

### Библиографический список

1. Ибрагимов А. Г. Состояние и перспективы молочной отрасли в России// Главный зоотехник. 2019. № 6. С. 3-8.
2. Ибрагимов А.Г., Джанчарова Г.К., Русский В.Г. Производство зерна в России и мире: прошлое и современное. Экономика и предпринимательство. 2020. № 10 (123). С. 1240-1244.
3. Ибрагимов А.Г., Современное состояние и тенденции развития зернового производства в России. Экономика и предпринимательство. 2019. № 11 (112). С. 35-38.
4. Распоряжение Правительства РФ от 10 августа 2019 г. № 1796-р <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72522534/>.
5. Рекс Л. М., Ибрагимов А. Г. Менеджмент деятельно-техноприродной системы. Москва, 2012.
6. ФАОСТАТ <http://www.fao.org/faostat/ru/#home>.
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.gks.ru/>.

УДК 331.104/658.3

### СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ОТРАЖЕНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

*Козлов В.В., профессор кафедры управления, ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева*

*Аннотация.* Даны представления о взаимосвязи реализуемости прогрессивной организационной структуры фирмы с уровнем мышления основных действующих лиц (парадигмой мышления) и даны рекомендации по учету этой взаимосвязи на практике и обеспечению обучения данным знаниям.

*Ключевые слова:* Спиральная динамика, парадигма мышления, организационная парадигма, адаптивная модель, лидерство.

За прошедшие годы были проведены многочисленные исследования поведения людей в различных обстоятельствах и в исторической ретроспективе. В своих работах американские психологи К. Грейвз, Д. Бек и К. Кован подвели нас к новым представлениям об управлении ценностями, лидерством и изменениями на основе теории уровней развития человеческих биопсихосоциальных систем, интерпретируя это в виде Спиральной динамики [1]. Эти достижения психологии философ К. Уилбер использовал в обосновании этапов развития стран и континентов [2]. В итоге было показано, что наличествующие особенности поведения людей разных стран и континентов обусловлены не столько историко-географическими факторами,

сколько достигнутым ими уровнем развития мировоззрения. При этом в силу стечения различных обстоятельств (факторов) одни народы вырываются в лидеры, а другие отстают на столетия. Некоторые национальные различия, конечно, имеются, но если понимать к какому в основном этапу развития мировоззрения об окружающем мире относятся представления работников организации, то можно более рационально выстроить всю систему управления, спроектировать её развитие в целом, выстроить работу по повышению уровня мировоззрения работников. А национальные особенности, оказывается, отходят на второй план.

Ф. Лалу, опираясь на Спиральную динамику и труды К. Уилбера, а также на свой огромный опыт работы в фирме McKinsey & Company, исследовал развитие организаций многих стран мира. Несколько отступив от цветовой гаммы и некоторых позиций Спиральной динамики, он показал, что существует, по крайней мере, пять различных организационных парадигм, соответствующих этапам развития человечества, представленных К. Уилбером. Показал, что каждое сообщество рано или поздно перерастает действующую в нем бизнес-модель и переходит к следующей. При этом сначала появляются лидеры этого развития, которым далеко не сразу и, тем более не все, начинают подражать [3]. Конкурентная борьба оказывает очень сильное влияние на это развитие, что отмечено в широко известных работах Й. Шумпетера и И. Адизеса.

Опираясь на работу И. Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации», автор рассмотрел проблемы развития организаций с позиций Общей теории систем и Спиральной динамики и показал, значимую связь потенциальных возможностей развития фирмы до уровня инновационной с её организационной культурой, задаваемой руководителями этой организации [4]. Также стало очевидным, что для перехода к более прогрессивной организационной модели необходимо, как минимум, наличие прогрессивного мировоззрения хотя бы у 16-20% членов коллектива. (Знаменитое соотношение Парето 20/80, подтвержденное опытом, по поводу того, что 20% прогрессивных усилий обеспечивают успех на 80%). То есть необходим не только прогрессивный лидер, а и его сподвижники. На практике этому стали уделять внимание только после многочисленных провалов с реализацией метода Agile, значительно повышающего гибкость в организационных процессах, который очень хорошо показал себя при организации разработки программного обеспечения.

«Сейчас адаптивная (agile) модель – ее ценности, принципы, методы и плюсы полностью противоположны принятым при авторитарном стиле управления – становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности и даже у руководителей верхнего звена» — отмечают Д. Ригби, Дж. Сазерланд и Х. Такеучи [5]. Используя эту модель организации деятельности John Deere разрабатывает сельхозтехнику, Saab – реактивные истребители, а винодельческая компания Mission Bell Winery – использует её от производства вина до хранения на складах и организации работы своих топ-

менеджеров. Однако эта модель пока оказалась не по силам Сбербанку, ПАО «Сибур Холдинг» и другим компаниям, в которых соблюдение устоявшихся на долгое время технологий деятельности остается очень значимым. Также оказалось невозможным найти на просторах России необходимые 16-20% работников с прогрессивной парадигмой мышления для таких крупных организаций при не самых завораживающих перспективах карьерного и творческого роста в них.

С развитием мышления людей и организационных структур фирм действительно уже невозможно реализовывать даже доброжелательный авторитарный стиль управления. Невозможно, так сказать, «спускать сверху» прогрессивные директивы и добиваться их реализации – вертикально интегрированная система живет по своим законам. Необходимо добиваться понимания основными действующими лицами стратегии фирмы, необходимо не стимулирование работников – мелочная и частая манипуляция зарплатами по набору текущих показателей, – а мотивация их ответственного поведения на достижение конечных результатов всей фирмы со значимым поощрением стратегических результатов. А за хорошую работу надо просто платить хорошо, в соответствии с уровнем квалификации. При несоответствующей работе – расставаться с работником. Это и многое другое по проблематике реализации новых методов гибкой организации работ отражено в статье Л. Макгрегора и Н. Доши «Почему внедрение Agile заканчивается провалом» [6].

Таким образом, прогрессивные менеджеры и будущие организаторы управления уже должны иметь хорошие представления не просто о наличии влияния уровня мышления работников на организационный дизайн фирмы. Они должны владеть основами имеющихся социально-психологических знаний. Соответственно преподавателям менеджмента необходимо включать в курс менеджмента знания по развитию парадигм мышления людей: Спиральную динамику К. Грейвза, организационные парадигмы Ф. Лалу и др. Необходимо акцентировать внимание на возможностях создания прогрессивных организационных моделей в тесной связи с мышлением лиц, её реализующих, учить организовывать надлежащую морально-психологическую подготовку персонала.

### **Библиографический список**

1. Бек, Д., Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Дон Бек, Крис Кован; пер. с англ. И. Фрейман, П. Мироннов; ред. А. Баляева. — СПб.: BestBusinessBooks. 2016.
2. Wilber K. A Brief History of Everything / Ken Wilber. Boston Shambhala Publications. 1996.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего /Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; научн. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

4. Козлов В.В. Инновационная фирма как социально экономическая система //Экономист, № 7, 2019 г., С.72-80.

5. Ригби, Д. Рецепт инноваций: модель Agile / Даррелл Ригби, Джефф Сазерленд, Хиротака Такеучи; HBR-Russia [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a18791/?utm\\_source=mailerlite&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=editorchoice25072017&utm\\_content=agile](http://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a18791/?utm_source=mailerlite&utm_medium=email&utm_campaign=editorchoice25072017&utm_content=agile).

6. Макгрегор, Л. Почему внедрение Agile заканчивается провалом / Линдси Макгрегор, Нил Доши; HBR-Russia [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/788835?fbclid=IwAR3rFH90RtPS9553dIse5K2IUVCm9VknP0m3sbnjV-J82Pze5Ayll>.

УДК 339.564

## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ УЧЕНЫМИ

*Кошелев Валерий Михайлович, профессор кафедры управления, ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева*

*Шарапова Анджелика Владимировна, м.н.с., ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева*

*Аннотация.* Проведен анализ результатов исследовательских работ отечественных ученых по методике оценки экспортного потенциала продукции АПК на уровне страны, региона и сельхозтоваропроизводителя.

*Ключевые слова:* экспорт, экспортный потенциал, методика оценки, продукция АПК, сельхозтоваропроизводитель, общественная эффективность, реализуемость.

В настоящее время аграрная политика России имеет тенденцию к наращиванию экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Так, целью Федерального проекта «Экспорт продукции АПК» является достижение объема экспорта продукции АПК (в стоимостном выражении) в размере 45 млрд. долларов США к концу 2024 году за счет создания новой товарной массы (в том числе с высокой добавленной стоимостью), созданию экспортно-ориентированной товаропроводящей инфраструктуры, устранения торговых барьеров (тарифных и нетарифных) для обеспечения доступа продукции АПК на целевые рынки и создания системы продвижения и позиционирования продукции АПК. [1]

Для достижения поставленной цели, с одной стороны, необходимо выявить потенциальные мировые рынки сбыта продукции АПК, наладить логистические сети и обеспечить сервис (внешний аспект), а с другой – найти