

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

*На правах рукописи*

**МАЙЕР НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРОЙ В ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКЕ**

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
(менеджмент)

Научный руководитель  
доктор экономических наук,  
профессор Прокопенков С.В.

Санкт-Петербург

2021 г.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретико-методологические аспекты управления профессиональной карьерой .....</b>	<b>11</b>
1.1. Профессиональная карьера как объект управления .....	11
1.2. Характеристика ключевых субъектов управления профессиональной карьерой.....	20
1.3. Методы управления формированием и развитием профессиональной карьеры .....	32
<b>2. Оценка факторов влияния на процесс управления формированием и развитием профессиональной карьеры в современных условиях.....</b>	<b>42</b>
2.1. Государственное регулирование и контроль развития профессиональной карьеры.....	42
2.2. Влияние информационных технологий и цифровых инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры.....	58
2.3. Поведенческий аспект и его влияние на управление профессиональной карьерой.....	69
<b>3. Обоснование перспективных направлений управления профессиональной карьерой в условиях цифровизации.....</b>	<b>85</b>
3.1. Методические рекомендации по формированию и развитию профессиональной карьеры в цифровой экономике.....	85
3.2. Методика управления профессиональной карьерой на основе повышения качества деятельности образовательных организаций.....	95
3.3. Разработка алгоритма управления профессиональной карьерой на региональном уровне .....	114
<b>Заключение.....</b>	<b>123</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>130</b>

## Введение

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Управление профессиональной карьерой представляет собой многофакторный, сложный процесс, который требует участия со стороны всех субъектов рыночной деятельности: домашних хозяйств, целью которых является получение необходимого уровня профессиональных компетенций для продвижения и карьерного роста в коммерческих и государственных структурах; самих организаций и предприятий различной формы собственности, заинтересованных в развитии человеческого потенциала работников, приумножении интеллектуального капитала и оптимизации системы организационного поведения в целях повышения уровня конкурентоспособности на национальных и мировых рынках; органов государственной власти федерального и регионального уровня, реализующих соответствующую государственную политику в области модернизации экономической системы, в том числе за счет роста производительности труда, снижения уровня безработицы и повышения эффективности воспроизводства трудовых ресурсов, направленную на повышение уровня благосостояния и качество жизни населения и рост предпринимательской активности.

При этом необходимо учитывать, что процесс формирования и развития профессиональной карьеры в современных условиях во многом зависит от уровня используемых инновационных технологий и способности субъекта управления профессиональной карьерой к адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

В связи с вышесказанным, можно говорить о том, что управление профессиональной карьерой в условиях цифровой экономики является весьма актуальной и своевременной темой для проведения научного исследования, ориентированного на решение приоритетных задач социально-экономического развития и обеспечения устойчивой динамики роста российской экономики в современных условиях.

**Степень научной разработанности научной проблемы.** В основе диссертационного исследования положены фундаментальные и прикладные труды известных отечественных и зарубежных ученых, посвященные актуальным проблемам и перспективам повышения эффективности управления профессиональной карьерой за счет внедрения инновационных технологий и рационального поведения в контексте обеспечения устойчивого профессионального роста, повышения производительности труда и снижения уровня безработицы.

Среди зарубежных исследователей, изучающих вопросы теоретических аспектов управления профессиональной карьерой, организации управления профессиональным ростом в предпринимательских структурах, выработки государственной политики в области стимулирования развития человеческого потенциала можно отметить: Blank J.L., Castells M., Conway N., Davey K.M., Frederic T.W., Greenhaus J.H., Guest D., Herriot P., Hirsch P.M., King Z., Noe R.A., Powell G.N., Rodrigues R., Schein E.H., Shanley M., Stewart T.A., Sturges J., Sullivan S.E., Weng Q.

Проблемы управления профессиональной карьерой с точки зрения теории и практики менеджмента и организационного поведения, вопросы менеджмента качества и стратегического развития человеческого капитала в условиях организации подробно отражены в работах таких отечественных исследователей, как Бездудная А.Г., Бонюшко Н.А., Горбашко Е.А., Ивлева Е.С., Клейнер Г.Б., Краюхин Г.А., Омаров М.М., Петров А. Н., Погорельцев А.С., Прокопенков С.В., Салимьянова И.Г., Уваров С.А. и др.

Среди исследователей проблем процесса управления профессиональной карьерой и его роли в социально-экономическом развитии и повышении эффективности использования человеческого и интеллектуального капитала следует указать научные труды таких российских авторов как: Алиев И.М., Булатецкая А.Ю., Голубецкая Н.П., Зорина Н.А., Круглов Д.В., Кунин В.А., Николаева Ю.Р., Путихин Ю.Е., Родионов Д.Г., Салихов Б.В., Сигов В.И., Шавкунова И.С. и др.

Вместе с тем, особую актуальность и значимость в настоящее время имеют исследования, связанные с определением перспективных траекторий управления профессиональной карьерой в условиях цифровизации общества, с формированием систем менеджмента качества профессионального роста, а также с разработкой единой государственной политики в области управления профессиональной карьерой на основе использования принципов и подходов эффективности и экономической целесообразности. Вышеизложенное подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования и определяет его цель и задачи.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке теоретических и методических аспектов управления профессиональной карьерой в цифровой экономике на основе использования принципов системного подхода для каждого субъекта управления.

В соответствии с определенной целью сформулированы **следующие задачи**:

- изучить и охарактеризовать теоретические основы управленческого процесса формирования и развития профессиональной карьеры в условиях цифровой экономики с позиции определения ключевых уровней управления профессиональной карьерой;
- определить перспективные методы управления профессиональной карьерой в современных условиях с точки зрения их влияния на процесс формирования и развития профессиональной карьеры на различных уровнях управления;
- провести оценку ключевых факторов влияния на процесс управления профессиональной карьерой в современных условиях;
- разработать методiku эффективного управления профессиональной карьерой на основе повышения качества деятельности образовательных организаций;
- предложить алгоритм по управлению профессиональной карьерой на региональном уровне.

**Объектом исследования** является система формирования и развития профессиональной карьеры на предприятиях и в организациях всех организационно-правовых форм и форм собственности, в федеральных, региональных и муниципальных органах управления.

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, которые возникают в процессе формирования и развития профессиональной карьеры в условиях цифровой экономики на различных уровнях управления.

**Теоретическую основу работы** составили фундаментальные положения теории менеджмента и организационного поведения, организационной психологии, принципы системного подхода к управлению многофакторными процессами и явлениями, диагностики и мониторинга качества управленческого процесса. В ходе формирования и обоснования результатов диссертационного исследования были использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления профессиональной карьерой в контексте традиционных и современных теорий менеджмента. Теоретической основой диссертационного исследования является системный подход к процессу формирования и развития профессиональной карьеры в условиях нового технологического уклада и необходимости повышения инновационной активности субъектов управления.

**Методологическая основа.** В диссертации применены такие общенаучные методы проведения исследования, такие как: рациональный, системно-логический, комплексный подход к управлению профессиональной карьерой; приемы экономического анализа для оценки современных тенденций в области организационного ведения, моделирование социально-экономических процессов, проведение сравнительных характеристик субъектов и методов управления профессиональной карьерой, факторный анализ рынка труда и другие.

**Информационную базу исследования** составили нормативно-правовые акты РФ федерального уровня, регламентирующие вопросы организации трудовых отношений, проблематику занятости и борьбы с безработицей, необходимости повышения производительности труда в условиях цифровизации экономики, последовательность и порядок формирования кадрового резерва для государственной службы и ряд других законодательных актов, статистические и аналитические данные ряда организаций и министерств (Международная организация труда, Министерство просвещения РФ, Министерство науки и высшего образования РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ, Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки РФ), аналитические отчеты и доклады ряда образовательных, научно-исследовательских и общественных организаций по вопросам формирования и развития профессиональной карьеры.

**Обоснованность результатов исследования** обеспечивается использованием нормативно-правовой документации федерального уровня; официальных статистических данных, характеризующих процесс управления профессиональной карьерой в современных условиях, сравнительной оценкой мнений экспертов-практиков в области формирования и развития профессиональной карьеры в различных организациях.

**Достоверность диссертационного исследования** обусловлена применением актуальных методик сбора и обработки исходной информации о современных тенденциях в области организационного поведения и управления профессиональной карьерой; успешной апробацией полученных в диссертации результатов и рекомендаций для различных субъектов управления профессиональной карьерой. Основные полученные выводы имеют принципиальную взаимосвязь с практической деятельностью, с задачами теории и методологии управления социально-экономическими системами и процессами.

### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности научных работников 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)», следующим его пунктам: 10.13. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления, 10.19. Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирование менеджеров высшего звена.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в обосновании теоретических положений, разработке методологических подходов и методических основ управления формированием и развитием профессиональной карьеры в условиях цифровой экономики.

**Наиболее существенные научные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

1. Охарактеризована и уточнена научная категория «управление профессиональной карьерой в условиях цифровой экономике», что позволило сформировать и обосновать ключевые уровни управления профессиональной карьерой с точки зрения их целеполагания по отношению к объекту исследования, системы ограничений и возможностей влияния на процесс формирования и развития профессиональной карьеры, трансформации в условиях цифровизации экономических процессов;

2. Предложены методические подходы к систематизации методов управления профессиональной карьерой с точки зрения учета источника влияния на процесс карьерного роста, а также в контексте оптимизации использования методов управления применительно к выбранным этапам формирования и развития профессиональной карьеры;

3. Выявлены и оценены факторы влияния на процесс управления формированием и развитием профессиональной карьеры в современных условиях, в том числе выделены функции государства как ключевого фактора влияния на процесс управления профессиональной карьерой, предложена периодизация этапов эволюции влияния информационных технологий и инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры, определены типы и виды поведения субъекта управления профессиональной карьерой в контексте характеристики поведенческого аспекта и его влияния на процесс управления профессиональной карьерой;

4. Сформирована методика управления профессиональной карьерой на основе повышения качества деятельности образовательных организаций, предполагающая использование модели «шесть сигм» с целью внедрения внутренней независимой оценки качества образования и получаемых профессиональных компетенций для интенсификации будущего карьерного роста и повышения эффективности управленческого процесса.

5. Предложен алгоритм по управлению профессиональной карьерой на региональном уровне в условиях цифровой экономики, основанный на оценке: уровня соподчиненности и независимости в принятии управленческих решений; цели эффективного управления профессиональной карьерой; методов эффективного управления профессиональной карьерой, изменений уровня результативности управленческих действий и уровня эффективности управленческих действий.

**Теоретическая значимость диссертационной работы** подтверждается тем, что выводы и положения, обоснованные в исследовании, позволяют систематизировать и охарактеризовать научные представления об управлении профессиональной карьерой, в контексте ее формирования и развития на различных уровнях, как многофакторной категорией менеджмента, определить эффективность и целесообразность применения отдельных методов управления в процессе обоснования возможных траекторий индивидуального карьерного роста в организации, выявить ключевые

факторы влияния на исследуемый управленческий процесс в условиях цифровизации экономических отношений.

**Практическая значимость диссертационной работы** определяется возможностью использования полученных результатов и методических рекомендаций по управлению профессиональной карьерой в процессе индивидуального личностного развития и повышения уровня владения профессиональными компетенциями, оптимизации корпоративной политики в области организационного поведения, при разработке актуальной нормативно-правовой документации, федеральных и региональных целевых программ, направленных на развитие человеческого и интеллектуального капитала, а также снижение уровня безработицы за счет использования возможностей инновационных технологий и информационных продуктов нового поколения.

**Апробация результатов диссертационной работы.** Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования были представлены автором и обсуждены на научных семинарах и конференциях, в том числе Международной научно-практической конференции «Новая экономика и основные направления ее формирования» (2016 г.), Международной научно-практической конференции «Непрерывное образование как стратегия развития профессиональной карьеры: традиции и инновации» (2017 г.), XVII Международной научно-практической конференции «Научный форум: педагогика и психология» (2018 г.).

**Публикации результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 12 научных работах общим объемом 28,4 п.л. (вклад автора 27,2 п.л.), в том числе 4 статьи в научных изданиях, определенных перечнем ВАК.

**Структура и содержание диссертации** обусловлены поставленной целью, задачами и методами проведения научного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# **Глава 1. Теоретико-методологические аспекты управления профессиональной карьерой**

## **1.1. Профессиональная карьера как объект управления.**

Развитие цифрового общества и неуклонный рост внедрения инновационных технологий в различных областях и сферах социально-экономической активности привели к насущной необходимости повышения эффективности управленческого процесса субъектов рынка на всех стадиях как текущей операционной деятельности, так и с точки зрения стратегических трансформаций для сохранения позиций в отрасли или регионе и повышения уровня конкурентоспособности как отдельного предприятия, так и региональной и национальной экономической системы.

Отдельное внимание в рамках вышеобозначенных процессов занимают актуальные вопросы обеспечения высокого уровня производительности труда за счет:

- оптимизации кадрового менеджмента и внедрения инновационных персонал-технологий в условиях организаций коммерческого или государственного сектора,

- сбалансированности подходов к формированию региональной политики в области регулирования трудовых отношений и стабилизации территориального рынка труда за счет устранения диспропорций между спросом и предложением рабочей силы, в том числе за счет управления миграционными потоками и повышения уровня привлекательности региона или территории для потенциальных работников в различных сферах и секторах региональной экономики,

- усиления вмешательства государства, посредством использования адаптивных методов и инструментов государственной политики, в вопросы регулирования национального рынка труда, снижения уровня безработицы за

счет внедрения современных цифровых информационных систем и изменения ее структурных составляющих в целях оптимизации производственно-хозяйственных связей и обеспечения высокого уровня жизни населения, а также стимулирования предпринимательской и инновационной активности на уровне отдельных предприятий и организаций.

Решение заявленных выше ориентиров современной цифровой экономики, в основе которой находится стремление к оптимизации условий трудовой деятельности при одновременном повышении уровня производительности труда и снижении уровня безработицы, тесно связано с современными тенденциями и новыми трендами в управлении профессиональной карьерой, которая является ключевой детерминантой не только с точки зрения развития отдельного индивида (личности), но и способствует росту экономической активности на уровне отдельной коммерческой структуры, региона или страны.

Карьера, как отдельная общенаучная категория, может быть рассмотрена с точки зрения совершенно разных направлений и научных школ, в связи с многозначностью ее смыслового содержания и сложностью характеристики, особенно в современных условиях. Само происхождение термина карьера основывается на двух возможных вариантах:

-от итальянского слова «*carriera*» — бег, жизненный путь, поприще, что указывает на связь с обществом и изменением на протяжении выбранного периода времени,

-от латинского слова «*carrus*», что в переводе означает «телега или повозка», что подчеркивает необходимость движения, т.е. роста для достижения определенных целей [103].

Одно из первых общих определений термина «карьера» дается в Малом энциклопедическом словаре 1907 г., где данная дефиниция имеет французские корни и означает «быстрый успех на службе и другом поприще» [154].

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть принципиальное различие между термином «карьера» и «профессиональная карьера». В первом случае термин

носит абстрактный характер и лишь свидетельствует о возможном продвижении отдельного субъекта на том или ином поприще без относительно к его профессиональным компетенциям, опыту деятельности и соответствия занимаемой позиции. С точки зрения научной составляющей, правильнее употреблять второй вариант, так как он подчеркивает зависимость карьерного роста от наличия целого комплекса профессиональных знаний, навыков и умений. Кроме того, первый термин в основном ограничен рамками отдельного индивида (личности) и его персональных достижений, второй вариант более широкого спектра и не ограничен в своих сущностных категориях только лишь индивидом. Профессиональная карьера, с точки зрения процессов ее развития и формирования, предполагает важную роль и других участников экономической системы:

- организаций и предприятий, которые определяют направления карьерного роста индивида в зависимости от собственных условий, ресурсов и целей,

- государства в лице федеральных, региональных и муниципальных органов власти, которые регламентируют и регулируют данный процесс в соответствии со стратегическими приоритетами устойчивого развития соответствующего уровня управления,

- образовательных учреждений, участвующих в процессе формирования, накопления и развития профессиональных компетенций, необходимых для карьерного роста,

- и, наконец, с учетом требований современной цифровой экономики, информационно-технологических цифровых платформ, доступных в режиме реального времени, с помощью которых происходит управление профессиональной карьерой.

Профессиональная карьера как объект научного исследования представляет собой весьма сложную категорию, которая обладает междисциплинарным характером и требует более комплексного подхода нежели чем, например, такие категории как «трудовые ресурсы»,

«человеческий капитал», «управление персоналом» и т.д. В связи с этим необходимо рассмотреть данную категорию с точки зрения различных наук, методологических и методических подходов. Проанализировав представления ряда отечественных и зарубежных авторов из различных научных направлений относительно вопросов профессиональной карьеры, можно прийти к ряду выводов.

Большое внимание к вопросам обеспечения карьерного роста и развития карьеры с точки зрения конкретного человека (личности, индивида) уделяется в научной литературе по психологии, где карьера представляет собой результат определенной деятельности, для достижения которого необходимо рационально сочетать как свои собственные личностные качества, так и приобретенные профессиональные навыки, знания и умения, которые формируют достигнутый уровень профессиональных компетенций, необходимых, в свою очередь, для профессионального развития в организации.

При этом вопросы карьеры возникают не только в системе общей психологии с точки зрения раскрытия содержания таких императивов как поведение личности в различных условиях (социальных, экономических, культурных, общественно-политических и т.д.), влияние детства и семьи на выбор карьеры и карьерный рост, девиантное поведение ребенка и его будущая карьера и т.п., но и организационной психологии, в рамках которой более пристальное внимание уделяется вопросам психологических аспектов управления развитием карьеры в организации.

Так З. Кинг утверждает, что управление карьерой, с организационно-психологической точки зрения, представляет собой поиск и определение идеального сочетания целей организации и конкретного индивида, при котором оба из них удовлетворены самим процессом взаимодействия и его результатами [115].

Ряд иностранных авторов ([107], [119], [127]) полагают, что у работников с более высоким уровнем компетенций развитие и управление

профессиональной карьерой может не иметь тесной связи с конкретным предприятием или компанией, так как их навыки и умения могут быть востребованы в любой организации соответствующего профиля или отрасли. Наоборот, чем меньше уровень общего профессионализма, тем ниже вероятность смены места работы в связи с невозможностью быстрой адаптации к новым условиям.

Управление карьерой, с организационно-психологической точки зрения, предполагает, с одной стороны, что индивид сам формирует свой собственный индивидуальный карьерный рост в соответствии с возможностями и самооценкой. При этом самооценку следует рассматривать как объективную (результат самооценки основан на мнении внешней среды и конкретных достигнутых результатов в профессиональной сфере) и субъективную (самооценка предполагает исключительное мнение самого индивида о своих профессиональных, образовательных, управленческих и т.д. знаниях, навыках и умениях). С другой стороны, как уже упоминалось ранее в тексте диссертационного исследования, организации должны создавать оптимальные условия для последующего развития своих собственных работников, что должно решить ключевые имиджевые вопросы: повысить уровень привлекательности и имиджа организации как потенциального работодателя на рынке труда, создать благоприятные условия для расширения потенциала организационной культуры и снизить уровень стресса у самих работников организации.

В целом, в организационной психологии достаточно большое внимание уделяется вопросам ответственности компаний за карьерный рост своих собственных сотрудников. При этом речь может идти как о самой организационной культуре и выстроенной системе организационного поведения, так и о вопросах оптимизации системы управления персоналом и кадрового менеджмента с психологической точки зрения на основе выявления индивидуальных потребностей, склонностей и мотивов конкретного работника.

В продолжение вышесказанного можно привести точку зрения J.G. Greenhaus, который характеризовал отдельные стратегии развития профессиональной карьеры, соответствующие уровню взаимодействия индивида и организации (рисунок 1.1.)



Рисунок 1.1- Возможные стратегии развития профессиональной карьеры по J.G. Greenhaus [111]

Профессиональная карьера как объект исследования рассматривается не только в рамках психологии, но и в других науках и научных направлениях (таблица 1.1.).

Таблица 1.1.

Актуальные проблемы научных исследований в сфере управления профессиональной карьерой (составлено автором на основании анализа ([31], [36], [72],[80], [83], [90], [91], [118], [124] и др.)

Наука или научное направление	Актуальная проблематика
Педагогика и образовательная деятельность	Вопросы повышения уровня профессиональной подготовки для карьерного роста в условиях образовательных учреждений (трансформация образовательных программ под нужды потенциального работодателя, внедрение проектного обучения и реализация процессного подхода к освоению профессиональных компетенций, переход к обучению, связанному с выполнением требований профессиональных стандартов, повышение уровня взаимодействия образовательных учреждений и выпускников и многое другое)
Социология и социологические исследования	Определение уровня удовлетворённости со стороны участников процесса управления карьерой, выявление тенденций и трендов в склонности представителей определенных групп населения к выбору того или иного профессионального пути, оценка действий со стороны предпринимательского сектора и государства с точки зрения формирования и развития профессиональной карьерой и т.д.
Экономика	Определение эффективного баланса уровня затрат и полученных результатов с точки зрения управления профессиональной карьерой на различных уровнях управления, оценка эффективности инвестиций в обеспечение карьерного роста, оценка систем мотивации в организациях и на государственной

	<p>службе, определение экономической взаимосвязи между процессом управления профессиональной карьерой и решением ключевых социально-экономических проблем регионального и национального уровня (необходимость повышения производительности труда в новых условиях хозяйствования, снижения уровня безработности и рост числа занятых в реальных отраслях экономики, обеспечения экономической безопасности национального производства, стабилизации уровня спроса и предложения на рынке труда региона или страны) и др.</p>
Общая теория менеджмента	<p>Определение и функциональная характеристика субъектов, методов и инструментов управления профессиональной карьерой, характеристика управленческого процесса и его подпроцессов с точки зрения системного подхода в целях повышения эффективности формирования и развития профессиональной карьерой, оценка ключевых факторов влияния на процесс управления карьерой в условиях цифровой экономики и т.д.</p>
Стратегический менеджмент	<p>Разработка и реализация долгосрочных стратегий управления развитием профессиональной карьерой в современных условиях с учетом возможностей новых технологий и управленческих инноваций</p>
Управление персоналом Управление человеческим капиталом	<p>Обеспечение эффективности принимаемых решений в сфере кадрового обеспечения и развития человеческого потенциала на основе стимулирования карьерного роста и повышения уровня профессиональных компетенций работников (в условиях коммерческой организации, государственной службы и т.д.</p>
Инновационный менеджмент	<p>Проблематика обеспечения инновационной активности рыночных субъектов с точки зрения</p>

	внедрения нововведений в процесс управления профессиональной карьерой, в том числе за счет преимуществ современных информационных систем
--	--

Как видно из представленной таблицы, управление исследуемым объектом может быть рассмотрено с совершенно разных позиций, но, вместе с тем, указывает на необходимость формирования и развития профессиональной карьеры с учетом тех изменений, которые происходят в обществе. К числу таковых следует отнести:

- развитие новых цифровых технологий, информационных систем и управленческих инноваций, которые создают как дополнительные стимулы и возможности для карьерного роста, так и формируют угрозы нового типа,

- изменение предпочтений и стиля поведения отдельных субъектов управления профессиональной карьерой, которое влияет на стратегию и тактику в рамках самого управленческого процесса,

- определенное влияние глобализации и трансформации экономических систем в контексте повышения уровня корпоративной социальной ответственности, расширения партнерского взаимодействия между участниками рынка и ростом требований к экологизации производственно-хозяйственных процессов [62].

Таким образом, под управлением профессиональной карьерой в условиях цифровой экономики следует понимать процесс воздействия субъектов управления различного уровня на формирование и развитие профессиональных компетенций, направленных на адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и позволяющих реализовать потенциал субъекта управления, во взаимосвязи с общей иерархией управления, на рынке труда с учетом необходимости использования инновационных технологий, ориентации на современные тенденции развития экономических систем и достижения необходимого уровня эффективности принимаемых решений на каждом уровне управления.

## **1.2. Характеристика ключевых субъектов управления профессиональной карьерой**

Важной составляющей процесса управления формированием и развитием карьеры в современной экономической системе следует признать необходимость отдельных научных исследований относительно характерных организационно-экономических особенностей непосредственного субъекта управления данным процессом.

Как в отечественной ([27],[34], [58]), так и в зарубежной ([116],[121]) научной литературе достаточно много авторов останавливает свое внимание на вопросах управления карьерой с позиции определенного рыночного субъекта и его влияния на выбор основных этапов и стадий формирования карьерой.

В подавляющем большинстве научных трудов ([41],[77], [85]), в качестве ключевого субъекта управления карьерой рассматривается организация, в рамках которой происходит карьерное становление и рост отдельного индивида в соответствии с признанной в организации системой мотивационных ценностей и миссией, которые непосредственно отражаются на работе с персоналом любого уровня. Кроме того, ряд авторов ([24], [48], [78], [120]) рассматривают более специфические проблемы построения карьеры в условиях сложных организационно-правовых форм и методов организации бизнес-деятельности, в том числе:

- формирование карьеры в условиях сетевого взаимодействия и наличия филиальной сети в организации. В данном случае речь идет о возможностях карьерного роста как в рамках «горизонтальных» позиций (схожие должности с определенным набором функциональных обязанностей при переходе от одного филиала к другому и далее в головной офис компании), так и с точки зрения «вертикальных» позиций (различные должности и карьерный рост не только в рамках конкретного филиала, но и всей сети).

Аналогичные варианты могут быть проанализированы и в условиях сетевого взаимодействия. При этом, в данном случае, возможно усиление

конкурентной борьбы за те или иные кадры и переход сотрудников из одной организации в другую.

- развитие карьеры в условиях кластерных структур, в том числе работа с персоналом в условиях не только промышленных и научно-исследовательских кластеров (например, в сфере фармацевтической индустрии или кораблестроения и т.д.), но и кластеров, ориентированных на нематериальные запросы потребителя (туристские кластеры, кластеры арт-пространств, кластеры культурно-тематической и событийной направленности и т.д.) как важной составляющей современной сервисной экономики и экономики впечатлений. В данном случае кластерные структуры способствуют процессу развития карьеры и получения дополнительных профессиональных навыков как для конкретного участника-индивида, так и для участника-организации.

- построение карьеры и требования к соискателям в рамках определенных должностей в условиях транснациональных компаний и международного бизнеса и ряд других аспектов. Международный бизнес накладывает значительные требования к процессу развития карьеры, прежде всего, с точки зрения необходимости учета целого ряда ограничений, обусловленных особенностями международного законодательства в области трудовых отношений и спецификой деловой этики и кросскультурных коммуникаций в той или иной бизнес-среде.

Наряду с классическим представлением формирования и развития карьеры в условиях отдельных предпринимательских структур, многие авторы рассматривают в качестве субъекта управления непосредственного индивида, который и принимает итоговые управленческие решения относительно выбора своего жизненного и профессионального пути [118]. Также весьма часто в научной литературе в качестве регулятора профессиональной карьеры выступает государство, которое регламентирует организационно-правовые аспекты, связанные с формированием карьерного роста либо та или иная отрасль народного хозяйства или сфера деятельности, в рамках которой происходит карьерное развитие отдельного индивида [114]. Например, в ряде

источников отдельно рассматриваются практические вопросы организации карьеры в условиях прохождения военной службы или гражданской службы в системе государственного управления и т.д.

Несмотря на достаточно большое количество проанализированной научной литературы по исследуемому вопросу ([37] ],[67], [94],[104],[124]), в качестве критического замечания хотелось бы отметить отсутствие единого системного подхода к определению функциональной роли и инструментов воздействия на объект управления со стороны вышеобозначенных субъектов, а также актуальность создания единой системы, которая бы отражала уровень взаимодействия субъектов управления профессиональной карьерой в реальных рыночных условиях с учетом требований и особенностей инновационной цифровой экономики.

Кроме того, необходимо отдельно подчеркнуть, что в результате взаимодействия субъектов управления карьерой формируются новые требования и формы организации подготовки и переподготовки персонала, определяется оптимальное соотношение с точки зрения структуры кадрового резерва и развиваются ключевые институты кадрового обеспечения – институт профессионального наставничества, профессиональная ориентация, система мотивационного воздействия и т.д.

В связи с вышесказанным, автором на рисунке 1.2 представлены ключевые уровни управления профессиональной карьерой (с точки зрения отдельных субъектов управления) во взаимосвязи с набором управленческих инструментов, действие которых направлено на оптимизацию воздействия на трудовые ресурсы и человеческий капитал в рамках выбранного уровня.

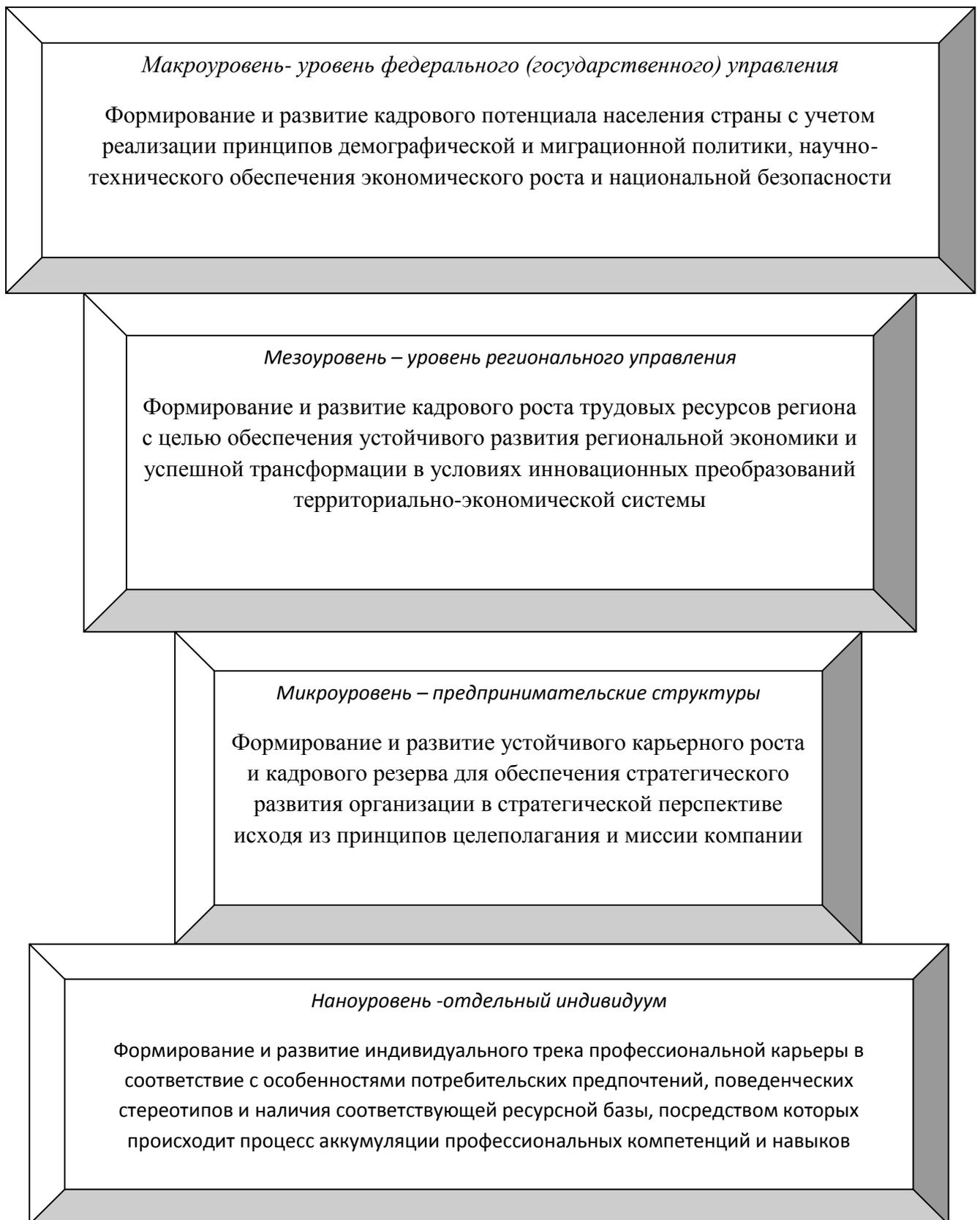


Рисунок 1.2 - Уровни управления профессиональной карьерой (в зависимости от субъекта управления) (авторские разработки)

Как представлено на схеме, уровни управления профессиональной карьеры взаимосвязаны друг с другом в контексте не только взаимодействия, но и взаимовлияния друг на друга. Так, фундаментальные подходы к развитию человеческих ресурсов на уровне государства в контексте решения задач национального проектирования (демографические, социальные, сохранения национальной идентичности и этнических особенностей в условиях негативного влияния глобализации и санкционной политики ряда стран Запада, направленной против российского суверенитета и государственности) и стратегического развития в условиях необходимости обеспечения экономической и военной безопасности в условиях новых угроз информационного характера, определяют требования к развитию карьеры на уровне отдельных предприятий, прежде всего имеющих стратегическое значение, как например военно-промышленный комплекс или разработка наноматериалов, а это, в свою очередь, приводит к повышению спроса на отдельные профессии, формирует поведение отдельного индивида относительно перспектив карьерного роста, выбора специальности и т.д. Таким образом, отсутствие эффективной системы управления профессиональной карьерой хотя бы на одном из представленных уровней приводит к негативным последствиям для всех субъектов управления.

Важно отметить и значимость иерархии управления формированием и развитием профессиональной карьерой. На рисунке 2.3 видно, что ключевыми уровнями рассматриваемого управленческого процесса следует признать макроуровень (отражает главенствующую роль органов государственной власти в процессе реализации национальной политики в области формирования и развития трудовых ресурсов исходя из потребностей инновационной экономики на основе учета современных тенденций на рынке труда и необходимости снижения общего уровня безработицы) и микроуровень (поведение и выбор конкретного индивида с точки зрения значимости карьерного роста для его жизненной позиции и желаемого положения в обществе).

Уровень предпринимательских структур и его влияние на формирование и развитие карьеры значительно ограничен рамками и возможностями отдельных организаций или предприятий, которые создают условия для карьерного роста своих собственных сотрудников и должны учитывать как требования со стороны органов государственной власти федерального и регионального уровня, так и особенности рынка труда и поведения отдельных групп потенциальных сотрудников. Например, в настоящее время весьма актуальным следует признать вопросы корпоративной мотивации молодых сотрудников к продвижению по карьерной лестнице в рамках отдельных организаций с учетом изменения особенностей поведения и жизненных приоритетов (склонность к смене не только мест работ, но и профессиональной деятельности в целом, стремление связать хобби с профессиональным карьерным ростом, интерес к дистанционным технологиям и неформальному подходу к организации и нормированию распределения рабочего времени и графика работы и т.д.). В этой связи на рисунке 1.2 данный уровень обладает меньшим объемом поверхности схематичного квадрата, нежели чем все остальные.

В определенной зависимости от ближайшего окружения находится и мезоуровень управления профессиональной карьерой, так как он одновременно испытывает на себе действия государственного регулирования и находится в зависимости от конкретных организаций и предприятий, которые образуют территориальный производственно-хозяйственный комплекс, в контексте обеспечения бесперебойной работы которого необходимо воспроизводство региональных трудовых ресурсов, а, соответственно, и управление профессиональной карьерой.

Также значимым, с методологической точки зрения, следует признать общее количество уровней и их разделение с точки зрения их функциональных характеристик, уровня воздействия на экономическую систему и степени влияния внешних факторов, в том числе вышестоящих уровней в общей иерархии управления профессиональной карьерой. По мнению автора

исследования, необходимо выделять четыре ключевых уровня субъектов управления профессиональной карьерой, что соответствует как теории формирования и развития профессиональной карьеры, так и теоретическим основам менеджмента. Рассмотрим первый из них (наноуровень) более подробно с функциональной и управленческой точек зрения.

В качестве первого уровня субъектов управления целесообразно рассматривать конкретного индивида, который принимает конкретные решения относительно формирования своего собственного индивидуального карьерного трека. С одной стороны, данный процесс во многом зависит от отдельных групп факторов, которые определили склонности индивида к повторяющимся поведенческим действиям, его ценностные установки и сформировали готовность к принятию стандартных решений в условиях ситуаций с различным уровнем неопределенности. К числу таковых групп факторов, несомненно, необходимо отнести:

1. набор личностных качеств индивида, которые сложились под влиянием психофизиологических особенностей и темперамента, испытывают воздействие определенных генетических предпосылок и могут быть скорректированы в процессе взаимодействия с социумом, в том числе с точки зрения профессиональной коррекции и адаптации к той или иной форме организационной культуры,

2. ближайшее контактное окружение индивида, которое влияет на его выбор той или иной профессиональной карьеры посредством определенных инструментов управленческого воздействия. Наиболее часто упоминаемыми, в научной литературе, такого рода контактными группами влияния следует признать:

- семью и семейные ценности, которые закладывают основы представлений отдельного индивида о значимости карьеры с позиции жизненных ценностей и общества, а также формируют первичные навыки по выбору будущей трудовой деятельности. Именно ближайшие родственники выступают в роли определенных консультантов с точки зрения подхода к

построению и развитию карьеры, устанавливают ограничения и открывают возможности для будущего карьерного роста. В данном контексте подобного рода влияние может быть как положительным (способствует возникновению раннего интереса к карьере у ребенка или подростка), так и отрицательным (вызывает негативное отношение к выбору будущей профессии как за счет принуждения к определенному делу и специальности, так и за счет индифферентного отношения к будущности подростка). Особенно заметна данная тенденция в условиях так называемых «трудовых династий», когда продолжение той или иной потомственной линии относительно выбора пути трудовой деятельности может иметь как отрицательный результат за счет требования беспрекословного подчинения воли родителей в ущерб желаниям и способностям самого ребенка, так и положительное значение за счет вовлечения ребенка в совместную трудовую деятельность.

-персональные контакты с друзьями и знакомыми, которые формируют определенную модель поведения индивида на протяжении всей жизни. В подростковый период данный фактор становится одним из ключевых на этапе выбора будущей профессии и образовательного учреждения, на базе которого получается первое профессиональное образование. В последующем, под влиянием других факторов, значение данной детерминанты ослабевает и уже не оказывает такой роли в условиях, например, получения «второй» карьеры в одной и той же организации. Также, как и в предыдущем случае, может иметь как отрицательное, так и положительное значение. По мнению автора, можно говорить о преобладании негативных аспектов влияния данного фактора, так как индивидуальные способности конкретной личности не могут быть сравнимы со способностями другого человека.

-школа (иное образовательное учреждение) и профориентационная деятельность. Не менее важная контактная группа, посредством которой происходит первичный выбор профессиональной деятельности, закладываются основы для реализации склонностей и способностей в подростковом периоде и т.д. Особое место в процессе формирования и развития

профессиональной карьеры занимает профориентационная деятельность, в рамках которой происходит выявление склонности подростка к той или иной трудовой деятельности [143]. Достаточное долгое время, уже в постсоветский период, данное важное направление не носило системный характер и практически регулировалось лишь в рамках конкретного образовательного учреждения, которое, в силу своего видения, не могло обеспечить рационального и комплексного подхода к управлению профессиональной карьерой на данном этапе развития индивида.

Однако, начиная с 2018 г. можно говорить о повышении внимания органов государственной власти к решению проблемных аспектов профориентационной деятельности на различных уровнях образовательной системы, в том числе в рамках дополнительного образования детей и подростков [151]. Среди наиболее значимых проектов в данной сфере, реализуемых в последнее время следует отдельно отметить:

- Проект «Билет в будущее» - современная образовательная площадка, направленная на организацию взаимодействия школьников-подростков 8-11-х классов, представителей работодателей, экспертов отраслевых направлений и образовательных организаций среднего и среднего специального образования в целях помощи подрастающему поколению в выборе индивидуальных карьерных треков. В 2018 году проект «Билет в будущее» был запущен в пилотном режиме и охватил 100 000 школьников в 32 регионах страны [151].

В настоящее время данный проект находится в ведении Фонда Гуманитарных Проектов, утверждённого поручением Президента Российской Федерации [17], приказом Министерства просвещения России № 262 [16], постановлением Правительства Российской Федерации №389 [12]. Цифровым ядром проекта с сентября 2021 г. становится онлайн-платформа «BVVINFO.RU» [135].

- Проект «Молодые профессионалы» в рамках реализации движения «World Skills», целью которого является «повышение престижа рабочих

профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире посредством организации и проведения конкурсов профессионального мастерства как в каждой отдельной стране, так и во всем мире в целом» [21].

Важным направлением деятельности данного движения является развитие инициативы по внедрению системы демонстрационного экзамена, с помощью которой в режиме живого времени можно оценить уровень подготовки и степень владения профессиональными компетенциями у каждого обучающегося, прежде всего на уровне СПО, из числа участников проекта. За первое полугодие 2021 года в демонстрационном экзамене приняли участие более 162 тыс. человек, в том числе 121 тыс. – в рамках государственной итоговой аттестации (ГИА), 40 тыс. – в рамках промежуточной аттестации [152].

•«IT-cube» – образовательные площадки для формирования цифровых навыков, в первую очередь программирования. Реализуется на региональном уровне и имеет разветвленную сеть образовательных учреждений дополнительного образования для детей и подростков. В качестве базовых примерных образовательно-просветительских курсов «IT-cube» следует упомянуть: «Системное администрирование», «Python 3 для начинающих», «Мобильная разработка», «Основы искусственного интеллекта», «Креативное программирование Scratch», «VR/AR - виртуальная и дополненная реальность» и т.д. [134]

При этом в деятельности подобного рода образовательных учреждений используется современная материально-техническая база - видеоадаптеры для ускоренной обработки мультимедийной информации, расчета 3D-сцен и обучения нейросетей, VR/AR оборудование профессиональных моделей (Valve Index, HTC Vive Pro Eye, Epson Moverio и другие), мобильные планшеты на платформах Android и iOS, графические профессиональные планшеты, оборудования для 3D-сканирования и фотограмметрии, производства аудио, фото и видео контента и т.п. [134]

3. Огромное влияние на формирование и развитие профессиональной карьеры оказывает виртуальная среда и глобальные сети, которые определяют потребности индивида в совершенствовании и карьерном росте на протяжении всей его жизни. В настоящее время следует признать данный фактор ключевой детерминантой как отрицательного, так и положительного влияния на управление профессиональной карьерой, которая заслуживает пристального изучения как с точки зрения организационно-экономических аспектов, так и с психолого-поведенческой точки зрения [79].

На основании представленных умозаключений можно сделать следующие итоговые выводы:

- Формирование и развитие управленческого процесса, связанного с профессиональной карьерой, во многом зависит от отдельных групп факторов, которые определяют склонность субъекта управления к повторяющимся поведенческим действиям, его ценностные установки и влияют на готовность к принятию стандартных решений в условиях ситуаций с различным уровнем неопределенности. Важным методологическим аспектом, способствующим повышению эффективности управления профессиональной карьерой, следует признать систематизацию подобного рода факторов с учетом особенностей инновационной экономики и необходимости обеспечения устойчивого роста национальной экономики при одновременном выполнении целей демографической политики и воспроизводства человеческого капитала в долгосрочной перспективе,

- На каждом из перечисленных уровней управления профессиональной карьерой необходимо формирование и реализация индивидуальных моделей, которые бы обеспечивали эффективность принятия управленческих решений и принимали бы во внимание влияние целого ряда факторов внутренней и внешней среды, к числу которых, например, можно отнести набор личностных качеств индивида, которые сложились под влиянием психофизиологических особенностей и темперамента, испытывают воздействие определенных генетических предпосылок и могут быть скорректированы в процессе

взаимодействия с социумом, в том числе с точки зрения профессиональной коррекции и адаптации к той или иной форме организационной культуры в условиях отдельной частной или государственной компании.

- Важную роль в формировании и развитии профессиональной карьеры следует признать единую государственную политику, которая представляет собой целостный комплекс, направленный на реализацию мероприятий и мер поддержки развития человеческого потенциала, роста показателей эффективности использования трудовых ресурсов как на региональном и муниципальном, так и на федеральном уровне, интенсификации интеллектуального капитала при одновременном выполнении стратегических задач демографического развития и обеспечения экономической безопасности современной экономической системы в условиях кризисных явлений и нестабильности внешнего окружения,

- На каждом из уровней управления соответствующий субъект должен обладать определенными профессиональными навыками в области формирования и развития карьеры (собственной в условиях нано-уровня и подчиненных - на других уровнях), что требует высокого уровня подготовки и наличия междисциплинарных знаний в сфере экономики, менеджмента, психологии, психофизиологии, демографии, социологии, современных информационных технологий и т.д.

- Реализация управленческого процесса и принятие стратегических решений на каждом из вышеперечисленных уровней должна сопровождаться выработкой оптимального комплекса инструментов и методов, посредством которых возможно достигнуть ключевых целей формирования и развития профессиональной карьеры, а также оценить эффективность принимаемых управленческих решений [63].

### **1.3. Методы управления формированием и развитием профессиональной карьеры**

С точки зрения классических представлений менеджмента, наряду с необходимостью характеристики и оценки объекта управления (т.е. самой профессиональной карьеры) и субъекта управления (соответствуют выделенным автором уровням управления), важным элементом управленческого процесса следует признать выбор и последующее внедрение конкретных методов управления, с помощью которых возможно обеспечить ключевой (генеральной) цели управления (в данном случае - формирование и развитие профессиональной карьеры с учетом уровня влияния и степени риска, исходящего от элементов внутренней и внешней среды субъекта в течение всего горизонта оценки) и достигнуть прогнозируемого результата (в данном случае - формирование и развитие траектории и стратегии профессиональной карьеры для конкретного субъекта управления).

При этом необходимо учитывать различие в методах и инструментах управления профессиональной карьерой с точки зрения как ключевых функций менеджмента (планирование, контроль, анализ, мотивация и т.д.), так и в контексте видов и направлений теории управления (операционный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент и т.д.)

Также использование различных методов управления профессиональной карьерой может быть рассмотрено с точки зрения нескольких методических подходов с точки зрения их характеристики и последующего применения на уровне отдельного субъекта управления.

По мнению автора, можно говорить о двух ключевых направлениях относительно исследуемой проблемы (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Методические подходы к характеристике и использованию методов управления профессиональной карьерой (составлено автором)

Первый вариант предполагает оценку отдельных ключевых методов управления с точки зрения их влияния на развитие профессиональной карьеры с последующим выделением отдельных инструментов и методик управления карьерой в условиях конкретного субъекта управления. К такого рода методам возможно отнести метод стимулирования.

Стимулирование является наиболее распространенным методом воздействия, как показывают научные исследования отечественных ([66], [70], [84]) и зарубежных ([108],[125]) авторов на карьерный рост персонала коммерческих организаций различного профиля и масштабов деятельности. В данном случае можно говорить о целом спектре материальных и

нематериальных стимулов, которые активно используются для организации профессионального роста сотрудников.

При этом необходимо отметить, что, как и в случае других уровней управления, особую значимость самого процесса получения дополнительных профессиональных компетенций и навыков, использование которых позволит повысить уровень интеллектуального капитала организации [55]. В связи с этим повышаются требования к процессу получения подобного рода профессиональных знаний и умений, рациональное использование которых может позволить добиться повышения эффективности управления организацией. К числу таковых следует отдельно обозначить:

- определение целесообразности организации различных форм и методов осуществления повышения квалификации сотрудников исходя из необходимости роста их профессионального уровня [89],

- использование инновационных технологий и современных форм организации процесса обучения в соответствие с потенциальными ресурсами компании, включая оптимизацию расходования прямого финансирования из бюджета организации пропорционально полученным результатам обучения,

- своевременность организации образовательного процесса и его корреляция с современными знаниями и компетенциями нового технологического уклада вне зависимости от уровня и организационно-правового статуса конкретной компании или организации.

В качестве примера последнего высказывания, следует привести общенациональную программу для повышения компетенций преподавателей общеобразовательных школ в РФ – федеральный проект «Цифровая школа», направленный на создание к 2024 г. во всех образовательных организациях безопасной цифровой среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней [141]. К числу ключевых показателей проекта, связанных с повышением цифровой грамотности работников образовательных учреждений, следует причислить:

- доля педагогических работников системы общего и дополнительного образования детей, состоящих в цифровых профессиональных сообществах (ожидаемый результат к 2024 г. – 70% от общего числа штатных работников образовательных организаций),

- доля педагогических работников системы общего и дополнительного образования детей, воспользовавшихся моделью горизонтально обучения в цифровых профессиональных сообществах (ожидаемый результат к 2024 г. – 35% от общего числа штатных работников образовательных организаций) [140].

Реализация федерального проекта предполагает значительный объем финансирования из различных источников, однако, к сожалению, не предполагает привлечение внебюджетных средств (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Финансовое обеспечение реализации федерального проекта «Цифровая школа» [140].

№	Источники финансирования	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1.1.	федеральный бюджет	16,00	12,00	12,00	13,00
1.2	бюджеты государственных внебюджетных фондов	-	-	-	-
1.3	консолидированные бюджеты субъектов	2,40	1,80	1,80	1,95
1.4	внебюджетные источники	-	-	-	-
	Всего по федеральному проекту за счет всех источников	18,4	13,8	13,8	14,95

Как показывает приведенный пример, стимулирование как метод управления формированием и развитием профессиональной карьеры может активно использоваться не только на уровне организации, но и на уровне государственного и регионального управления.

Другим возможным направлением является систематизация методов управления профессиональной карьерой по ряду критериев. Остановимся на некоторых из возможных вариантов более подробно.

Весьма распространённым может быть вариант, когда методы управления систематизируются исходя из этапов формирования и развития профессиональной карьерой. Обобщая основные научные подходы к данной проблематике на основе изучения литературы таких зарубежных авторов как J.G. Greenhaus [111], Frederic T.W. [109], Hafez K., Alghatas F. [112] и др., а также ряда отечественных исследователей (Байшагирова А.М. [30], Гарфетдинов Р.А. [38], Клейнер Г.Б. [50], Косырев А.А. [54], Лазоренко А.А. [56], Малоземова Е.И. [65], Петухов К.В., Стригунов Ю.В. [73] и др.) можно обозначить следующие этапы данного управленческого процесса во взаимосвязи с возможными методами исследования (рисунок 1.4).

Необходимо отметить, что ряд методов управления будут четко соответствовать конкретному этапу формирования и развития профессиональной карьеры, а некоторые из них будут присущи исключительно одному этапу, что связано как с особенностями самого этапа, так и с характеристикой управленческого процесса в контексте общей теории менеджмента. Эффективное использование каждого метода и соответствующего набора инструментов должно способствовать прохождению субъекта управления карьерой на новый этап развития, обеспечения устойчивого карьерного роста (для индивида), положительных экономических результатов на рынке или в отрасли (для организации), а также решения социально-экономических проблем страны или региона.

Отдельное внимание следует уделить методологическому аспекту формирования стратегических приоритетов развития профессиональной карьеры не в начале ее планирования и определения генеральных целей, а на основе полученного опыта уже на этапе, последующим за реализацией выбранной траектории развития профессиональной карьеры.



Рисунок 1.4 – Систематизация методов управления профессиональной карьерой с точки зрения этапов процесса ее формирования и развития (составлено автором)

Еще одним вариантом систематизации может выступать разделение методов управления профессиональной карьеры с точки зрения источника использования данного метода. В этом контексте можно говорить о методах:

-экзогенного характера (воздействие осуществляется со стороны внешней среды на сам субъект управления с целью интенсифицировать его поведение и действия относительно развития профессиональной карьеры для реализации определенных целей, находящихся в корреляционной зависимости с целями и задачи внешней среды),

-эндогенного характера (воздействие осуществляется со стороны самого субъекта управления исходя из особенностей его внутренней среды и направленности по отношению к карьерному росту, повышению эффективности и коммерческой результативности финансово-хозяйственной деятельности организации, выполнению социально-экономических и демографических показателей на уровне региона или страны).

Возможные методы управления профессиональной карьерой, которые следует отнести к двум выделенным группам, представлены на рисунке 1.5. Обе группы, как это и отражено на рисунке, находятся в активном взаимодействии и зависят друг от друга в той или иной степени. Выбор самих методов во многом зависит и от самого субъекта управления, его предпочтений, склонностей, накопленного опыта, способностей и т.д. Например, соотношение использования административных и экономических методов воздействия государства в контексте решения проблем безработицы или перераспределения бюджетного финансирования между отдельными учебными заведениями.

Помимо вышеобозначенных вариантов, могут быть использованы и другие альтернативы в рамках второго методологического подхода - систематизации методов управления профессиональной карьерой по ряду критериев.

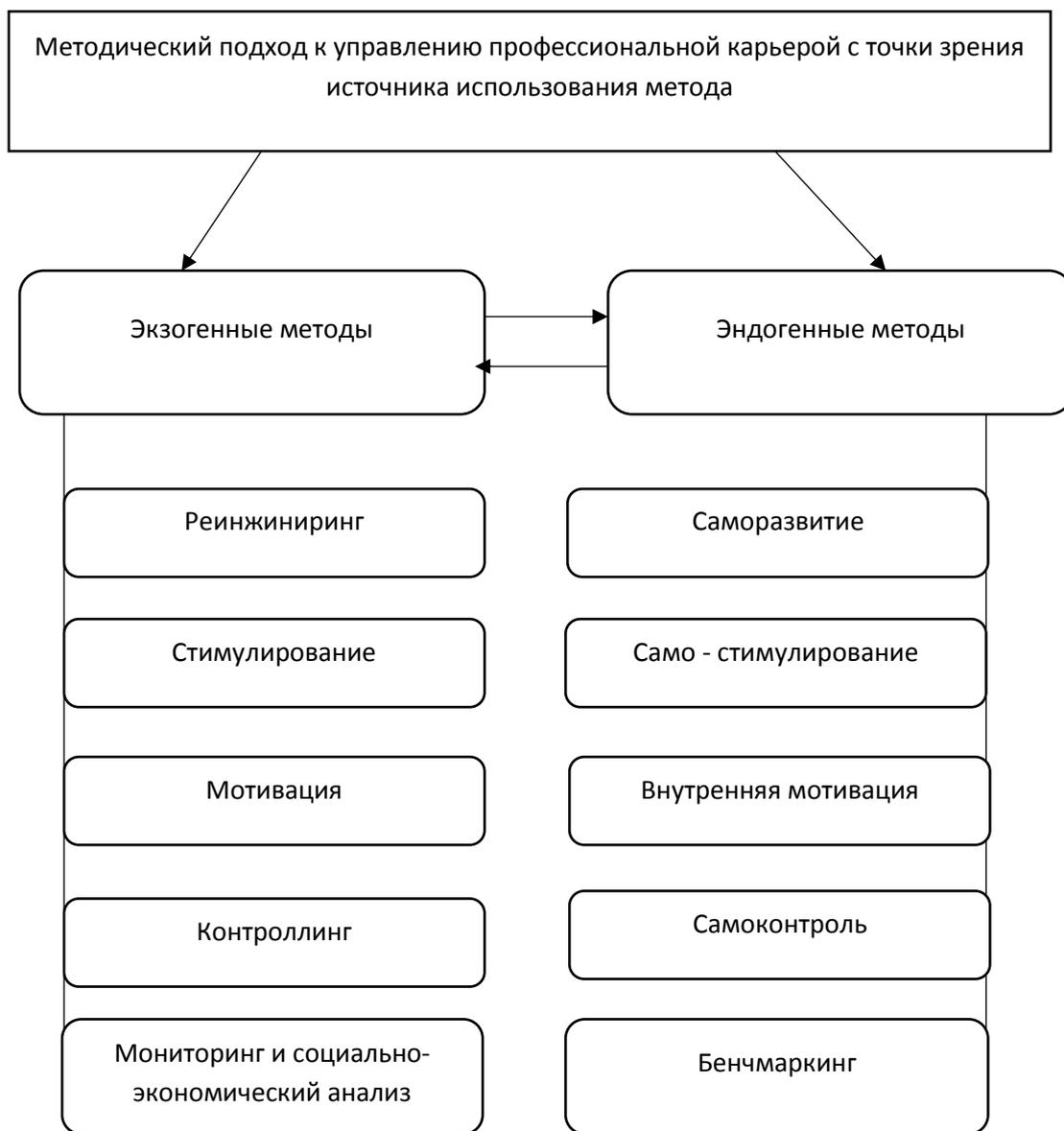


Рисунок 1.5 – Систематизация методов управления профессиональной карьерой с точки зрения источника использования метода (составлено автором)

Вместе с тем, оценивая современные подходы к выбору и оценке методов управления профессиональной карьерой, можно говорить о ряде относительно новых тенденций. К числу прочих следует отнести перенесение функциональных и содержательных характеристик с одного объекта управления (традиционного) к возможным новым объектам. В качестве примера можно рассмотреть варианты использования бенчмаркинга в процессе формирования и развития профессиональной карьеры не только на уровне индивида, но и с точки зрения других субъектов управления.

Сам термин «бенчмаркинг» в дословном переводе с английского означает пункт локации какого-либо объекта, который хорошо виден издалека и определяет собой некую позицию местонахождения данного объекта. Сущность бенчмаркинга как отдельного метода управления, появившегося в научной литературе в конце 1970-х годов, заключается в проведении сравнительных характеристик отдельно взятой организации с другими возможными участниками рынка.

Наиболее полное определение данного термина, по мнению автора, принадлежит Американскому центру производительности и качества (APQC – American Productivity and Quality Centre), в соответствии с которым бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения собственной организации с практикой функционирования и результатами деятельности организации-лидера на международном рынке, по итогам которого принимаются управленческие решения на уровне данной организации относительно возможности использования принципов и подходов организации-лидера в соответствии с возможностями, ресурсным обеспечением и условиями функционирования в конкретной внутренней и внешней среде [137].

Основываясь на классических представлениях бенчмаркинга в отечественной ([45], [95], [99]) и зарубежной ([113], [122]) литературе, можно проецировать его основные функции и методики с точки зрения управления профессиональной карьерой, в том числе сравнение уровня освоения собственных профессиональных компетенций с другими потенциальными конкурентами-лидерами в рассматриваемой фокус-группе.

Так, для индивида такого рода сравнение может проходить как в условиях осуществления повседневной трудовой деятельности (чаще всего, субъективная оценка самого субъекта управления), так и в контексте уровня материального и нематериального стимулирования со стороны руководства по отношению к субъекту, результатам участия в различных профессиональных конкурсах и т.д. (более объективная оценка). Однако, далеко не все работники различного уровня способны проводить подобное рода сравнение

самостоятельно и требуют наличие формализованных процедур, реализация которых возможна как в условиях образовательного процесса или профессиональной переподготовки, так и в условиях конкретной компании или предприятия.

Примерно такие же аналогии возможны и относительно уровня организации, где ключевое сравнение происходит с точки зрения оценки эффективности уровня кадровой политики и персонал-менеджмента (например, сравнительная характеристика уровня текучести кадров, мотивации к выбору той или иной организации как потенциального работодателя и т.д.).

Для органов государственного управления региональной экономикой становится важным сравнение с другими регионами (соседними, в рамках одного федерального округа, со схожим уровнем социально-экономического развития и т.д.) в контексте основных показателей, отражающих состояние процесса формирования и развития профессиональной карьеры (прежде всего, соотношение числа занятых и безработных в регионе, уровень миграционного притока по различным сферам деятельности, отток населения в связи с поиском новой работы за пределами территории, уровень развития территориальной образовательной системы и т.п.).

Федеральные органы управления могут использовать бенчмаркинг для формирования адаптивных стратегий развития человеческого и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов исходя из лучших общемировых практик и основываясь на целях обеспечения национальной безопасности, выполнения результирующих показателей демографической политики и т.д. Таким образом, метод бенчмаркинга может бы активно задействован в вопросах формирования и развития профессиональной карьерой на уровне всех субъектов управления.

## **Глава 2. Оценка факторов влияния на процесс управления формированием и развитием профессиональной карьеры в современных условиях**

### **2.1. Государственное регулирование и контроль развития профессиональной карьеры.**

Важным методологическим аспектом в процессе формирования и развития профессиональной карьеры следует признать оценку ключевых факторов влияния, которые определяют современные тенденции в исследуемой сфере и могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на данный процесс.

По мнению автора, на основании исследования ряда актуальных научных трудов в области управления профессиональной карьерой ([29], [33], [44], [49], [53] и др.), развития современных персонал-технологий инновационного типа и повышения уровня интеллектуального капитала в условиях различных экономических систем, можно говорить о трех ключевых групп факторов влияния, которые определяют основные тенденции в области управления профессиональной карьерой в современных условиях. К числу таковых необходимо отнести:

1. Государство как регулятора процесса управления профессиональной карьерой в соответствие с целями национальной социально-экономической политики и с учетом целого ряда взаимосвязанных факторов внешней среды (технологических, политических, социальных, социокультурных, экономических, обеспечения национальной, в том числе, экономической безопасности, экологических и т.д.). По сути, государство за счет оптимизации комплекса административных (прежде всего, за счет нормативного и институционального обеспечения управленческого процесса), и социально-экономических методов регулирования (прежде всего, за счет

аккумуляции бюджетных средств и их последующего перераспределения в рамках реализации государственных целевых программ федерального и регионального уровня и поддержки проектов государственно-частного партнерства) создает искусственную систему ограничений и возможностей по формированию и развитию профессиональной карьеры на различных уровнях управления.

2. Информационные технологии и управленческие инновации, которые активно влияют на развитие этапов управленческого процесса и способствуют ускорению всех процедур, связанных с получением первичных профессиональных навыков, адаптации персонала к новым функциональным обязанностям, повышением ответственности управленческих кадров за принимаемые кадровые решения, ростом эффективности личностного карьерного роста как в коммерческих структурах, так и на государственной и военной службе.

3. Поведенческий аспект, который при равенстве всех прочих условий и степени влияния различных факторов на процесс управления профессиональной карьерой, способствует формированию индивидуальных карьерных траекторий и подходов к оптимизации системы подготовки и повышения квалификации профессиональных кадров на уровне страны или региона.

Рассмотрим более подробно первую из заявленных групп факторов влияния – деятельность органов государственной власти в контексте реализации программных мероприятий и стратегий, связанных с процессом управления профессиональной карьерой.

На рисунке 2.1 автором представлены функции государства как ключевого фактора влияния на процесс управления профессиональной карьерой с краткой характеристикой каждой из них.



Рисунок 2.1 – Функции государства как ключевого фактора влияния на процесс управления профессиональной карьерой (авторские разработки)

Каждая из представленных выше функций государства в сфере управления профессиональной карьерой подразумевает под собой наличие целого комплекса инструментов и методов, посредством использования которых становится возможным воздействовать на процесс формирования и развития карьеры на каждом уровне управления.

Одной из ключевых функций государства как ключевого фактора влияния на процесс управления профессиональной карьеры следует признать функцию проведения контроля как за деятельностью субъектов управления, так и за состоянием управленческого процесса, связанного с формированием и развитием профессиональной карьеры. К числу основных объектов контроля в данном случае следует отнести:

- соответствие и корректность исполнения в практических условиях нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы организации трудовых отношений в экономической системе. Контрольная функция в данном случае тесно связана с реализацией регулирующей функции государства в процессе управления профессиональной карьерой,

- соответствие и корректность расходования бюджетного финансирования на различные аспекты, связанные с формированием и развитием профессиональной карьеры. К числу такого рода платежей из бюджетных систем различного уровня следует отнести расходы на сокращение темпов безработицы, выплаты регулярного пособия по безработице, государственное финансирование системы подготовки профессиональных кадров для национальной экономики, расходование средств на формирование кадрового резерва государственной и военной службы, грантовая деятельность по поддержке инициатив в сфере профориентационной деятельности и т.д.,

- соответствие системы подготовки кадров для национальной экономики уровню технологического развития и необходимости роста инновационной активности субъектов управления профессиональной карьерой в целях диверсификации и повышения эффективности влияния современных информационных технологий на процесс формирования и развития

профессиональной карьеры. На основании полученных результатов проведения контрольных процедур могут быть внесены определенные коррективы как в процесс организации подготовки и совершенствования профессиональных кадров для отраслей национальной экономики, так и подвергнуты изменению сами направления государственной поддержки в исследуемой сфере (например, корректировка политики в области сокращения числа незанятых среди экономически активного населения и т.п.),

-соответствие уровня освоения профессиональных компетенций и должностной позиции, что особенно актуально в условиях государственной службы и приоритетных отраслей национальной экономики, от уровня развития, которых зависит экономическая безопасность государства. В данном случае реализация контрольной функции тесно связана с проведением процедур и использования современных методик оценки качества и уровня образовательных программ, сопряженных с необходимостью обеспечения будущего карьерного роста у обучающихся. В связи с этим контроль за организацией образовательного процесса на уровне СПО и ВО, эффективностью освоения профессиональных компетенций у обучающихся и уровень качества образования становится важным инструментом в процессе управления профессиональной карьерой на уровне государства.

Важно отметить следующие принципиальные аспекты реализации процедуры контроля в сфере управления профессиональной карьерой:

-наличие специализированной нормативно-правовой документации, регламентирующей процедуру контроля,

-институциональное обеспечение и организационно-управленческая ответственность четко установленных и закрепленных в законодательном порядке уполномоченных органов государственной власти различного уровня в контексте правомочности проведения процедур контроля,

-наличие автоматизированной системы учета, сбора и обработки информации, необходимой для осуществления процедур контроля. Данная автоматизированная система учета должна быть основана на использовании

современных цифровых технологий (технологии блокчейна, технологии больших данных, технологии распределенного реестра и т.п.) и коррелироваться с результатами проведения других процедур контроля и мониторинга, инициируемых со стороны государства, в смежных сферах деятельности,

-регулярность проведения процедур контроля и мониторинга сбора первичной информации,

-разработка устойчивой и сбалансированной системы оценки эффективности исследуемого объекта контроля и т.д.

В подтверждение вышесказанного, можно привести пример организации и проведения ежегодного мониторинга эффективности ВУЗов в России как комплексного управленческого инструмента реализации контрольной функции государства, с помощью которого возможно, в определенной степени, оценить уровень эффективности управления карьерой обучающихся. Так, с 30 декабря 2012 года вступило в силу Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2620-р., утверждающее план мероприятий, направленных на повышение эффективности образования и науки («Дорожная карта Правительства РФ») [155]. Среди основных направлений «Дорожной карты правительства РФ» выделяются следующие: проведение ежегодного мониторинга эффективности ВУЗов; модернизация системы лицензирования и аккредитации образовательных программ; совершенствование сети образовательных организаций (реорганизация и присоединение) [59].

Как видно, первым инструментом достижения показателей «Дорожной карты» являлся мониторинг эффективности ВУЗов. С 01 сентября 2013 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 г. №662. «Об осуществлении мониторинга системы образования» [10], регламентирующее правила осуществления мониторинга системы образования и перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу.

Согласно указанному Постановлению, Мониторинг эффективности ВУЗов – это систематическое, стандартизированное наблюдение за

состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности. Проанализировав данное определение, можно судить о трех основных составляющих системы мониторинга образования:

- системность. Начиная с 2012 года, мониторинг эффективности деятельности ВУЗов проводится ежегодно.

- стандартизация. Система показателей мониторинга эффективности ВУЗов является выражением необходимости стандартизировать наблюдение. Закономерным продолжением процесса разработки и утверждения показателей мониторинга было установление пороговых значений их выполнения. Универсальный перечень показателей хоть и отвечал требованию стандартизации наблюдения, но вызывал разногласия с точки зрения установления пороговых значений их выполнения. В связи с этим справедливым было утверждение пороговых значений в зависимости от региональной принадлежности ВУЗа.

- оценка условий осуществления образовательной деятельности. С целью выполнения этого условия корректировалась система показателей эффективности. В период с 2017 по 2021 гг. показатели эффективности имели качественные изменения, а также изменялись пороговые значения их выполнения.

Наглядно динамика изменений показателей эффективности и их пороговых значений представлена в таблице 2.1 на примере Санкт-Петербургского филиала федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации" [138].

Установленная в настоящее время система показателей эффективности максимально рациональна. С точки зрения достижения пороговых уровней показателей мониторинга, невозможно сформулировать «универсальный рецепт» их достижения, т.к. многие из показателей взаимосвязаны между собой. Так, показатель «Образовательная деятельность» стимулирует ВУЗы

придерживаться определенного норматива при приеме студентов (на бюджетной и платной основе). Также необходимо учитывать, что рост числа принятых студентов напрямую влияет на показатели управления профессиональной карьерой. Достижение порогового значения данного показателя возможно в двух случаях: если в ВУЗе высокий проходной балл на бюджетную основу обучения; либо если ВУЗ ограничивает прием на платно-договорной основе обучения (устанавливает лимит баллов, необходимый при заключении договора на платную форму обучения).

При выборе второго подхода к достижению показателя, ВУЗы неизбежно теряют финансовые средства от основного вида деятельности, что, в свою очередь, приводит к затруднениям при достижении показателей «Финансово-экономическая деятельность», «Заработная плата ППС». Следовательно, ВУЗы вынуждены существовать в условиях жестких противоречий между максимизацией доходов и поддержанием необходимого уровня среднего балла ЕГЭ поступающих.

Блок показателей «Финансово-экономическая деятельность», «Заработная плата ППС», «Научно-исследовательская деятельность» зависят не только от объема финансовых средств, но и от приведенной к ставкам численности НПР, которую, с целью достижения указанных показателей, необходимо минимизировать. Но и здесь ВУЗы сталкиваются с противоречием в виде утвержденного в Дорожной карте Правительства РФ соотношения «Преподаватель/Студент» [59]. Противоречие заключается в том, что, наращивая количество студентов (в частности, обучающихся на внебюджетной основе), ВУЗы обязаны принимать в штат преподавателей (на внебюджетные ставки).

Таблица 2.1.

Динамика изменений показателей эффективности и их пороговых значений (на примере Санкт-Петербургского филиала федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации") [138]

Наименование показателя	Характеристика показателя	2016	2017	2018	2019	2020	Медианные значения по		
							РФ	субъекту г. Санкт-Петербург	ведомственной
Е.1. Образовательная деятельность	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета	83,94	68,06	76,52	79,30	77,55	62,30	70,55	66,24
Е.2. Научно-исследовательская деятельность	Объем НИОКР в расчете на одного НПР	231,22	283,81	253,70	608,09	290,88	103,30	203,60	63,50
Е.4. Финансово-экономическая деятельность	Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на одного НПР	2 946,06	3 077,32	3 602,57	4 606,17	5 247,52	2 764,80	3 615,20	2 521,60
Е.5. Зарботная плата ППС	Отношение заработной платы профессорско-	142,27	187,67	274,80	286,26	239,76	210,30	206,70	209,80

	преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона								
Е.7. Контингент студентов	Приведенный контингент студентов	330,60	330,60	297,70	257,60	233,10	239,50	1 046,50	351,55
Е.8. Дополнительный показатель	Численность сотрудников, из числа профессорско-преподавательского состава (приведенных к доле ставки), имеющих ученые степени кандидата или доктора наук, в расчете на 100 студентов	4,71	4,82	4,90	3,97	4,09	3,41	4,54	3,10

Соотношение «Преподаватель/Студент» должно составлять 1/12, следовательно, приняв 12 студентов, обучающихся на коммерческой основе, в составе НПП появится минимум 1 преподаватель, принятый на внебюджетную ставку. К данной штатной единице будут предъявляться все те же требования по выплате средней заработной платы, количеству выполненных хоздоговорных НИР и общему объему доходов, что и ко всем остальным НПП.

Кроме того, отдельного внимания заслуживает показатель «Дополнительный», который фактически отражает уровень остепененности НПП ВУЗа. Любому ВУЗу в условиях мониторинга экономически выгодно принимать на внебюджетные ставки НПП в должности преподавателя и старшего преподавателя, т.к. их заработная плата ниже по сравнению с доцентом и профессором, а объем аудиторной учебной нагрузки можно сделать максимальным. Для того, чтобы не происходило злоупотребление такой экономией, существует показатель «Дополнительный», стимулирующий принимать в число НПП преподавателей, имеющих степени кандидата и/или доктора наук [14].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что система показателей мониторинга эффективности ВУЗов максимально взаимосвязана, рациональна и формирует достаточно жесткие рамки в многоаспектной деятельности ВУЗа, определяя, в том числе, методические подходы к формированию и развитию профессиональной карьеры обучающихся [59].

В 2018 году завершился срок действия Дорожной карты Правительства РФ, а положительная динамика достижения показателей эффективности демонстрирует высокий уровень адаптированности учебных заведений к сложившейся системе внешнего мониторинга. Половина действующих показателей носит финансовый характер и не имеет прямого отношения к управлению профессиональной карьерой. Единственный справедливый показатель – трудоустройство, порядок расчета которого не определен до сих

пор (кроме того, что сведения представляются ПФР). Единственным условием его преодоления является наличие выпускников очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года с момента выпуска. Следовательно, ВУЗы, реализующие программы обучения только по заочной форме признаются автоматически не выполнившими данный показатель несмотря на то, что подавляющее большинство студентов-заочников трудоустроены, а обучение и получение высшего образования способствует продвижению в профессиональной сфере, что положительно характеризует ВУЗ [60].

Все это приводит к неблагоприятным последствиям - лишь 71% выпускников российских вузов, закончивших учебу в 2015–2017 годах, нашли себе работу по специальности. Худший результат продемонстрировали выпускники вузов по специальности «Политические науки и регионоведение» — среди них работу в соответствии с дипломом нашли только 39%. Немногим лучше оказался результат у тех, кто закончил вуз по специальностям «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» (42%) и «Технологии легкой промышленности» (47%) [156].

Из всего вышесказанного следует сделать вывод о необходимости разработки актуальной системы показателей эффективности, опираясь не только на деятельность ВУЗа, как хозяйствующего субъекта, а как на организацию, выполняющую важнейшую социальную функцию – формирование и развитие профессиональной карьеры обучающихся. Потребителями образовательных услуг, в контексте управления карьерой, являются студенты и работодатели, мнение которых при оценке эффективности ВУЗа не учитывается в полной мере.

Следует ожидать, что систему самооценки и самообследования ждет серьезная модификация в связи с назревающей необходимостью разработки обновленной системы показателей эффективности, а также с учетом требований ФГОС ВО 3++. В данном контексте следует упомянуть следующие нововведения ФГОС ВО 3++:

-п. 4.6.1. ФГОС ВО 3++ «Качество образовательной деятельности и подготовки обучающихся по программе бакалавриата определяется в рамках системы внутренней оценки, а также системы внешней оценки, в которой Организация принимает участие на добровольной основе;

-п. 4.6.2. ФГОС ВО 3++ «В целях совершенствования программы бакалавриата Организация при проведении регулярной внутренней оценки качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся по программе бакалавриата привлекает работодателей и (или) их объединения, иных юридических и (или) физических лиц, включая педагогических работников Организации. В рамках внутренней системы оценки качества образовательной деятельности по программе бакалавриата обучающимся предоставляется возможность оценивания условий, содержания, организации и качества образовательного процесса в целом и отдельных дисциплин (модулей) и практик.» [139].

Как видно из проекта ФГОС ВО 3++ вводится понятие «внутренняя система оценки качества образовательной деятельности». Механизм оценки не определен, инструментарий и критерии также отданы на откуп руководству образовательных организаций. Важно лишь то, что обесцененное ранее самообследование (самооценка) вновь занимает ключевую позицию в работе образовательной организации.

Еще одной важной составляющей из набора функций государства в области управления карьерой следует признать саморегулирование, которое указывает на государство как отдельный субъект управления, участвующий в подготовке профессиональных кадров и формирующий условия для карьерного роста на государственной службе. Ярким примером вышесказанного может служить развитие кадрового резерва государственной службы в РФ, в основу которого заложены принципы оптимизации кадрового регулирования в сфере подбора, адаптации и развития управленческих кадров государственной службы в РФ.

Нормативно-правовой основой упомянутого выше процесса регулируются такими законодательными актами и документами как:

- Конституция Российской Федерации (с изменениями от 01.07.2020) [1],

- Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) [2],

- Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 № 58 [5],

- Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79 [6],

- Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 г. № 256 «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» [9] и т.д.

В соответствие с законодательством, федеральный резерв управленческих кадров представляет собой «базу данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных в установленном порядке руководителем ("первым лицом") соответствующего органа и организации» [6], [133].

В таблице 2.2. представлено распределение федерального резерва управленческих кадров в соответствие с определёнными уровнями и количество резервистов на каждом из них по состоянию на 1 сентября 2021 г., а в таблице 2.3- распределение резервистов по федеральным округам (по состоянию на ту же дату).

Таблица 2.2

Распределение федерального резерва управленческих кадров по состоянию  
на 1 сентября 2021 г. [133]

Наименование уровня	Характеристика уровня	Количество резервистов, чел.	Доля резервистов уровня по отношению к общей величине кадрового резерва, %
Высший уровень	Руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций	300	44,9
Базовый уровень	Руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций	238	35,6
Перспективный уровень	Государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет	130	19,5

Таблица 2.3

Распределение резервистов по федеральным округам по состоянию на 1  
сентября 2021 г. [133]

Наименование федерального округа	Количество резервистов, чел.
Северо-Кавказский федеральный округ	1672
Южный федеральный округ	1473
Дальневосточный федеральный округ	1373
Приволжский федеральный округ	1110

Центральный федеральный округ	1091
Сибирский федеральный округ	1088
Северо-Западный федеральный округ	987
Уральский федеральный округ	643

В таблице 2.3 данные сгруппированы исходя из сокращения числа резервистов по отдельным федеральным округам. Можно говорить о наличии определенной диспропорции в обеспечении кадровым резервом между отдельными округами (например, соотношение между лидером списка и Уральским ФО, находящимся на последней строчке, составляет 2,6).

Об итогах функционирования кадрового резерва свидетельствуют следующие статистические данные:

- суммарная численность кадровых резервов отдельных федеральных органов исполнительной власти по состоянию на 1 января 2021 г. составила 52 391 человек,
- по состоянию на 1 сентября 2021 года количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 9 437 человек [133].

Вместе с тем, развитие федерального кадрового резерва в нашей стране нуждается в системных изменениях, которые должны быть направлены на повышение эффективности функционирования системы отбора кадров, увеличение требований к потенциальным кандидатам, в том числе с точки зрения морально-этических качеств и культурной составляющей, а также на повышение уровня внедрения инновационных технологий в организации кадрового обеспечения государственной службы.

Последний из вышеупомянутых аспектов подчеркивает важную роль информационных технологий и организационно -управленческих инноваций в процессе формирования и развития профессиональной карьеры в современных условиях.

## **2.2. Влияние информационных технологий и цифровых инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры.**

Федеральная и региональная политика в области управления профессиональной карьерой, связанная в том числе с регулированием уровня безработицы и стимулированием кадрового роста в коммерческих организациях и на государственной службе, не может не учитывать тех серьезных изменений в обществе и экономической системе, которые происходят в последние десятилетия в связи с резким повышением уровня научно-технического прогресса, обусловленного развитием информационных технологий, глобальной сети Интернет, социальных и внутрикорпоративных сетей, а также появлением совершенно новых цифровых инноваций, в основе которых новые научные подходы и передовые технические возможности по сбору, хранению и обработке различных по объему и структуре массивов данных и вторичной информации.

Происходящие в настоящее время технологические изменения не могут не оказать значительного влияния на проблематику формирования и управления профессиональной карьерой. Вместе с тем, оценивая существенные изменения, обусловленные ростом уровня влияния технологических инноваций на процесс управления профессиональной карьерой и трансформацией самих субъектов управления, необходимо говорить об условно-эволюционном характере данного социально-экономического явления, которое предполагает прохождение определенных этапов и стадий своего внутреннего развития.

В продолжение раскрытия данной гипотезы, на рисунке 2.2 автором представлены возможные этапы эволюции влияния информационных технологий и инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры и дана их краткая характеристика.

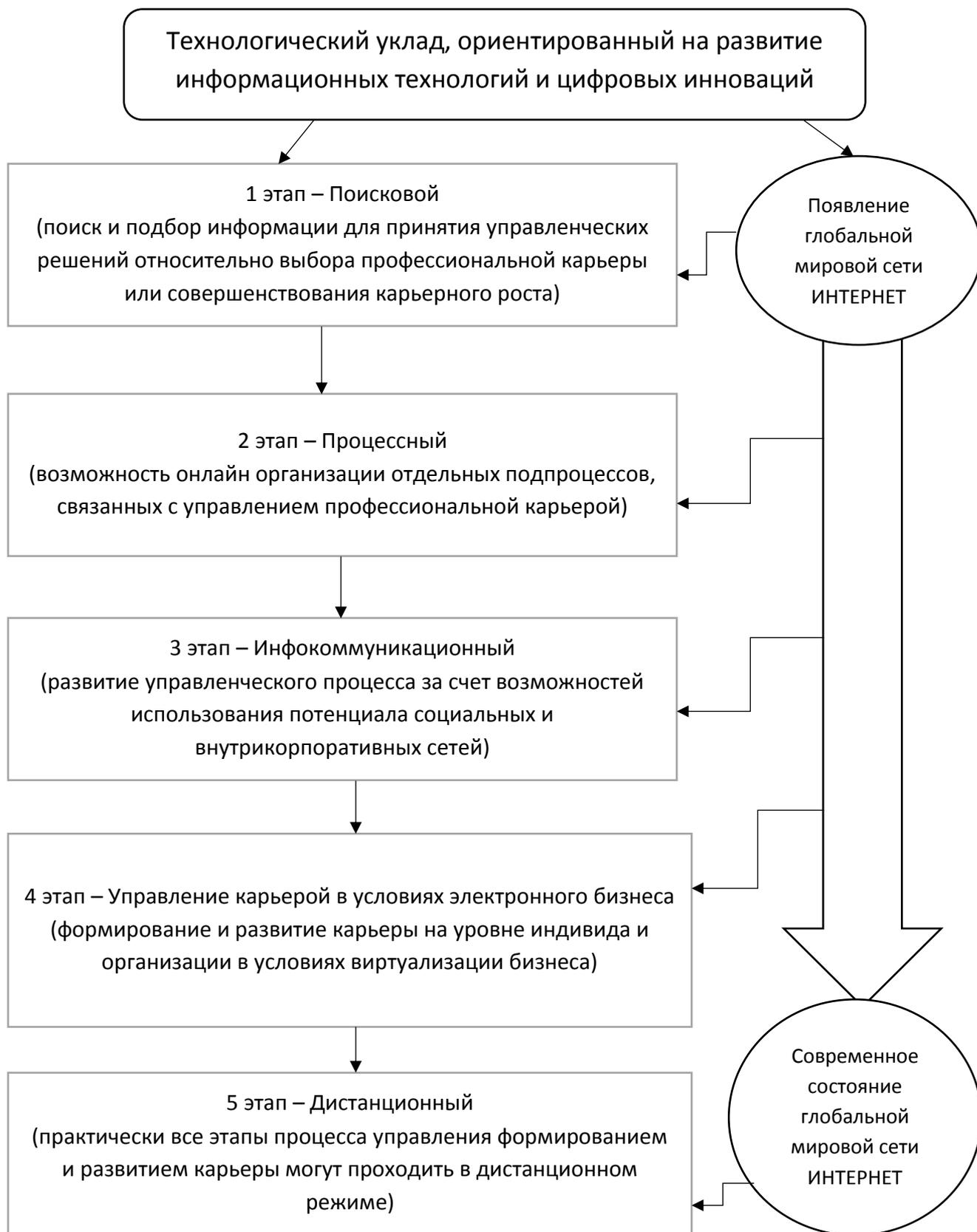


Рисунок 2.2- Этапы эволюции влияния информационных технологий и инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры (составлено автором)

Условный характер предложенных этапов эволюционного процесса, влияющих на управление профессиональной карьерой, обусловлен рядом причин:

- активным влиянием глобализации как катализатора для развития профессиональной карьеры на международном уровне, которое предполагает возможность миграции для получения новых профессиональных навыков и знаний (например, международные стажировки и практики для обучающихся различного уровня и направлений) либо для поиска оптимального места работы, которое бы удовлетворяло запросам самого индивида как субъекта управления карьерой. Отдельное внимание, в данном случае, следует уделить опыту транснациональных компаний и международных торговых сетей как субъекта управления карьерой своих работников в условиях различных национальных экономик с учетом дифференциации в нормативно-правовом регулировании, культурных различиях и т.д. В определенной степени глобализация влияет и на государственную политику отдельных стран в области управления трудовыми ресурсами и повышения национального интеллектуального капитала.

- ускоренным характером развития научно-технологического прогресса и информатизации всех без исключения общественно -экономических процессов, который привел к значительным изменениям в области образовательной деятельности, возможности получения профессионального опыта и продвижения по карьерной лестнице не только в рамках отдельного предприятия или региона проживания, но и способствовал расширению практики миграционных потоков для формирования и развития профессиональной карьеры без осуществления переезда в новую страну, где находится непосредственный работодатель и т.д.,

-сохранением достижений каждого из этапа эволюции и их последующей трансформацией с учетом новых технологических возможностей и запросом самих потребителей. Например, поиск и подбор информации для принятия управленческих решений относительно выбора

профессиональной карьеры или совершенствования карьерного роста на основе использования информационных технологий и сети Интернет с функциональной точки зрения не изменился и в настоящее время. Однако, можно говорить о значительных технологических изменениях в реализации данного процесса: повышение уровня удобства и свободы доступа к информационным ресурсам, которые предназначены как для поиска вакансий для возможной или желаемой работы, так и для поиска информации о выбираемой профессии или карьере в той или иной организации. Кроме того, можно говорить о неуклонном росте самих источников информации, размещенных не только в самой глобальной сети Интернет, но и в социальных сетях как альтернативных вариантов поиска необходимой информации для формирования и развития профессиональной карьеры в современных условиях [71],

-активным участием государства в решении вопросов информатизации национальной экономики и цифрового обеспечения социально-экономических процессов, цель которых состоит в решении стратегических задач устойчивого развития и соблюдения национальных интересов на глобальном уровне [22]. Благодаря активным действиям российского государства и реализации различных стратегий инновационного характера, постепенно формируются цифровые основы реализации государственной политики. К числу такого рода примеров можно привести успешный опыт функционирования общенационального интернет -портала «Работа России», который представляет собой цифровую интернет-площадку для организации взаимодействия органов государственной власти, потенциальных работодателей и работников, которые находятся в поиске соответствующих вакансий [136]. К числу преимуществ данного информационного ресурса следует отнести:

-бесплатное использование базы данных (для официально зарегистрированных пользователей),

-безопасность контента, размещённого на портале, с точки зрения надежности и правдивости представленной информации о работодателях и условиях оплаты труда и других важных характеристик,

-отсутствие рекламных сообщений и спам-рассылок,

-возможность поиска не только непосредственных вакансий по конкретным видам и направлениям экономической деятельности, но и участие в программах зарубежных стажировок для студентов и т.п.

Важную роль в развитии современной профессиональной карьеры сыграли второй и третий этапы эволюции, которые создали условия для будущих изменений в процессе управления карьерой на основе использования цифровых технологий и инноваций. С точки зрения уровня влияния на управление профессиональной карьерой, по мнению автора, наиболее важными являются четвертый и пятый (современный) этап эволюции, ход которой представлен на рисунке 2.2.

Развитие и появление электронного бизнеса создало принципиально новые условия для формирования и развития карьеры на каждом уровне управления. При этом на протяжении последних двух десятилетий электронная коммерция занимает все большие позиции на различных отраслевых рынках, изменяя как структуру национальной экономики, так и трансформируя сам рынок труда, способствуя появлению целого ряда новых профессий и направлений деятельности, создавая условия для реорганизации традиционных подходов к распределению рабочего времени и использованию трудовых ресурсов

В подтверждении значимости данного сектора экономики в России можно следующие данные: объем рынка электронной коммерции в 2020 году под влиянием пандемии составил 2,7 трлн руб. с общей величиной роста в 58%. К 2025 году рынок вырастет в четыре раза и достигнет 10,9 трлн. руб. [146]. Более подробно существующая и прогнозная динамика развития электронной коммерции представлена в таблице 2.4.

Динамика и прогнозные оценки развития рынка электронной  
коммерции в РФ [145]

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Объем рынка, трлн. руб.	1,7	2,7	3,8	5,2	6,8	8,7	10,9
Показатель роста объема рынка, %	28	58	42	37	31	27	25
Количество заказов, млн. шт.	465	830	1380	2090	2910	3860	4860
Показатель роста количества заказов, %	50	78	66	51	39	33	26

Представленные данные свидетельствуют о значительном рыночном потенциале рынка электронной коммерции в ближайшие годы, что, в свою очередь, приведет к неуклонному росту занятости в виртуальном бизнесе и сопутствующих рыночных сегментах и повышению внимания к вопросам формирования и развития профессиональной карьеры применительно к особенностям ведения именно электронного бизнеса, что окажет влияние на все взаимосвязанные обеспечивающие подпроцессы (образовательный процесс, управление персоналом и рекрутинг, организационное поведение и т.п.) и повысит требования к потенциальным кандидатам на вакансии в этой сфере.

Развитие инновационных технологий и новые возможности информационного пространства и коммуникативных сетей последнего поколения, соответствующее пятому этапу эволюции на рисунке 2.2, побуждают различные субъекты управления осуществлять переход от менее

рентабельных несовременных систем управления карьерным ростом к более прогрессивным, в основе которых заложены возможности использования дистанционных технологий.

Отдельное внимание также необходимо уделить тому факту, что дистанционные технологии на современном этапе могут быть использованы на всех стадиях управленческого процесса, связанного с формированием и развитием профессиональной карьеры. Все большую роль в процессе управления карьерой играют образовательные дистанционные технологии, получившие активное развитие в последнее десятилетие и широко востребованные в настоящее время в связи с новыми вызовами и угрозами пост - пандемийной экономики [28].

Дистанционные образовательные технологии применяются давно и доказали ряд преимуществ, к числу которых следует отнести:

1. Возможное снижение общей стоимости обучения, в связи сокращением ряда затрат на образовательный процесс (например, отсутствие обязательных транспортных расходов при организации различных видов практики, снижение издержек на материально-техническое оснащение и эксплуатацию основных фондов и т.д.).

При этом данный аспект не теряет свою актуальность в современных российских условиях и требует формирования дополнительных методик оценки влияния уровня использования дистанционных технологий на состав и структуру затрат образовательного процесса как составного этапа управления профессиональной карьерой. Одновременно с этим встает и другая проблематика – насколько качественным может быть образовательный процесс при использовании дистанционных различного уровня, а также какова удовлетворенность обучающихся и их отношение к использованию такого рода технологий.

2. Возможность формирования адаптивных и гибких форм расписания образовательного процесса, нацеленного, в большей степени, не на исполнение трудоемкости учебного процесса в соответствии с

утвержденными РУП, а на реализацию проектной деятельности и индивидуальные достижения обучающихся, которые они могут рассматривать как дополнительное преимущество на рынке труда.

3. Возможность обеспечения массового доступа к дистанционным технологиям как у отдельных категорий граждан, так и у организаций и органов государственной власти. С другой стороны, далеко не каждый пользователь дистанционных образовательных технологий способен эффективно распоряжаться имеющимися возможностями с точки зрения индивидуальной организации учебного процесса, процесса самоподготовки и взаимодействия с преподавателями и потенциальными работодателями.

4. В качестве положительных аспектов дистанционных технологий следует упомянуть высокую скорость получения и последующей обработки информации. В данном случае огромное значение имеют сами технологические системы, которые берутся за основу обеспечения функционирования такого рода онлайн- площадок. При этом речь может идти не только об экономических или технических аспектах, но и о необходимости обеспечения национальной безопасности или сохранения коммерческой тайны в зависимости от субъекта управления профессиональной карьерой.

5. Еще одно преимущество дистанта – непрерывность образовательного процесса и возможность его возобновления в любое время за счет сохранения информации в виртуальном пространстве глобальной сети Интернет. В данном случае повышается уровень доступности и адаптивности получения профессиональных знаний в той или иной области. Однако, как и в предыдущих пунктах, повышаются требования к самому пользователю, который должен быть способен к обучению в подобного рода формате.

6. Удобство пользования также может быть одним из преимуществ дистанционных технологий. При этом данный индикатор положительных сторон дистанционных технологий тесно связан с интерфейсом определенной обучающей системы, который может как подходить, так и не

подходить конкретному пользователю. С другой стороны, рост конкуренции на данном рынке способствует улучшению качества самого образовательного контента и наполнения курсов дисциплин, что дает возможность широкого выбора у пользователя – обучающегося, в том числе с точки зрения привязке к вопросам выбора карьеры и карьерного роста.

7. Улучшение производительности образовательного процесса также может быть отнесено к преимуществам современных инноваций в данной сфере только при условии эффективного функционирования всех элементов образовательной системы (пользователя -обучающегося, заинтересованного в получении новых или модернизации уже имеющихся профессиональных компетенций, преподавательского состава, способного к использованию и внедрению дистанционных технологий, самой информационной системы, нормативно-правового регулирования на национальном уровне, которое бы регламентировало образовательный процесс и т.д.)

8. Наконец, развитие дистанционных технологий способствует повышению эффективности деловых коммуникаций в процессе обучения и улучшению навыков межкоммуникационного взаимодействия в режиме реального времени.

Как видно из перечисленного списка, основные преимущества дистанционных образовательных технологий – снижение стоимости обучения и гибкость расписания, которые никак не отражаются на повышении качества образовательной услуги. В связи с этим есть необходимость трансформации классической системы дистанционного обучения. Отличия классической системы дистанционного обучения от современной системы дистанционных образовательных технологий представлены в таблице 2.4.

Ключевые отличительные особенности классической и современной систем дистанционного обучения (составлено автором)

Классическая система дистанционного обучения	Современная система дистанционного обучения
1. Минимум контактного обучения (видео-лекции)	1. Видео-лекции заменены вебинарами
2. Жесткие междисциплинарные связи	2. Трансляция информации с использованием различных методик: <ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнительной;</li> <li>• побуждающей;</li> <li>• безальтернативной;</li> <li>• аргументированной</li> </ul>
3. Ориентация на «удешевление» образовательного процесса	3. Отсутствие жестких междисциплинарных связей и возможность выбора индивидуальной образовательной траектории
4. Отсутствие «входного» тестирования	4. В зависимости от набора выбранных дисциплин, цифровой университет предлагает оптимальную образовательную траекторию, ведущую к полному освоению ООП
5. Успешность освоения определяются как минимально необходимый удельный вес правильных ответов	5. Ориентация на повышение качества образовательного процесса
	6. Наличие входного тестирования
	7. Итоговая форма контроля (по дисциплине/курсу), которая измеряет удельный вес «правильности» ответа; определяет количество верных ответов на «ключевые» вопросы; измеряет и учитывает, с помощью каких методик трансляции информации освоены темы/курсы; не освоенные темы/курсы предлагает изучить с помощью альтернативных, успешных методик

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о значительном уровне влияния информационных технологий и инноваций на процесс управления профессиональной карьерой на современном этапе. К числу наиболее значимых аспектов следует упомянуть:

1. Расширение возможных источников получения информации и удобство при осуществлении поиска на различных этапах процесса формирования и развития профессиональной карьеры, что способствует повышению эффективности деятельности конкретного субъекта управления от отдельного индивида до органов государственной власти федерального уровня.

2. Активное развитие виртуального бизнеса и электронной коммерции сформировало новые принципы и подходы к управлению современной карьерой, в основе которых заложены высокая степень адаптивности субъекта управления карьерой к происходящим изменениям как во внутренней, так и во внешней среде, его способность к диверсификации и освоению новых профессиональных компетенций, а также вариативность по отношению к использованию различных информационных технологий и программных продуктов, с помощью которых удается реализовать конкретные персональные или групповые навыки и умения.

3. Принципиально новая роль дистанционных технологий, которые из вспомогательного инструмента для последующего ускоренного развития профессиональной карьеры перешли в разряд базовых навыков и умений, которыми необходимо владеть любому субъекту управления карьерой для успешного функционирования на рынке труда или реализации той или иной политики по отношению к трудовым ресурсам как в рамках организации или предприятия, так и с точки зрения федеральных и региональных органов власти.

### **2.3. Поведенческий аспект и его влияние на управление профессиональной карьерой**

Несмотря на важность социально-экономических факторов, которые определяют отношение субъекта к процессу формирования и развития как своей собственной карьеры, так и карьеры тех лиц, которые находятся в его прямом подчинении (в условиях организации) или населения (в рамках определённого региона или страны) необходимо учитывать и другие факторы, которые могут оказать не меньшее по воздействию влияние на рассматриваемый управленческий процесс.

По мнению автора, ключевым неэкономическим фактором, который определяет отношение субъекта к исследуемой проблеме следует признать поведенческий аспект - стиль и особенности поведения, которые постепенно формируются под воздействием как чисто экономических факторов (например, уровень дохода конкретного субъекта, кризисные явления в национальной или региональной экономике и т.д.), так и факторов иного порядка (культурная составляющая, особенности менталитета, религиозные воззрения, психофизиологические особенности, традиции и нормы поведения принятые в обществе и т.д.). Как полагает ряд исследователей, в каждом конкретном случае влияние подобного рода факторов может быть определяющим в различных экономических условиях и определять управленческие решения субъекта относительно развития профессиональной карьеры.

Поведенческий аспект, также, как и сам процесс формирования и развития профессиональной карьеры, следует рассматривать применительно к субъекту управления. В связи с этим можно обозначить:

А) поведение отдельного индивида при формировании своей собственной карьеры исходя из целой группы факторов неэкономического характера и его отношение к карьерному росту и повышению уровня собственной квалификации. Однако, в данном случае поведение индивида следует

рассматривать и в контексте ряда экономических показателей, в том числе затрат, которые индивид готов осуществить, например, на получение профессионального образования. Уровень соответствующих расходов, которые готов понести потенциальный абитуриент, в соотношении с затратами самого образовательного учреждения в итоге формирует среднюю стоимость учебного процесса.

Вместе с тем, в условиях государственных образовательных учреждений, формирование итоговой стоимости обучения должно коррелироваться с уровнем базовых нормативов затрат по государственным услугам по реализации образовательных программ высшего образования, программ послевузовского профессионального образования в интернатуре, аспирантуре (адъюнктуре), подготовке научных кадров в докторантуре. В таблице 2.5 автором проанализировано использование установленных нормативных затрат относительно такого стратегически важного направления формирования и развития профессиональной карьеры в условиях инновационной экономики как «Нанотехнологии и наноматериалы».

В) организационное поведение в условиях отдельного предприятия или организации, которое определяет не только процесс формирования миссии и выработку цели, принципы организационной культуры, отношение к внутрикорпоративным конфликтам и т.д., но и затрагивает вопросы связанные, с формальной организацией процесса карьерного роста внутри организации, развитием кадрового резерва и т.д.

Необходимо отметить, что при равенстве всех прочих условий (позиции на рынке, принадлежность к отраслевому сегменту, кризисные явления последних лет, сложность с подбором и адаптацией профессиональных кадров и т.д.) можно говорить о совершенном разном организационном поведении. В качестве примера можно привести итоги исследования, проведенного агентством HR-дайджест в 2020 г.

Таблица 2.5

Распределение ключевых нормативных затрат по различным образовательным уровням в рамках направления подготовки «Нанотехнологии и наноматериалы» [19]

Наименование категории затрат	Нормативные затраты 28.00.00 «Нанотехнологии и наноматериалы» (бакалавриат)	Нормативные затраты 28.00.00 «Нанотехнологии и наноматериалы» (магистратура)	Нормативные затраты 28.00.00 «Нанотехнологии и наноматериалы» (аспирантура)
Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда профессорско-преподавательского состава (далее - ППС), включая страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права	56,04	58,47	77,97
Затраты на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов), не отнесенного к особо ценному движимому имуществу и используемого в процессе оказания государственной услуги, с учетом срока его полезного использования, а также затраты на аренду указанного имущества	15,00	15,00	6,5
Затраты на формирование в установленном порядке резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного	7,8	7,8	7,8

движимого имущества, используемого в процессе оказания государственной услуги (основных средств и нематериальных активов, амортизируемых в процессе оказания услуги), с учетом срока их полезного использования			
Затраты на приобретение учебной литературы, периодических изданий, издательских и полиграфических услуг, электронных изданий, непосредственно связанных с оказанием соответствующей государственной услуги	0,63	0,63	1,44
Затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации, за исключением затрат на приобретение транспортных услуг	18,46	21,96	21,37
Затраты на коммунальные услуги, в том числе затраты на холодное и горячее водоснабжение и водоотведение, теплоснабжение, электроснабжение, газоснабжение и котельно-печное топливо	2,57	2,57	2,6
Затраты на содержание объектов недвижимого имущества (в том числе затраты на арендные платежи)	12,59	12,59	7,97
Затраты на приобретение услуг связи, в том числе затраты на местную, междугороднюю и международную телефонную связь, интернет	0,08	0,08	0,26
Затраты на приобретение транспортных услуг, в том числе на проезд ППС до места прохождения повышения квалификации и обратно, на проезд до места прохождения практики и обратно для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации	7,31	8,31	6,17
Затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и спортивной, оздоровительной работы со студентами	3,46	3,46	0,0

В данном исследовании приняли участие 270 респондентов из 237 компаний. Большинство работают в компаниях численностью 101–1000 человек (36%) и 1001–5000 человек (28%) в таких отраслях, как ретейл (19%), технологии (17%), финансовые услуги (12%), телекоммуникации (5%) и др. Больше половины опрошенных (55%) имеют опыт работы в отрасли от 10 до 20 лет [144].

В числе исследуемых параметров, связанных с поведенческим аспектом отношения к профессиональной карьере со стороны предпринимателей, следует упомянуть:

- обучение сотрудников как приоритет организационного поведения (рисунок 2.3)

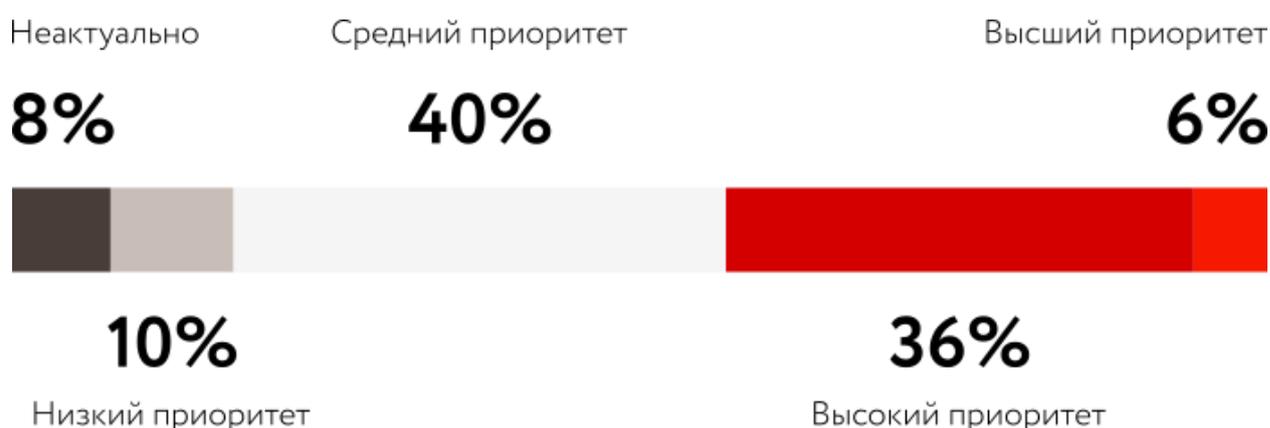


Рисунок 2.3 – Отношение работодателей к приоритетности обучения собственных сотрудников [144]

По итогам представленного рисунка, можно говорить об относительно высокой значимости внутрикорпоративного обучения в контексте управления формированием и развитием профессиональной карьеры в РФ, даже в условиях кризиса и пандемии. Также необходимо учитывать, что, в условиях резкого изменения формата ряда работ и перехода к дистанционной форме, работодатели в 2020-2021 гг. были вынуждены осуществлять определенные расходы и на повышение информационной и цифровой грамотности своих

сотрудников, либо увеличивать затраты на подбор персонала с уже имеющимися компетенциями в области удаленной организации работы.

- возможность профессиональной диверсификации в рамках одной и той же организации (так называемая «вторая карьера» - получение дополнительных профессиональных навыков в рамках освоения смежных профессий для нужд организации -работодателя) (рисунок 2.4).

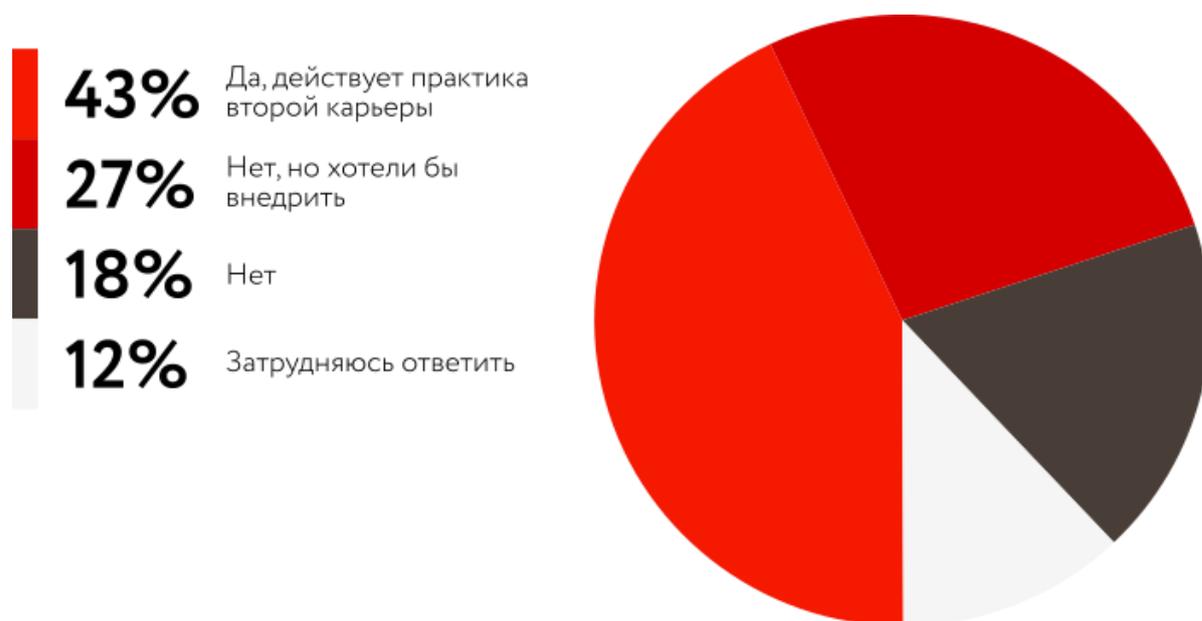


Рисунок 2.4 – Отношение работодателей к возможности развития «второй карьеры» в организации [144]

Как видно из диаграммы, подавляющее большинство компаний заинтересовано в развитии «второй карьеры», однако данное направление связано с дополнительными затратами и отсутствием гарантии того, что работник, получив новые навыки и умения, останется работать в компании, а не перейдет в штат конкурентов. В связи с этим, при развитии треков «второй карьеры» как инструмента управления профессиональным ростом в организации, руководство компании должно принимать во внимание весь спектр возможных рисков.

-источник инициативы по обучению работников в контексте развития их профессиональной карьеры (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Источник инициативы по обучению работников в исследуемых организациях [144]

К сожалению, можно отметить две негативные тенденции на крайних полюсах представленного выше рисунка: нежелание руководства компаний быть инициатором программ обучения коллектива и низкая инициативность со стороны линейных сотрудников с точки зрения ориентации на повышение профессиональных навыков. Также стоит отметить, что большая часть концептуальной нагрузки в данном управленческом процессе сконцентрирована на уровне руководителей структурного подразделения.

С) поведенческий аспект органов государственной власти как федерального, так и регионального уровня. В данном случае можно говорить о двух базовых направлениях:

1. Поведение относительно развития внутренней структуры (формирование кадрового резерва государственных служащих, этические требования к поведению государственных служащих по отношению к населению и СМИ, развитие профессиональной карьеры военнослужащих и т.д.). Поведенческий аспект в данном случае тесно взаимосвязан с экономическими показателями самого властного субъекта (с уровнем доходной части бюджета, соотношением доходной и затратной части бюджета, объемом краткосрочных обязательств и т.д.). Подобного рода расходы на развитие профессиональной карьеры строго регламентированы соответствующей нормативно-правовой документацией.

В таблице 2.6 представлена стоимость одного человеко-часа, применяемая при расчете стоимости обучения федеральных государственных гражданских служащих на территории Российской Федерации в 2020 году (данные по СЗФО), значительно отличающаяся с точки зрения выбранного региона.

Таблица 2.6

Расчетная стоимость одного человеко-часа, применяемая при расчете стоимости обучения федеральных государственных гражданских служащих на территории Российской Федерации в 2020 году, руб. [18]

Наименование субъекта Российской Федерации	Стоимость 1 человеко-часа	
	при прохождении повышения квалификации	при прохождении профессиональной переподготовки
Республика Карелия	118,87	101,87
Республика Коми	149,08	132,35
Архангельская область	136,23	119,39
Вологодская область	111,59	94,54
Калининградская область	112,69	95,66

Ленинградская область	132,83	115,97
Мурманская область	166,76	150,2
Новгородская область	107,24	90,14
Псковская область	93,94	76,73
город Санкт-Петербург	165,22	148,65

По данным представленной выше таблицы можно прийти к выводам как о значительной дифференциации в уровне стоимости обучения (например, различие стоимости при прохождении повышения квалификации между предельными значениями составляет 77,51%, а при прохождении профессиональной переподготовки – 93,73%). Естественно, что подобного рода дифференциация обусловлена региональной спецификой и особенностями самой региональной системы подготовки кадров, однако, с учетом возможности использования современных цифровых технологий, представляется возможным значительно сократить существующий разрыв в стоимости подготовки. Отдельное внимание следует также уделить относительно небольшой стоимости самого одного человека-часа, что может отрицательно сказаться на полученных результатах обучения и не способствовать развитию профессиональной карьеры государственного служащего [142].

2. Поведение относительно принятия управленческих решений относительно развития трудовых ресурсов территории, повышения уровня человеческого и интеллектуального капитала посредством стимулирования карьерного роста в контексте необходимости борьбы с безработицей, повышения уровня занятости, снижения общего уровня текучести кадров, особенно в условиях приоритетных отраслей и сегментов национальной экономики и т.д.).

Последняя из обозначенных проблем, в современных условиях, является не менее актуальной нежели, чем борьба с безработицей. Например, по данным Национального агентства развития квалификаций (НАРК), затраты на

замену одного профессионального специалиста для российского предприятия, в среднем, составляют 60 тысяч рублей при усредненном показателе уровня заработной платы в 40 тысяч рублей. На конец 2019 года в России насчитывалось 71,3 млн человек, имеющих постоянную работу [147].

Кроме того, также необходимо принимать во внимание тот факт, что ежегодная текучесть кадров в нашей стране составляет около 20 процентов от общей величины трудоустроенных. При проведении соответствующих расчетов, получится, что на специалистах, которые не работают на одном месте больше года, российские компании ежегодно теряют 855,6 триллионов рублей [147].

Важно также подчеркнуть, что во всех вышеописанных случаях, несмотря на сложную экономическую ситуацию, отсутствие социальной и политической стабильности, росте кризисных явлений, конкретный субъект управления может и должен стремиться влиять на формирование и развитие профессиональной карьеры. Именно поведенческий аспект позволяет добиться карьерного роста и достижения желаемого результата в любых условиях.

В качестве примера можно привести значительный рост спроса на рынке онлайн-образования в период, связанный с влиянием пандемии на российскую экономику. По данным платформы Get Course, на которой размещают дистанционные курсы различных онлайн-школ, уже во второй половине марта 2020 г. (начала режима самоизоляции во время пандемии) продажи курсов выросли на 20% по сравнению с первой половиной месяца: если с 1 по 16 марта курсов было продано на 1,2 млрд руб., то с 17 по 31 марта – уже на 1,5 млрд руб. Число пользователей, пытавшихся организовать собственные курсы, увеличилось при этом на 30%. В числе пользователей можно отметить не только отдельных граждан, но и индивидуальных предпринимателей и корпоративные бизнес-структуры, которые также озаботились необходимостью изменений в сфере управления профессиональной карьерой в новых экономических условиях [148].

К ключевым проблемам формирования и развития профессиональной карьеры с точки зрения поведенческого аспекта следует отнести:

1. Низкий уровень внедрения инновационных технологий и информационных продуктов нового поколения на всех уровнях управления профессиональной карьерой [117],

2. Необходимость учитывать и считаться с мнениями окружающей среды и отдельных контактных групп, склонных к другим ценностным установкам [39]. Следует отметить, что данная проблема, зачастую, изначально отрицательно влияет на выбор профессиональной карьеры и затрудняет дальнейший карьерный рост.

Кроме того, в традиционных обществах определенные группы населения, прежде всего с точки зрения гендерного неравенства, не имеют возможности определять свою индивидуальную траекторию профессионального роста в экономической системе. В качестве радикального иллюстративного примера можно привести тот факт, что в 1996-2001 годах, когда боевики «Талибана» (движение «Талибан» признано террористическим и запрещено в России) уже были у власти, жительницам было запрещено работать, покидать свои дома без родственников-мужчин. По данным Всемирного банка, доля женщин в числе трудящихся граждан Афганистана в 2020 году составляла 23 % по сравнению с фактически нулевым показателем во время последнего правления «Талибана» в 2001 году [150]. В настоящее время представители движения «Талибан» после полного захвата власти в Афганистане заявили, что позволят женщинам вести активный образ жизни, но с соблюдением правил шариата [149].

3. Высокий уровень затрат, связанный с выбором индивидуального подхода к формированию и развитию профессиональной карьеры [40]. При этом сюда входят не только необходимые затраты на профессиональную подготовку или освоение новых навыков и умений в рамках цифровой трансформации, но и затраты на получение первичных компетенций в образовательных учреждениях,

4. Высокий уровень зависимости от факторов внешней среды при реализации собственных индивидуальных треков развития профессиональной карьеры (перманентное состояние экономического кризиса, ухудшение эпидемиологической ситуации, чрезвычайные происшествия и т.п.) [126],

5. Отсутствие сбалансированной системы мотивации к изменениям в существующем уровне профессиональной карьеры [69],

6. Необходимость модернизации системы организационного поведения в соответствии с изменениями внешней среды [98], [102]. Система организационного поведения в организации должна быть направлена на стимулирование карьерного роста, сокращение оттока кадровых ресурсов и развитие «второй карьеры» с точки зрения потребностей самой компании и необходимости оптимизации затрат на персонал.

По мнению автора, именно поведенческий аспект, несмотря на определенное отсутствие логики в действии субъекта управления, следует признать одним из ключевых в процессе управления профессиональной карьерой. При этом можно выделить типы и виды поведения субъекта управления профессиональной карьерой.

Тип поведения субъекта управления профессиональной карьерой характеризует его отношение к карьере с точки зрения принятых определенных решений, а также отражает уровень значимости карьеры для саморазвития и самосовершенствования, получения конкурентных преимуществ на рынке труда (уровень индивида), повышения конкурентных преимуществ на отраслевых и региональных рынках, развития национальной экономической системы с точки зрения модификации рынка труда к современным условиям цифровой экономики. Вид поведения субъекта управления профессиональной карьерой определяет возможную стратегию поведения в конкретных условиях в рамках того или иного типа.

На рисунке 2.6 представлено схематическое разделение типов и видов поведения субъекта управления профессиональной карьерой.

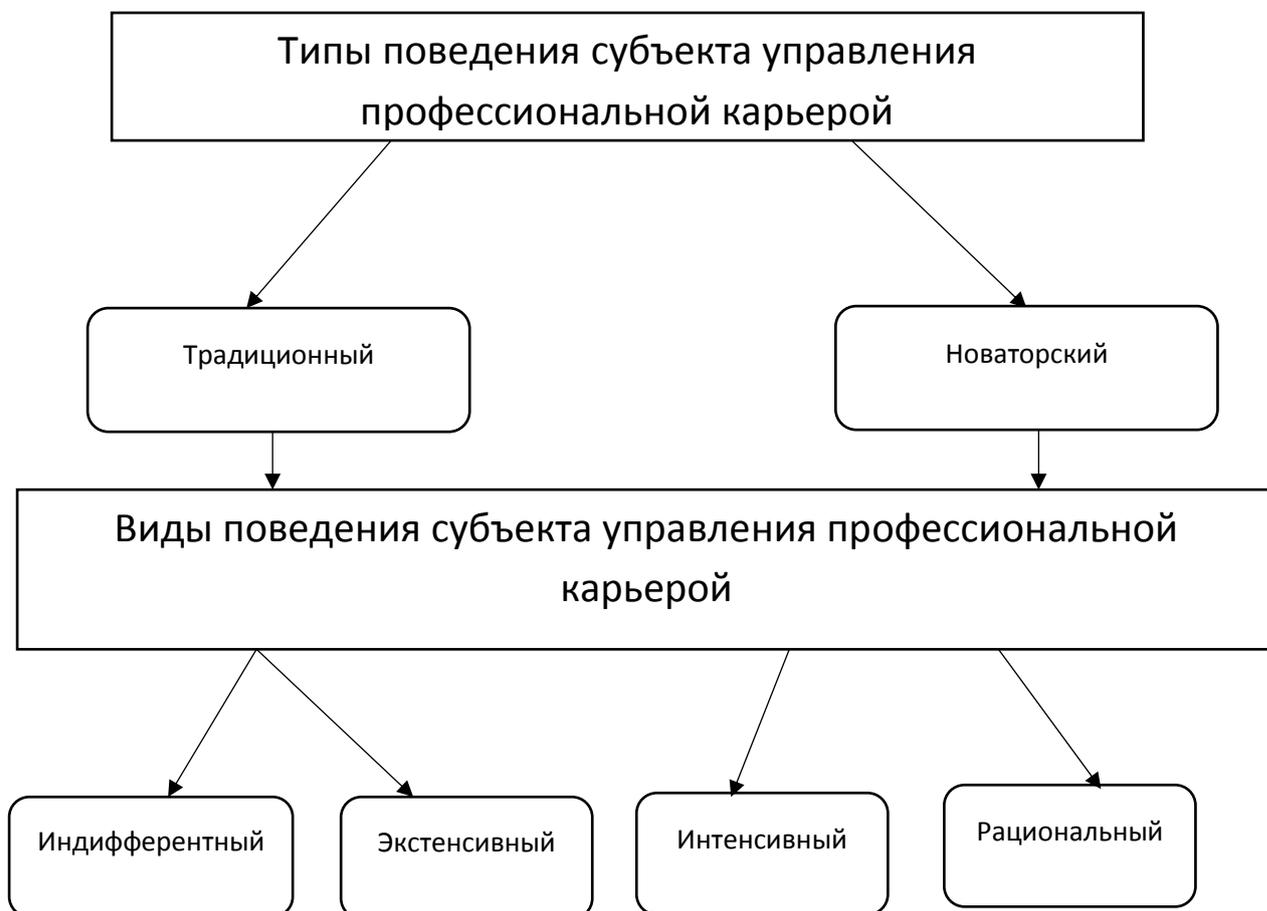


Рисунок 2.6- Типы и виды поведения субъекта управления профессиональной карьерой (составлено автором)

С точки зрения автора, к типам поведения субъекта управления профессиональной карьерой следует отнести традиционный (поведение субъекта основано на использовании традиционных целевых установок и принципов проектирования и развития профессиональной карьерой в контексте влияния, например, семейных ценностей, традиционного экономического уклада, психотипа личности, социокультурных аспектов и т.д.) и новаторский (процесс формирования и развития карьеры ориентирован на достижение социально-экономической эффективности и использование инновационных подходов в выборе профессии, образовательной подготовке, поиску вероятных вакансий на рынке труда и т.д.). Не вызывает сомнения, что в условиях инновационной экономики именно новаторский тип поведения следует признать наиболее эффективным с точки зрения выработки

практических подходов к управлению формированием и развитием профессиональной карьеры для каждого рассматриваемого субъекта.

К видам поведения субъекта управления профессиональной карьерой следует отнести: индифферентное поведение и экстенсивное поведение (относят к традиционному типу поведения), а также интенсивное поведение и рациональное поведение (образуют новаторский тип поведения). Рассмотрим их более подробно:

- индифферентное поведение (отсутствие интереса и возможностей для развития профессиональной карьеры). С точки зрения индивида данное поведение может быть в следующих диаметрально противоположных случаях: высокий уровень бедности и, как следствие, отсутствие возможности для получения образования, саморазвития и получения необходимого объема профессиональных компетенций для стимулирования карьерного роста либо высокий уровень доходов и наличие крупного семейного бизнеса, которые позволяют человеку не задумываться о материальных вопросах организации быта, приводят к снижению заинтересованности в получении навыков профессиональной деятельности и, соответственно, в карьерном росте. В условиях организации такого рода поведение может быть обусловлено как характером самой компании (например, компании -однодневки, не заинтересованные в развитии человеческого потенциала сотрудников или формировании интеллектуального капитала самой организации), так и кризисными условиями на рынке (в данном случае как кризисом глобального характера, так и ухудшением позиции компании на рынке). Схожие аналогии возможно провести и относительно регионального и федерального уровня управления карьерой, где кризисные явления и низкий уровень социально-экономического развития будут вести к снижению заинтересованности в развитии кадрового потенциала региональной либо национальной экономики.

-экстенсивное поведение (развитие профессиональной карьеры на основании субъективных предпочтений субъекта). В данном случае можно говорить о наличии заинтересованности субъекта управления в вопросах

профессионального роста, однако, одновременно с этим, субъект либо не занимается активной деятельностью в данной сфере, полагаясь на стечение и влияние факторов внутренней и внешней среды, либо не соизмеряет уровень затрат на управление карьерой и полученных результатов. В итоге при значительных инвестициях в развитие карьеры результат может не соответствовать запросам со стороны субъекта управления. Например, с точки зрения индивида, затраты на получение профессионального образования не всегда соответствуют ожиданиям по уровню заработной платы в отрасли после окончания образовательного учреждения.

-интенсивное поведение (ориентировано на достижение максимальных показателей карьерного роста). При этом процесс управления карьерой становится ключевой целью субъекта, формирование и развитие карьеры требует значительных финансовых вложений и времени для саморазвития (с точки зрения индивида), ориентации организационного поведения и управленческой культуры на достижение конкретных результатов от каждого конкретного сотрудника или формальной группы (на уровне организации), пристального внимания к модернизации условий и принципов функционирования регионального и национального рынка труда (соответствующие уровни управления). Однако, по мнению автора, управление карьерой должно носить сбалансированный характер и не противоречить устойчивому и комплексному саморазвитию каждого субъекта управления [97].

Кроме того, в качестве недостатка данного направления следует признать отсутствие оценки эффективности между потенциальными расходами на обеспечение карьерного роста (затраты на получение профессионального образования, затраты, связанные с возможным переездом за пределы города, региона или страны, затраты на языковую подготовку как следствие предыдущего вида затрат, затраты на создание профессионального имиджа, транзакционные затраты и т.д.) и получаемым результатом (средняя заработная плата на период стажировки, средняя ежемесячная заработная

плата, объем социальных гарантий, предоставляемых работодателем, в том числе возможность получения льготной ипотеки, размеры премиального фонда и т.д.).

- и, наконец, рациональное поведение (сбалансированный подход к карьерному росту). С точки зрения автора, данный подход следует признать наиболее оптимальным как с точки зрения конкретного субъекта управления, так и с точки зрения всей экономической системы.

Более подробно возможные перспективные направления формирования и развития профессиональной карьеры на основе рационального подхода представлены в третьей главе диссертационного исследования.

## **Глава 3 Обоснование перспективных направлений управления профессиональной карьерой в условиях цифровизации**

### **3.1. Методические рекомендации по формированию и развитию профессиональной карьеры в цифровой экономике**

Одним из важных методологических вопросов в контексте развития теории управления карьерой в современной экономической системе следует признать выработку рационального поведения каждого из субъектов управления относительно возможности развития карьерного роста в условиях изменения как социально-экономической конъюнктуры, так и технологических преобразований, обусловленных поступательным ростом инновационного потенциала нового технологического уклада, ориентированного на решение вопросов реализации и внедрения современных цифровых продуктов и услуг в различных секторах национальной и мировой экономики.

Рациональный подход к формированию и развитию профессиональной карьеры обладает целым рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с прочими альтернативными вариантами поведения субъекта управления, упомянутыми ранее в параграфе 2.3 диссертационного исследования. Среди таковых можно отдельно отметить:

- оптимизацию уровня затрат на достижение карьерного роста исходя из реальных экономических условий субъекта управления карьерой при одновременном лимитировании воздействия внешних факторов, разнородных для каждого субъекта,

- определение равновесного соотношения возможного уровня необходимых инвестиционных вложений и полученного результата с точки зрения занимаемой позиции на рынке труда (уровень индивида), снижение темпов «текучности кадров» в условиях конкретной компании (уровень

организации), формирование региональных кадровых ресурсов в длительной перспективе (уровень региональной власти), снижение темпов и оптимизация структуры безработицы в национальной экономике (уровень федеральной власти),

- принятие взвешенных управленческих решений относительно выбора той или иной профессиональной карьеры, учет ресурсных ограничений и возможностей для карьерного роста, управление изменениями в условиях формирования «второй карьеры» и т.д.

Прежде чем более подробно говорить о характере и особенностях рационального подхода в условиях каждого конкретного субъекта управления, рассмотрим общие принципы рационального подхода как отдельного научного метода применительно к сфере менеджмента.

В соответствии с классическими представлениями, термин «рациональность» был введен Милтоном Фридманом в рамках развития теории предельной полезности и оценки прогнозирования будущих потребностей в определенных экономических ресурсах [105]. Вместе с тем, формирование и развитие рациональных подходов в контексте управления карьерным ростом необходимо рассматривать не только с точки зрения основ экономической науки (в контексте соотношения эффективности осуществляемых затрат и полученных результатов в статическом и динамическом измерении), но и с точки зрения теории менеджмента.

На основании исследования позиции отечественных ([26], [92], [100]) и зарубежных авторов ([106], [110], [123]), можно говорить о том, что рациональный подход, как отдельная категория теории менеджмента, представляет собой процесс поэтапной реализации определенных управленческих действий, которые могут быть признаны оптимальными и эффективными с точки зрения как реализации конечных целей управления, так и с точки зрения результативного использования не только имеющейся ресурсной базы, но и привлеченных дополнительных ресурсов, которые необходимы для организации управленческого процесса.

При этом можно говорить о рациональном поведении любого экономического субъекта применительно к ключевым аспектам и вопросам управления с точки зрения решения парадигмы между использованием ограниченной ресурсной базы и необходимостью обеспечения увеличивающихся темпов роста потребления не только определенных экономических благ, но и с точки зрения форм и механизмов реализации управленческих процессов и действий, к числу которых необходимо отнести формирование и развитие индивидуальных траекторий карьерного роста.

Следует отметить тот факт, что рациональное поведение любого субъекта управления возможно только в условиях наличия соответствующей информации, которая бы позволила наиболее эффективно осуществлять управленческий процесс [74]. В связи с этим, рациональность поведения в контексте формирования и развития профессиональной карьеры в условиях современной инновационной экономики представляет собой соотнесения информационного потока с возможностями и потребностями конкретного экономического субъекта при одновременном достижении социально-экономической эффективности принимаемых управленческих решений как в краткосрочном периоде, так и с точки зрения стратегических преобразований и трансформации всей экономической системы[87]. В случае отсутствия баланса между данными составляющими невозможно обеспечить устойчивый карьерный рост и добиться соответствующих приоритетов в системном развитии любого субъекта управления.

Рассматривая рациональное поведение в контексте формирования и развития профессиональной карьеры в качестве целеполагающей системы следует выделить ряд важных элементов, которые участвуют в определении векторов данного процесса. К числу таковых может быть причислены:

- конкретный субъект управления, связанный или влияющий на уровень развития профессиональной карьеры,

- методы и инструменты управления, которые могут быть использованы для развития профессиональной карьеры,

-количественный инструментарий и набор социально-экономических показателей, которые могут быть применены для оценки уровня рационального поведения в рамках формирования и развития профессиональной карьеры и т.д.

К числу ключевых субъектов управления, определяющих рациональное поведение в контексте формирования и развития карьерного роста, с точки зрения теории менеджмента, можно отнести:

- конкретного индивидуума, формирующего и обеспечивающего развитие своей собственной карьеры с учетом особенностей социального, психологического, экономического, правового и т.д. статуса, обладающего определенными профессиональными компетенциями и индивидуальными способностями, которые могут быть использованы для карьерного роста в условиях существующей экономической системы. Необходимо отметить двойственный характер данного субъекта управления: с одной стороны, именно конкретный индивидуум несет всю полноту ответственности по формированию индивидуальной траектории своего профессионального роста в соответствии с целым рядом взаимовлияющих факторов, с другой стороны он выступает в качестве объекта управления со стороны остальных участников управленческого процесса – государства на федеральном уровне, региональной власти и предпринимательского сектора,

- предпринимательские структуры, определяющие развитие профессиональной карьеры своих сотрудников с точки зрения целого ряда факторов и проблем системного развития (снижение уровня текучести кадров, снижение расходов на проведение процедур по управлению персоналом на протяжении всего жизненного цикла компании, включая адаптацию и повышение уровня профессиональных компетенций, внедрение современных инновационных технологий управления и развитие системы менеджмента качества в области управления трудовыми ресурсами и рост уровня человеческого и интеллектуального потенциала и т.д. [68]),

- органы региональной и государственной власти, формирующие необходимый уровень человеческого потенциала для обеспечения устойчивого роста территории, региона или страны в соответствии с определенными приоритетами в стратегическом развитии и заинтересованные в сохранении и аккумуляции интеллектуального капитала, одним из направлений которого должно стать стимулирование профессионального карьерного роста внутри рассматриваемой территории или региона, а также на уровне отдельно взятой национальной экономики.

Управление профессиональной карьерой требует использования широкого спектра различных методов управления – от ключевых принципов самореализации и инструментов тайм-менеджмента до мер государственного административного и экономического регулирования, направленных на решение общенациональных приоритетов и проектов федерального и регионального уровня, оказывающих влияние на формирование человеческого капитала и рост величины трудовых ресурсов.

Оценка уровня эффективности и результативности рационального подхода к управлению карьерным ростом также является важным элементом исследуемой системы. При этом в качестве возможных показателей следует рассматривать как общеизвестные индикаторы экономического развития (уровень фрикционной безработицы в стране или регионе, уровень текучести кадров в организации и т.д.), так и специфические показатели, характеризующие степень удовлетворенности карьерным ростом, скорость изменения структуры и параметров кадрового резерва, уровень диверсификации управленческих решений относительно выбора направлений и форм карьерного роста в условиях кризисных явлений и изменений технологического характера и т.д. Необходимо подчеркнуть, что данные показатели должны быть универсальны и отражать социально-экономический смысл категории «профессиональная карьера».

В таблице 3.1 автором представлена сравнительная характеристика подходов к управлению профессиональной карьерой в условиях цифровой

экономики. На основании представленных данных сравнительной таблицы можно сделать следующие ключевые выводы о формировании рационального подхода к управлению профессиональной карьерой:

-рациональный подход к управлению профессиональной карьерой следует рассматривать с точки зрения конкретных уровней, представленных определёнными субъектами управления. В каждом случае необходимо учитывать не только интересы или приоритеты в развитии данных субъектов, но и общие генеральные цели развития экономической системы. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы, связанные с формированием единой политики по обеспечению профессионального роста в различных секторах экономики, которые, в свою очередь, могли бы способствовать повышению качества и уровня жизни населения, а также соответствовали бы принципам проектирования социально-ориентированного государства, предоставляющего равные возможности для профессионального развития и самосовершенствования,

-рационализация управления профессиональной карьерой требует значительных ресурсных вложений, при этом в качестве ресурса могут рассматривать не только финансовые или иные материальные инвестиции, но и временные затраты. При этом необходимо учитывать влияние технологического фактора, изменяющего не только формы, инструменты и методы обеспечения карьерного роста, но и приоритеты в выборе альтернативных вариантов продвижения по карьерной лестнице,

-рациональный подход к управлению карьерным ростом тесно связан не только с качественными характеристиками управленческого процесса, но и предполагает создание унифицированной системы количественных показателей, при помощи которых становится возможным не только измерить уровень и качество профессиональной карьеры с точки зрения теории управления, но и оценить общий уровень эффективности и результативности в каждом конкретном случае [32],

Сравнительная характеристика подходов к управлению профессиональной карьерой в условиях цифровой экономики  
(составлено автором)

Субъект управления	Уровень соподчиненности и независимости в принятии управленческих решений	Цель рационального управления профессиональной карьерой	Методы и инструменты рационального управления профессиональной карьерой	Изменение уровня результативности управленческих действий	Изменение уровня эффективности управленческих действий
Индивидуум	Высокий, значительная зависимость от внешних условий и соответствующих факторов воздействия	Повышение уровня благосостояния и обеспечение высокого качества жизни при одновременном сохранении ресурсов для саморазвития и самосовершенствования	-рационализация уровня распределения затрат на обеспечение карьерного роста, - соблюдение баланса личностных интересов и потребностей карьерного роста, - диверсификация профессиональных знаний и навыков и их адаптациях к изменяющимся условиям	-увеличение общего совокупного дохода, -рост затрат на самообразование и совершенствование профессиональных навыков и компетенций и т.д.	-сокращение уровня затрат на самообразование и совершенствование профессиональных навыков и компетенций к общему уровню дохода, уровень удовлетворенности карьерным ростом и т.д.
Предпринимательские структуры	Относительно высокий, существенная зависимость от управленческих действий и поведения других субъектов управления	Развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение уровня интеллектуального капитала организации в долгосрочной стратегической перспективе	-мотивация к развитию профессиональных навыков и знаний посредством выработки оптимального комплекса материального и нематериального стимулирования, - формирование адаптивной	- снижение количества конфликтных ситуаций, связанных с внутриорганизационным взаимодействием персонала, - повышение количества сотрудников, прошедших внутрифирменные курсы	-уменьшение показателя текучести кадров по различным направлениям деятельности, - увеличение показателя карьерного роста (переход на

			<p>организационной культуры, -снижение и ранее выявление возможных конфликтных ситуаций, -снижение уровня стресса постоянного персонала и т.д.</p>	<p>повышение квалификации, -уровень сформированности кадрового резерва организации по ряду взаимозаменяемых позиций и т.д.</p>	<p>вышестоящие должности в соотношении с временным интервалом) выбранного работника в условиях стабильно функционирующей организации и т.д.</p>
<p>Органы регионального управления</p>	<p>Средний, возможность принятия самостоятельных решений по развитию профессионального карьерного роста отдельных субъектов управления</p>	<p>Развитие и формирование человеческого и интеллектуального капитала региона в целях устойчивого развития территории</p>	<p>-стимулирование и поддержка возможности карьерного роста для различных категорий граждан в условиях определенного региона или территории</p>	<p>-сокращение оттока населения региона в рамках исследуемого периода времени, -снижение количества вакантных ставок по отдельным категориям работников в регионе и т.д.</p>	<p>- рост уровня востребованности выпускников учреждений проф. образования в регионе, - рост числа трудоустроенных выпусков предыдущих лет выпуска к общему числу трудоспособного населения региона</p>
<p>Органы государственного управления</p>	<p>Высокий, независимость в принятии решений и возможность формирования унифицированной политики в исследуемой области, принципы которой будут выполняться всеми</p>	<p>Формирование концептуальных подходов и основ государственной политики в области управления человеческим капиталом с целью реализации стратегии долгосрочного развития и</p>	<p>- стимулирование ранней профориентационной деятельности и выявление талантливой и одаренной молодежи, -государственная поддержка системы профессионального образования и его адаптация к текущим экономическим условиям,</p>	<p>- рост показателей контроля качества и доступности рынка услуг профессионального образования для различных категорий населения, - повышение объема финансирования ранней профориентационной деятельности и т.д.</p>	<p>-снижение уровня безработицы в стране, в том числе структурной и фрикционной, - оптимизация структуры кадрового резерва отдельных профессиональных</p>

	<p>остальными участниками управленческого процесса</p>	<p>обеспечения национальной безопасности, в том числе с точки зрения выполнения приоритетных задач демографической политики и снижения зависимости от объема миграционных потоков</p>	<p>- повышение инновационной активности субъектов управления с точки зрения расширения практики внедрения новых продуктов и технологий, обеспечивающих возможности интенсификации карьерного роста</p>		<p>категорий работников, -отношение количества выпускников, работающих по выбранной специальности к общему объему выпускников в течение исследуемого периода времени и т.д.</p>
--	--	---	--	--	---

- рациональный подход к управлению профессиональной карьерой предполагает построение индивидуальных моделей поведения для каждого конкретного субъекта управления как с точки зрения реализации тактических действий, так и в контексте формирования будущих стратегий развития [101].

Рациональное управление формированием и развитием профессиональной карьеры в условиях современной инновационной экономики представляет собой сложную многофакторную систему, основанную на принципах процессного подхода и включающую в себя такие элементы как субъект управления, связанный или влияющий на уровень развития профессиональной карьеры, методы и инструменты управления, которые могут быть использованы для развития профессиональной карьеры, цели и задачи управленческого процесса и т.д.

При этом каждый из субъектов, который может быть рассмотрен в качестве определенного уровня управления профессиональной карьерой, должен сформировать и в последующем реализовать определенные модели рационального поведения в зависимости от особенностей целеполагания и возможностей для реализации управленческих инициатив.

Несмотря на то, что профессиональная карьера конкретного индивидуума формируется им самостоятельно исходя из целого ряда взаимовлияющих факторов, сам процесс развития во многом регламентируется и определяется исходя из поведения и позиции других субъектов управления, прежде всего органов регионального управления. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы теоретического и практического обеспечения карьерного роста в условиях определенного региона или территории.

Не менее важным, с точки зрения вопросов карьерного роста и управления карьерой, занимают вопросы рационального управления профессиональной карьерой на основе повышения качества деятельности образовательных организаций как ключевого источника формирования профессиональных компетенций на любом уровне управления.

### **3.2. Методика управления профессиональной карьерой на основе повышения качества деятельности образовательных организаций**

Системный подход к формированию и развитию профессиональной карьеры с точки зрения любого субъекта управления, определенного в диссертационном исследовании, тесно связан не только с организацией и последующей координацией, в рамках управления необходимыми изменениями, образовательного, профориентационного, поведенческого, регулирующего и т.д. подпроцессов, но и совершенствованием процедур осуществления контроля за качеством планируемой и реализуемой деятельности.

Именно уровень качества управленческого процесса и его подпроцессов выступает в роли ключевого индикатора успешности и эффективности формирования и развития профессиональной карьеры. Чем выше уровень качества каждого из подпроцессов, тем выше уровень карьерного роста отдельного индивида, устойчивее система организационного поведения в компании, эффективнее региональная политика по обеспечению трудовыми ресурсами и их развитию внутри отдельной территории, результативнее федеральная политика в области снижения темпов, в том числе скрытой и фрикционной, безработицы.

Отдельное внимание в рамках исследуемой тематики следует уделить вопросам обеспечения и контроля за качеством образовательного процесса, реализуемого в различных учебных заведениях, прежде всего уровня СПО и ВО, и направленного на формирование первичных профессиональных знаний, навыков и умений у обучающихся.

Проблема определения, измерения и оценки показателей качества образовательного процесса существует множество лет. Данная проблема обусловлена частично субъективной совокупностью критериев, определяющих качество образования. Существует ряд подходов к

определению качества образования; их многообразие представлено на рисунке 3.1.

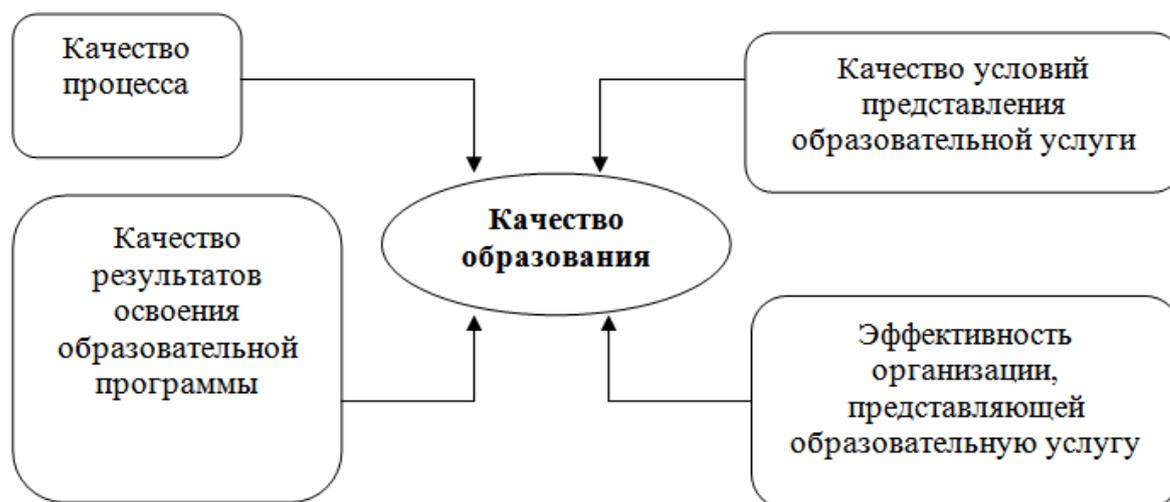


Рисунок 3.1 – Многообразие подходов к оценке качества профессионального образования (составлено автором на основании [42], [47], [75], [129])

В свою очередь многообразие подходов к оценке качества образовательного процесса привело к возникновению различных форм, способов и процедур, направленных на измерение и оценку качества. Среди них такие, как:

- ✓ Государственная аккредитация;
- ✓ Мониторинг эффективности;
- ✓ Профессиональная общественная аккредитация;
- ✓ Самообследование;
- ✓ Самооценка [61].

Важную роль в процессе повышения качества профессионального образования и стимулирования профессиональной карьеры играет нормативно-правовое обеспечение данного управленческого процесса.

Задачи современной редакции госпрограммы «Развитие образования» нашли отражение в формулировках целей и функционала субъектов образовательного процесса в контексте управления профессиональной карьерой (Таблице 3.1).

Таблица 3.1

Основные задачи госпрограммы «Развитие образования» на 2018 – 2025 гг. в контексте повышения эффективности управления профессиональной карьеры (составлено автором на основании [4], [11], [20], [130], [132])

Задачи госпрограммы «Развитие образования»	Процедуры и требования, направленные на достижение указанных задач в контексте управления карьерой
Включение потребителей образовательных услуг в оценку деятельности системы образования через развитие механизмов внешней оценки качества образования и государственно-общественного управления	При проведении процедуры государственной аккредитации образовательной деятельности наличие обязательного анкетирования студентов, преподавателей и представителей работодателей (не менее 80%) с целью определения степени удовлетворенности образовательной программой и ее соответствия будущей профессии с позиции различных субъектов управления карьерой
Обеспечение современного уровня надежности и технологичности процедур оценки качества образовательных результатов	Современная система проведения мониторинга эффективности ВУЗов предусматривает полностью автоматизированную методику ввода информации (в т.ч. с использованием форм статистического наблюдения ВПО-1, ВПО-2, отчет по Форме1-Мониторинг), расчета отклонения от пороговых значений, что окажет положительное значение на управленческий процесс контроля за развитием профессиональной карьеры
Формирование культуры оценки качества образования на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций через повышение квалификации кадров системы образования в области педагогических измерений, анализа и использования результатов оценочных процедур	Согласно ст. 96 ФЗ-273 «Об образовании в РФ» российские ВУЗы вправе проходить процедуру профессиональной общественной аккредитации. Под общественной аккредитацией понимается признание уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям

	<p>российских, иностранных и международных организаций. Общественная аккредитация способствует повышению уровня качества и соответствия отдельной образовательной программы запросам субъектов управления карьерой и создает условия для управления изменениями в образовательном процессе</p>
<p>Создание системы поддержки сбора и анализа информации об индивидуальных образовательных достижениях</p>	<p>В образовательной организации должна функционировать электронная информационно-образовательная среда, обеспечивающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в РПД;</li> <li>- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы;</li> <li>- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающихся, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса, что важно с точки зрения формирования профессиональной карьеры</li> </ul>
<p>Создание системы мониторинговых исследований качества образования</p>	<p>С 2013 года инициирован, внедрен и ежегодно проводится сбор информации по формам №1-Мониторинг ВПО, №1-Мониторинг СПО</p>
<p>Формирование унифицированной системы статистики и сбора информации на основе международных стандартов</p>	<p>В качестве одного из требований к условиям реализации образовательной программы присутствует обязательство образовательной организации осуществлять «внутреннюю оценку качества образовательной деятельности</p>

	на основе постоянного мониторинга и периодической оценки образовательных программ» в целях оптимизации набора компетенций для формирования профессиональной карьеры обучающегося.
--	---

Как видно из представленных выше характеристик различных нормативно-правовых актов, процесс управления профессиональной карьерой и субъекты, его осуществляющие, нуждаются в систематической и справедливой оценке качества. В настоящее время система оценки качества образования в контексте формирования и развития профессиональной карьеры обладает определенным уровнем, но не является совершенной (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Анализ современной системы оценки качества образования в контексте формирования и развития профессиональной карьеры (составлено автором)

Мероприятие / процедура	Система критериев и показателей оценки	Недостатки
Государственная аккредитация	Направлена на оценку качества условий представления образовательных услуг	Проводится экспертами Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, что определяет влияние человеческого фактора
Мониторинг эффективности	Предполагает оценку качества по 7-ми критериям (показателей эффективности), каждый из которых имеет «пороговое значение». Проводится ежегодно	4 из 7-ми показателей эффективности носят финансово-экономический характер, параметр «эффективность» рассматривается в разрезе деятельности ВУЗа, как хозяйствующего субъекта,

		отсутствует тесная связь с необходимостью обеспечения высокого уровня профессиональных компетенций для обеспечения карьерного роста
Профессиональная общественная аккредитация	Признание качества и уровня подготовки выпускников, освоивших образовательные программы в конкретной организации, осуществляющей образовательную деятельность, отвечающими требованиям профессиональных стандартов, требованиям рынка труда к специалистам, рабочим и служащим соответствующего профиля	Носит объективный характер только для практико-ориентированных программ, сопряженных с целями в области карьерного роста обучающихся
Самообследование	Оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию	Носит номинальный характер, т.к. проводится образовательной организацией самостоятельно и не всегда охватывает практические аспекты управления формированием профессиональной карьеры обучающегося
Самооценка	Внутренняя оценка качества образовательной деятельности на основе постоянного мониторинга и периодической оценки образовательных программ	В качестве объекта оценки качества выступает образовательная программа, а не процесс

Как видно из таблицы 3. 2, ни одна из современных процедур оценки качества образования не является совершенной с точки зрения процесса рационального управления профессиональной карьерой. Ряд существующих недостатков в системе оценки качества образования обусловлен тем, что проблематично определить объект оценки качества — это могут быть условия представления образовательной услуги, студент, как потребитель образовательной услуги или, наконец, сама образовательная организация.

Не смотря на четко сформулированное в ФЗ «Об образовании в РФ», определение понятия «качество образования», с учетом современных систем оценки, данный термин предполагает учет трех основных составляющих:

- эффективность образовательной организации, как хозяйствующего субъекта (мониторинг эффективности ВУЗов);
- качество образовательной программы (процедура самообследования);
- качество условий представления образовательной услуги (процедура государственной аккредитации).

При этом важно отметить, что современная система оценки качества образования не оценивает качество образовательной услуги или процесса. Очевидно, это вызвано сложностью определения критериев и единиц их измерения.

Как было отмечено в таблице 3. 2, современная система оценки качества образования носит разветвленный характер, а ключевая задача госпрограммы «Развитие образования» на 2018-2025 гг. – переход к проектной системе управления, которая будет способствовать процессу формирования и развития профессиональной карьеры обучающегося (рисунке 3.2).

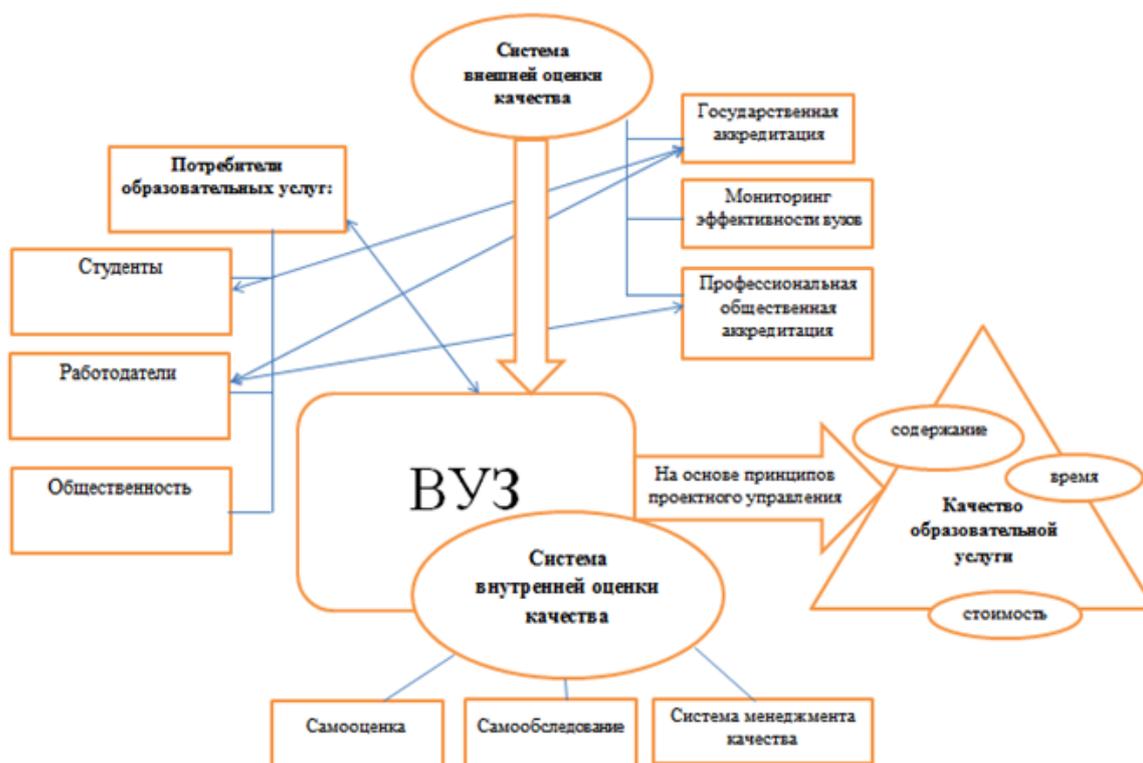


Рисунок 3.2 - ВУЗ в системе оценки качества образования с точки зрения процесса рационального управления профессиональной карьерой (авторские разработки)

Как видно из рисунка 3.2, система внешней оценки качества лишь отчасти взаимосвязана с потребителями образовательных услуг, а внутренняя система оценки качества обособлена от потребителей и субъективна. Проблему оценки качества образовательной услуги с точки зрения процесса рационального управления профессиональной карьерой представляется возможным решить, применяя принципы проектного управления и замкнув понятие «качество образования» в треугольник тройственной ограниченности, стороны которого обозначают одновременное соблюдение трех основных параметров качества услуги: содержания, времени и стоимости. Форма указанных ограничений в образовательной среде описана в таблице 3.3.

Формула тройственной ограниченности в образовательном процессе с точки зрения процесса рационального управления профессиональной карьерой (составлено автором).

Ограничение	Проявление в образовательной среде
<b>Содержание</b>	Проблема содержания проявляется в контексте определения качества образовательной программы, т.к. именно она описывает формы, методы, приемы и результаты обучения. Также к проблеме содержания можно отнести условия обучения, такие как инфраструктура, кадровое и социальное обеспечение образовательного процесса.
<b>Время</b>	Образовательная программа, как любой проект имеет жесткие временные ограничения (срок освоения образовательной программы). Основная проблема заключается в том, что на этапе формирования образовательной программы необходимо иметь четкое представление о востребованности продукта (выпускника), как ключевого результата образовательного процесса. Ни больше, ни меньше, чем утверждено ФГОС, образовательный процесс длится не может, следовательно, необходимо предугадать на 4 года вперед, как должен выглядеть востребованный выпускник.
<b>Стоимость</b>	Как было указано в Таблице 1, одна из важнейших процедур оценки качества – проведение мониторинга эффективности, 60% показателей которого носят финансово-экономический характер. Кроме того, современные ВУЗы находятся под прессом приведения численности НПП в соотношение 1 НПП=12 студентов, а также приведение численности АУП в соотношение 40% АУП – 60% НПП. В совокупности эти факторы способствуют стремлению удешевить образовательный процесс путем увеличения нагрузки на 1 единицу НПП, увеличение доли обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий и т.п.

Внедрение принципов проектного управления образовательным процессом необходимо не только для решения проблем тройственной

ограниченности, но и в связи с тем, что в центре треугольника находится качество продукта (работ, услуг).

Разносторонние подходы в системе оценки качества и развитие проектного подхода ([35], [43], [76], [81] и др.) безусловное достоинство современной образовательной системы, т.к. они являются следствием активного взаимодействия всех участников образовательного процесса в процессе формирования профессиональной карьеры у обучающегося. Тем не менее, наряду с данным преимуществом, развивается и основной недостаток разностороннего подхода к оценке качества образования: многообразие субъектов, его оценивающих. Суть проблемы заключается в том, что интересы оценивающих субъектов нечасто сходятся, а следовательно, и критерии оценки качества носят порой противоречивый характер, что не только отрицательно сказывается на конкретных образовательных программах, но и снижает эффективность управления процессом формирования профессиональной карьеры.

С целью решения обозначенной проблемы оценки качества результатов освоения образовательной программы с точки зрения процесса системного управления профессиональной карьерой, в решении которой заинтересованы все участники образовательных отношений, предлагается внедрить модель «Шесть сигм» в процедуру оценки качества.

Шесть сигм (англ. «Six sigma») — это один из методов управления процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов, данных процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня выхода годной продукции, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности процессов для увеличения удовлетворенности клиентов [61]. Как видно из определения, модель «Шесть сигм» - метод управления качеством, применяемый исключительно в производственном процессе. Основателем данной модели был Джек Уэлч, он разработал данную концепцию управления производством в корпорации Motorola в 1986 году [157].

Изначально концепция была нацелена на минимизацию количества дефектов продукции через улучшение качества выходов каждого из процессов [61]. Производственная основа концепции «Шесть сигм» сформировала ее на базе статистических методов управления качеством с помощью использования измеримых целей и результатов. Обозначая одну из ключевых проблем оценки качества образования можно утверждать, что только применение квалиметрических инструментов и методик оценки качества позволят лишить процесс оценки качества присущему ему в данный момент субъективизма.

С целью применения модели управления качеством «Шесть сигм» в образовании предлагается рассмотреть образовательный процесс через призму процесса производственного, что соответствует принципам управления профессиональной карьерой (Таблица 3.4).

Таблица 3.4

Сравнительный анализ образовательного и производственного процессов с позиции модели «Шесть сигм» (составлено автором)

Признак (сравнительная характеристика)	Производственный процесс	Образовательный процесс
<b>1. Системные признаки</b>		
1.1. Непрерывность	+	+
1.2. Цикличность	+	+
1.3. Серийность	+	+
<b>2. Структурные признаки</b>		
2.1. Несколько стадий	+	+
2.2. Деление на основные и вспомогательные процессы	+	+
<b>3. Качественные признаки</b>		
3.1. Наличие конечного продукта, контроль за качеством, которого необходим	+	+
3.2. На качество оказывают влияние «выходы» ряда процессов	+	+

Как видно из таблицы 3.4, образовательный и производственный процессы обладают рядом схожих черт, а, следовательно, возможно применить методики и инструменты оценки и контроля качества, используемые в производственном процессе, к процессу образовательному.

Сложность применения модели «Шесть сигм» при оценке качества образовательного процесса (несмотря на доказанную схожесть с производственным процессом) заключается в том, что при ее использовании в производственном менеджменте используется понятие «идеального» изделия, максимально отвечающее заявленным требованиям. Следовательно, для применения модели «Шесть сигм» в образовательном процессе необходимо идентифицировать так называемое «идеальное изделие», продукт образовательного процесса.

Частично, такой метод рассмотрен в методике проведения аккредитационной экспертизы при оценке качества освоения образовательной программы. Согласно методике проведения аккредитационной экспертизы, проводится анализ не только условий представления образовательных услуг, но и качество освоения образовательной программы, а также удовлетворенность участников образовательных отношений [20].

Процедура оценки освоения образовательной программы в данный момент проводится при организации процедуры государственной аккредитации следующим образом:

1. Эксперт аккредитационной группы выбирает минимум 5, освоенных студентами компетенций (как правило различных уровней: общекультурные, профессиональные и т.д.);
2. Определяет перечень дисциплин, участвующих в их освоении;
3. Анализирует ведомости текущего контроля знаний (или иные документы, подтверждающие результаты освоения компетенции) и рассчитывает средний балл по анализируемой дисциплине;

4. На основании фондов оценочных средств, разработанных образовательной организацией или разработанных экспертом, эксперт проводит срез остаточных знаний по анализируемым дисциплинам [20].

С целью упрощения данного процесса, который может быть применен не только в процессе аккредитационной экспертизы, но и как элемент внутреннего контроля качества образовательного процесса с точки зрения процесса рационального управления профессиональной карьерой, возможно рассмотреть процесс составления контрольной диаграммы с предельно допустимыми значениями и диапазоном «Шесть сигм».

Суть построения данной контрольной диаграммы заключается в следующем: для определения критериев идеального продукта необходимо сформулировать диапазон соответствия его качественных характеристик «от» и «до». Это будут своеобразные границы диапазона: «от» - 6-сигм минимум «до» - 6 сигм максимум. Это оптимальный, допустимый диапазон качественных характеристик продукта. Будут также пределы максимального и минимального значений, но «приближение» к ним квалитетических характеристик продукта критично, т.к. «слишком низкие» или «слишком высокие» параметры изделия – негативная тенденция качественных характеристик.

Основной принцип построения контрольной диаграммы «Шесть сигм» заключается в том, чтобы определить 4 категории ограничений: минимально – допустимое, максимально – допустимое, 6-сигм минимум и 6 сигм максимум. Важно отметить необходимо ужесточения минимально- и максимально- допустимых значений по сравнению с диапазонами 6 сигм-минимум и максимум. Такой подход позволит минимизировать попадание объекта (изделия, продукта) в диапазон, приближенный или равный минимально- или максимально- допустимым значениям.

Важным ограничением применения данной модели при оценке сформированности компетенций является то, что наибольшую наглядность она приобретет, если образовательная организация внедрила бально-

рейтинговую систему оценки знаний. В диссертационном исследовании пример построения контрольной диаграммы с предельно допустимыми значениями и диапазоном «6-сигм – минимум и максимум» будет рассмотрен на базе 100-балльной системы оценки знаний обучающихся.

При применении метода «Шесть сигм» в процессе оценки качества освоения образовательной программы обучающимися характерно следующее:

- ✓ максимально- допустимое значение – 100,0 б.;
- ✓ минимально- допустимое значение – 0,0 б.;
- ✓ значение сигм – максимум – максимальный балл по дисциплине «Х», сформированный на момент окончания изучения дисциплины;
- ✓ значение сигм – минимум – минимальный балл по дисциплине «Х», сформированный на момент окончания изучения дисциплины.

Рассмотрим на практическом примере процесс построения контрольной диаграммы результатов успеваемости обучающихся с применением модели «Шесть сигм» (таблица 3.5)

Таблица 3.5

Результаты успеваемости обучающихся по дисциплине «Х» (расчеты автора)

Представитель репрезентативной выборки	Баллы по дисциплине "Х"
Студент 1	71
Студент 2	80
Студент 3	52
Студент 4	78
Студент 5	65
Студент 6	69
Студент 7	86
Студент 8	74

Максимально допустимое значение – 100 б.; минимально допустимое значение – 0 б., а также из таблицы видно, что значение 6-сигм минимум – 52 б.; 6-сигм – максимум – 86 б.

Учитывая эти данные, можно построить контрольную диаграмму результатов освоения дисциплины обучающимися с применением модели «Шесть сигм» (рисунок 3.3).

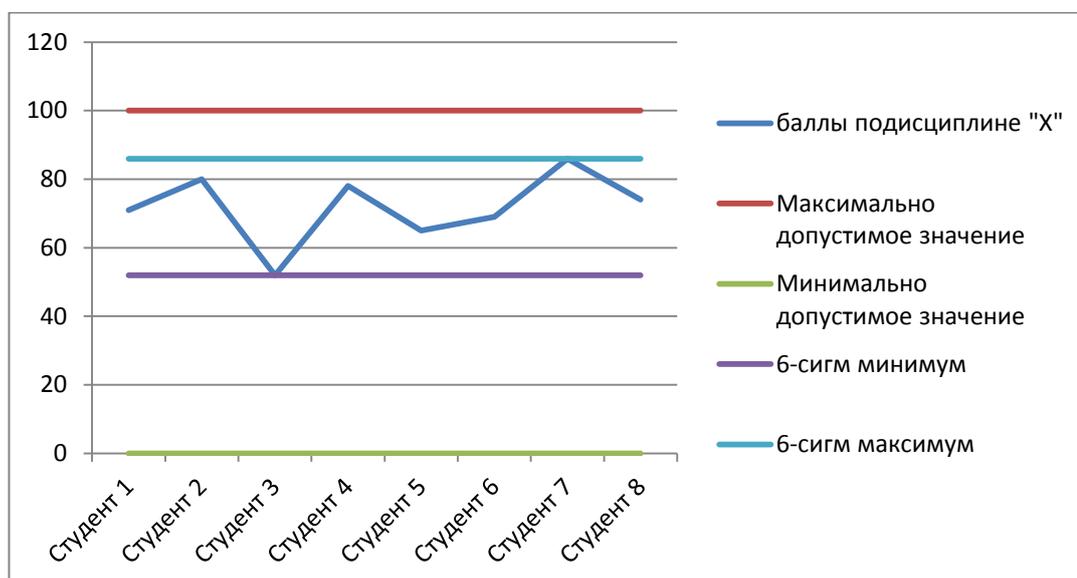


Рисунок 3.3 - Контрольная диаграмма результатов освоения дисциплины обучающимися с применением модели «Шесть сигм» (составлено автором)

Как видно, результаты успеваемости обучающихся расположились в диапазоне значений между 52 и 86 баллами, т.е. между 6-сигм минимум и 6-сигм максимум.

Теперь проведем срез остаточных знаний или тестирование, проводимое экспертом аккредитационной экспертизы при оценке результатов освоения компетенций. Результаты также представим в табличной форме (таблица 3.6) и в виде графика (рисунок 3.4).

Таблица 3.6

Результаты успеваемости обучающихся по дисциплине «X» в сравнении с результатами среза остаточных знаний по дисциплине «X» (расчеты автора)

	Баллы по дисциплине "X" по итогам промежуточной аттестации	Результаты среза остаточных знаний по дисциплине «X»	Отклонение	Уровень остаточных знаний (%)
Студент 1	71	68	-3	95,77

Студент 2	80	74	-6	92,50
Студент 3	52	52	0	0
Студент 4	78	94	+16	120,51
Студент 5	65	60	-5	92,31
Студент 6	69	65	-4	94,20
Студент 7	86	80	-6	93,02
Студент 8	74	44	-30	59,46

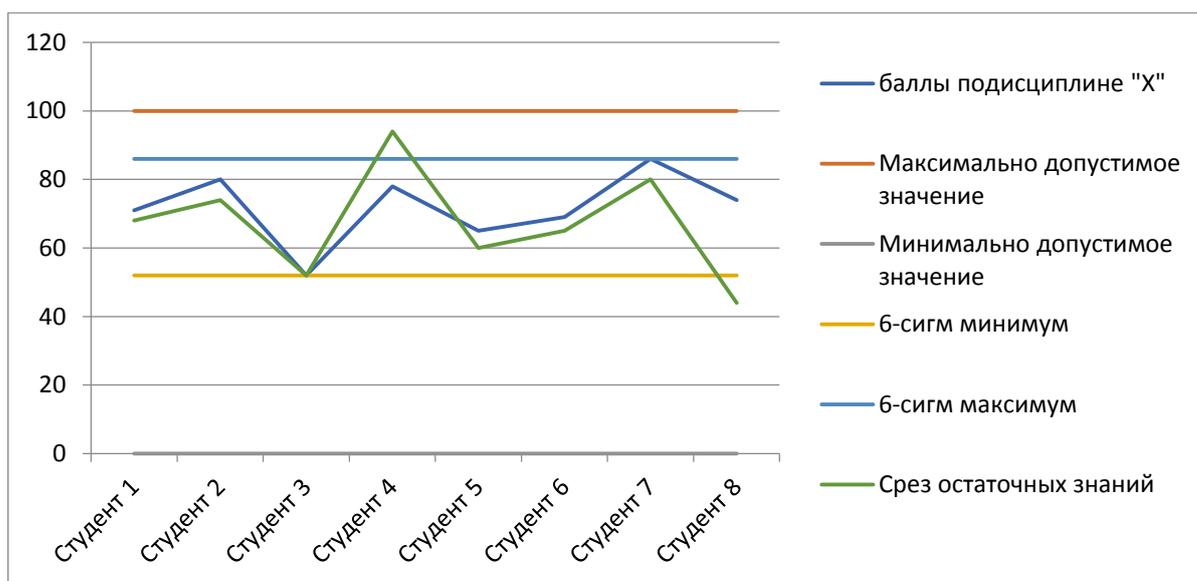


Рисунок 3.4 - Контрольная диаграмма результатов освоения дисциплины обучающимися с применением модели «Шесть сигм» (с учетом среза остаточных знаний) (составлено автором)

Как видно, на рисунке 3.3 появилась кривая «Срез остаточных знаний». Она, в отличие о кривой «Баллы по дисциплине «X»», выходит из области между 6-сигм минимум и 6-сигм максимум. В результате анализа данной контрольной диаграммы, можно выделить следующие области и их значения (рисунок 3.5).

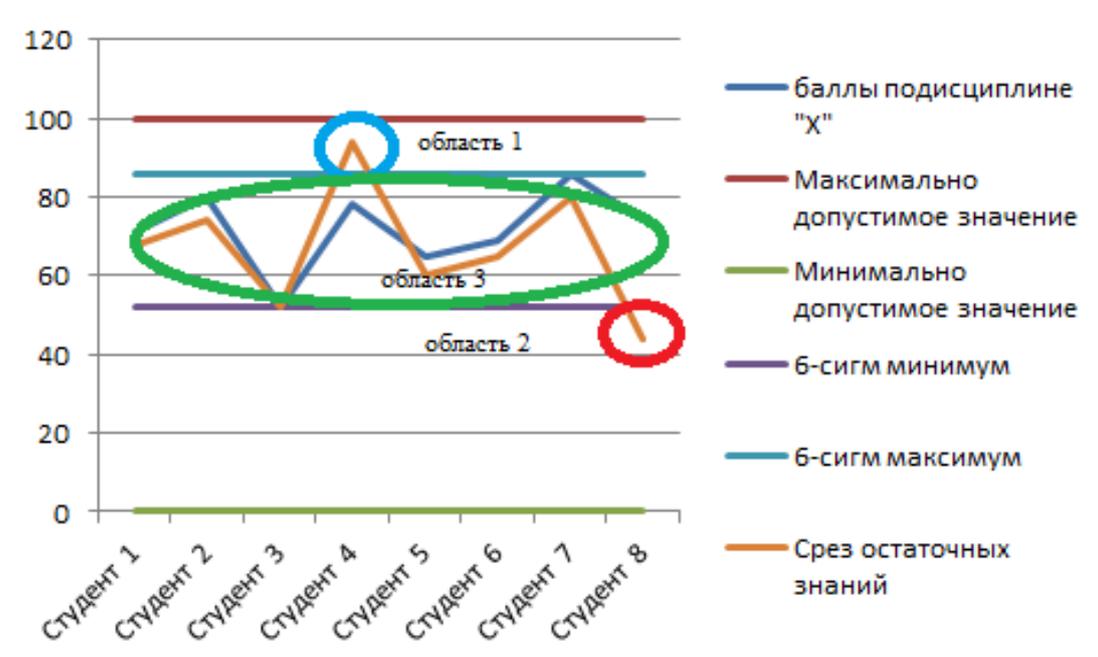


Рисунок 3.5 - Определение контрольных областей диаграммы «Шесть сигм»  
(составлено автором)

В результате анализа представленных на рисунке 3.4 контрольных областей необходимо составить таблицу, описывающую данные области значений и характеризующие их параметры с точки зрения системного управления профессиональной карьерой (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Характеристика областей контрольной диаграммы «Шесть сигм» с точки зрения рационального управления профессиональной карьерой  
(составлено автором)

Область контрольной диаграммы с предельно допустимыми значениями и диапазоном «Шесть сигм»	Явления, характерные для данной области
Область 1	Область, определяемая между максимально допустимым уровнем значений и 6-сигм максимум. Область характерна тем, что попадающие в нее результаты отличаются от первоначальных в большую сторону. Нарушая границы 6-

	<p>сигм максимум, значение демонстрирует отклонение от наилучшего по итогам первого замера результата. В образовательной деятельности вариант не совсем типичный, так как улучшение результатов освоения дисциплины может достигаться лишь в том случае, если оцениваемые компетенции являются результатов освоения не одной дисциплины. Единичный случай отклонения от 6-сигм максимум в большую сторону может также свидетельствовать либо о погрешности в оценке знаний отдельного обучающегося, либо о том, что обучающийся на факультативной основе осваивает ту или иную дисциплину. Так или иначе, наличие в данной области результатов – повод для отдельного исследования факторов, повлиявших на это возникновение такого явления.</p>
<p>Область 2</p>	<p>Область, определяемая между минимально допустимым уровнем значений и 6-сигм минимум. Негативная, хоть и вполне объективная и распространенная тенденция снижения уровня освоения дисциплины со временем является причиной формирования данной области. Область характерна тем, что попадающие в нее результаты отличаются от первоначальных в меньшую сторону. Нарушая границы 6-сигм минимум, значение демонстрирует отклонение от наихудшего по итогам первого замера результата. Попадание значений в данную область – крайне негативная тенденция. Исследование причин нахождения результатов измерений в этой области – ключевая задача обеспечения качества освоения образовательной программы, основанная на риск-ориентированном подходе.</p>

Область 3	<p>Область, определяемая между значениями 6-сигм минимум и 6-сигм максимум. Область характерна тем, что попадающие в нее результаты могут отличаться от первоначальных как в большую, так и в меньшую сторону относительно своих первоначальных значений, но не нарушают границы 6-сигм минимум и 6-сигм максимум.</p> <p>Область, к попаданию в которую должны стремиться 100 % обучающихся. Она характерна тем, что несмотря на очевидные ухудшения или иногда улучшения уровня знаний по какой-либо дисциплине, студенты в результате среза остаточных знаний демонстрируют результаты «не хуже самых плохих (6-сигм минимум) и не лучше самых хороших (6-сигм максимум). Попадание результатов в эту область будет являться</p>
-----------	---

На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы:

1. Модель формирования предельно допустимых значений и значений 6-сигм минимум и 6-сигм максимум может быть применена при проведении аккредитационной экспертизы при оценке уровня освоения компетенций с точки зрения рационального управления профессиональной карьерой. Благодаря использованию данной методики теряет свою актуальность проблема определения оптимального отклонения от первоначального уровня освоения дисциплины (компетенции).

2. Предложенная методика может быть использована при внедрении внутренней независимой оценка качества образования. Анкеты и опросники давно признаны неэффективными, в то время как предложенная модель позволит выявить уязвимые предметные области и формировать факультативный блок дисциплин с учетом возмещения выявленных «пробелов» в освоении дисциплин с точки зрения эффективного управления будущей профессиональной карьерой.

3. Использование методики может являться основой для внедрения риск-ориентированного подхода при управлении качеством образовательного

процесса, объективно выявляя дисциплины, модули, преподавателей, на деятельность которых следует обратить внимание.

4. Предложенная методика легко автоматизируется. Нет сложных математических моделей и алгоритмов.

Ряд выявленных достоинств предложенной методики позволяет сделать выводы о том, что ее внедрение в образовательную деятельность положительным образом повлияет как на результаты освоения образовательной программы, так и на качество представления образовательной услуги с точки зрения рационального управления профессиональной карьерой обучающихся.

### **3.3. Разработка алгоритма управления профессиональной карьерой на региональном уровне**

Важным направлением в процессе формирования и развития профессиональной карьеры в современных условиях следует признать управление профессиональной карьерой на региональном уровне. В отличие от процессов развития индивидуальных траекторий карьерного роста у конкретного гражданина страны или формирования системы поддержки собственного персонала с точки зрения расширения профессиональных компетенций и навыков в условиях отдельной организации, пусть даже и транснациональной корпорации, управление профессиональной карьерой на уровне региона представляет собой более сложный и многокритериальный процесс, который должен быть направлен на решение ключевых задач социально-экономического развития, прежде всего в контексте повышения качества, комфортности и уровня жизни населения территории, за счет последовательных действий в рамках проводимой региональной политики в области формирования, развития и воспроизводства необходимых трудовых ресурсов и человеческого капитала.

Таким образом можно говорить о том, что региональные органы управления непосредственно не участвуют в процессе формирования и

развития профессиональной карьеры, как это происходит на уровне индивида или организации, однако должны создавать соответствующие адаптивные условия, которые будут оказывать активное влияние на управленческий процесс в исследуемой сфере. Реализация подобного рода политики на уровне региона требует определенной последовательности действий, объединенных в рамках эффективного алгоритма управленческих решений в области развития трудовых ресурсов и человеческого капитала по тем траекториям, которые в большей степени бы соответствовали целям обеспечения регионального роста.

Необходимо подчеркнуть, что реализация подобного рода алгоритма будет предполагать активное взаимодействие всех заинтересованных сторон, в том числе таких субъектов управления как:

- органы федерального управления, которые посредством использования административных и экономических механизмов формируют социально-экономическую основу для управления профессиональной карьерой на региональном уровне,

- органы регионального управления, которые выстраивают единую политику в области формирования и развития профессиональной карьеры трудовых ресурсов территории,

- предпринимательские структуры, которые определяют корпоративную политику в области профессиональной карьеры своих собственных сотрудников, исходя из потребностей компании и ситуации на региональных рынках,

- трудовые ресурсы региона, включающие в себя как коренных жителей региона, так и возможные миграционные потоки, которые необходимы для устойчивого обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

На рисунке 3.6 автором представлен алгоритм управления профессиональной карьерой на региональном уровне.

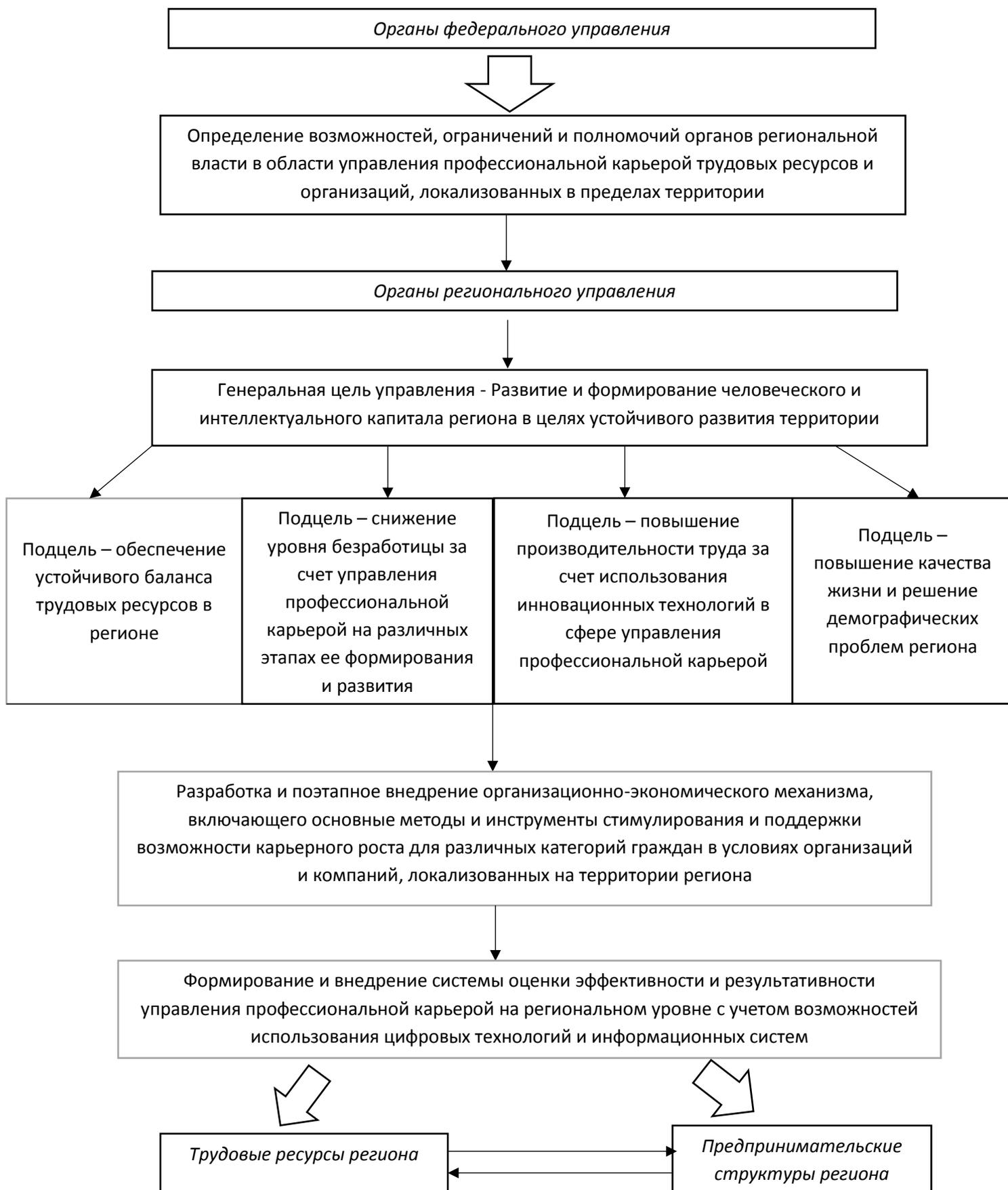


Рисунок 3.6 - Алгоритм управления профессиональной карьерой на региональном уровне в условиях цифровой экономики (авторские разработки)

Представленный алгоритм основывается на учете следующих ключевых аспектов управления профессиональной карьерой в условиях необходимости перехода к цифровой экономике:

-уровень соподчиненности и независимости в принятии управленческих решений отражает зависимость принятия решений на региональном уровне от требований федеральной власти в лице различного рода министерств и ведомств (например, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [131] и т.д.) и учитывает высокий уровень влияния на процесс формирования и развития профессиональной карьеры на уровне отдельного индивидуума, проживающего на территории региона и организации, фактически локализованной на территории региона или имеющий соответствующий юридический адрес.

Как уже отмечалось ранее в диссертационном исследовании, можно говорить о среднем уровне возможности принятия самостоятельных решений органов региональной власти по развитию профессионального карьерного роста отдельных субъектов управления на территории региона. В данном случае значительное влияние на способность реализации региональных инициатив в данной сфере будет оказывать уровень социально-экономического развития региона и уровень государственной поддержки, в том числе в рамках межбюджетных трансфертов, со стороны федерального центра.

В связи с этим чем выше уровень депрессивности региона, тем выше должен быть уровень поддержки со стороны федерального управления в контексте стимулирования развития профессиональной карьеры на территории региона. При этом отдельного внимания, с методологической и методической точки зрения, заслуживают вопросы, связанные с влиянием на процесс принятия управленческих решений о поддержке профессиональной карьеры на региональном уровне не только органов федеральной власти, но и международных организаций, объединений и ассоциаций (например, Международной Организации Труда [128]).

-цель управления профессиональной карьерой соответствует ключевым целям социально-экономической политики региона в области формирования трудовых ресурсов, качественно и количественно соответствующих обеспечению устойчивых темпов экономического роста региональной экономики в условиях цифровой экономики, и развития человеческого капитала, необходимого для трансформации социально-экономических процессов, происходящей за счет внедрения технологических инноваций и изменений производственного характера, приводящих, в свою очередь, к изменениям структуры регионального рынка труда и системы подготовки кадров для региональной экономики.

Как видно из представленного автором рисунка 3.6 в качестве ключевых подцелей управления профессиональной карьерой следует признать нижеследующее (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Характеристика подцелей и возможных инструментов управления профессиональной карьерой на региональном уровне в условиях цифровой экономики (составлено автором)

Наименование подцели	Характеристика возможных инструментов управления
Обеспечение устойчивого баланса трудовых ресурсов в регионе	<ul style="list-style-type: none"> <li>-формирование сбалансированного состава и структуры трудовых ресурсов за счет административных методов регулирования,</li> <li>-оптимизация существующей многоуровневой системы профориентационной деятельности для подростков и молодежи региона с учетом использования цифровых технологий,</li> <li>-адаптация региональной образовательной системы применительно к социально-экономическим запросам регионального производственно- хозяйственного комплекса, прежде всего, в контексте развития системы целевого обучения и внедрения инновационных программ обучения по новым, перспективным профессиям,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулирование инновационных предпринимательских инициатив в различных отраслях регионального предпринимательского комплекса, в том числе поддержка молодежного предпринимательства и инновационных проектов, созданных при участии физических лиц-резидентов того или иного региона, в том числе привлечение самозанятых,</li> <li>- планирование потребности в необходимом количестве трудовых мигрантов исходя из последующих возможностей их карьерного роста в регионе и с точки зрения снижения расходов на привлечение дополнительной рабочей силы в связи с возможными причинами оттока миграционной рабочей силы и т.д.</li> </ul>
<p>Снижение уровня безработицы за счет управления профессиональной карьерой на различных этапах ее формирования и развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-разработка программ ранней профориентации с использованием цифровых технологий и современных информационных продуктов,</li> <li>-развитие системы информирования о возможностях региональной образовательной системы и возможностях последующего трудоустройства на основе цифровых электронных продуктов,</li> <li>-информирование потенциальных получателей государственных услуг о возможностях регионального рынка труда в онлайн – режиме,</li> <li>-сокращение уровня структурной безработицы за счет оптимизации управления профессиональной карьерой,</li> <li>-оценка эффективности трудоустройства после прохождения соответствующих курсов переподготовки, реализованных за счет средств региональных бюджетов и т.д.</li> </ul>
<p>Повышение производительности труда за счет использования инновационных технологий в сфере управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-разработка широкого спектра методик учета производительности труда на региональном уровне в зависимости от ряда факторов (отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы собственности, должности в штатном расписании, этапа</li> </ul>

<p>профессиональной карьерой</p>	<p>формирования и развития профессиональной карьеры и т.д.),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение инновационных технологий в процесс учета и последующей комплексной оценки производительности труда по перечисленным выше категориям,</li> <li>- формирование и реализация региональных программ государственной поддержки и стимулирования инновационной активности предпринимательского сектора в области повышения уровня производительности труда и т.д.</li> </ul>
<p>Повышение качества жизни и решение демографических проблем региона</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост уровня жизни и ее качества за счет эффективного и рационального управления профессиональной карьерой со стороны всех субъектов управления – органов региональной власти, предпринимательского сектора и трудовых ресурсов региона,</li> <li>- улучшение демографических показателей как следствие эффективного распределения ресурсов в процессе формирования и развития профессиональной карьеры в условиях региона и т.д.</li> </ul>

-методы управления профессиональной карьерой на региональном уровне не отличаются от общего комплекса возможных методов, однако имеют свою специфику. Например, описанный ранее в диссертационном исследовании бенчмаркинг как эффективный метод управления профессиональной карьерой, на региональном уровне может быть ориентирован на сравнение с лучшими практиками реализации индивидуальных траекторий профессионального роста работников (персонала) именно данного региона, в том числе посредством проведения различного рода внутрирегиональных конкурсов профессионального мастерства в той или иной сфере экономической деятельности. Аналогичные выводы можно и сделать и об использовании бенчмаркинга на региональном уровне для оказания поддержки отдельным предпринимательским

структурам, работники которых, благодаря грамотно выстроенной внутрикорпоративной политики, смогли внести значительный вклад в решение насущных проблем территории (повышение производительности труда, снижение оттока рабочей силы и сокращение текучести кадров на среднерегиональном уровне, значительный вклад в решение демографических и социальных проблем региона, участие в различного рода экологических акциях и т.д.). Вместе с тем, ряд методов, по сравнению, например, с возможностями федерального центра, могут быть реализованы исходя из уровня наполняемости и расходной политики региональных бюджетов. В качестве иллюстративного примера здесь можно привести такой метод как стимулирование,

-изменение уровня результативности управленческих действий, связанных с управлением профессиональной карьерой на уровне региона предполагает оценку и анализ ряда системных показателей результативности как, например, сокращение оттока населения региона в рамках исследуемого периода времени, снижение количества вакантных ставок по отдельным категориям работников в регионе, повышение уровня трудоустройства среди выпускников региональной образовательной системы на предприятиях региона, рост уровня востребованности выпускников учреждений проф. образования в регионе, исходя из динамики заявок предприятий региона – потенциальных работодателей и т.д.

-изменение уровня эффективности управленческих действий, связанных с управлением профессиональной карьерой на уровне региона также предполагает оценку и анализ ряда системных показателей эффективности исследуемого управленческого процесса (снижение темпов структурной безработицы, повышение производительности труда, рост числа трудоустроенных выпусков предыдущих лет выпуска к общему числу трудоспособного населения региона, динамика уровня удовлетворенности со стороны населения в контексте возможностей для формирования и развития профессиональной карьеры в регионе и т.д.).

Реализация представленного автором алгоритма управления профессиональной карьерой на региональном уровне в условиях цифровой экономики позволит обеспечить унификацию целей и задач региональной политики по широкому спектру социально-экономических направлений повышения эффективности регионального производственно-хозяйственного комплекса, прежде всего с точки зрения комплексного, системного и рационального подхода к решению проблем снижения уровня безработицы, сохранения баланса трудовых ресурсов и повышения уровня производительности труда за счет внедрения инновационных технологий и информационных систем.

Кроме того, предложенный алгоритм будет способствовать:

- повышению эффективности проведения социальной политики относительно отдельных категорий жителей региона,

- выработке индивидуального подхода к каждому жителю региона, постоянно проживающему на данной территории на ранних стадиях выбора профессиональной карьеры,

- адаптации конкретных мигрантов к условиям региона в долгосрочной перспективе с точки зрения возможного проектирования их карьеры при выполнении всех необходимых требований и предписаний миграционного, трудового, визового и т.д. законодательства,

- решению демографических проблем региона за счет сохранения баланса трудовых ресурсов и повышения привлекательности региона с точки зрения формирования и развития профессиональной карьеры.

## Заключение

Профессиональная карьера как объект научного исследования представляет собой весьма сложную категорию, которая обладает междисциплинарным характером и требует более комплексного подхода нежели чем, например, такие категории как «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», «управление персоналом» и т.д. В связи с этим необходимо рассмотреть данную категорию с точки зрения различных наук, методологических и методических подходов.

С точки зрения автора, под управлением профессиональной карьерой в условиях цифровой экономики следует понимать процесс воздействия субъектов управления различного уровня на формирование и развитие профессиональных компетенций, направленных на адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и позволяющих реализовать потенциал субъекта управления, во взаимосвязи с общей иерархией управления, на рынке труда с учетом необходимости использования инновационных технологий, ориентации на современные тенденции развития экономических систем и достижения необходимого уровня эффективности принимаемых решений на каждом уровне управления.

В качестве ключевых уровней управления профессиональной карьерой с точки зрения отдельных субъектов можно выделить:

- уровень отдельного индивида, где происходит формирование и развитие индивидуального трека профессиональной карьеры в соответствие с особенностями потребительских предпочтений, поведенческих стереотипов и наличия соответствующей ресурсной базы, посредством которых происходит процесс аккумуляции профессиональных компетенций и навыков,

- уровень предпринимательских структур, где ключевое место занимает формирование и развитие устойчивого карьерного роста и кадрового резерва для обеспечения стратегического развития организации в стратегической перспективе исходя из принципов целеполагания и миссии компании,

-уровень регионального управления, направленный на формирование и развитие кадрового роста трудовых ресурсов региона с целью обеспечения устойчивого развития региональной экономики и успешной трансформации в условиях инновационных преобразований территориально-экономической системы,

-уровень федерального (государственного) управления, где происходит формирование и развитие кадрового потенциала населения страны с учетом реализации принципов демографической и миграционной политики, научно-технического обеспечения экономического роста и национальной безопасности.

Реализация управленческого процесса и принятие стратегических решений на каждом из вышеперечисленных уровней должна сопровождаться выработкой оптимального комплекса инструментов и методов, посредством которых возможно достигнуть ключевых целей формирования и развития профессиональной карьеры, а также оценить эффективность принимаемых управленческих решений.

С точки зрения классических представлений менеджмента, важным элементом управленческого процесса следует признать выбор и последующее внедрение конкретных методов управления, с помощью которых возможно обеспечить выполнение генеральной цели управления - формирование и развитие профессиональной карьеры с учетом уровня влияния и степени риска, исходящего от элементов внутренней и внешней среды субъекта в течение всего горизонта оценки и достигнуть прогнозируемого результата-развитие индивидуальных траекторий и стратегий профессиональной карьеры для конкретного субъекта управления.

При этом необходимо учитывать различие в методах и инструментах управления профессиональной карьерой с точки зрения как ключевых функций менеджмента (планирование, контроль, анализ, мотивация и т.д.), так и в контексте видов и направлений теории управления (операционный

менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент и т.д.)

Важную роль в формировании и развитии профессиональной карьеры следует признать единую государственную политику, которая представляет собой целостный комплекс, направленный на реализацию мероприятий и мер поддержки развития человеческого потенциала, роста показателей эффективности использования трудовых ресурсов как на региональном и муниципальном, так и на федеральном уровне, интенсификации интеллектуального капитала при одновременном выполнении стратегических задач демографического развития и обеспечения экономической безопасности современной экономической системы в условиях кризисных явлений и нестабильности внешнего окружения.

К функциям государства как ключевого фактора влияния на процесс управления профессиональной карьерой следует отнести:

- регулирование процесса управления профессиональной карьерой на основе использования возможностей административных и экономических методов,

- стимулирование и повышение инновационной активности в процессе управления профессиональной карьерой на различных уровнях управления,

- контроль за реализацией процесса управления профессиональной карьерой на различных уровнях управления,

- способность к внесению изменений в систему государственного регулирования и контроля в сфере управления профессиональной карьерой,

- регулирование процесса управления профессиональной карьерой для собственных потребностей органов государственной власти разного уровня.

В диссертационном исследовании представлены также возможные этапы эволюции влияния информационных технологий и инноваций на формирование и развитие профессиональной карьеры, к числу которых в хронологической последовательности следует отнести:

-поисковой этап, на котором центральным элементом управленческого процесса следует признать поиск и подбор информации для принятия управленческих решений относительно выбора профессиональной карьеры или совершенствования карьерного роста,

-процессный этап, связанный с расширением возможностей по онлайн организации отдельных подпроцессов, связанных с управлением профессиональной карьерой,

-инфокоммуникационный этап, в рамках которого происходило развитие управленческого процесса за счет возможностей использования потенциала социальных и внутрикорпоративных сетей,

-этап управления профессиональной карьерой в условиях электронного бизнеса, обусловленный формированием и развитием карьеры на уровне индивида и организации в условиях виртуализации бизнеса и развития системы электронной коммерции,

-дистанционный этап, в условиях которого практически все этапы процесса управления формированием и развитием карьеры могут проходить в дистанционном режиме.

Активное развитие виртуального бизнеса и электронной коммерции сформировало новые принципы и подходы к управлению современной карьерой, в основе которых заложены высокая степень адаптивности субъекта управления карьерой к происходящим изменениям как во внутренней, так и во внешней среде, его способность к диверсификации и освоению новых профессиональных компетенций, а также вариативность по отношению к использованию различных информационных технологий и программных продуктов, с помощью которых удастся реализовать конкретные персональные или групповые навыки и умения.

Необходимо отметить принципиально новую роль дистанционных технологий, которые из вспомогательного инструмента для последующего ускоренного развития профессиональной карьеры перешли в разряд базовых навыков и умений, которыми необходимо владеть любому субъекту

управления карьерой для успешного функционирования на рынке труда или реализации той или иной политики по отношению к трудовым ресурсам как в рамках организации или предприятия, так и с точки зрения федеральных и региональных органов власти.

Ключевым неэкономическим фактором, который определяет отношение субъекта к исследуемой проблеме следует признать поведенческий аспект - стиль и особенности поведения, которые постепенно формируются под воздействием как чисто экономических факторов (например, уровень дохода конкретного субъекта, кризисные явления в национальной или региональной экономике и т.д.), так и факторов иного порядка (культурная составляющая, особенности менталитета, религиозные воззрения, психофизиологические особенности, традиции и нормы поведения принятые в обществе и т.д.).

С точки зрения автора, к типам поведения субъекта управления профессиональной карьерой следует отнести традиционный (поведение субъекта основано на использовании традиционных целевых установок и принципов проектирования и развития профессиональной карьерой в контексте влияния, например, семейных ценностей, традиционного экономического уклада, психотипа личности, социокультурных аспектов и т.д.) и новаторский (процесс формирования и развития карьеры ориентирован на достижение социально-экономической эффективности и использование инновационных подходов в выборе профессии, образовательной подготовке, поиску вероятных вакансий на рынке труда и т.д.). К видам поведения субъекта управления профессиональной карьерой следует отнести: индифферентное поведение и экстенсивное поведение (относят к традиционному типу поведения), а также интенсивное поведение и рациональное поведение (образуют новаторский тип поведения).

Одним из важных методологических вопросов в контексте развития теории управления карьерой в современной экономической системе следует признать выработку рационального поведения каждого из субъектов управления относительно возможности развития карьерного роста в условиях

изменения как социально-экономической конъюнктуры, так и технологических преобразований, обусловленных поступательным ростом инновационного потенциала нового технологического уклада, ориентированного на решение вопросов реализации и внедрения современных цифровых продуктов и услуг в различных секторах национальной и мировой экономики.

Рациональное управление формированием и развитием профессиональной карьеры в условиях современной инновационной экономики представляет собой сложную многофакторную систему, основанную на принципах процессного подхода и включающую в себя такие элементы как субъект управления, связанный или влияющий на уровень развития профессиональной карьеры, методы и инструменты управления, которые могут быть использованы для развития профессиональной карьеры, цели и задачи управленческого процесса и т.д.

Рациональный подход к формированию и развитию профессиональной карьеры с точки зрения любого субъекта управления, определенного в диссертационном исследовании, тесно связан не только с организацией и последующей координацией, но и совершенствованием процедур осуществления контроля за качеством планируемой и реализуемой деятельности.

Уровень качества управленческого процесса и его подпроцессов выступает в роли ключевого индикатора успешности и эффективности формирования и развития профессиональной карьеры. Чем выше уровень качества каждого из подпроцессов, тем выше уровень карьерного роста отдельного индивида, устойчивее система организационного поведения в компании, эффективнее региональная политика по обеспечению трудовыми ресурсами и их развитию внутри отдельной территории, результативнее федеральная политика в области снижения темпов, в том числе скрытой и фрикционной, безработицы.

В отличие от процессов развития индивидуальных траекторий карьерного роста у конкретного гражданина страны или формирования системы поддержки собственного персонала с точки зрения расширения профессиональных компетенций и навыков в условиях отдельной организации, пусть даже и транснациональной корпорации, управление профессиональной карьерой на уровне региона представляет собой более сложный и многокритериальный процесс, который должен быть направлен на решение ключевых задач социально-экономического развития.

## Библиографический список

- 1) "Конституция Российской Федерации" (с изменениями от 01.07.2020) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399//](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399//) (дата обращения: 19.08.2021)
- 2) Гражданский кодекс Российской Федерации (в последней редакция) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)(дата обращения: 16.09.2021)
- 3) Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)(дата обращения: 23.09.2021)
- 4) Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)(дата обращения: 14.09.2021)
- 5) Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 № 58 (в последней редакция) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/)(дата обращения: 18.09.2021)
- 6) Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79 (в последней редакции) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/document/cons/>(дата обращения: 18.09.2021)
- 7) Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL:

- [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)/(дата обращения – 19.09.21).
- 8) Федеральный закон "О занятости населения в Российской Федерации" от 19.04.1991 N 1032-1 (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/)/(дата обращения – 14.08.21).
- 9) Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 N 256 (ред. от 16.04.2021) "О федеральной государственной информационной системе "Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_213722/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/)/(дата обращения – 19.08.21).
- 10) Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 N 662 (ред. от 12.03.2020) "Об осуществлении мониторинга системы образования" (вместе с "Правилами осуществления мониторинга системы образования") [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_150568/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150568/)/(дата обращения – 28.09.21).
- 11) Постановление Правительства Российской Федерации от 18.11.2013 №1039 «О государственной аккредитации образовательной деятельности» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_154680/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154680/)/(дата обращения – 22.09.21).
- 12) Постановление Правительства Российской Федерации от 16.03.2021 № 389 "Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета грантов в форме субсидий некоммерческим организациям, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями, на государственную поддержку развития

- образования"[Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202103200022/>(дата обращения – 13.09.21).
- 13) Постановление Правительства РФ от 08.04.2020 N 460 (ред. от 30.07.2021) "Об утверждении Временных правил регистрации граждан в целях поиска подходящей работы и в качестве безработных, а также осуществления социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными"[Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349939/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349939/) (дата обращения – 28.08.21).
- 14) Приказ Министерства Просвещения России от 29.04.2020 № 194 "О проведении в 2020 году мониторинга качества подготовки кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=373360#WQFUSISoLOi5B8DP>(дата обращения – 30.08.21).
- 15) Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 1 февраля 2021 г. № 71 "Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Образование" [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400565618/>(дата обращения – 06.09.21).
- 16) Приказ Министерства просвещения России от 20.05.2021 № 262 "Об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национального проекта "Образование" [Электронный ресурс]. – URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minprosveshchenija-rossii-ot-20052021-n-262-ob-utverzhdenii/>(дата обращения – 19.09.21).

- 17) "Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам" (утв. Президентом РФ 05.08.2021 № Пр-1383) [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_392358/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392358/) (дата обращения – 13.09.21).
- 18) Письмо Минтруда России от 03.03.2020 N 18-3/10/П-1796 "О финансовом обеспечении обучения федеральных государственных гражданских служащих в 2020 году" [Электронный ресурс]. – URL: <https://rpfamu.ru/Media/Default/%D0%A4%D0%94%D0%9E/6.%20%D0%1796%20%D0%9E%D1%84.pdf> (дата обращения – 11.09.21).
- 19) Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования, программ послевузовского профессионального образования в интернатуре и подготовки научных кадров в докторантуре, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов (утв. Министерством образования и науки РФ от 17 июля 2017 г. N ВП-46/18вн) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71632178/#4000/> (дата обращения – 13.09.21).
- 20) Методические рекомендации по проведению аккредитационной экспертизы в отношении основных образовательных программ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.nica.ru/Media/Default/Documents/Общая%20методика.pdf> (дата обращения – 24.09.21).
- 21) Методические рекомендации по организации деятельности Регионального координационного центра Движения «Молодые профессионалы» (World Skills Russia) в субъекте Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://center->

- prof38.ru/sites/default/files/one\_click/06.\_metodicheskie\_rekomendacii\_po\_organizacii\_koordinacionnogo\_centra\_dvizheniya\_molodye\_professionalu.pdf/(дата обращения – 16.09.21).
- 22) ГОСТ Р 54598.1-2011 Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития [Электронный ресурс] - URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089041> (дата обращения - 13.08.2021).
- 23) ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1575-ст). [Электронный ресурс] - URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200093426> (дата обращения - 14.09.2021).
- 24) Аверьянов Н.С. Управление профессиональной карьерой в сфере информационных технологий/ Научный альманах. 2018. № 12-2 (50). С. 175-177.
- 25) Агибалова В.Г., Гужвина А.С. Цифровые технологии в управлении персоналом в сфере государственного и муниципального управления/ Заметки ученого. 2020. № 10. С. 127-129.
- 26) Азимов А.Д. Неоклассическая теория рационального поведения и её ограниченность/ Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. 2016. № 1 (66). С. 100-108.,
- 27) Алиев И.М., Зорина Н.А., Сигов В.И. Индивидуальная образовательная траектория как способ подготовки профессионала, востребованного на рынке труда// В сборнике: Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества. Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференция Института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2020. С. 5-11.

- 28) Алиев И.М., Бобова А.С. Удаленная занятость в России: состояние и перспективы развития/ Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 1. С. 6-10.
- 29) Баркова С.А., Суровцева В.А., Беликова Н.В. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала/ Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 3 (41). С. 9-16.
- 30) Байшагирова А.М. Социально-психологические методы управления организацией// В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы. Сборник статей по материалам LXVI международной научно-практической конференции. 2018. С. 143-147.
- 31) Бездудная А.Г., Кадырова О.В. Применение цифровых технологий как фактор успешного развития образовательных учреждений// В сборнике: Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества. Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференция Института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2020. С. 26-30.
- 32) Белик К.В. Управление деловой карьерой в организации//В сборнике: Молодые экономисты - будущему России. сборник научных трудов по материалам X Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. 2018. С. 130-133.,
- 33) Беляева Л.С., Девицына Н.С. Управление карьерой в области современного менеджмента//В сборнике: Актуальные вопросы развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-экономический аспекты. Материалы XII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2014. С. 356-358.
- 34) Бойкова И.В. Управление деловой карьерой как фактор развития человеческих ресурсов организации//В сборнике: Экономика и государство: проблемы и перспективы развития. Российский

- университет транспорта (МИИТ), Российская открытая академия транспорта. 2020. С. 56-60.
- 35) Болдырева Н.В., Соболева В.А., Мамедова М.Ш., Деннерт В.Д. Управление проектами: понятие, специфика и оценка эффективности современных проектов/ Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. Т. 10. № 2 (23). С. 34-45.
- 36) Булатецкая А.Ю. Направления реализации корпоративной социальной политики по развитию человеческого капитала в регионе // Экономика, право, организация и управление в социальной работе. Сборник научных трудов ежегодного городского научно-практического семинара. 2016. Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2016. С. 77-82.
- 37) Булатецкая А.Ю. Современные модели анализа и оценки эффективности результатов деятельности компаний // Global science. Development and novelty. Collection of scientific papers on materials X International Scientific Conference. Munich, 2019. Издательство: Научно-издательский центр "Л-Журнал", 2019. С. 5-9.
- 38) Гарфетдинов Р.А. Методы управления мотивацией персонала в практике управления современной организации/ Вестник науки. 2019. Т. 2. № 1 (10). С. 112-116.
- 39) Гаспарович Е.О., Раененко Л.И. Психологические аспекты развития профессиональной карьеры человека в современном мире/ Развитие человека в современном мире. 2020. № 1. С. 95-104.
- 40) Герасимов К.Б. Влияние развития бизнес-процессов на организационное поведение/ Вестник НГИЭИ. 2019. № 8 (99). С. 66-76.
- 41) Голубецкая Н.П. Инновационные методы управления интеллектуальным капиталом социально - экономических систем России// В сборнике: Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века. Международная научно-практическая конференция. 2019. С. 168-170.

- 42) Горбашко Е.А., Бонюшко Н.А., Семченко А. А. Развитие системы менеджмента качества организации в условиях кластерной экономики: монография / Е.А. Горбашко, Н.А. Бонюшко., А. А. Семченко. -СПб.: Издательство: СПбГЭУ, 2017. - 159 с.
- 43) Горбашко, Е.А., Азими́на, Е.В., Плешакова, Е.Ю., Цветков, А.Н. Методика оценки качества управления организацией// Стандарты и качество. 2018. № 2. С. 50-54.
- 44) Демина В.В., Усачева И.Ю. Управление карьерой на основе развития компетенций/ Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2021. № 1. С. 74-82.
- 45) Джаппарова Н.Л. Бенчмаркинг как метод оценки интеллектуального потенциала регионов/ Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 4 (44). С. 36-40.
- 46) Джуламанова А.С. Управление карьерой молодого специалиста: проблемы и перспективы// В сборнике: Наука и инновации XXI века. материалы IV Всероссийской конференции молодых ученых. 2017. С. 26-28.
- 47) Дятлов С.А., Ханхунова А.Ю. Особенности трансформации системы воспроизводства человеческого капитала в цифровой экономике/ Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 14-17.
- 48) Ивлева Е.С., Шашина Н.С., Шашина Э.С. Роль интеллектуального капитала в развитии конкурентоспособной экономической модели// В сборнике: Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века. Международная научно-практическая конференция. 2019. С. 259-261.
- 49) Исрафилова Г.Ю. Управление деловой карьерой персонала на предприятии/ Евразийское Научное Объединение. 2019. № 9-2 (55). С. 134-136.

- 50) Клейнер Г.Б. Интеллектуальная экономика цифрового века. Цифровой век: шаги эволюции/Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 1. С. 18-33.
- 51) Краюхин Г.А., Салимьянова И.Г., Погорельцев А.С. Цифровая трансформация - инновационная модель ведения бизнеса/ Проблемы современной экономики. 2019. № 2 (70). С. 75-78.
- 52) Круглов Д.В. Роль человеческого капитала в развитии экономики знаний// В книге: Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века. сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. Комитет по науке и высшей школе; Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. 2018. С. 436-439.
- 53) Коптев Н.Е. Управление карьерой как инструмент стратегического управления персоналом// В сборнике: Инновационное управление персоналом. сборник материалов кадрового форума. 2019. С. 113-117.
- 54) Косырев А.А. Модели и методы сетевого планирования и управления при решении экономических задач/ Вестник научных конференций. 2018. № 6-2 (34). С. 102-104.
- 55) Кунин В.А. Роль интеллектуального капитала в улучшении инвестиционного климата и решении социально - экономических проблем России// В книге: Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века. сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. Комитет по науке и высшей школе; Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. 2018. С. 508-511.
- 56) Лазоренко А.А. Методы управления организацией в условиях инновационной экономики: подходы к классификации// В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее. материалы IV Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2018. С. 93-98.

- 57) Леонидова Г.В., Головчин М.А. Национальный проект "образование" и возможность его влияния на развитие человеческого капитала/ Проблемы развития территории. 2019. № 4 (102). С. 7-25.
- 58) Магзумова Н.В., Федотов В.Д. Управление карьерой в современной организации/ Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. 2019. № 8. С. 101-103.
- 59) Майер Н.С., Путихин Ю.Е., Экономические и правовые аспекты деятельности ВУЗа в части реализации "Дорожной карты Правительства РФ" и их взаимосвязь с показателями мониторинга эффективности ВУЗов// В сборнике: "Новая экономика" и основные направления ее формирования. сборник статей Международной научно-практической конференции. под общ. ред. А.В. Яковлевой. 2016. С. 200-207.
- 60) Майер Н.С. Многообразие проблем образовательной организации в условиях цифровой трансформации/ Мир педагогики и психологии. 2020. № 4 (45). С. 81-92.
- 61) Майер Н.С. Применение модели управления качеством "шесть сигм" в образовательном процессе/Высшее образование сегодня. 2020. № 6. С. 8-15.
- 62) Майер Н.С. Характеристика уровней управления формированием и развитием профессиональной карьеры в условиях инновационной экономики // Журнал правовых и экономических исследований. - 2021. - № 3.
- 63) Майер Н.С. Поведенческий аспект как фактор влияния на процесс управления профессиональной карьерой // Экономика и предпринимательство. – 2021. - № 8.
- 64) Майорова И.Д., Булей Н.В. Управление карьерой персонала организации/Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-1 (16). С. 64-70.
- 65) Малоземова Е.И. Методы управления персоналом: исторический экскурс// В сборнике: Вестник научного студенческого общества.

- Материалы VIII Всероссийской научно-практической студенческой конференции. 2018. С. 37-39.
- 66) Марабаева Л.В. Содержание и мотивационные условия эффективного управления формированием команд на предприятии// В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 286-291.
- 67) Николаева Ю.Р., Шубина Е.А. Мировые тренды управления человеческими ресурсами// В сборнике: Менеджмент и логистика: теория, практика. сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. 2019. С. 70-74. - 140 с.
- 68) Николаева Ю.Р., Шубина Е.А., Елецких Н.Ю. Интеллектуальный капитал предприятия как объект управления/Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-2. С. 264-268.
- 69) Никулина О.В. Влияние мотивации на организационное поведение предпринимательских структур строительной отрасли// В сборнике: Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития. сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 91-93.
- 70) Омаров М.М. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала предпринимательских структур/ Известия Международной академии аграрного образования. 2020. № 50. С. 115-119.
- 71) Омаров М.М., Емельянов С.А. Instagram - площадка для продвижения личного бренда и компании// В сборнике: Экономический рост России: проблемы и стратегические перспективы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. ред. М.М. Омаров. 2019. С. 104-107.

- 72) Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента/ Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12-20.
- 73) Петухов К.В., Стригунов Ю.В. Задачи и методы синтеза систем адаптивного управления/ Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. 2018. № 6. С. 16-19.
- 74) Пономарева И.К., Акифьев И.В. Современный отечественный подход к проблемам мотивации управленческого персонала/ Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2019. № 1 (52). С. 83-90.,
- 75) Поташник М.М. Качество образования: проблемы и технология управления. Рос. акад. образования. - Москва: Пед. общество России, 2002.
- 76) Прокопенков С.В., Степаненко Д.А. Модель цифровых компетенций в процессе подготовки руководителей для управления инновационной деятельностью корпораций// В книге: Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров. сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2020. С. 119-123.
- 77) Прокопенков С.В., Краюхин Г.А., Кадырова О.В. Партнерство "Школа-Вуз-Работодатель" для обеспечения устойчивого развития образования// В сборнике: Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний. сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием. 2020. С. 158-163.
- 78) Пысларь В.В. Методы управления человеческими ресурсами// В сборнике: Прогнозирование социального и экономического развития в новых геополитических условиях. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 96-98.

- 79) Родионов Д.Г., Конников Е.А., Иванова А.С. Трансформация рынка труда в период пандемии covid-19: дифференциация влияния физического и информационного распространения вируса/ Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия Приборостроение. 2021. № 2 (135). С. 83-102.
- 80) Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.В. Формирование интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента/ Вестник университета. 2020. № 5. С. 24-31.
- 81) Рябинина Е.Н. Планирование карьеры и факторы, влияющие на эффективное управление карьерой/ В сборнике: Научные исследования высшей школы. сборник статей II Международной научно-практической конференции: в 2 ч. 2020. С. 74-77.
- 82) Салихов Б.В. Ценностно-смысловые императивы развития креативности в современной экономике знаний// в сборнике: Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (Инновации-2018). Сборник материалов Международной научно-технической конференции. 2018. С. 259-262.
- 83) Салихов Б.В. Креативный капитал в экономике знаний- Московский государственный лингвистический университет. Москва, 2020. – 274 с.
- 84) Сигов В.И., Григорьева Т.Е. Типы соответствия стратегии развития организации и стратегии управления персоналом// В сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2020. С. 88-90.
- 85) Сигов В.И., Горчаков С.Е. Актуальные исследовательские программы в теории организационного поведения/ Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 4 (124). С. 96-100.

- 86) Сигов В.И., Воротынская А.М., Поздеева Е.А. Социальная адаптация населения к вызовам цифровой экономики// В сборнике: Технологическая перспектива в рамках евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста. материалы 4-ой Международной научной конференции. Под редакцией О.Н. Кораблевой, М.И. Барабановой, Е.А. Ветровой, А.А. Зайцевой, В.В. Кораблева, С.В. Кулешова, В.В. Трофимова, Л.П. Харченко, Е.А. Яковлевой. 2018. С. 200-203.
- 87) Снегова И.А. Управление профессиональной карьерой сотрудников в компании//В сборнике: Современные методы и технологии эффективного рыночного управления. Сборник статей слушателей и преподавателей Президентской программы подготовки управленческих кадров Высшей экономической школы Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Санкт-Петербург, 2014. С. 75-76.
- 88) Смирнова Е.Ю., Терегулова Н.Ф. Управление деловой карьерой молодых специалистов на этапе адаптации//В сборнике: Инновации в науке и практике. Сборник статей по материалам VII международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. 2018. С. 184-189.
- 89) Степанова Л.Н. Портфолио как средство проектирования индивидуальной траектории профессионального будущего личности// В сборнике: Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией Е.М. Дорожкина, В.А. Федорова. 2018. С. 464-467.
- 90) Тарасенко В.В. Управление карьерой управленческого персонала образовательной организации: современные проблемы и возможные решения/ Вестник университета. 2019. № 9. С. 26-32.
- 91) Тархова Д.В. Управление карьерой персонала/ Вестник научных конференций. 2018. № 5-3 (33). С. 187-188.

- 92) Труба А.С., Таровых М.А. Рациональное экономическое поведение в условиях инновационного развития/ Муниципальная академия. 2017. № 1. С. 73-80.
- 93) Трунова С.Н., Чернышова Д.Ю. Управление деловой карьерой, как необходимое условие повышения эффективной работы с персоналом в муниципальном образовании// В сборнике: Формирование системы устойчивого развития сельского хозяйства на основе концепции стратегического управления (I Шаляпинские чтения). Материалы Всероссийской научно-практической конференции. под ред. О.Ю. Анциферовой. 2018. С. 224-229.
- 94) Туманов Э.В., Каспаров И.В., Булганина С.В., Прохорова М.П., Яшкова Н.В. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты/ Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-1. С. 168-173.
- 95) Уваров С.А., Алиев И.М. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами/ Журнал правовых и экономических исследований. 2016. № 4. С. 91-95.
- 96) Хаймурзина Н.З., Зыкова К.С., Тиханова Ю.А. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала организации в сфере услуг// Высшая школа. 2015. № 17. С. 27-29.
- 97) Черрахчиева А.А., Малышева Ю.О. Управление профессиональной карьерой сотрудников в турфирме// В сборнике: Современные научные исследования: исторический опыт и инновации. Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Якаевские чтения 2019. 2019. С. 149-153.
- 98) Чудесова Г.П. Изменение организационной культуры предприятия как необходимого элемента его системного преобразования/ Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66). С. 566-574.

- 99) Цыварева О.П. Бенчмаркинг как способ повышения качества процесса управления организацией/ Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 338-342.
- 100) Шавкунова И.С. Рациональность как характеристика процесса принятия решений: сравнительный анализ разно парадигмальных подходов/ Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29. № 2. С. 289-296.
- 101) Ширина Ю.В. Управление карьерой работника в современных организациях//В сборнике: Диагностика и прогнозирование социальных процессов. Материалы международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы: Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырин. 2017. С. 172-176.
- 102) Шухно Е.В. Организационное поведение и его основные модели/ Социологический альманах. 2018. № 9. С. 316-321.
- 103) Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. [Электронный ресурс]. –URL: [klassikaknigi.info](http://klassikaknigi.info). (дата обращения – 06.08.21).
- 104) Baruch, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoint. Human Resource Management, 2006, 16 (2), 125–138.
- 105) Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // Business Research Quarterly. – 2018. - №3 (102). – pp. 11-22.
- 106) Bruni L., Sugden R.: The Road not Taken: How Psychology was Removed from Economics, and How it Might be Brought Back. „The Economic Journal” 2007, Vol. 117.
- 107) Castells M. The rise of the network society. – Malden (MA): Blackwell, 2000. – Vol. 1.
- 108) Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1. Number 1, 2000
- 109) Frederic T.W. Principles of Scientific Management. New York: Cosimo, 2006. P. 76.

- 110) Greenhaus, J. H. et al. Career Management / J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, V. M. Godshalk. – Los Angeles, USA: Sage Publications Inc., 2010. – 491 p.
- 111) Greenhaus, J.H., Powell, G.N. The family-relatedness work decisions: A framework and agenda for theory and research. 2012, Journal of Vocational Behavior, 80 (2), 246–255.
- 112) Hafez K., Alghatas F. Knowledge Management in a Virtual Community of Practice using Discourse Analysis // Journal of Knowledge Management. 2007. Vol. 5. № 1. P. 29-42
- 113) Herriot, P. The career management challenge: Balancing individual and organizational needs. London, 1992
- 114) Hirsch, P.M., Shanley, M. The rhetoric of boundaryless or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. W: M.B. Arthur, D.M. Rousseau (red.), The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era (s. 218–233), 1996, New York: Oxford University Press.
- 115) King, Z. Career management – A CIPD guide. London: CIPD, 2004.
- 116) Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., Demarr, D. Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. 1998, Personnel Psychology, 51, 935–962
- 117) Hamdamov Sh. I. O. Methods of managing the innovation potential of the region considering the key role of human capital in the transformation of resources into innovation/ Capital of Science. 2020. № 10 (27). C. 40-45.
- 118) Noe, R.A., Noe, A.W., Buchhuber, J.A. An investigation of the correlates of career motivation. Journal of Vocational Behavior, 1990, 37 (3), 340–356.
- 119) Nordhoug O. Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning. Oslo: Scandinavian University Press, 1993.

- 120) Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., Alfes, K. Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 91, 23–34.
- 121) Schein, E.H., Van Maanen, J. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 2016, 45, 165–173.
- 122) Schein, E.H. Increasing organizational effectiveness through better human resources planning and development. 1976, Sloan School of Management, 1 (1), 1–11.
- 123) Sheffrin S.M. Rational expectations / S.M. Sheffrin. — Cambridge Univ. Press, 1996. — 184 p.
- 124) Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K.M. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23 (6), 731–748.
- 125) Stewart, T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997
- 126) Sullivan, S.E., Carden, W.A., Martin, D.F. Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 1998, 8 (2), 165–185
- 127) Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C., Liu, R. The relationship between career growth and organizational commitment. 2010, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391–400
- 128) Международная организация труда [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ilo.org/global/lang--ru/index.htm/>(дата обращения – 14.09.21).
- 129) Министерство просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://edu.gov.ru/>(дата обращения – 26.08.21).

- 130) Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/>(дата обращения – 19.08.21).
- 131) Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://mintrud.gov.ru/>(дата обращения – 19.08.21).
- 132) Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://obrnadzor.gov.ru/>(дата обращения – 12.09.21).
- 133) Президентский резерв управленческих кадров [Электронный ресурс]. – URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>(дата обращения – 21.09.21).
- 134) IT-Куб - центр современного образования в сфере информационных технологий [Электронный ресурс]. – URL: <https://itcube.io/docs.html> (дата обращения – 13.09.21).
- 135) Онлайн платформа проекта «Билет в будущее» [Электронный ресурс]. –URL: <https://bvbinfo.ru/>(дата обращения – 13.09.21).
- 136) Онлайн платформа проекта «Работа России» [Электронный ресурс]. –URL: <https://trudvsem.ru/about> (дата обращения – 22.09.21).
- 137) APQC (American Productivity & Quality Center) [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.apqc.org/>(дата обращения – 28.09.21).
- 138) Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2020 года [Электронный ресурс]. – URL: [https://monitoring.miccedu.ru/iam/2020/\\_vpo/inst.php?id=10006973](https://monitoring.miccedu.ru/iam/2020/_vpo/inst.php?id=10006973) (дата обращения – 28.09.21).
- 139) ФГОС ВО 3+-. [Электронный ресурс]. – URL: <http://fgosvo.ru/> (дата обращения - 14.09.2021)

- 140) Паспорт федерального проекта «Цифровая школа» [Электронный ресурс]. –URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658> (дата обращения – 13.08.21).
- 141) Информационные материалы о ходе реализации Федерального проекта «Цифровая школа» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения – 13.08.21).
- 142) Доклад «Преобразование экономических институтов в системе образования: подходы к формированию системы оплаты труда работников общеобразовательных организаций и организаций высшего образования» [Электронный ресурс]. – URL: <https://edu54.ru/upload/files/2017/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8B%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%B2%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%B2.pdf>(дата обращения – 19.08.21).
- 143) Доклад «Международные тенденции и инновации в профориентации» [Электронный ресурс]. – URL: [https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/202012/08%20Career%20guidance\\_Vol%201%20-%20web%20Rus.pdf](https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/202012/08%20Career%20guidance_Vol%201%20-%20web%20Rus.pdf)(дата обращения – 23.08.21).
- 144) «Исследование: что происходит на рынке корпоративного образования в России» [Электронный ресурс]. – URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17752-issledovanie-chto-proiskhodit-na-rynke-korporativnogo-obrazovaniya-v-rossii>(дата обращения – 16.08.21).
- 145) Российский рынок интернет - торговли: итоги 2019 года, тренды 2020-го [Электронный ресурс]. – URL: <https://icef.hse.ru/data/2020/06/15/1605035155B.pdf> (дата обращения – 23.09.21).

- 146) Интернет-торговля в России 2020 [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI\\_eCommerce2020.pdf](https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI_eCommerce2020.pdf) (дата обращения – 23.09.21).
- 147) Кадры для ОПК: год новый, проблемы старые [Электронный ресурс]. – URL: <https://profiok.com/news/detail.php?ID=13715> (дата обращения – 22.08.21).
- 148) Какие онлайн-учебные курсы стали популярны во время пандемии [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/08/827543-onlainovie-kursi> (дата обращения – 18.08.21).
- 149) Талибы разъяснили правила приема на работу афганских женщин [Электронный ресурс]. – URL: <https://lenta.ru/news/2021/09/14/womantaliban/> (дата обращения – 24.08.21).
- 150) Талибы запретили женщинам в Афганистане работать и выходить на улицу «в целях безопасности» [Электронный ресурс]. – URL: <https://theins.ru/news/244504> (дата обращения – 24.08.21).
- 151) В России стартовала реализация масштабных профориентационных проектов для детей и молодежи [Электронный ресурс]. – URL: <https://edu.gov.ru/press/932/v-rossii-startovala-realizaciya-masshtabnyh-proforientacionnyh-proektov-dlya-detey-i-molodezhi/> (дата обращения – 13.09.21).
- 152) Финал IX национального чемпионата «Молодые профессионалы» (World Skills Russia) [Электронный ресурс]. – URL: <https://worldskills.ru/final2021/%d0%b1%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%b5-160-0%b8%d0%b5-%d0%b2-%d0%b4/> (дата обращения – 17.09.21).
- 153) Понятие и виды карьеры [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.b17.ru/blog/74109/> (дата обращения – 06.08.21).

- 154) Этимология термина «карьера» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%B0/>(дата обращения – 06.08.21).
- 155) Мониторинг эффективности в сфере высшего образования. Мониторинг качества приема в вузы [Электронный ресурс]. – URL: <https://drafteea.ru/disease/monitoring-effektivnosti-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-monitoring/>(дата обращения – 13.08.21).
- 156) Эксперты оценили уровень трудоустройства выпускников вузов по профилю [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/society/17/06/2019/5d073be99a794764e4ce4a7c/> (дата обращения – 23.08.21).
- 157) Концепция «шесть сигм» [Электронный ресурс]. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Шесть\\_сигм](https://ru.wikipedia.org/wiki/Шесть_сигм)(дата обращения – 25.08.21).