сессии определить, что было достигнуто, и сформировать у участников чувство удовлетворенности от достигнутых результатов.

Источник: разработано автором.

Для организации и проведения продуктивных рабочих сессий необходимо участие организующего элемента – консультанта. В предложенном подходе принципиально меняется роль консультанта: консультант действует не как аналитик, а как фасилитатор, выстраивая процессы коммуникации и поддерживая весь процесс исследования проблемной ситуации.

III ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования показывают, что в силу снижения прогнозируемости внешней среды возникают новые управленческие задачи и происходит их усложнение. При этом снижаются возможности применения решений, основанных на предыдущем опыте и знаниях, возрастает роль и значение субъективных оценок управленческих ситуаций и коллективной управленческой деятельности.

Для распознавания сложных управленческих ситуаций предложены критерии их классификации по уровню сложности, позволяющие определить соответствующие методы анализа и преобразования ситуации. Выявленные характеристики и предложенные критерии позволяют типизировать сложные управленческие ситуации, возникающие на начальных этапах управленческого цикла, по уровню сложности с точки зрения индивида или группы на основании их субъективных оценок. Сформулированы требования к методам идентификации сложных ситуаций. Эти результаты достигнуты в ходе решения первой задачи.

В рамках решения второй задачи предложен подход к исследованию проблемной ситуации на начальных этапах управления, объединяющий когнитивные процессы

субъектов управления на единой методологической основе, в качестве которой выступает современная системная методология и ее основные положения.

При решении третьей задачи определен и описан модифицированный метод построения коллективных когнитивных карт, как мягких системных моделей. Метод основан на когнитивной технологии и позволяет организовать процессы взаимодействия группы заинтересованных сторон с учетом индивидуальных и групповых когнитивных различий.

Результаты решения четвертой задачи выражаются в разработке методических рекомендаций по применению методов на основе коллективных когнитивных карт, а также методических рекомендаций фасилитатору.

В целом предложенный подход предназначен для использования на начальных этапах управленческого цикла, где решаемые задачи нечетко определены, включают неопределенности относительно причин возникновения, допустимых решений, методов решения и практически не поддаются формализации.

Несмотря на то что мягкие методы, включая коллективное когнитивное моделирование, которым посвящено настоящее исследование, не дают четкого однозначного решения, результаты их применения непредсказуемы, создаваемые модели слабо формализованы, в настоящее время не существуют более строгих и формальных методов, способных справиться с субъективностью управленческой деятельности, особенно на начальных этапах управленческого цикла.

Следует отметить, что «мягкая системная методология» находится в самом начале своего становления и требует дальнейших междисциплинарных теоретических и эмпирических исследований. В частности, к наиболее приоритетным направлениям относятся задачи развития: технологии поддержки построения коллективных когнитивных карт; методов проверки достоверности моделей на основе когнитивных карт; методов анализа и верификации коллективных когнитивных карт. Принимая во внимание, в основном, нематериальную, интеллектуальную природу создаваемых результатов, особое значение имеет развитие методов оценки достоверности полученных результатов и оценки эффективности подходов на основе коллективных когнитивных карт для решения практических задач управления.

IV СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Збрищак, С.Г. Практика управления изменениями: какие научные подходы и методы применить? / С.Г. Збрищак // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 536-539. (0,5 п.л.).
2. Збрищак, С.Г. Управленческое и организационное познание / С.Г. Збрищак // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 7 (60). – С. 627-632. (0,75 п.л.).

3. Збрищак, С.Г. Проблемные ситуации в менеджменте / С.Г. Збрищак // *Управленческие науки*. – 2016. – Т.6. – № 4. – С. 14-23. (1,25 п.л.).
4. Збрищак, С.Г. Решение проблемных ситуаций в менеджменте на основе коллективных когнитивных карт / С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2017. – № 3. – Т.4. – С. 235-245. (1,38 п.л.).
5. Збрищак, С.Г. Системно–когнитивный подход к организации совместной деятельности группы заинтересованных сторон / С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2017. – № 6. – Т.3. – С. 155-158. (0,5 п.л.).
6. Збрищак, С.Г. Когнитивные аспекты системного менеджмента / С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2017.–№ 8. – Т.6. – С. 66-68. (0,4 п.л.).
7. Збрищак, С.Г. Об оценке эффективности мягких системных методов / С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2018. – № 5. – Т.5. – С. 63-69. (0,8 п.л.).

Публикации в других научных изданиях:

8. Збрищак, С.Г. Практика управления изменениями в организации: о некоторых типичных ошибках / С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2014. – № 6 – С. 64-69. (0,7 п.л.).
9. Збрищак, С.Г. Практика управления проектами в современных организациях / А.О. Блинов, С.Г. Збрищак // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2014. – № 10. – С. 74-82. (1,1 / 0,55 п.л.).
10. Збрищак, С.Г. Практика управления изменениями в организации: о некоторых типичных ошибках / С.Г. Збрищак // *Управленческие науки в современном мире. Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. научн. конф.: В 2 т.– СПб.: ИД «Реальная экономика», 2015. – Т. 2. – С. 313-318. (0,5 п.л.).*
11. Збрищак, С.Г. Когнитивные методы в управлении организациями / С.Г. Збрищак // *Социально–экономические механизмы управления в условиях кризиса: сборник статей по материалам междунар. науч.-практ. конф. Часть 1. – М.: ИИЦ «АТиСО», 2016. – С. 141-151. (0,5 п.л.).*
12. Збрищак, С.Г. Применение слабо формализованных когнитивных карт для решения проблемных ситуаций в менеджменте / С.Г. Збрищак // *Системный анализ в экономике – 2016: сборник трудов IV Международной научно-практической конференции–биеннале (9–11 ноября 2016) / под ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. Т.1. – М.: Финансовый университет, 2016. – С. 311-314. (0,5 п.л.).*
13. Збрищак, С.Г. Системное мышление: новые подходы в менеджменте / С.Г. Збрищак // *Управленческие науки в современном мире. Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. научн. конф.: В 2 т. – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. – Т. 1. – С. 338-343. (0,5 п.л.).*
14. Збрищак, С.Г. Проблема достижения взаимопонимания при групповой работе по разрешению проблемной ситуации в организационном управлении / С.Г. Збрищак // *Управленческие науки в современном мире. Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. научн.-практ. конф. – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2017. – С. 332-336. (0,45 п.л.).*
15. Збрищак, С.Г. Эволюция системного мышления: от «жесткого» к «мягкому» / С.Г. Збрищак // *Системный анализ в проектировании и управлении: сб. научн. тр. XXII Междунар. науч.-практ. конференции 22-24 мая 2018 г. Ч. 1 – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. – С. 188-199. (0,7 п.л.).*
16. Збрищак, С.Г. Групповое моделирование как инструмент организации совместной деятельности группы заинтересованных сторон / С.Г. Збрищак // *Системный анализ в экономике – 2018: сборник трудов V Международной научно-практической конференции – биеннале (21–23 ноября 2018) / под общ. ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. – М.: Прометей, 2018. – С. 133-136. (0,5 п.л.).*