

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

На правах рукописи

РЫЧИК ВЛАДИСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ

**РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЗНАНИЯМИ**

Специальность 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Адаменко Александр Александрович

Краснодар – 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ	15
1.1 Теоретические основы формирования нового вида предпринимательства: социально-просветительского предпринимательства.....	15
1.2 Управленческая модель развития социально-просветительского предпринимательства	47
1.3 Управление знаниями как основа развития социально-просветительского предпринимательства	71
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1	97
2 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ	100
2.1 Концептуальная схема управления социально-просветительским предпринимательством, реализуемого на принципах концепции управления знаниями	100
2.2 Формирование экосистемы социально-просветительского предпринимательства	120
2.3 Концептуальная модель формирования экосистемы социально- просветительского предпринимательства.....	146
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2	167
3 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНО- ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	171
3.1 Формирование организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства.....	171
3.2 Технология применения компетентностного подхода к социально- просветительскому предпринимательству	193
3.3 Построение матрицы компетенций на основе проведения морфологического анализа	222
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3	251
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	254
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	260

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Объекты исследования: основные океанариумы и дельфинарии, расположенные на территории РФ	286
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Комплекс частных и метакомпетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства.....	288
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Матрицы образов интеграции компетенций	303
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Матрицы сходства для малоформатных океанариумов и для дельфинариев	309
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Матрицы мер включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев	315
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Матрицы мер сходства $\Delta 0,75$ для малоформатных океанариумов и для дельфинариев	320
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Матрицы мер включения $\Delta 0,75$ для малоформатных океанариумов и для дельфинариев	326
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Матрица альтернативных вариантов получения частных и общественных эффектов на основе интеграции компетенций по матрице сходства и включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев.....	333
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства	339

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях постоянных динамических изменений в экономике РФ одним из приоритетных направлений стабилизации процессов функционирования общества является решение отдельных социальных проблем с использованием современных знаний, а также технологий и инструментов управления знаниями.

Социальное развитие общества в условиях ограниченности ресурсов и возникающих «провалов» как рынка, так и государства может быть непосредственно связано с развитием специфических предпринимательских структур, ориентированных одновременно на достижение и экономических и социальных эффектов деятельности и представляющих собой варианты социального предпринимательства. Таким образом, развитие социального предпринимательства будет способствовать решению социальных проблем, которые не попадают в «зону влияния» стандартных некоммерческих организаций и структур. Однако социальное предпринимательство достаточно «широкое» понятие, охватывающее деятельность в различных сферах и секторах экономики, поэтому в реальной практике возникает необходимость более «точечного», концентрированного внимания к определенным проблемам с использованием ресурсов различного вида, в том числе и таких специфических, как знания.

Отметим, что помимо решения социальных проблем развитие современного общества требует решения таких задач управления знаниями как совершенствование гибких навыков, повышение эмоционального и социального интеллекта как персонала отдельных организаций, так и общества в целом.

Для исследования возможности использования ресурсов управления знаниями нами использована общетеоретическая концепция экономики знаний и ее практическая составляющая, представленная более «узко» направленной концепцией управления знаниями, которая включает практический инструментарий теоретической концепции.

Под экономикой знаний нами понимается область исследования, выделяющая знания как приоритетный экономический ресурс и акцентирующая внимание на концептуальной базе развития категории «знания» и возможностях использования знаний в экономической деятельности в макромасштабах. Управление знаниями является ее практической составляющей и представляет собой инструментарий управления, концентрирующийся на процессах формирования, распространения, обмена, использования и трансформации знаний для повышения эффективности деятельности экономических субъектов.

Таким образом, расширение теоретической базы связано с концепцией экономики знаний, а развитие практической – с концепцией управления знаниями. В нашем исследовании при изучении возможностей использования ресурсов преимущественно акцент сделан на концепцию управления знаниями, как практический инструментарий развития нового вида предпринимательских структур.

Следовательно, в условиях интеллектуализации экономических ресурсов и экономики в целом, актуализируется научно-методическая задача развития более «узкого» вида бизнес-структур не только ориентированных на решение социальных проблем общества, но и использующих при этом концепцию управления знаниями.

Формирование подобных предпринимательских структур обеспечит одновременно и экономическое развитие предприятия за счет повышения компетентностного потенциала, и социальное развитие общества за счет решения отдельных проблем. При этом возможно совершенствование как профессиональных, так и личных компетенций, обладая которыми человек становится чувствителен к различным факторам воздействия, что, в свою очередь, повышает уровень и качество жизни населения за счет развития личности. Следовательно, развиваемое нами социально-просветительское предпринимательство, способствует компенсации роли общественных институтов при решении социальных проблем на основе управления знаниями.

Проведенный сравнительный анализ исследований российских и зарубежных ученых показал, что данные исследования не отражают полностью проблематику

формирования и развития социально ориентированных предпринимательских структур и возможности использования их потенциала. В частности, вопросы создания специфических бизнес-структур, построенных на базе принципов социального партнерства и экономики знаний, являются недостаточно изученными и дискуссионными. К тому же требуется разработка новых альтернативных инструментов управления в рамках функционирования данных предпринимательских структур. Следовательно, развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями является актуальной задачей исследования с научной и практической точки зрения.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретические аспекты исследования возможностей формирования нового вида предпринимательства представлены в трудах таких российских и зарубежных ученых, как Акс З. Дж., Альтер С. К., Арай Ю. Н., Ахмедзянова Ф.К., Барков А. В., Батаева Б.С., Беневоленский В. Б., Благоев Ю. Е., Боше Дж., Варнеке Х.-Ю., Вей-Скиллерн Дж., Ветрова Е. А., Данилова О.Л., Дворянкина Е. Б., Деминг Э., Друкер П. Ф., Жохова В. В., Захра С. Э., Карпова Г. А., Кашин В.К., Клиндух Р. В., Кулькова В. Ю., Майр Дж., Макаренко М. А., Мартин Р., Московская А. А., Мухин А. В., Остин Дж., Попов Е. В., Рудакова Л. В., Серто С. Т., Стивенсон Г., Тульчинский Г.Л. и др.

Актуальность применения концепции экономики знаний при регулировании деятельности экономических агентов отражены в работах таких экономистов, как Абдикеев Н. М., Абоседе А., Бабкин А. В., Баженов С. И., Буковиц У., Бусыгин Д. Ю., Вииг К., Владыка М. В., Восканов М. Э., Друкер П. Ф., Ершова И. Г., Ицковиц Г., Кастельс М., Кауфман Н. Ю., Клейнер Г. Б., Костюк В. Н., Кукушкин С. Н., Ларионов В. Г., Макаров В. Л., Масюк Н.Н., Махлуп Ф., Мильнер Б. З., Миндели Л. Э., Пипия Л. К., Плотников В. А., Прусак Л., Тумина Т. А., Нижегородцев, Р. М., Никифорова Л. Е., Николс Ф., Полани М., Попов Е. В., Рагулина Ю. В., Салихов Б. В., Салихова И. С.,

Татаркин А. И., Тинякова В. И., Унтура Г. А., Федулова Л. И., Филатов С. А., Хедланд Г., Шиверских М. Р., Шкарупета Е. В. и др.

Научно-методические аспекты управления деятельностью предпринимательских структур, тенденции и особенности развития организационных структур и современные управленческие модели рассмотрены в трудах таких ученых, как Акофф Р. Н., Аркин П. А., Бездудная А. Г., Будагов А. С., Бурыкин А. Д., Головцова И. Г., Гринберг Р., Гультияев В. Е., Гумерова Г. И., Деминг Э. Ф., Друкер П., Кваша В. А., Комаева Л. Э., Крымов С. М., Маслоу А. А., Новиков Д. А., Орлов Е. А., Песоцкая Е. В., Плешакова Е. Ю., Попова Л. Ф., Файоль А., а в том числе социального предпринимательства и социального партнерства в трудах ученых: Арай Ю. Н., Борисова Е. И., Былинская А. А., Головина Т. А., Котлер Ф., Полянин А. В., Суровнева А. А., Фирова И. П., Шаймиева Э. Ш., Шинкевич А. И. и др.

Современные тренды формирования предпринимательских и иных видов экосистем, в том числе в условиях развития экономики знаний представлены в работах следующих ученых: Аднер Р., Бабурин В. Л., Бородина А. В., Бурда Ю. Д., Васильева Е. Н., Гамидуллаева Л. А., Земцов С. П., Караяннис Э. Г., Клейнер Г. Б., Котляров И. Д., Коэн Б., Кулапов М. Н., Куликова О. М., Лавренюк Н. М., Ли И., Махновец С. Н., Полтавская М. Б., Овчинникова А. В., Раменская Л. А., Раунди П. Т., Рюкер-Шеффер П., Соловьева Т. С., Смородинская Н. В., Цудзимото М. и др.

Возможности компетентностного подхода при изучении человеческого, интеллектуального потенциала показаны в работах таких ученых, как Браун Б. Р., Газетдинов Ш. М., Можаяева Г. В., Ордобоева Л. М., Попова Л. Ф., Пуляева В. Н., Савченков А. В., Салихов Б. В., Салихова И. С., Смирнов П. С., Тинякова В. И., Уварина Н. В., Хендерсон Р. Л., Шабанов О. А. и др.

Однако представленные исследования не отражают полностью проблематику развития специфических видов предпринимательских структур на основе концепции управления знаниями. В частности, вопросы создания бизнес-структур социальной направленности, построенных на базе принципов

социального партнерства, являются недостаточно изученными и дискуссионными. Например, в теоретическом аспекте необходимо расширение и дополнение категории социального предпринимательства с точки зрения использования концепции экономики знаний; в методическом аспекте следует разработать и совершенствовать инструментарий регулирования деятельности нового вида предпринимательских структур – организаций социально-просветительского предпринимательства; в прикладном аспекте необходимо показать возможности использования концепции управления знаниями для развития специфических предпринимательских структур на основе использования компетентностного подхода, что еще раз доказывает актуальность исследования в выбранной объектно-предметной области.

Цель диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических положений и создании нового научно-практического инструментария управления знаниями, направленного на формирование и развитие социально-просветительского предпринимательства.

Потребность в достижении настоящей цели обусловила необходимость постановки и решения следующих **задач**:

— обосновать концепцию формирования и развития социально-просветительского предпринимательства, включающую двухэтапное объединение различных экономических структур и подходов с учетом специфических особенностей и принципов, видов инструментария и критериев эффективности, обосновывающую принцип двойной ценностной ориентации с целью разработки концептуальной схемы управления организациями социально-просветительского предпринимательства;

— разработать концептуальную модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства с учетом выделения отдельных специфических подсистем управления для повышения эффективности регулирования деятельности экосистем подобного вида;

— предложить организационно-управленческую структуру предприятий социально-просветительского предпринимательства в разрезе отдельных

управленческих подсистем и сформировать ее на основе реализации особенностей блокового взаимодействия;

— разработать методику формирования матрицы приоритетных направлений развития организаций социально-просветительского предпринимательства на основе использования компетентностного подхода и синтеза компетенций различного функционального содержания;

— построить компетентностные матрицы для конкретных видов организаций социально-просветительского предпринимательства на основе применения технологий морфологического анализа для создания специфических управленческих инструментов для каждого типа объекта.

Объектом исследования являются организации социально-просветительского предпринимательства как специфические виды предпринимательских структур. Прикладные исследования проведены на примере океанариумов и дельфинариев РФ.

Предметом исследования является совокупность организационно-управленческих отношений, формирующихся в процессе развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (п.18 Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы; п.28 Развитие теории и форм предпринимательства. Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Социальное предпринимательство).

Теоретической базой диссертационной работы послужили научные концепции в области теории менеджмента, социального предпринимательства и институциональной экономики, общетеоретической концепции экономики знаний и ее практической составляющей – концепции управления знаниями, а также научные изыскания отечественных и зарубежных авторов в сфере управления социально ориентированными предпринимательскими структурами с учетом

принципов управления знаниями. В теоретико-методической основе исследования находятся фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных авторов, изучающих социальное предпринимательство и возможность легитимации новых категорий в данной сфере.

Методологической основой диссертационной работы являлись современные научные подходы к исследованию особенностей построения управленческих моделей и организационно-управленческих схем для специфических предпринимательских структур.

Решение поставленных в диссертационном исследовании задач базируется на применении системного и ситуационного подходов в рамках теорий научного менеджмента при разработке концепции развития социально-просветительского предпринимательства, а также эмпирических обобщений, систематизации и классификации; монографического подхода – при изучении и развитии понятийного аппарата; моделирования – при построении абстрактной модели формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства и организационно-управленческой структуры организаций исследуемого вида; морфологического анализа – при построении компетентностных матриц для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили отечественные и международные нормативно-правовые акты, аналитические обзоры, информационные материалы научно-практических конференций, научной периодической печати и Интернет-ресурсов по вопросам регулирования деятельности предпринимательских структур на основе концепции управления знаниями, а также личные разработки автора, полученные в ходе диссертационного исследования.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается корректным использованием сформированной теоретико-методологической базы зарубежных и российских исследований, посвященных вопросам развития социально ориентированного предпринимательства на основе концепции управления знаниями, а также за счет

эмпирических исследований, проведенных автором относительно апробации компетентностного подхода при регулировании деятельности предпринимательских структур.

Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в разработке научно-методического аппарата развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями, формировании нового научного инструментария регулирования деятельности исследуемых предпринимательских структур.

К наиболее значимым научным результатам диссертационного исследования, определяющим его научную новизну, **лично полученным автором и выносимым на защиту**, относятся следующие положения:

1. обоснована концепция развития социально-просветительского предпринимательства через поэтапное интегрирование экономических структур и подходов. Первый этап предполагает объединение традиционных бизнес-структур и некоммерческих организаций, что приводит к формированию социального предпринимательства. На втором этапе социальное предпринимательство взаимодействует с принципами экономики знаний, порождая социально-просветительское предпринимательство. Эта концепция позволяет сформулировать принцип двойной ценностной ориентации для таких организаций и разработать концептуальную схему управления, учитывающую специфические элементы регулирования, такие как зоны ответственности, адаптационные механизмы и компетентностный компонент, а также базирующуюся на принципах управления знаниями и технологии smart-трансформации;

2. сформирована концептуальная модель экосистемы социально-просветительского предпринимательства, основанная на блоковом управлении с выделением специфических подсистем (внутриорганизационной, средовой, сетевой) и блоков управления (стандартный, зон ответственности, адаптационный), дополненные ресурсной базой знаний и компетенций, что позволяет эффективно управлять взаимосвязями между компонентами, адаптироваться к внешней среде и оптимизировать использование ресурсов;

3. разработана организационно-управленческая структура для предприятий социально-просветительского предпринимательства, учитывающая специфику управления на разных уровнях взаимодействия, уникальность которой заключается в систематизации особенностей управления с учетом двойной ценностной ориентации и выделении критериев блокового взаимодействия, что позволяет оптимизировать регулирование деятельности и достигать как экономических, так и социально-просветительских результатов;

4. предложена методика формирования матрицы приоритетных направлений развития социально-просветительского предпринимательства, базирующаяся на вариативной интеграции компетенций. Методика включает объединение частных (коммерческо-управленческих и личностно-социальных) компетенций для развития экономического направления и синтез частных и метакомпетенций для развития социально-просветительского направления. Отличительной особенностью является компетентностный подход с двухэтапным инструментарием: формирование компетенций (социально-просветительская составляющая) и использование компетенций (предпринимательская составляющая), подход обеспечивает функциональность, гибкость управления, структурность и повышает управляемость для достижения синергетического экономического и социального эффекта;

5. разработаны компетентностные матрицы для типовых социально-просветительских предприятий (океанариумы, дельфинарии) с использованием морфологического анализа и матриц сходства/включения. Эти матрицы позволяют классифицировать объекты, идентифицировать их специфические элементы и инструменты. Отличительными особенностями являются: систематизация ключевых компетенций (навыков, знаний, умений) для успешной деятельности; формирование методической и теоретической базы, а также тактических и стратегических инструментов управления; диагностика сильных и слабых сторон команд, определение приоритетов развития и обучения; обеспечение соответствия компетенций рыночным требованиям и решению социальных и просветительских задач.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии представлений о содержании концепции социального предпринимательства в разрезе исследования нового вида предпринимательских структур: социально-просветительского предпринимательства, а также в разработке уникальных подходов и инструментария регулирования деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные, теоретико-методические разработки могут быть использованы в деятельности социально ориентированных предпринимательских структур, осуществляющих свою деятельность с учетом использования концепции управления знаниями. Предлагаемые практические инструменты формирования организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства сформулированы с использованием принципа адаптивности, что позволяет осуществить их практическую интеграцию в частную практику предпринимательских структур. Результаты апробированы в деятельности отдельных предпринимательских структур, что подтверждено необходимыми документами. Кроме того, большая часть предложенных научно-практических положений использованы в учебном процессе нескольких вузов РФ с целью актуализации научно-методического обеспечения дисциплин, смежных с тематикой исследования, что также подтверждено необходимыми документами.

Апробация результатов исследования. Основные теоретико-методические положения неоднократно обсуждались и получили положительную оценку на международных и всероссийских научных конференциях, среди которых: «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов» (Орел, 2023 г.), «Теоретические и практические аспекты формирования и развития "Новой науки» (Волгоград, 2023 г.), «Интеллектуальный потенциал России 2024» (Самара, 2024 г.), «Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений» (Челябинск, 2024 г.), «Актуальные вопросы

научных исследований в условиях формирования многополярного мира» (Иркутск, 2025 г.).

Результаты исследований, представленные в виде концептуальных положений, методик и научно-практических рекомендаций используются в учебном процессе КубГАУ при актуализации научно-методического обеспечения дисциплин «Предпринимательская деятельность», «Управление организацией», что подтверждается документами.

Научные публикации. По результатам исследования опубликовано 11 научных работ общим объемом 5,28 п.л. (из них авторский объем составляет 4,78 п.л.), в том числе 6 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций. Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

Объем диссертации – 285 страниц основного машинописного текста и Приложения.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы, в который включено 358 наименований научной и нормативно-методической литературы.

1 СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

1.1 Теоретические основы формирования нового вида предпринимательства: социально-просветительского предпринимательства

В современной экономике предпринимательские структуры являются основополагающими элементами формирования гибкой, адаптивной экономики в условиях существенного внешнего воздействия и внутренних трансформационных изменений. Исследуя возможности развития экономики с учетом социальных потребностей общества, можно выделить различные структуры, в частности, связанные с коммерческой и социальной деятельностью.

Отметим, что сочетание коммерческой деятельности и социального партнерства или функционирования коммерческих организаций, по сути, трансформировалось в появление такого феномена как социальное предпринимательство. Тем не менее, нам представляется целесообразным проведение монографического анализа исследований, касающихся предметного поля, формирующего данную категорию.

В частности, деятельность некоммерческих организаций в области концептуальных основ развития предприятий подобного типа в своих работах изучали Юрьева Т. В. [258], Суровнева А. А., Головина Т. А., Полянин А. В. [212], Дворядкина Е. Б., Простова Д. М. [52], Трескин П. А. [221], Друкер П. Ф. [58] и др.

В качестве теоретической базы для развития некоммерческих организаций (НКО) можно выделить такие концепции как теории социального рыночного хозяйства, теории регионального управления и развития, теории социозкономики и др. Концепции развития организаций социальной направленности позволили сформировать и методологию управления предприятиями некоммерческой деятельности.

Так экономисты Друкер П. Ф. [58], Суровнева А. А., Головина Т. А., Полянин А. В. [212] в своих исследованиях раскрывают особенности системы

менеджмента в некоммерческих организациях: принципы, инструменты и методики. Акцент в своих работах исследователи делали на важность и необходимость уделять особое внимание эффективному управлению НКО, поскольку их функционирование направлено на решение социальных проблем общества и их деятельность достаточно ограничена с точки зрения пополнения ресурсной базы.

Вопрос социальной проблематики непосредственно связан и с развитием социального капитала. Так Трескин П. А. [221] в своей статье исследовал как общие черты, так и уникальные особенности социального капитала в общественных организациях.

Особенности формирования и развития НКО в своих трудах изучали Котлер Ф., Андреасен А. Р. [99], Беневоленский В. Б., Шмулевич Е. О. [22], Корнеева И. Е. [97], Лескова Ю. Г. [115], Старшинова А. В., Бородкина О. А. [208], Звездина Т. М. [68] и др.

Зарубежный опыт анализа особенностей функционирования НКО в области реализации стратегического маркетинга представлен в трудах Котлера Ф., Андреасена А. Р. [99]; российский опыт привлечения ресурсов для социально направленных организаций из внешних источников освещен в работах Корнеевой И. Е. [97].

Особенности государственного регулирования, государственной поддержки и возникающая в связи с этим динамическая трансформация между отдельными векторами экономики представлены в работах Беневоленского В. Б., Шмулевича Е. О. [22] и Старшиновой А. В., Бородкиной О. И. [208]. Авторами сделан вывод о неоднозначном характере деятельности и неоднозначном общественном восприятии НКО, несмотря на тот факт, что роль и значимость социальных организаций в экономике государства и региона постоянно повышается. И следует учитывать, что в принципе доверие к поставщикам социальных услуг, представленных НКО, в целом ниже, чем к поставщикам из государственного сектора.

Существенный массив исследований в области НКО посвящен изучению правовых аспектов регулирования деятельности организаций (Звездина Т. М. [68], Лескова Ю. Г. [115] и др.), а также противоречий, встречающихся в изучаемом правовом поле. В связи с этим необходимо отметить особый вопрос легитимизации всех понятий, связанных с деятельностью социально ориентированных организаций.

Одной из наиболее проблемных сторон деятельности НКО является оценка результативности и эффективности их функционирования, поскольку в этом аспекте деятельность НКО существенно отличается от деятельности классических коммерческих организаций. Основная миссия НКО, решение социальных задач развития общества, существенно осложняет возможность анализа ее результативности. Тем не менее, ряд российских ученых рассматривают вопросы эффективности НКО в своих работах (Борисова Е.И., Полищук Л. И. [28], Рождественская Н. В. [180], Громова М. Н. [45], Зотов В. Б. [71] и др.) и предлагают различные пути решения возникающих проблем оценки. Например, Борисова Е. И. и Полищук Л. И. [28] предлагают при решении данной проблемы опираться на технологию аппроксимации границы производственных возможностей.

В целом, можно говорить о существующих в настоящий момент и проблемах легитимизации и вопросах оценки деятельности НКО и о проблемах «разгосударствления» сектора предоставления социальных услуг, что создает широкое поле для научных исследований.

Достаточно сходны в семантическом и прагматическом плане категории, характеризующие НКО и социальное партнерство, тем не менее, присутствуют и существенные отличия данных дефиниций.

Таким образом, тема социального партнерства достаточно разработана как российскими, так и зарубежными учеными: экономистами, социологами, философами как проблематика отношений между обществом и государством.

В современной России вопросы социального партнерства в основном развивались после 1990-х гг. Ученые изучали концептуальные основы

формирования социального партнерства, формы сотрудничества различных типов государственных институтов и некоммерческих организаций (Черныш М. Ф. [245]), особенности перехода от простого социального взаимодействия к более сложной категории социального партнерства (Модель Б. С. [139]), модели социального партнерства, представленные в различных субъектах РФ (Садков В. О. [189]) и иные концепции социального партнерства.

Особенности формирования социального партнерства в РФ также являлось предметом дискуссии различных авторов. Об особенностях системы социального партнерства, принципах ее построения и механизмах реализации говорят Комаровский В. В. [96], Якимец В. Н. [259], противоречия формирования и развития социального партнерства как особого вида экономической деятельности рассматривает в своих трудах Черныш М. Ф. [245].

Большая когорта ученых занималась и более практическими вопросами, касающимися развития социального партнерства.

Так Мирзоян Г. В. [137] проведя социально-философский анализ категории, сделал вывод о том, что социальное партнерство в первую очередь характеризуется присущими ему принципами социальной справедливости и взаимной солидарности. Также в прикладном аспекте он говорил о необходимости укрепления социального партнерства между социальными и экономическими субъектами, создании интеграционных механизмов социального взаимодействия на основе ценностных принципов. Социальное партнерство как институт публичной политики представлен в работах Баркова А. В. [17], Хачатуряна К. С. [240], Завьяловой Е. Б. [64], Михеева В. А. [138] и др.

В большей части исследований данного направления авторы приходят к выводу о целесообразности использования механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) при формировании социального партнерства и создании социальной инфраструктуры. Ученый Михеев В. А. [138], в частности, говорит о том, что именно социальное партнерство является ключевым фактором развития публичной политики и синтезирует в единую систему публичное и частное.

Отдельные авторы предлагают использовать сетевые инструменты построения механизмов взаимодействия между субъектами [197].

Однако представленные исследования не отражают полностью проблематику формирования и развития социального партнерства в РФ и возможности использования его потенциала. В частности, вопросы создания специфических предпринимательских структур социальной направленности, построенных на базе принципов социального партнерства, являются недостаточно изученными и дискуссионными.

На базе синтеза коммерческой деятельности и социально направленной деятельности, в частности НКО, а также формирования социального партнерства, в экономике появилось новое интегрирующее понятие – социальное предпринимательство.

Для более целостного восприятия дефиниции «социальное предпринимательство» и возможности введения в научный оборот термина «социально-просветительское предпринимательство» проведем предметно-ориентированный монографический анализ.

Библиография в РФ по проблематике социального предпринимательства с 1990-х по 2010-е гг. насчитывает более 3000 публикаций, что свидетельствует о высоком уровне научного интереса к данному вопросу и институционализации этой категории. С 2010-х гг. по 2020-е гг. библиография, касающаяся сферы социального предпринимательства, включает уже более 15 000 публикаций российских авторов, и исследования имеют большую методологическую направленность в отличие от теоретического (описательного и обзорного) профиля статей за предыдущий период исследования.

Дефиниция «социально-просветительское предпринимательство» практически не представлена в настоящий момент в исследованиях российских ученых. Наиболее близкие рассматриваемые в научных трудах экономические категории «социально-просветительская работа», «информационно-просветительское» обеспечение, «социальное партнерство», «культурно-просветительская деятельность».

Научный интерес и концептуализация дефиниции «социальное предпринимательство» начали активно формироваться в 1990-х гг. и развиваться в 2000-х гг. [9; 49].

Более узкие прикладные аспекты возможности использования института социального предпринимательства рассмотрены в трудах Глушанок Т. М. [39], Лушниковой М. В. [118], Закшевского В. Г. [65], Татаркина А. И. [216], Снитко Л. Т. [202], Медведевой Н. В. [131], Бондалетова В. В. [27], Дегтяревой В. А. [53] и др. Ученые рассматривали как особенности реализации социального партнерства на различных рынках, так и роль социального партнерства в повышении качества жизни населения в различных сферах.

Термин «социальное предпринимательство» стал широко использоваться в 1980-х гг. в исследованиях Дрейтона Б. и Лидбетера Ч. [314]. В 1990-х гг. социальное предпринимательство рассматривалось уже как специфическая область изучения [289]. Анализируя 1950-1990-е гг., можно говорить об исследованиях известного практика в области социальных инициатив – Майкла Янга [355].

Зарубежные ученые, занимающиеся вопросами социального предпринимательства и развивающие концепции социального предпринимательства – это: Dees G. [289], Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. [270], Zahraa S., Gedajlovicb E., Neubaumc D., Shulman J. [357] и др.

Исследователи, изучающие теоретические аспекты категории, сферы и границы социального предпринимательства: Mair J., Martí I. [318], Smith B., Stevens C. [339], Swanson L., Zhang D. [344], Wiguna A., Asfi Manzilati. [351]. Изучением различий классического и социального предпринимательства занимались Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. [270], Certo S., Miller T. [284].

В российской науке можно выделить следующих исследователей: Арай Ю. [10], Благоев Ю. Е. [23], Макаревич А. Н., Сазонова Т. Ю. [119], Московская А. А., Берендяев А. А., Москвина А. Ю. [143] и т.д.

Российские ученые в различных аспектах рассматривали проблематику формирования и развития социального предпринимательства в обществе как специфической формы коммерческой деятельности.

Так, например, ряд ученых изучали особенности развития и функционирования малого бизнеса в социальной сфере (Чепуренко А. Ю. [244], Барков А. В. [18], Гринберг Р. [43], Почанина М. Н. [172], Якимец В. Н. [260] и др.), в частности, ученые говорили о том, что именно экономическая эффективность коммерческой деятельности непосредственно связана с его социальной деятельностью, социальной ответственностью, и именно предпринимательская деятельность является приоритетным фактором социального развития общества.

Отметим, что в социальном предпринимательстве экономическая и социальная результативность является равноправными элементами модели управления с большей социальной ориентацией в отдельных случаях.

Специфика социального предпринимательства в РФ, особенности построения его бизнес-моделей и их оценки, представлены в работах Макаревича А. Н. [119], Арая Ю. Н. [11], Кусакиной О. Н. [112], Минаева А. В. [134] и др.

Иные концептуальные основы формирования социального предпринимательства представлены в трудах Жоховой В. В. [62], Арая Ю. Н. [10], Мухина А. В. [145], Московской А. А. [143], Благова Ю. Е. [24], Макаренченко М. А. [122], Нецадина А. К. [147], Кульковой В. Ю. [110], Попова Е. В. [167], Клиндух, Р. В. [93], Рудаковой Л. В. [182] и др. Авторы показывают научный интерес к развитию данной дефиниции, а также акцентируют внимание на различных подходах, характеристиках исследуемого феномена. В своих работах экономисты дискутируют о том, что социальное предпринимательство с одной стороны может рассматриваться как коммерческая социально ориентированная деятельность с инновационной направленностью, а с другой стороны может являться способом социальных изменений.

Таким образом, имплементация социального предпринимательства как экономической категории в научный оборот и прикладную деятельность является одним из ведущих факторов развития общества, способствующих достижению социальной результативности и устойчивости функционирования общества.

Социальное предпринимательство является новой бизнес-структурой, способствующей решению социальных проблем, которые не находятся в «зоне влияния» обычных некоммерческих организаций или структур. Данное положение прослеживается и в работе Ветровой Е. А. [34] Институциональные аспекты развития социального предпринимательства также представлены в работах Кульковой В. Ю. [110], Попова Е. В. [167] и др.

Также как и такие социальные институты как некоммерческие организации и социальное партнерство – социальное предпринимательство как бизнес-структура более высокого уровня основывается на использовании человеческого капитала. Данный аспект в своих трудах обосновывают Якушев А.Ж., Филин С.А. [261] и др.

Российские ученые Московская А. А., Берендяев А. А., Москвина А. Ю. [143] рассматривают проблематику легитимации социального предпринимательства в РФ. Под легитимацией понимается комплексный механизм общественного утверждения явления, его институционализация. Данный процесс шире определения юридического статуса и включает взаимодействие различных стейкхолдеров.

Значение социального партнерства при решении социальных проблем общества в целом изложено в работах Сошниковой Т. А. [207], Рогачевой Л. И. [179], Модель И. М. [140] и др. Так Сошникова Т. А. говорит о необходимости развития социального партнерства с учетом особенностей взаимодействия в трудовом коллективе и структуры человеческого капитала [207].

Человеческий капитал, как и социальный капитал при исследовании НКО, является предметом изучения в рамках концепции социального партнерства. В частности Якушев А. Ж. [261] исследует возможность получения синергетического эффекта при формировании социального партнерства взаимодействия различных структур на основе эффективного использования человеческого и интеллектуального капитала. Экономист Филин С. А. [235] показывает высокую значимость человеческого капитала при формировании социального партнерства в современной экономике XXI в. в государстве инновационного типа.

Социальный капитал можно рассматривать как ресурс развития личности или группы лиц (коллектива, общества) [219]. Также интересен подход Флэпа Х. [303], который говорит о том, что социальный капитал представляет собой будущие выгоды, полученные от взаимосвязи и взаимодействия с другими людьми, а не только от собственного труда. Таким образом, рост социального капитала возможен только за счет инвестиций в социальные отношения и наиболее спорным вопросом здесь является субъект, обеспечивающий данные инвестиции. С нашей точки зрения, таким субъектом может выступать социально ориентированная организация, которая за счет инвестиций в социальный капитал, сможет также обеспечить для себя и повышение экономической эффективности. Концепция социального капитала напрямую взаимосвязана с концепцией общественного благосостояния и возможностью получать дополнительные положительные экстерналии.

Несмотря на широкий интерес в научных исследованиях к категории «социальное предпринимательство» [79], общепринятое определение данной дефиниции отсутствует, соответственно в настоящий момент отсутствуют и четкие границы применения категории. В экономической литературе представлено множество теоретических дискуссий, возникающих при изучении концепции социального предпринимательства.

Следовательно, можно говорить о том, что еще актуальнее вопрос, касающийся развития новой предлагаемой для использования дефиниции - «социально-просветительское предпринимательство». На основе классификации термина социальное предпринимательство выделим группу определений, характеризующих не только социальную направленность предпринимательской деятельности, но и ориентирующих на использование в своем развитии знаний, навыков и компетенций.

Дифференциация авторских определений «социального предпринимательства» представлены в таблице 1. При этом дефиниции нами сгруппированы по отдельным подвидам, характеризующим ключевую направленность:

- 1) социально ориентированный подход;
- 2) инновационно ориентированный подход;
- 3) благотворительность;
- 4) ответственно-ориентированный подход;
- 5) целеориентированный подход;
- 6) коммерчески ориентированный подход,
- 7) подход с знаниевой ориентацией.

Таблица 1 – Синтез подходов к исследованию социального предпринимательства (разработано автором с использованием литературных источников)

№	Авторы	Подход, которого придерживаются авторы	Особенности
Социально ориентированный подход			
1	Mair J., Marti I. [318]	«Социальное предпринимательство характеризуется наличием социальной миссии, созданием социальной и экономической ценности». [318]	социальная ценность
2	Zahraa S., Gedajlovicb E., Neubaumc D., Shulman J. [357]	«Социальные предприниматели делятся на три категории: 1) предприниматели, предлагающие революционные изменения (социальные инженеры), 2) предприниматели, предполагающие эволюционный путь внедрения инноваций на основе запуска социальных предприятий (социальные конструктивисты), 3) предприниматели, периодически участвующие в локальных социально ориентированных мероприятиях на основе имеющихся ресурсов (социальные участники)» [357]	социальные предприниматели
3	Wiguna A., Asfi Manzilati. [351]	«Социальное предпринимательство в основном ориентировано на создание социальной ценности, получение прибыли является лишь косвенным эффектом. Оценка эффективности деятельности социальных предпринимателей затруднена в связи со сложностью измерения социального вклада. Социальное предпринимательство ориентировано на добровольное использование ресурсов». [351]	проблематичность измерения эффективности социального вклада
4	Попов Е. В., Веретенникова А. Ю., Козинская К. М. [167]	«Социальное предпринимательство – совокупность взаимосвязанных видов деятельности, направленных на решение социальных проблем за счет развития коммерческой деятельности экономических агентов». [167]	коммерческая деятельность
5	Гришина Я.С. [44]	«Социальное предпринимательство является разновидностью экономической деятельности, направленной на решение социальных проблем общества». [44]	социальные проблемы общества
6	Martin R.L., Osberg S. [321]	«Социальное предпринимательство – это любая социально полезная деятельность вне зависимости от субъекта этой деятельности». [321]	социально полезная деятельность

Инновационно ориентированный подход			
1	Peredoa A., Murdith McLeanb M. [329]	«Социальное предпринимательство обеспечивает создание социальной ценности с определенной целью на основе использования инноваций и принятия риска деятельности». [329]	социальная ценность, рискованная деятельность
2	Юнус М., Жоли А. [257]	«Социальное предпринимательство создает «социальные блага для тех, ради кого оно осуществляет свою деятельность». [257]	социальные блага
3	Emerson J., Twersky F. [302] Dees J. G. [291]	«Социальное предпринимательство – это социально ориентированная инновационная деятельность в организациях любого типа». [291; 302]	коммерческие и некоммерческие цели, основное - социальная направленность
4	Drayton, W. William F. Meehan III, Georgia Levenson [299; 354]	«Социальное предпринимательство – это люди, предлагающие инновационное решение для наиболее существенных проблем общества». [299; 354]	инновационное решение
5	Батаева Б. С. [19]	«Социальное предпринимательство и социальные инвестиции рассматриваются как механизм раскрытия инновационного потенциала гражданского общества, опирающийся на самоорганизацию и самоактивизацию граждан для решения социальных проблем по месту жительства или для поддержки социально незащищенных слоев населения». [19]	Инновационный потенциал общества
Благотворительность			
1	Шевелева А. Е., Степанова Н. Р. [249]	«Социальное предпринимательство – это деятельность любой неприбыльной или благотворительной организации; социальные предприятия – это благотворительные и некоммерческие организации, отдающие часть произведенной продукции на благотворительность». [249]	благотворительность
2	Климова С. В. [92]	«Социальное предпринимательство целесообразно рассматривать как нетрадиционную форму благотворительности в тех случаях, когда социальный предприниматель жертвует прибылью: не гонится за ней, а помогает людям». [92]	благотворительность

Ответственно-ориентированный подход			
1	Austin J. E., Reficco E. [268] Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. [157]	«Основным результатом деятельности в сфере социального предпринимательства является «создание социальной ценности для процветания общества», в отличие от коммерческой организации, основной целью которых является «поддержание прибыльных операций в личных целях». [157; 268]	создание социальной ценности
2	Porter M., Kramer M. [332]	«Социальное предпринимательство не только приносит пользу обществу, но и создает общие ценности». [332]	общие ценности
3	Dees G. [289]	«Социальное предпринимательство – это вид деятельности, который характеризуется миссией создания социальных ценностей на основе участия в инновационных процессах и изучения новых возможностей и с учетом высокого чувства ответственности и результативности». [289]	социальная миссия, инновационные процессы, чувство ответственности
4	Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. [157]	«Социальное предпринимательство – это деятельность, ориентированная на эффективность, которая обеспечивает социальный результат для общественных благ на основе внедрения инновационных идей и моделей с целью решения социальных или экологических проблем». [157]	социальность, инновационность
5	Bacq S., Janssen F. [272]	«Социальное предпринимательство – многомерная динамическая модель, объединяющая отдельные элементы: социального предпринимателя, предпринимательский процесс, социальную организацию, отражающие ее характеристики и стратегическое развитие, а также влияющие на окружающую среду». [272]	социальные предприниматели, предпринимательский процесс, социальные организации
Целеориентированный подход			
1	Robinson J. [335] Alter S. K. [266]	«Основным критерием функционирования социального предпринимательства является «двойная результативность» (double bottom line), которая характеризуется одновременным получением финансового (экономического) эффекта и социального эффекта (оказания социального воздействия)». [266; 335]	экономическая и социальная эффективность
2	Арай Ю. Н. [10]	«Социальное предпринимательство – это безубыточная предпринимательская деятельность, движимая основной миссией компании (созданием социальной ценности) и направленная на решение проблем общества. Социальное предпринимательство (на корпоративном уровне) – устойчивая инновационная социальная деятельность компании, способная создать в синтезе экономические и социальные ценности». [10]	одновременное создание экономических и социальных ценностей

Продолжение таблицы 1

3	Макаревич А., Сазонова Т. [119]	«Социальное предпринимательство – способ экономической деятельности, ориентированной на получение заранее запланированного социального эффекта на основе достижения социально значимых целей (обучение, просвещение и т.д.) с использованием новых идей или ресурсов (предпринимательское новаторство) и достигающий самокупаемости». [119]	социальный эффект предпринимательское новаторство
4	Московская А. А. [142]	«Социальное предпринимательство - деятельность, ориентированная на создание социальной ценности для избежания несправедливого равновесия в обществе на основе личных качеств предпринимателя и создания «справедливого» равновесия для повышения потенциала или адаптации целевой группы». [142]	справедливое равновесие в обществе
5	Alter S. K. [266]	«Социальное предпринимательство – новый способ социально-экономической деятельности, интегрирующий социальную ориентацию организации с предпринимательским новаторством и обеспечением устойчивой самокупаемости. В основе социального предпринимательства находятся социальные предприятия (предприятия, созданные для решения социальных проблем)». [266]	социальные предприятия
6	Haugh H., Tracey P. [307]	«Социальные предприятия занимаются коммерческими операциями, совмещая инновации, предпринимательство и социальные цели и стремятся обрести финансовую стабильность, благодаря доходам от коммерции». [307]	инновации и социальные цели
7	Поаншваль Н. С. [161]	«Социальное предпринимательство и инновационные подходы к ведению бизнеса будут способствовать: трудоустройству социально незащищенных слоев населения и людей, для которых занятость на полный рабочий день невозможна; – развитию сферы услуг; смягчению экологических проблем». [161]	инновационные подходы к бизнесу
Коммерчески ориентированный подход			
1	Boschee J [278] Wallace S. L. [349]	«Социальное предпринимательство – это использование некоммерческими организациями инновационных методов для осуществления деятельности и получения прибыли». [278;349]	только коммерческие цели
2	Boschee J., McClurg J. [279]	«Социальное предпринимательство в отличие от некоммерческих организаций имеет в качестве основной цели получение прибыли». [279]	получение дохода
Подход с знаниевой ориентацией			
1	Заславская Т.И. [67]	«Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, основанная на нестандартных подходах, изобретательности и интеллектуальном потенциале предпринимателя». [67]	интеллектуальный потенциал предпринимателя

2	Cherwitz R., Sullivan Ch., [285]	«Социальное предпринимательство включает интеллектуальную составляющую и находится во взаимосвязи с системой образования». [285]	интеллектуальная составляющая
3	Abosedo A., Onakoya A. [262]	«Социальное предпринимательство взаимодействует с экономическими субъектами, способными создавать новые идеи». [262]	новые идеи и знания

Существует три основных направления исследования социального предпринимательства:

- 1) российский, ориентированный на дифференциацию классического и социального предпринимательства [111; 142];
- 2) дифференциация социального предпринимательства и некоммерческих организаций, при этом социальное предпринимательство рассматривается как более развитая форма НКО [270; 276; 277];
- 3) ориентация социального предпринимательства на решение социальных проблем с использованием инновационных подходов, возможное влияние на решение комплексных социальных проблем [109; 289; 321; 331; 338].

А также два основных подхода, поскольку существует два противоположных взгляда на исследование социального предпринимательства. С точки зрения одного из них основным в категории социального предпринимательства является его социальная направленность, социальная ориентированность (некоммерческая деятельность). С точки зрения другого подхода, ведущим является предпринимательское начало, учитывающее реализацию коммерческих функций.

Возможности развития социального предпринимательства зависят от уровня осведомленности о социальных проблемах и включенности в их решение, что непосредственно пересекается с учениями о знании и общественных благах, т.е. экономикой знания и теорией общественных благ.

Теория общественных благ сформирована и представлена в трудах экономистов Пигу А. [331] и Самуэльсона П. [338] и является базой развития концепции социального предпринимательства.

Основоположником же распространения теории управления знаниями является специалист по искусственному интеллекту Wiig K. [352]. Также подробно исследовали данную теорию такие зарубежные ученые как Stewart T. [342], Bukowitz W., Williams R. [281], Nonaka I., Takeuchi H. [326], Prusak L. [333] и др. В таблице 2 показаны различные модели управления знаниями с точки зрения зарубежных экономистов.

Таблица 2 – Развитие различных моделей управления знаниями (Составлено автором на основе

Модель управления знаниями	Экономисты, придерживающиеся данного подхода
модель получения знаний	Wiig K [352; 353], Nickols F. [325], Mayer M. [322], Zack M. [322], Earl M. & Scott I. [301], Rollet H. [336]
модель использования знаний	Wiig K [352; 353], Nickols F. [325], Mayer M. [322], Zack M. [322]
модель трансферта знаний	Wiig K [352; 353], Nickols F. [325], Mayer M. [322], Zack M. [322], Rollet H. [336], Hedlund G. [308], Boisot M. [275]
модель обмена знаниями	Hedlund G. [308], Nonaka I. and Takeuchi K. [326], Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. [288], Snowden D. [340]
модель создания сетевых структур на основе экономики знаний	Hedlund G. [308], Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. [288]

Также можно выделить следующие модели обмена знаниями [146]:

- 1) обмен знаниями в рамках проекта в малой группе, возможен обмен явными и неявными знаниями;
- 2) обмен знаниями при создании сетевых групп, могут быть малые и большие группы, в большей степени обмен явными знаниями;
- 3) обмен знаниями на основе организационных структур, например, центров компетенций, как постоянной платформы обмена знаниями;
- 4) обмен знаниями с неограниченным числом акторов, как внутренних, так и внешних.

Российские ученые также активно изучали и разрабатывали проблематику вопросов управления знаниями, знаниевой экономики, новой экономики, основанной на знаниях.

Так исследованием концептуальных основ, принципов и механизмов экономики знаний занимались такие ученые, как: Масюк Н. Н. [127], Макаров В. [120], Мильнер Б. З. [132], Татаркин А. И. [217], Костюк В. Н. [98], Сербиновский Б. Ю. [196], Сухарева М. А. [214], Салихов Б. В. [193], Салихова И. С. [191], Иванов С. В. [73], Федулова Л. И. [230], Голубкин В. Н. [41] и др. Многие авторы затрагивают вопрос, касающийся взаимозаменяемости различных терминов, описывающих экономику, основанную на знаниях, в частности, таких как «новая экономика», «инновационная экономика», «экономика

знаний», «информационное общество» и др. Согласимся с Сербиновским Б. Ю. [196], что, «несмотря на некоторую схожесть данных понятий, говорить об их однородности и взаимозаменяемости не приходится, поскольку каждое из них имеет свое происхождение, наполняемость и назначение».

Значительный интерес вызывает исследование наиболее сложноструктурируемого и сложноуправляемого подтипа знаний, а именно латентного (неявного) знания. Так авторы Салихов Б. В., Салихова И. С. [191; 193] выделяют основные аспекты корпоративного неявного знания как ведущего элемента для развития конкурентоспособного предпринимательства на базе инноваций. Экономист Иванов С. В. [73] говорит о неявных знаниях как о «социально-экономическом генотипе экономического агента» и приоритетности развития именно этого типа знаний. Поддержим мнение автора, что именно неявные (латентные, имплицитные) знания позволяют создавать синергетический эффект при взаимодействии экономических субъектов.

Экономика знаний, также как и рассмотренные нами типы экономики, ориентированной на решение социальных проблем, основывается на использовании человеческого (социального, интеллектуального) капитала и на технологиях сетевого взаимодействия.

Идею развития человеческого капитала как ключевого фактора экономики знаний поддерживают такие российские ученые как Аганбегян А. Г. [4], Сигов В. И. [199], Ширинкина Е. В. [252], Ланская Д. В. [113], Пуляева В. Н. [174], Бусыгин Д. Ю. [31] и др. Так Аганбегян А. Г. [4] говорит о том, что основная цель экономики знаний именно в развитии человеческого капитала, повышении его качества и производительности, т.е. экономика знаний является воздействующим фактором, а человеческий капитал – результатом. Несколько иного подхода придерживается Сигов В. И. [199], выделяя человеческий капитал как основной критерий развития экономики знаний, т.е. в данном случае человеческий капитал – факторный признак, а экономика знаний – результативный признак. В любом

случае можно говорить о тесной корреляции между собой темпов развития экономики знаний и уровня развития человеческого капитала.

Технологии и структуры сетевого взаимодействия в экономике знаний рассматриваются учеными в основном в контексте коллаборационных механизмов. Так Иншаков О. В. [75] в своей работе говорит о коллаборации как о глобальной форме организации экономики знаний. Именно коллаборация является наиболее эффективной формой для организации взаимодействия между отдельными экономическими агентами знаниевой экономики. Именно коллаборация и сетевые структуры обеспечивают развитие современного технологического уклада.

Вопросами коллаборации и сетевого взаимодействия также занимались в своих исследованиях Катенев В. И. [81], Нижегородцев Р. М. [148], Сафиуллин А., Тронин В. [195] и др.

Экономисты Катенев В. И. и Нижегородцев Р. М. исследовали именно сетевые эффекты и возможности развития сетевой экономики в условиях совершенствования механизмов управления знаниями.

Сетевые взаимодействия в свою очередь могут быть одной из перспективных технологий для формирования экосистем в рамках реализации концепции экономики знаний.

Возможности формирования экосистем при управлении знаниями в своих трудах рассматривали Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю. [78], Шкарупета Е. В., Смышляев В. А. [254] и др. Авторы Каранатова Л. Г. и Кулев А. Ю. [78] исследуют формирование при реализации концепции экономики знаний инновационной экосистемы как специфического сетевого сообщества, основанного на поиске рациональной комбинации различных ресурсов. При этом знание в подобных экосистемах является ключевым, связующим ресурсом, необходимым для создания инновационной продукции. Экономист Шкарупета Е. В., Смышляев В. А. [254] акцентируют внимание на ином типе экосистем, а именно фрактальных организациях, существующих в условиях экономики знаний. Следовательно, существенная когорта российских ученых изучали различные специфические институциональные факторы, влияющие на функционирование экономики знаний.

Более общими вопросами, касающимися развития различных институтов в рамках концепции экономики знаний, занимались такие экономисты, как Попов Е. В., Власов М. В. [165], Унтура Г. А. [227], Зенкина Е. В. [70], Трофимова Н. Н. [222], Голохвастов Д. В. [40], Баженов С. И. [16], Восканов М. Э. [35] и др.

Разработкой практических моделей и методик, используемых при развитии концепции экономики знаний, занимались экономисты Бабкин А. В. [15], Чугунов А. В. [246], Дружинин А. М. [57], Ершова И. Г., Вертакова Ю. В. [61], Ферова И. С. [231], Рагулина Ю. В. [175], Батракова Л. Г. [20], Кукушкин С. Н. [106], Тинякова В. И. [218], Цыренов Д. Д. [243], Филатов С. А. [234] и др.

При этом ряд ученых рассматривают и разрабатывают различные инструменты управления знаниями в рамках современной цифровой экономики. К таким исследователям можно отнести Дружинина А. М. [57], Чугунова А. В. [246], Авдеенко Т. В. [2], Сухарева О. С. [213], Кауфмана Н. Ю. [82], Дагаева А. А. [50], Шабанова А. П. [247], Ларионова В. Г., Шереметьеву Е. Н., Баринову Е. П. [114] и др.

После проведения монографического исследования экономических систем в исследуемой предметной области нами сделан вывод о возможности получения положительных эффектов при комплексном исследовании концепции социально ориентированного предпринимательства и концепции экономики знаний. Аналогичной позиции придерживаются такие ученые как Ахтямов М. К. [13], Филинов В. П. [236], Шиверских М. Р. [250], Абдикеев Н. М. [1], Дорошенко Ю. А. [56], Клейнер Г. Б. [88] и др. Можно сделать вывод, что в условиях интеллектуализации экономических ресурсов и экономики в целом актуализируется в том числе развитие методического аппарата предпринимательства в сфере производства, распространения и использования знаний.

На основе проведенного монографического анализа и применения методов когнитивного моделирования нами выделена группа таких социальных проблем,

при решении которых целесообразно использовать принципы экономики знаний. На основе структуризации выделенных социальных проблем построена когнитивная карта социальных проблем общества знаниевой направленности (рис. 1).

Нами в данном случае под когнитивной картой понимается упрощенное описание «картины мира» для социальных проблем общества. Когнитивным моделированием в РФ занимались такие ученые как Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В., Григорян А. К. [124] и др.

Особенность использования когнитивного подхода заключается в его направленности на решение проблемных ситуаций в определенной сфере при использовании нечетких трудноформализуемых параметров и факторов.

В общем технология когнитивного моделирования в большей части случаев используется для принятия решений в нечетких, сложных для структурирования условиях. Данная технология позволяет структурировать проблемную ситуацию и построить когнитивную карту. Когнитивная карта представляет собой оргграф с выделением элементов, факторов и других составляющих, описывающих исследуемую проблему, а также инструменты, технологии исследования проблемы и выявленные взаимосвязи между элементами. В упрощенном варианте возможно просто отражение корреляции между факторами. Можно выделить коммуникативные факторы влияния, отражающие процесс передачи информации и ее восприятие и функциональные факторы, отражающие проблемы в развитии и деятельности экономических агентов. Нами отмечены для исследуемой категории «социальные проблемы» функциональные и коммуникативные факторы, которые являются достаточно трудноформализуемыми, а также представлена взаимосвязь между проблемами различного порядка и «показатели» результата решения выделенных проблем.

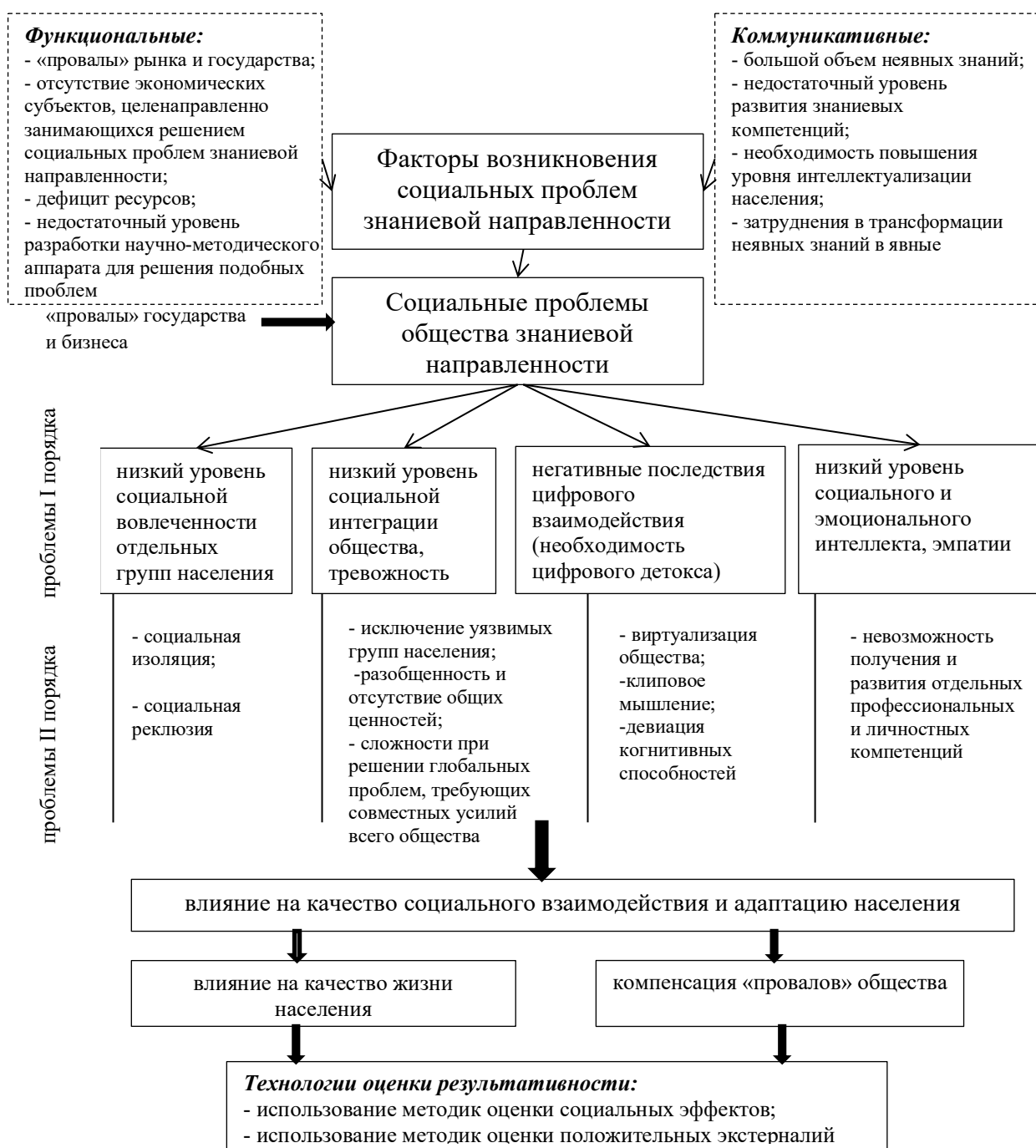


Рисунок 1 – Когнитивная карта социальных проблем общества знаниевой направленности (разработано автором)

Нами в данном случае под когнитивной картой понимается упрощенное описание «картины мира» для социальных проблем общества.

На следующем этапе диссертационного исследования рассмотрим сформулированные проблемы более подробно.

Одной из основных является проблема социальной вовлеченности (изоляции, реклюзии). Под вовлеченностью чаще всего принято понимать время и энергию,

которые человек затрачивает на участие в какой-либо деятельности, приобретение отдельного опыта [158; 267].

Наличие научных дискуссий, касающихся вопросов концептуализации феномена социального предпринимательства, существование разнонаправленных теоретических и эмпирических методов изучения в еще большей мере актуализируют научные исследования по данной проблематике [68] и, в частности, отдельные направления социального предпринимательства, такие, как предлагаемое социально-просветительское предпринимательство.

Российские и зарубежные ученые исследовали отдельные характеристики данной категории и в своих работах описывали виды вовлеченности [327], условия ее формирования при управлении человеческими ресурсами [200] и другие признаки данного феномена.

В нашем исследовании основной акцент сделан на социальной вовлеченности различных групп населения. Социальная вовлеченность по своей сути отражает уровень «включения» человека в окружающую среду, в общество. Отметим, что вовлеченность может возникнуть только в том случае, если внешняя среда (вид деятельности) имеет сходство, пересекается с внутренним восприятием человека. С другой стороны, только обладая определенными личными компетенциями (например, уровень эмоционального интеллекта, эмпатия) человек становится сензитивен к факторам воздействия. Вовлеченность способствует повышению уровня и качества жизни населения за счет развития личности человека, его аутентификации.

Категории социальной эксклюзии, реклюзии и изоляции имеют одинаковую базу для своего формирования [26]. Так социальная эксклюзия – это полное исключение индивида из социальных связей, понятие наиболее близкое к социальной изоляции. Однако в практике чаще встречается более «мягкое» явление – социальная реклюзия, т. е. социальное отчуждение (зачастую добровольное) от определенных групп. Тем не менее, любое из представленных явлений ведет к нарушению адаптации человека в обществе, снижению потенциала его развития и,

в конечном итоге, сокращению и понижению качества человеческого капитала в экономике.

Реклюзия может быть временной социальной изоляцией, которая возникает в определенной среде в связи, например, с виртуализацией коммуникаций. Социальная реклюзия разделяется на различные виды по месту, времени и социальному участию [116]. При этом социальная реклюзия не тождественна социальной изоляции, как уже отмечалось.

При социальной изоляции происходит снижение когнитивных функций человека, т.е. возникает когнитивный дефицит. Таким образом, социальная изоляция является фактором стресса для человека, способствующим существенному ухудшению качества жизни.

Также к последствиям социальной изоляции можно отнести: снижение самооценки, депрессию и ухудшение здоровья.

Проблемы социальной изоляции напрямую взаимосвязаны с проблемами интеграции населения. Возможность социальной интеграции как общества в целом, так и отдельных, уязвимых групп населения приобретает особое значение и может являться целью деятельности отдельных институтов и экономических субъектов.

Потенциал людей с ограниченными возможностями зачастую не используется в связи с их социальной изоляцией. Необходимо создание специальных институтов, способствующих формированию благоприятной внешней среды, обеспечивающих определенный уровень социальной поддержки. Такими институтами и могут выступать организации социально-просветительского предпринимательства.

Однако большинство исследований, касающихся социальной изоляции, в том числе уязвимых групп населения, посвящено использованию инструментов развития только физической активности и не затрагивает социальную изолированность и развитие знаниевых компетенций [5; 313].

Проблемы интеграции российского общества, в частности, связаны с миграционными процессами, особенно миграцией в густонаселенные муниципальные образования. Например, проблема перенаселения

г. Краснодар [228], приводит к недостаточному развитию социальной инфраструктуры (лечебное, образовательной, культурной) и, соответственно, повышению уровня изоляции, усложнению интеграции населения.

Также к факторам дезинтеграции общества можно отнести значимую дифференциацию экономического развития, состояния, имущественную стратификацию; только формирующуюся идеологическую направленность общества.

В любом случае для решения проблем общества, связанных с интеграцией, необходимо создание специальных институтов, способных осуществлять функции просвещения в рамках предметного поля, функции объединения населения и, в то же время, способны действовать самостоятельно за счет собственных ресурсов, т.е. заниматься предпринимательской деятельностью.

Ключевым аспектом интеграции являются элементы социального капитала. К таким элементам можно отнести доверие и сплоченность [59; 178].

При формировании общества с высоким уровнем интеграции на базе развития социального капитала возникает дополнительный синергетический эффект от взаимодействия отдельных институтов, структур, элементов.

В условиях постиндустриального общества проблема интеграции особенно актуальна, поскольку возникают сложности уже на первичном уровне, т. е. на уровне индивидуально-коммуникативных особенностей формирования социально-интеграционных связей. Данный факт связан именно с проблематикой развития современного общества информационной направленности.

Под социальной интеграцией можно понимать добровольную организацию общества с учетом социальной совместимости для удовлетворения как личных, так и общественных потребностей.

Проблема социальной интеграции уязвимых групп населения заключается не только в их ограничениях, но и в отношении к данной группе населения, существовании образовательных и социальных барьеров [198]. Под социальной интеграцией понимается целенаправленный процесс передачи социального опыта

и включения в общество, формирование социальных связей между отдельными индивидуумами или группами лиц [177].

Социальная интеграция способствует созданию социальных и иных институтов, способствующих развитию межличностных взаимосвязей. При этом происходит систематизация взаимодействий, выстраивание коммуникационных связей, формирование сетевых структур [239].

При решении проблем социальной интеграции зачастую используют такие формы интеграции как интеграция на основе обмена информацией и интеграция на основе следования единым ценностям, также возможно фрагментарное использование интеграции на основе социально-психологических характеристик.

Исследователь Дюркгейм Э. [60] определяет социальную интеграцию как уровень, силу чувства принадлежности индивида к определенной социальной группе.

Например, одной из целей молодежной политики является социализация, развитие данной социокультурной группы, ее полноценная интеграция в современное общество [209]. Для молодежи очень высока потребность в индивидуализме и потребность в социальной независимости, однако для эффективного социально-экономического развития общества необходимо увеличить уровень интеграционного взаимодействия анализируемой группы. Поскольку именно молодые специалисты являются фундаментом перспективного развития экономики.

Проблемы социальной изоляции и интеграции еще в большей степени усугубляются развитием информационного общества, виртуальных коммуникаций. Следовательно, одной из управленческих задач современного общества является развитие гибких коммуникативных навыков, сокращение уровня дезинтеграции и решение проблем вовлеченности без ограничения развития информационного взаимодействия. Подобным механизмом может являться создание новых бизнес-структур, способствующих решению выявленных социальных проблем, компенсирующих недостатки деятельности государства в этом направлении.

Еще одной социальной проблемой современного общества являются сложности при регулировании включенности в современное цифровое взаимодействие

Виртуальные связи обладают высоким уровнем риска с позиции возможного замещения социального общения квазисоциальным, потерей границ между реальным обществом и цифровым, переходом к имитации действий и решений [225]. Следовательно, необходимо развитие институтов, способствующих осуществлению образовательного, просветительского процесса в современном обществе.

Невысокий уровень адаптивности отдельных групп населения, дезинтеграция общества в конечном итоге ведет к угрозе социальной безопасности.

Особенности виртуализации общества рассмотрены в работах Иванова Д. В. [72], Кастельса М. [80], Кузнецовой Ю. А. [105] и др. В экономической литературе зачастую отсутствует разграничение таких понятий как «информационное общество», «сетевое» или «цифровое» общество.

В настоящее время происходит виртуализация общественного взаимодействия одновременно по нескольким направлениям (рис. 2). К одной из уязвимых групп населения можно отнести молодежь. Особенности восприятия информации современной молодежью в своей работе изучала Гусева А. Х. [48].

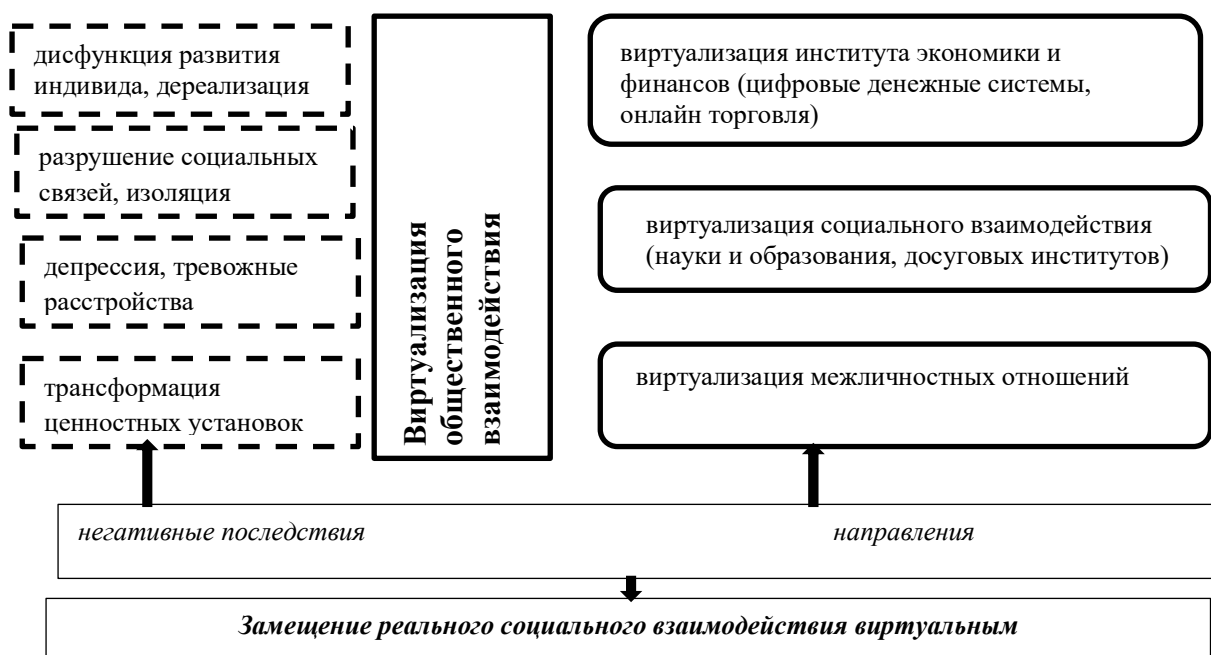


Рисунок 2 – Виртуализация социального взаимодействия

(Разработано автором на основе анализа литературных источников)

В работе отмечено, что поколение Z сформировано информационными виртуальными технологиями и соответствующими им особенностями коммуникаций и имеют специфические ценностные ориентиры.

К особенностям интеллекта данного поколения можно отнести клиповость мышления, фрагментарность памяти, неспособность к запоминанию непривычной информации. Данные особенности мышления могут привести к затруднению в профессиональной коммуникации и соответственно, к снижению уровня жизни в долгосрочной перспективе.

Информатизация и виртуализация общества приводит к изменению, деформации личности, что особенно характерно для уязвимых групп населения. Эмоциональная аморфность, снижение эмоционального интеллекта характерно для современного общества [108].

Современное общество требует от человека адаптироваться к социальным и экономическим изменениям, быстро реагировать на смену условий деятельности, работать в ситуации высоких темпов изменений и высокой скорости информационного обмена [241]. Однако, данные факторы приводят к развитию клипового мышления, снижая при этом профессиональные навыки, компетенции,

ориентированные на способность к аналитическому и критическому мышлению, подвержены воздействию манипулятивных техник.

Клиповое мышление, с точки зрения исследователя Гиренок Ф. И. [37], это мышление, которое реагирует только на «удар».

При клиповом мышлении нарушен механизм формирования причинно-следственных связей, поскольку происходит восприятие информации исключительно на уровне эмоций без задействования категориального аппарата. Клиповость мышления является проблемой для функционирования бизнес-среды, поскольку препятствует формированию инноваций и ориентировано на простейшие операции (рис.3).



Рисунок 3 – Негативные последствия развития современного информационного общества (разработано автором с использованием литературных источников [47])

И, наконец, проблема недостаточного уровня развития социального и эмоционального интеллекта.

Социальный интеллект является основой профессиональной деятельности и личностного развития. По своей сути социальный интеллект представляет собой способность человека к пониманию собственных эмоций и эмоций оппонента, а также умение коммуницировать с другими людьми. Данное понятие достаточно

близко к понятию «эмпатии» и непосредственно взаимосвязано с эмоциональным интеллектом.

Социальный интеллект включает следующие компоненты: когнитивную составляющую, эмоциональную и поведенческую составляющую (рис. 4).



Рисунок 4 – Структура социального интеллекта (визуализировано автором на основе литературных источников [55])

Исследователем Савенковым А.И. [187] под социальным интеллектом понимается социально-когнитивная гибкость при решении новых проблем, т.е. способность применять социальные знания в новых условиях.

Под социальным интеллектом можно понимать способность индивида воспринимать намерения оппонента и преодолевать его сопротивление на основе этого понимания [211]. Категории социальный интеллект, эмоциональный интеллект и эмпатия достаточно тесно коррелируют между собой.

В частности, эмпатию можно рассматривать как один из основных компонентов социальной включенности и социальной интеграции. Под эмпатией будем понимать (согласно определению Обозова Н. Н., Щекина Г. В. [152]) феномен межличностного взаимодействия, являющегося основой для формирования системы ценностей, которые определяют особенности коммуникативного взаимодействия индивидов. Базовой формой механизма эмпатии является «эмоциональное заражение», трансформирующееся в эмоциональную идентификацию [117].

Эмпатия, по сути, это совместное переживание эмоций разных людей, что позволяет выстраивать эффективные коммуникации [224].

Эмоциональный интеллект, с точки зрения Беленковой Л. Ю. [21] является элементом социального интеллекта для распознавания собственных эмоций и

эмоций других людей или совокупность некогнитивных навыков и компетенций, т. е. саморегулирование специфических ресурсов в области эмоционального взаимодействия.

Формирование гибких навыков человека непосредственно связано с развитием эмоционального, социального и иных типов интеллекта. Гибкие навыки и их развитие особенно актуальны при формировании бизнес-структур на условиях партнерства. В рамках деятельности бизнес-структур на базе социальных партнерств необходимо развитие подобных навыков эффективной профессиональной деятельности. Бизнес-структуры на базе социального партнерства помогают компенсировать снижение роли общественных институтов при решении социальных проблем, развивать профессиональные и личностные компетенции. Ключевыми гибкими навыками являются эмоциональный и социальный интеллект.

Отметим, что социальное взаимодействие является инструментом проектирования коммуникативного пространства, создаваемого для повышения социальной эффективности общества.

В современных сложных условиях трансформации экономики и ее институциональных факторов, необходимо развитие механизмов социальной адаптации для поддержания и обеспечения устойчивости развития внешней среды. Для осуществления социальной адаптации населения и отдельных его наиболее уязвимых групп к динамическому изменению макросреды необходимо рассмотреть институциональные факторы, влияющие на реализацию механизмов решения социальных проблем, препятствующих социальной адаптации.

Институциональный подход к развитию экономики с позиции решения социальных проблем рассматривали в своих работах Афанасьев М. А. [12], Тажиева А. Е. [159] и др. Институциональные факторы выполняют, в основном, регулирующую роль при управлении социальными взаимодействиями.

К механизмам адаптации с точки зрения Трушковой Е. А. [223] можно отнести стратегические механизмы, ориентированные на наиболее оптимальное достижение поставленных целей и конструктивные механизмы, направленные на

поиск новых инструментов. При этом социальная практика является вариантом внедрения и распространения, т.е. институционализации определенного опыта. Развитие новых видов предпринимательской деятельности, направленных на решение социальных проблем на основе концепции экономики знаний, позволит создавать новые институциональные объединения для совместного решения общественных проблем на базе социального партнерства.

С нашей точки зрения подобной социальной адаптации будет содействовать новый механизм взаимодействия в рамках предлагаемого вида предпринимательства - социально-просветительского предпринимательства.

Нами на основе проведенного критического монографического анализа исследований в области осуществления предпринимательской деятельности социальной направленности с возможным использованием принципов и инструментов экономики знаний выявлено, что существуют определенные противоречия между понятиями социальной эффективности предпринимательской деятельности и социальной эффективности предпринимательской деятельности в условиях развития экономики знаний. Поскольку далеко не все социальные проблемы развития общества коррелируют с знаниевой экономикой и затрагивают вопросы социального и интеллектуального капитала, эмоционального интеллекта и уровня социальной включенности (нами выделена группа таких социальных проблем, при решении которых целесообразно использовать принципы управления знаниями). Тем не менее, концентрация внимания именно на этих вопросах позволит напрямую воздействовать на развитие человеческого капитала, обеспечить компенсацию существующих на настоящий момент «провалов» как рынка, так и государства и направлено в конечном итоге на повышение уровня жизни населения.

Следовательно, возникает необходимость формирования нового инструментария, механизмов регулирования в области предпринимательской деятельности, способных решать специфические социальные проблемы с использованием современных научных достижений в области управления знаниями.

Нами в качестве нового механизма, способного решать определенные социальные проблемы на основе концепции управления знаниями предлагается выделение нового вида предпринимательской деятельности, отдельного направления социального предпринимательства, а именно социально-просветительского предпринимательства.

Можно обозначить, что целью деятельности бизнес-структуры социально-просветительского предпринимательства является осуществление предпринимательской деятельности социальной направленности, способствующей решению определенных проблем общества, которые не охватываются или не полностью охватываются государством и другими коммерческими структурами.

1.2 Управленческая модель развития социально-просветительского предпринимательства

Результат функционирования институциональной среды и среды социализации личности непосредственно связан с различными характеристиками социальных отношений [66]. В начале XXI века наибольшее развитие получила новая социокультурная среда, связанная с функционированием информационных технологий и Интернета.

С точки зрения экономистов-исследователей [101; 152] особенностью современной молодежной институциональной среды является потеря нравственных универсалий, ценностно-нормативных образцов, сокращение срока социальных отношений и жизненных стратегий, переход в виртуальный мир и приоритет искусственно созданных отношений, а также отрыв от реальности.

В целом, в современном обществе недостаточное количество нравственных ориентиров и образцов поведения, которые являлись бы однозначно одобряемыми обществом. Данное направление взаимодействия с молодежью начало активно развиваться после 2020-х гг., в частности с 2022 года, что связано с трансформацией общественного сознания в условиях динамически изменяющейся внешней среды. Социализация личности в подобных условиях затруднена, поэтому

одной из основных проблем становится разработка новых вспомогательных направлений, регулирующих данную сферу развития общества. Подобным направлением могут выступать различные просветительские программы и проекты.

В частности, в законодательных документах [173] (ФЗ №273 «Об образовании в Российской Федерации», «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» и др.) поставлена задача воспитания и развития духовно-нравственной разносторонней личности гражданина РФ. Однако на практике реализация и выполнение данной задачи затруднено в связи с недостаточным количеством привлечения населения к просветительским мероприятиям и, в принципе, недостаточным количеством данных мероприятий и организаций их реализующих, несмотря на наличие государственной поддержки данного направления.

Таким образом, становится приоритетным направлением развития общества просветительская деятельность, реализуемая в рамках социально-ориентированного бизнеса. Развитие и популяризация концепции устойчивого развития в конце XX века, включающей социальную составляющую, являлось одним из стимулов для развития и усиления процесса институционализации термина «социальное предпринимательство». В XXI в. основной стимул для развития социального предпринимательства - распространение теории корпоративной социальной ответственности [305; 306] (рис. 5).

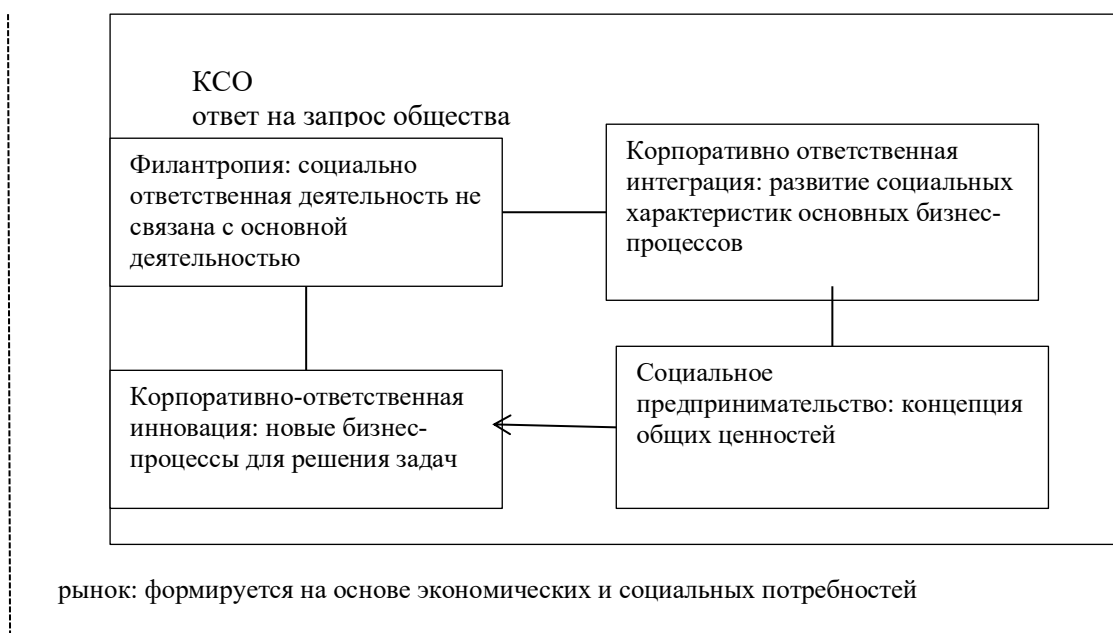


Рисунок 5 – Социальное предпринимательство: распространение теории социальной ответственности (визуализировано автором с использованием литературных источников [306; 307])

Следовательно, можно говорить о том, что социальное предпринимательство использует в своей деятельности процессы и элементы, характерные и для бизнеса, и для некоммерческих организаций. В таблице 3 представлена дифференциация особенностей осуществления социально ориентированной деятельности в подобных структурах.

Таблица 3 – Дифференциация социально направленной деятельности в экономических структурах (разработано автором на основе использования литературных источников)

Бизнес-структуры (коммерческая деятельность)	Некоммерческие организации (НКО)	Социальное предпринимательство
Социальные программы не всегда коррелируют со стратегией компании	Социальные цели являются основными, однако носят неустойчивый и несистемный характер	Использует концепцию общих ценностей
Социальные программы являются реакцией на запрос общества	Основные ресурсы-внешние источники финансирования	Одновременное создание социальных и экономических ценностей
Экономическая ценность в приоритете	Социальная ценность в приоритете	Наличие социальных ориентиров, миссии
Социальная деятельность в большей части в виде КСО	Отсутствие экономической заинтересованности	Достижение финансовой устойчивости и самоокупаемости Ресурсы рыночного и нерыночного характера

Ключевым видом деятельности, ориентированным на решение социальных задач, в том числе в сфере просвещения, является социальное предпринимательство. Один из дискуссионных моментов развития теории социального предпринимательства – это отсутствие четко формализованного определения и высокий уровень лабильности данной дефиниции, что позволит нам выделить и дифференцировать от других категорий термин «социально-просветительское предпринимательство» как конкретный подвид социального предпринимательства. Отдельные исследователи отмечают смешанную природу данной категории и ориентацию на ценности различного типа (экономические, социальные, финансовые, экологические) [290; 324]. Несмотря на перманентное влияние различных институтов (финансовых, юридических, политических и др.), ряд экономистов пытается ограничить данную категорию [266; 357] и выстроить определенные рамки. Однако достаточно проблематично разделить концепции корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства, разделить отдельные типы и виды предпринимательства и т.д.

В большинстве случаев категория «социальное предпринимательство» опирается на интегративную реализацию как коммерческой, так и некоммерческой функций. Таким образом, основные цели социального предпринимательства реализуются как в получении прибыли, так и в поиске новых видов социальной деятельности с максимальным уровнем социальной отдачи.

Причем подобный новый вид социальной деятельности должен иметь потенциал на рынке и затрагивать решение конкретных социальных проблем общества в целом или отдельных его групп.

В частности, в качестве нового вида социального предпринимательства можно предложить социально-просветительское предпринимательство в контексте знаниевой ориентации. Новый вид социального предпринимательства: 1) может обладать низкой маржинальностью, поскольку ориентирован в большей степени на социальную отдачу, 2) создает или участвует в создании нестандартных цепочек стоимости, 3) использует, в том числе нерыночные элементы (рис.6).

Дискуссии в отношении предметной области социального предпринимательства и отсутствие объединяющей концепции, способствовали созданию большого спектра определений исследуемой категории. В настоящее время происходит расширение данной концепции.

Основными источниками ресурсов социального предпринимательства могут быть с точки зрения школы социальных инноваций [294]: 1) коммерческая деятельность, 2) волонтерская деятельность, 3) смешанная деятельность; 4) гранты и субсидии, а с точки зрения школы социальных предприятий только коммерческая деятельность (собственные источники финансирования).

В рамках социального предпринимательства и решения социальных проблем общества зачастую формируется спрос на новых рынках или осуществляется деятельность, направленная на удовлетворение спроса на специфические товары, услуги.



Рисунок 6 – Типология социального предпринимательства
(визуализировано автором с использованием литературных источников [9; 319; 357])

Нормативно-правовая база в области социального предпринимательства в РФ начала активно развиваться в 2010 году с принятием ФЗ №40 от 05.04.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций», в котором было официально закреплено понятие «социально ориентированное НКО».

В 2011 г. принято Постановление Правительства №713 от 23.08.2011 г. «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям». Таким образом, начала формироваться благоприятная институциональная среда развития социального предпринимательства. Принята редакция Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О некоммерческих организациях». Инфраструктура поддержки социального предпринимательства:

— Правовая система (ФЗ 20.12.2007 г. №121-ФЗ, «Майский указ Президента РФ от 7.05.2012 г. №597, «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства до 2030 г.», Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ, Постановление Правительства № 713 от 23.08.2011 г, ФЗ №209 от 24.07.2007 г. и др.)

— Центры инноваций в социальной сфере [185];

— общественная поддержка (специализированные благотворительные фонды (например, Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»), торгово-промышленная палата РФ, Российский союз промышленников и предпринимателей, вузы (развитие программ предпринимательства), Центры поддержки гражданских инициатив);

— частная поддержка (в рамках КСО отдельных организаций).

Механизмы поддержки социального предпринимательства [260]:

— конкурсы субсидий и грантов;

— целевые субсидии;

— налоговые льготы;

— безвозмездная и льготная аренда помещений;

— проведение обучающих программ.

В настоящее время творческие способности, интеллект, специфические знания являются основой развития такого вида социального предпринимательства, как социально-просветительское предпринимательство. Поскольку в условиях развития экономики знаний основным приоритетом в обществе является интеллектуализация населения, что возможно достичь за счет передачи специфических знаний от предпринимательских субъектов экономики к потребителям. Акцент на социальные инновации в предпринимательстве в своих работах делают Del Giudice M., Garcia-Perez A., Scuotto V., Orlando B. [295], Douglas E., Prentice C. [297]. На знаниевых компетенциях делают акцент Austin J., Rangan V. [269], Благов Ю. Е., Арай Ю. Н. [23], на интеллектуально-психологических особенностях предпринимателей: Sunduramurthy Ch., Zheng C., Musteen M., Francis J., Rhyne L. [343], Bernardino S., Freitas Santos J., Ribeiro C. J. [274].

Дискуссионность теоретических трактовок и современные запросы и тенденции общественного развития актуализируют научный поиск в данной предметной области, касающейся развития социально-просветительского предпринимательства. Роль знаний в предпринимательской деятельности частично освещалась еще в работах Шумпетера Й. [256], Becker G. [273] при изучении интеллектуальной составляющей трудовой деятельности и изучении влияния человеческого капитала на экономику.

Термин «социально-просветительское предпринимательство» сформирован на основе использования принципа траспарентности (сопоставимости) в большей степени с социальным предпринимательством (и в меньшей степени с интеллектуальным предпринимательством).

Таким образом, социально-просветительское предпринимательство, основанное на синтезе социальной направленности и знаниевой экономики в итоге представляет собой систему, обладающую (или создающую) синергетический эффект (синергетические отношения), способствующие формированию положительных экстерналий в обществе.

Развитие социально-просветительского предпринимательства возможно только при наличии развитых институтов инфраструктурной поддержки. Именно подобные механизмы будут способствовать формированию экосистемы социально-просветительского предпринимательства.

Выделяют следующие критерии социального предпринимательства в законодательстве (Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ):

Субъект малого и среднего предпринимательства (МСП), который соответствует одному из условий:

- 1) обеспечивает трудовую интеграцию граждан социально-уязвимых категорий (доля таких работников от 50 %, расходы на оплату труда от 25%);
- 2) реализует товары, производимые гражданами уязвимых категорий (доля доходов от такой деятельности от 50%, чистая прибыль, направляемая на эту деятельность от 50%);
- 3) производит товары, работы услуги для граждан уязвимой категории (доля доходов от такой деятельности от 50%, чистая прибыль, направляемая на эту деятельность от 50%);
- 4) осуществляет виды деятельности, направленные на достижение общественно полезных целей (доля доходов от такой деятельности от 50%, чистая прибыль, направляемая на эту деятельность от 50%).

Количество социальных предприятий в РФ [255]: 2020 г – 2 880 ед., 2021 г – 5 760 ед., 2022 г – 6 344 ед., 2023 г – 8 100 ед., 2024 г. – 12 212 ед. (сверено с данными Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства)

Актуальность развития социального предпринимательства и, соответственно, социально-просветительского предпринимательства, обусловлена необходимостью использования помимо классических инструментов государства, новых актуальных подходов при решении задач социальной направленности.

Можно сформулировать основные положения, актуализирующие развитие социально-просветительского предпринимательства:

1) актуализация новых социальных потребностей, которые находятся на уровне «провала» и рынка и государства и затрагивающие уязвимые или подверженные сильному влиянию группы населения;

2) интеграция система образования РФ с предпринимательской деятельностью и культурой.

К основным направлениям социального предпринимательства можно отнести следующие, представленные на рисунке 7.

В современной экономике происходит расширение границ предпринимательских структур и, соответственно, развитие одного из его направлений, а именно, социального предпринимательства [34].

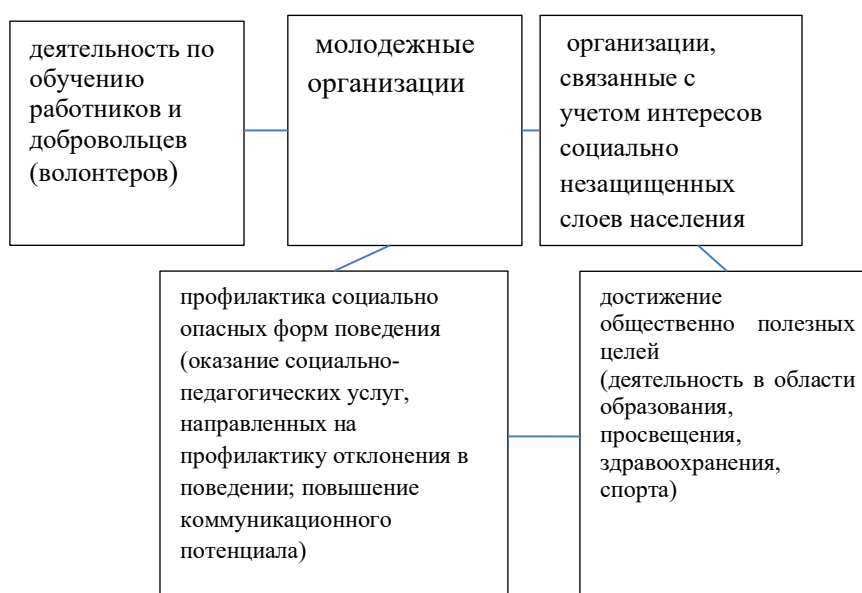


Рисунок 7 – Основные направления социального предпринимательства
(визуализировано автором с учетом ФЗ №209 от 24.07.2007 г. п. 24.1.)

Можно выделить следующие признаки социального предпринимательства (рис.8).

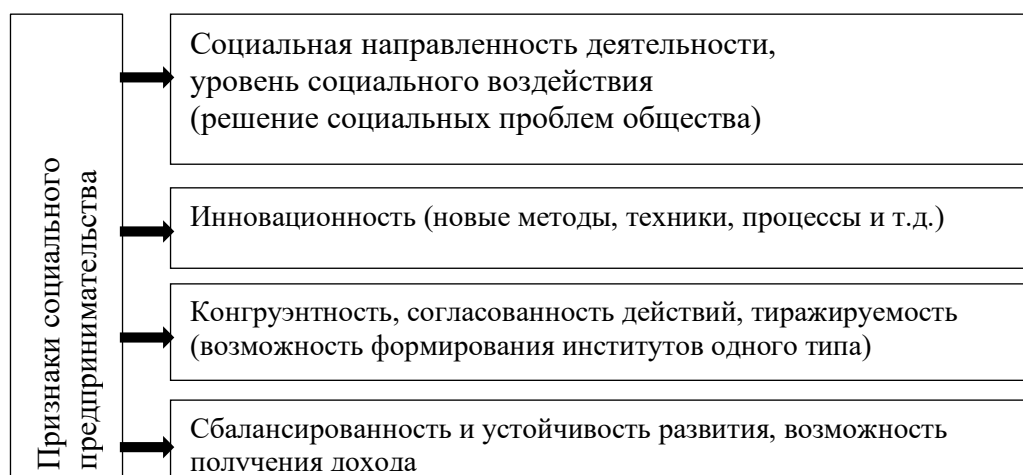


Рисунок 8 – Признаки социального предпринимательства (малого бизнеса в социальной сфере) (визуализировано автором с использованием литературных источников)

В современной экономике актуализируется развитие новых видов социального предпринимательства с целью минимизации провалов (фиаско) рынка, что стимулирует, в свою очередь, развитие новых видов социального взаимодействия. К новым видам такого взаимодействия можно отнести социоэкономику [298], конституционную экономику, эконотронику (Попов Е. В.) [168]. Нами предлагается в качестве нового вида, ориентирующегося на социальное взаимодействие, выделить подвид социального предпринимательства, а именно социально-просветительское предпринимательство.

В соответствии с Приказом Минэкономразвития от 25.02.2015 г. №167 «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» в качестве основных направлений деятельности в области социального предпринимательства выделяют социальное обслуживание незащищенных групп граждан, культурно-просветительскую деятельность. С нашей точки зрения, подобные виды деятельности существенно дифференцированы, и в связи с этим

могут возникнуть и зачастую возникают проблемы с институционализацией и легитимизацией данного явления. Нам представляется целесообразным выделить в качестве отдельного направления вид социального предпринимательства, связанный именно с культурно-просветительской деятельностью, т.е. выделить как отдельную экономическую категорию социально-просветительское предпринимательство.

Основными представителями целевых групп для социальных предприятий являются дети дошкольного возраста, дети-инвалиды, инвалиды. Таким образом, можно сделать вывод об актуальном развитии отдельного направления социального бизнеса-социально просветительского предпринимательства для предоставления более широкого спекта услуг для определенных категорий граждан.

С другой точки зрения практически неохваченной остается еще одна проблемная целевая группа – молодежь, что свидетельствует о наличии «узких» мест по данному направлению и позволит именно социально-просветительскому предпринимательству более точно и целенаправленно заниматься данной категорией, наиболее сложной в связи со своими психофизиологическими особенностями. Следовательно, в качестве целевой группы социально-просветительского предпринимательства можно выделить в том числе детей (в том числе уязвимые группы детей); уязвимые группы взрослых; группы риска (молодежь).

Поскольку целевая группа включает и платежеспособные группы населения и неплатежеспособные, при развитии социально-просветительского предпринимательства необходимо создание цепочек стоимости с использованием нерыночных ресурсов (НКО, партнерство, волонтерство, благотворительность).

Рассмотрим возможность пересечения и объединения таких экономических категорий как «предпринимательство», «социальное предпринимательство», «социально-просветительское предпринимательство».

Предпринимательство наиболее широкая дефиниция [145], которая подразумевает деятельность субъектов рыночной экономики для максимального

удовлетворения потребностей отдельных экономических субъектов и максимизации прибыли в результате свободного экономического хозяйствования.

Социальное предпринимательство – один из видов предпринимательской деятельности, основная цель которой разрешение или нивелирование социальных проблем общества [10; 289; 330]. На наш взгляд социально-просветительское предпринимательство – вид социального предпринимательства, являющийся более «узкой» специфической категорией, характеризующей коммерческую деятельность по решению социальных проблем с использованием методов и подходов экономики знаний и направленную на развитие просветительской деятельности в обществе [185].

Социально-просветительское предпринимательство как любая новая область исследования в настоящий момент характеризуется высоким уровнем неопределенности как теоретических границ, так и методологических подходов, а также недостаточным уровнем нормативной проработанности. Концепция двойной результативности, характерная для социально-просветительского предпринимательства, с нашей точки зрения, представлена на рисунке 9.

предпринимательство

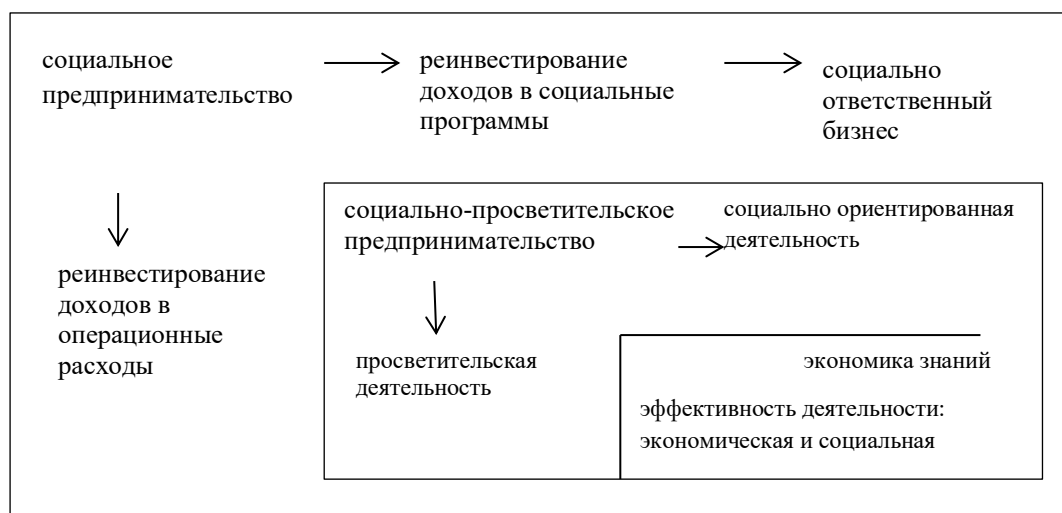


Рисунок 9 – Концепция двойной результативности социального предпринимательства

Социальное предпринимательство основано на социальных инновациях [164], под которыми можно понимать новые идеи, удовлетворяющие социальные потребности, реализующие социальные взаимодействия на основе

новых форм сотрудничества [302]. В случае социально-просветительского предпринимательства социальные инновации будут принимать форму услуги. Социальные воздействия оказывают положительный эффект (создают положительные внешние эффекты), в том числе в развитых регионах за счет повышения качества жизни отдельных уязвимых групп населения.

Провести оценку насколько в целом среда (экосистема региона) обладает необходимыми факторами для развития социальных инноваций, в том числе в рамках социально-просветительского предпринимательства, можно на основе использования интегрального индекса. Интегральный индекс включает оценку: политической и институциональной среды; возможности финансирования; ценности предпринимательства; развитость гражданского общества (doing bussines); социальной инновационности [263].

С точки зрения Благова Ю. Е. и Арай Ю. Н. [23], социальное предпринимательство не заменяет бизнес, а дополняет его в ситуациях «провала» действий организации с точки зрения социальной ответственности. Поскольку основная цель социального предпринимательства – это решение социальных проблем, а цель коммерческих социально ответственных компаний – получение финансовой прибыли. Сравнение особенностей деятельности социально ориентированных и коммерческих организаций представлено в таблице 4.

На основе исследования уровня интеграции социальных и коммерческих эффектов можно выделить следующие модели социального предпринимательства [266]:

— взаимозависимая модель (по большей части коммерческая деятельность, частично пересекается с удовлетворением социальных потребностей. Однако такое пересечение - постоянно);

— синтезированная модель (одновременное удовлетворение социальных и экономических целей);

— автономная модель (иногда и временно фирма занимается удовлетворением социальных потребностей).

Формы реализации социально-инновационного развития: 1) некоммерческие организации, 2) социальное предпринимательство; 3) социальные предприятия; 4) социально-ориентированный бизнес.

Таблица 4 – Сравнение особенностей деятельности социально ориентированных и коммерческих организаций

<i>Признаки</i>	<i>Традиционные НКО</i>	<i>НКО, имеющие доходную деятельность</i>	<i>Социальные предприятия</i>	<i>Социально ответственный бизнес</i>	<i>Организации, частично участвующие в реализации концепции КСО</i>	<i>Традиционно коммерческие предприятия</i>
Баланс устойчивости	высокий уровень социальной устойчивости	средний уровень социальной устойчивости	средний уровень социальной устойчивости	относительно низкий уровень экономической устойчивости	средний уровень экономической ответственности	высокий уровень экономической устойчивости
Цель	социальная ценность	социальная ценность	социальная ценность	экономическая ценность	экономическая ценность	экономическая ценность
Мотивация	социальная миссия	социальная миссия	социальная миссия	максимизация прибыли, расширение рынков сбыта	максимизация прибыли, расширение рынков сбыта	максимизация прибыли, расширение рынков сбыта
Инновации	могут присутствовать	приоритет	приоритет	значимы	существенное влияние	существенное влияние
Образовательная составляющая	могут присутствовать	приоритет	приоритет	значимы	могут присутствовать	могут присутствовать

Экономисты, в частности Ivanova I., Smorodinskaya N., Leydesdorff L. [311], Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. [346] в своих работах рассматривали более общее понятие – социальное предпринимательство как экосистему.

Экосистема социально-просветительского предпринимательства также может основываться на ряде теорий, в том числе теории открытых инноваций в социально-ориентированном предпринимательстве [356] и теории мультиагентных систем, позволяющие включать акторов любого типа [348].

На рисунке 10 представлен схематичный вид включения подсистем различного уровня при определении роли социально-просветительского предпринимательства.

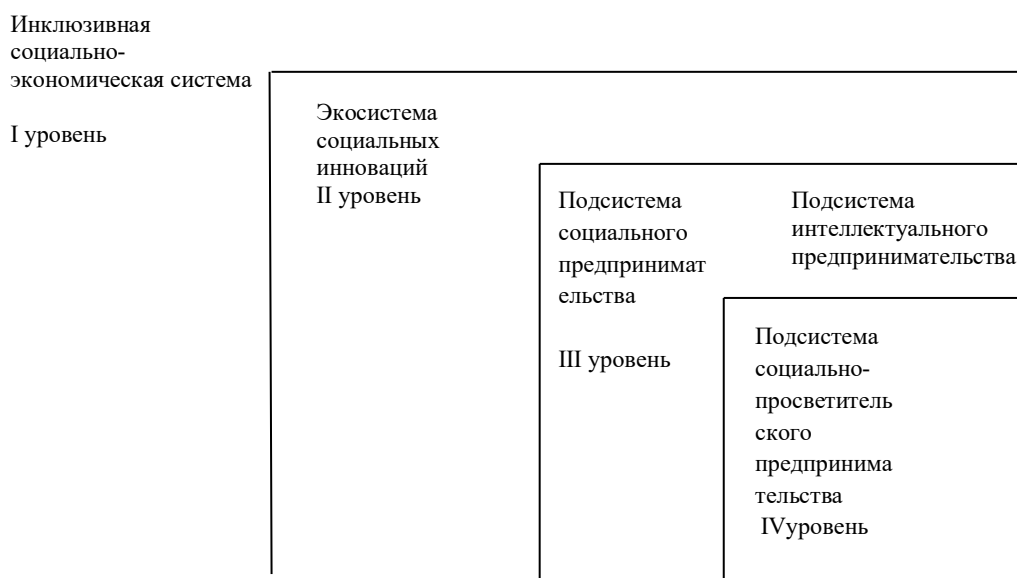


Рисунок 10 – Макросистема развития деятельности социально-просветительского предпринимательства (составлено автором)

Таким образом, можно говорить о том, что социально-просветительское предпринимательство является одним из приоритетных направлений развития экосистемы социальных инноваций, которое способно решить проблемы социальной включенности, социальной изоляции, недостаточно высокого уровня эмоционального интеллекта, тревожности, негативных последствий цифрового

взаимодействия и, соответственно, повысить качество жизни населения за счет накопления человеческого капитала.

Также можно говорить о том, что социально-просветительское предпринимательство является своеобразной экосистемой более низкого уровня, чем экосистемы инноваций. Экосистемы представляют собой структуры, состоящие из отдельных взаимосвязанных элементов [320]. С точки зрения экономиста Клейнера Г. экосистемы в определенных условиях становятся ведущим экономическим субъектом [90]. Можно выделить различные типы экосистем, в частности природные экосистемы (1930-е гг.), бизнес-экосистемы (1990 г.), предпринимательские экосистемы (2000-е гг.), социально ориентированные экосистемы (2010-е гг.).

В любом обществе присутствует основная экономическая проблема, связанная с ограниченными ресурсами и безграничными потребностями, т.е. отсутствует возможность обеспечить всем субъектам экономики одинаковые ресурсы для удовлетворения потребностей [62].

В ситуации трансформационной экономики при высоком уровне турбулентности внешней среды, появлении новых вызовов и угроз для развития общества актуализируется вопрос совершенствования существующих и разработки новых инструментов регулирования взаимодействия экономических агентов [204]. Одним из приоритетных направлений государственного регулирования является решение существующих социальных проблем, в частности проблем социальной изоляции и социальной инклюзивности (вовлечении всех участников социально-экономической жизни в общественную деятельность).

Отметим, что социальные инновации – это новые социальные практики, целенаправленно иницируемые отдельными акторами (группами акторов) с целью удовлетворения потребностей населения (решения социальных проблем), которые в случае институционализации могут привести к системным социальным изменениям [205].

Социально-просветительское предпринимательство, также как и социальное предпринимательство, ориентированное на социальные инновации, следует

развивать в связи с тем, что основные (выявленные) социальные проблемы обладают относительно низкой восприимчивостью к традиционным инструментам воздействия, используемых в коммерческом секторе. Рост социальных потребностей населения свидетельствует о необходимости развития новых видов предпринимательской деятельности в социальной сфере. Положение социально ориентированных фирм представлено на рисунке 11.

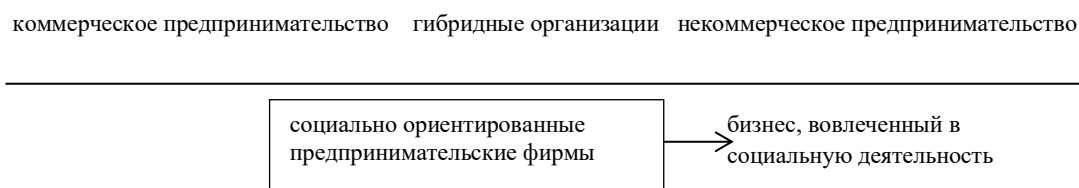


Рисунок 11 – Положение социально ориентированных фирм (составлено автором)

С нашей точки зрения, для социально-просветительского предпринимательства характерно решение задач социальной направленности на основе развития просветительской деятельности с учетом экономических условий функционирования задействованной сферы деятельности.

Таким образом, организации социально-просветительского предпринимательства – это коммерческие организации, созданные для обеспечения общественных благ, решения социальных проблем в определенной сфере на основе использования в деятельности знаниевых технологий (концепции экономики знаний), создающие одновременно экономическую и социальную ценность.

Основные характеристики субъектов социально-просветительского предпринимательства: 1) миссия, которая определяет социальную проблему, решаемую на основе экономики знаний; 2) новые модели, предоставляющие услуги для удовлетворения социальных потребностей общества.

Отметим, что «проблематика социально-просветительского предпринимательства (СПП), направленного на решение различных современных социальных проблем общества с использованием методов и инструментов

управления знаниями, является актуальной, с одной стороны, и в высокой степени дискуссионной – с другой стороны» [32].

Социально-просветительское предпринимательство является инструментом интеграции бизнеса и общества, а также основой для адаптации определенных социальных групп к изменяющейся внешней среде.

При создании нового вида социального предпринимательства, такой как социально-просветительское предпринимательство, необходимо осуществить когнитивную легитимацию данной дефиниции, т.е., определить сущность данной категории, границы ее существования и «вписать» ее в общепринятую систему понятий.

Несмотря на то, что нами уже обозначены определенные границы данного понятия, рассмотрим анализируемую дефиницию более подробно. Социально-просветительское предпринимательство представляет собой социальный институт, реагирующий на запросы общества в современных условиях и ориентированный на создание социального капитала со своими уникальными специфическими характеристиками.

Можно выделить следующие принципы развития социально-просветительского предпринимательства:

1) эффективное развитие социально-просветительского предпринимательства возможно только при наличии межсекторного партнерства и сетевого взаимодействия между различными экономическими субъектами;

2) деятельность социально-просветительского предпринимательства является смешанным благом, ориентирующимся как на социальную, так и на экономическую составляющую;

3) социально-просветительское предпринимательство способно эффективно развиваться только при наличии соответствующей институциональной среды и институциональной инфраструктуры. При этом необходимо учитывать как формальные, так и неформальные институты (рис. 12).

Исследования автора позволили выделить 3 группы институтов, способствующих развитию социально-просветительского предпринимательства:

регулирующие, познавательные и социальной направленности, в своем комплексе, обеспечивающие институционализацию вводимого понятия.

Как уже отмечалось, причиной возникновения и развития социального предпринимательства и социально-просветительского предпринимательства является существование «провалов» рынка и государства, поскольку только рынок не может удовлетворить все социальные потребности, с одной стороны, в то же время возможно возникновение фиаско государства, когда социальные потребности не могут быть полностью удовлетворены с помощью государства или это неэффективно – с другой стороны.



Рисунок 12 – Институциональная среда развития социально-просветительского предпринимательства (визуализировано автором с использованием литературных источников [166])

Развитие социально-просветительского предпринимательства поможет нивелировать один из «провалов» рынка (недопроизводство общественных благ). По сути организации социально-просветительского предпринимательства будут являться «производителями положительных экстерналий» и развитие данной сферы будет способствовать достижению Парето-эффективности взаимодействия отдельных стейкхолдеров.

При развитии категории социально-просветительского предпринимательства следует также различать:

- 1) стандартные общественные блага: неисключаемые и неконкурентные – в данном случае у государства ведущая роль в предоставлении блага такого типа;
- 2) специфические общественные услуги, которые нельзя напрямую отнести к общественным благам, но они могут дать высокие положительные внешние эффекты, но при этом избирательны в потреблении и направлены на реализацию социальных потребностей определенной группы лиц. Ведущая роль не принадлежит государству, а принадлежит представителям социального предпринимательства, в частности, социально-просветительского предпринимательства. Таким образом, социально-просветительское предпринимательство будет способствовать оптимальному распределению благосостояния и достижению эффективности по Парето для отдельных членов общества.

Матрица оценки результативности деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства в координатах общественных и частных выгод представлена на рисунке 13.

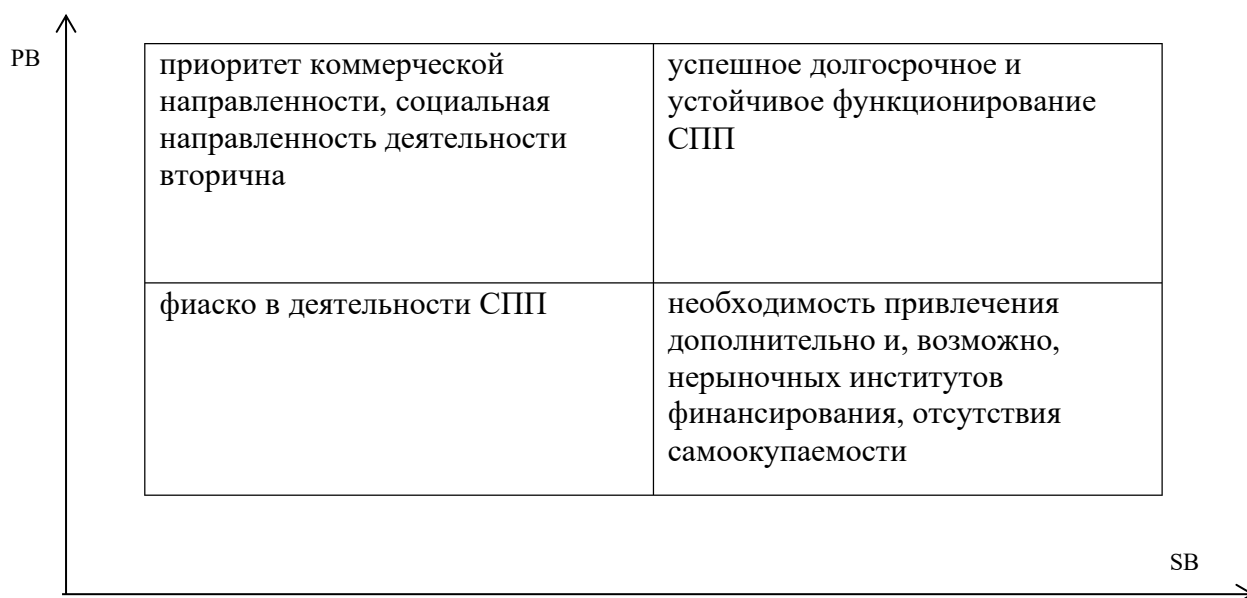


Рисунок 13 – Матрица оценки результативности деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства (составлено автором)

Социальные выгоды, по сути, это выигрыш общества или определенной социальной категории населения. Социальные выгоды могут быть количественными (масштаб деятельности, степень охвата населения) и качественные (специфические показатели данной сферы). К частным выгодам можно отнести повышение рейтинга организации, налоговые льготы, расширение деятельности, улучшение репутации, прибыль и т.д.

Одним из направлений институционализации понятия социально-просветительского предпринимательства и определения его границ является разработка управленческой модели, которую следует использовать при регулировании деятельности подобных объектов.

Поиск оптимальных управленческих моделей в современном обществе предопределен существенной трансформацией систем управления, связанной по большей степени с глубинными структурными сдвигами и турбулентностью экономики в 20-х годах XXI века.

В 1990-х годах начала развиваться новая управленческая модель, получившая название «Good Governance» (достойное управление), ориентированная на участие общества в управлении и переход к децентрализованному сетевому управлению, включающему государство, бизнес и общество [102]. Именно данная концепция являлась базой для развития социального предпринимательства, поскольку предполагает взаимодействие предпринимательских структур и общества на институциональной основе.

Уникальный специфический контекст, определяющий особенности функционирования и развития социально-просветительского предпринимательства, базируется на компетенциях. При этом можно выделить компетенции прямого воздействия, например, компетенция организация деятельности, и компетенции косвенного воздействия, например, компетенция организация обучения, организации инноваций и т.д.

Между компетенциями и знаниями существует определенная взаимосвязь. Знания – это результат познавательной деятельности индивида, выраженный в символической форме [191]. А компетенции – способность субъекта выполнять

определенные функции, компетенции – это результат получения и использования знаний, результат интеллектуальной деятельности. Компетенции – это форма неявного, имплицитного знания.

При развитии методологического инструментария и построении управленческой модели и разработке взаимосвязи отдельных элементов социально-просветительского предпринимательства целесообразно применять когнитивный подход [233], позволяющий исследовать проблемные «зоны», характеризующиеся нечеткими факторами и зависимостями между отдельными элементами.

Однако когнитивное моделирование обладает достаточно ограниченным набором формальных средств. Нами, в частности, предлагается использовать такие методики, которые основаны на когнитивном подходе, как: морфологический анализ и построение ментальных карт.

На рисунке 14 нами представлена управленческая модель социально-просветительского предпринимательства, включающая определение стратегических и тактических инструментов, методическую и теоретическую платформы, а также субъекты и варианты развития ценностной сети.

Нами отражена концептуальная основа управленческой модели организаций нового вида, которую в дальнейших исследованиях следует апробировать и показать возможность ее практической реализации, на примере использования конкретного инструментария и технологий исследования объектов экономики, которые можно отнести к социально-просветительскому предпринимательству.

Одной из теоретических концепций социально-просветительского предпринимательства является концепция социальной инженерии [32], которая объясняет актуальность эволюционной трансформации для разрешения проблем социальной неопределенности.

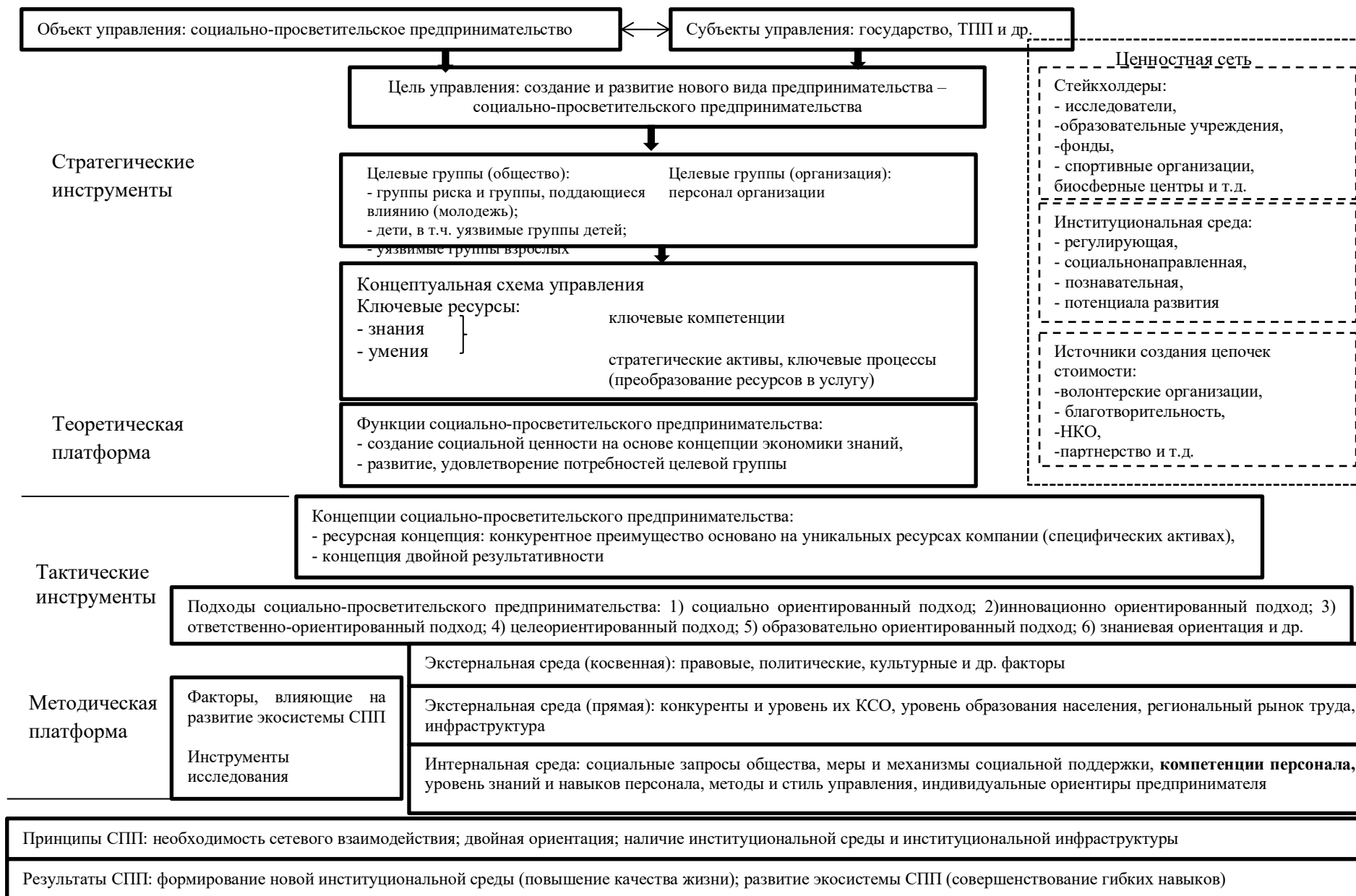


Рисунок 14 – Управленческая модель социально-просветительского предпринимательства

Если говорить о социальном предпринимательстве как об определенном типе культуры, то данный вид предпринимательства интегрирует в себя как элементы благотворительности, так и элементы культуры предпринимательского решения [237; 293].

Эффективность социально-просветительского предпринимательства можно определить на основе определения возможности создания социальных благ, обладающих социальной ценностью и создающих положительные экстерналии.

Успешность социально-просветительского предпринимательства заключается в достижении поставленных целей; устойчивости текущей деятельности; развитии организации в перспективе на основе полученных ресурсов, развитии общества на основе полученных положительных экстерналий.

Основа успеха социально направленного предпринимательства – трансформация социального капитала [238] в экономический капитал [316].

Таким образом, можно говорить о том, что социально-просветительское предпринимательство является институтом, который может увеличить совокупную экономическую эффективность за счет использования ранее не задействованных или недостаточно задействованных специфических знаниевых ресурсов.

В то же время, проекты социально-просветительского предпринимательства являются инструментом развития территории, повышения уровня и качества жизни населения.

1.3 Управление знаниями как основа развития социально-просветительского предпринимательства

Развитие высокотехнологичного сектора услуг, доступность высшего образования для общества, появление новых, ориентированных на информацию, отраслей экономики напрямую оказало влияние на разработку концепции экономики знаний [135]. Совершенствование данной концепции с конца XX века, в основном, происходило в границах определенных теоретических постулатов. Исследование методических аспектов, возможности оценки и измерения

отдельных видов деятельности в рамках экономики знаний практически не проводилось.

Переход экономики в конце XX в. на новый этап функционирования характеризуется [149] развитием знаниевой составляющей или экономикой знаний (Махлуп Ф.). Махлуп Ф. [129] ввел в оборот дефиницию «экономика знаний», определяя знания как отдельную отрасль деятельности и выделяя сектор экономики, ориентированный именно на знания.

Экономика знаний – специфическая экономика, в которой знания и интеллект имеют приоритетное значение. Особенно знания, построенные на инновациях [305].

Развитие практически ориентированной концепции управления знаниями связано с именами следующих ученых: Вииг К. [353], который сформулировал понятие «управления знаниями», Друкер П. [300] акцентировал внимание на актуальности управления знаниями; Prusak L. [333] сформировал процессную модель управления знаниями.

В условиях динамически изменяющейся внешней среды в организациях формируется специфическая функция управления, ориентированная на распространение знаний и накопление интеллектуального капитала [150]. По сути, данная функция достаточно близка с просветительской функцией.

Реализация функции распространения знаний отличается от просветительской – уровнем трансакций. При распространении знаний трансакции имеют прямую направленность («принципал-агент»); при просветительской деятельности необходимо двустороннее взаимодействие.

Данные функции проявляются в целенаправленном комплексном использовании знаний для повышения эффективности деятельности экономических агентов различного уровня: от домохозяйств до развития общества в целом.

Отметим, что для реализации просветительской функции необходима кодификация знаний, т. е. перевод из неявной формы в явную (рис. 15).



Рисунок 15 – Процесс управления знаниями при реализации просветительской функции организации (составлено автором)

Управление знаниями по своей сути является отдельным бизнес-процессом, который встроен в основные бизнес-процессы компании.

Исследование системы управления знаниями социально-просветительского предпринимательства включает несколько элементов (рис. 16).

Экономика знаний – это, по сути, трансформация информационной экономики с большей ориентацией на развитие человеческого капитала и на образовательную составляющую.



Рисунок 16 – Система управления знаниями в организациях социально-просветительского предпринимательства

Основным объектом исследования экономики знаний являются непосредственно знания. С точки зрения Benoit Godin экономика знаний является «зонтичной» или мультиконцепцией, т.е. концепцией, способной развивать различные теории в рамках одной системы [304]. При этом сами знания могут рассматриваться как различные экономические элементы.

На рисунке 17 представлено видение «знаний» как различных экономических элементов: как продукта, ресурса, набора компетенций, информации, продукта развития предпринимательской деятельности и др.

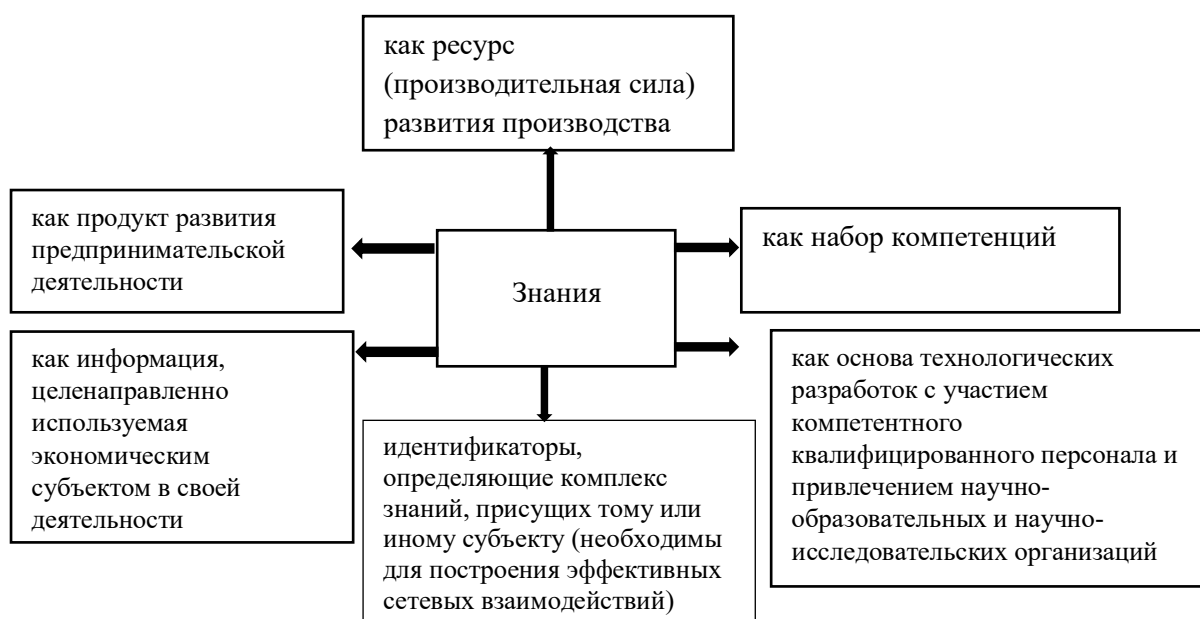


Рисунок 17 – Знания как различные экономические элементы

В экономической литературе принято говорить о разных типах знаний. Так, например, знания как информация и знания как основа технологических разработок являются относительно легкодоступными, формализующими навыки, т.е. явными или эксплицитными знаниями.

Знания как набор компетенций и знания идентификаторы получают на основе прикладной деятельности, они сложно доступны и включают в себя неформализуемые навыки, т. е. неявные или имплицитные знания, также создаются на основе сетевого взаимодействия, невозпроизводимы и зависят от субъекта.

Тем не менее, эксплицитные и имплицитные знания функционируют в единой системе и получение имплицитных знаний возможно только на основе эксплицитных знаний.

Также может быть использована следующая классификация знаний, данная Европейской комиссией: «Third European Report on Science and Technology Indicators: 2003. Towards a Knowledge-Based Economy. – European Commission, Luxembourg: 2003:

1. научные знания, создаваемые в научных сообществах и исследованиях;
2. технические знания, производятся в предпринимательском секторе;
3. знания-инновации, создаются существующими и вновь созданными бизнес-структурами;

4. знания-компетенции, получаемые при теоретическом и практическом обучении;

5. информационно-коммуникационные знания, т.е. создаваемые в секторе информационно-коммуникационных технологий.

Другой вариант классификации знаний:

1. конкретные, целевые знания (частная ситуация);
2. прикладные знания (практический опыт);
3. рутинные знания (автоматические действия);
4. комплексные знания (обобщенная ситуация).

С точки зрения онтологии знания можно выделить следующие его уровни:

1) индивидуальные (личные) знания – знания отдельного человека, сформированные в процессе его воспитания, развития, особенностей коммуникации; являются фундаментальным уровнем для «наслоения» знаний иного типа;

2) групповые знания – знания отдельных групп индивидов, получаемые в процессе взаимодействия или обучения;

3) организационные знания – формализованные и неформализованные знания в конкретной компании, включающие определенные принципы и правила, методики и технологии.

По уровню трансформации выделяют следующие типы изменения в знаниях:

1) социализация – отсутствие формализованных знаний; переход из неформализованных в неформализованные иной наполненности, т.е. основа – коммуникации;

2) комбинация – отсутствие неформализованных знаний; переход из формализованных в формализованные иного вида, т.е. основа – изменение эксплицитных знаний;

3) интернализация – переход из формализованных в неформализованные знания, основа – появление рутин;

4) экстернализация – переход из неформализованных в формализованные знания, т. е. основа – трансформация индивидуальных знаний в организационные.

В современной экономике, характеризующейся высоким уровнем динамики взаимоотношений между субъектами, основным конкурентным преимуществом становится развитие человеческого капитала, включающего как профессиональные компетенции, так и индивидуальные особенности человека [192]. Таким образом, приоритетом развития экономики является рост интеллектуального потенциала населения, т.е. по сути приращения эксплицитного и имплицитного знания.

Под имплицитным, неявным знанием понимаем скрытое (латентное) знание неподдающееся прямой передаче между субъектами. Данный термин был рассмотрен в трудах Полани М. [162]. Он говорил о неформализованном знании, которое присуще индивидам, но может быть неосознаваемым.

С точки зрения Салихова Б. В. и соавторов [192], неявное знание является специфическим результатом познания и синтезирует в единое целое компетенции, ценностные ориентиры, мотивы деятельности, знания и опыт индивида.

Трансакция имплицитного знания может быть осуществлена только в процессе непосредственного общения, в том числе в виде просветительской работы.

Тем не менее, неявное знание может быть в передаваемой и в непередаваемой форме. В передаваемой форме оно базируется на ключевых компетенциях индивида и позволяет повысить интеллектуальный капитал, в непередаваемой форме – на когнитивных компетенциях, которые представляют собой воспроизводство «знаний о знаниях».

Фундаментальной основой развития знаниевой системы, включающей и явное и неявное знание, являются инструменты и методики коммуникаций между экономическими агентами, способствующими развитию человеческого или социального капитала на основе сетевых взаимодействий.

В своих работах Фещенко В. В. [232] о знаниях говорит как об объективной информации о субъектно-объектных отношениях при управлении. Однозначное определение «знания» не может быть принято, поскольку это постоянно трансформирующаяся дефиниция.

Специфика знания проявляется в следующем:

1) знание не является константой, это динамически изменяющаяся категория;

2) индивидуальное знание в результате трансакции может быть передано и трансформироваться в коллективную форму;

3) знание может основываться на фактах (явное знание) и на опыте, обучении и пр. (неявное знание).

Экономист Мильнер Б. З. [132] в своей работе говорит о том, что знания являются, по сути, практической информацией, с одной стороны, и совокупностью фактов, моделей, событий – с другой стороны.

Современная экономика знаний включает исследование нескольких положений [193]:

1) проблематики роста скорости появления новых знаний и изучение сектора экономики, непосредственно занимающегося знаниями как самостоятельным объектом исследования;

2) исследование структурно-логической взаимосвязи между различными формами знаний;

3) развитие методологии исследования особенностей передачи различных форм знаний;

4) появление новой концепции интеллектуального капитала и интеллектуального предпринимательства;

5) развитие методологии системного исследования знаний.

На рисунке 18 представлены основные факторы развития экономики знаний.

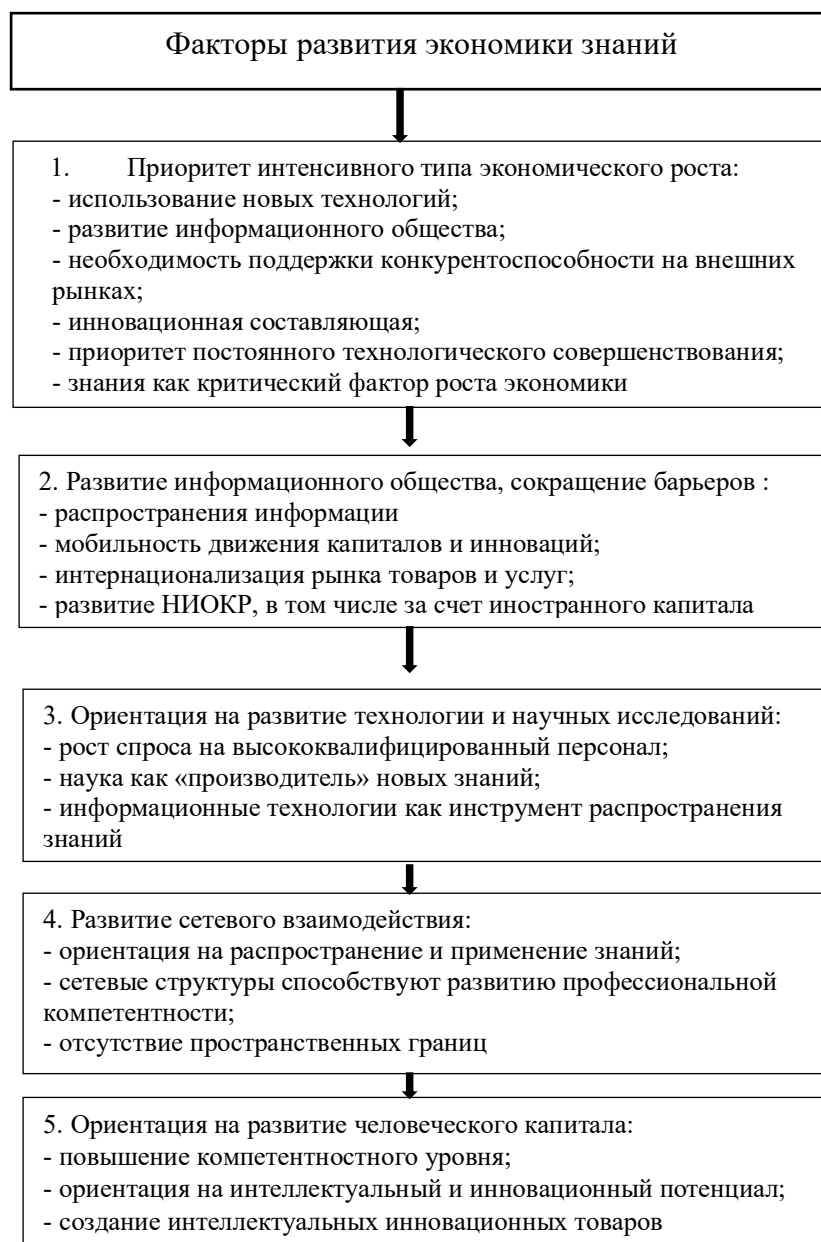


Рисунок 18 – Факторы развития экономики знаний (структурировано автором)

Развитие экономики знаний является аттрактором формирования нового общества, ориентированного на новый уровень развития интеллектуального капитала.

По своей сути интеллектуальный капитал – система гуманистически нацеленных компетенций индивида [194]. Интеллектуальный капитал – совокупность человеческого, организационного и клиентского капитала [210].

Совершенствование экономики знаний, по сути, является одним из завершающих этапов функционирования традиционной экономики. Сопоставление традиционной экономики и экономики знаний представлено в

таблице 5. С точки зрения экономиста Клейнера Г.Б. [84] в XXI в. начало развиваться и приобрело актуальность новое направление экономики знаний: интеллектуальная экономика или экономика постзнаний.

Таблица 5 – Сопоставление двух видов экономики: традиционной и экономики знаний (структурировано автором)

Показатель	Традиционная экономика	Экономика знаний
Ресурс	дефицит, при использовании ресурсы сокращаются	Профицит, при использовании ресурсы увеличиваются, распространяются
Результат	прибыль, новые рынки сбыта	синергетический эффект от взаимодействия
Эффект изолированности	играет существенную роль	незначителен
Сетевой эффект	возможен, но не распространен	встречается практически повсеместно
Тип ресурсов	основа материальные ресурсы	основа нематериальные ресурсы, человеческий и интеллектуальный капитал
Эффективность	в большинстве случаев экономическая	в большинстве случаев социальная (развитие социального капитала)

Его исследования свидетельствуют о том, что развитие интеллекта должно стать основным ресурсом процветания общества. Следовательно, с нашей точки зрения, можно говорить о необходимости развития просветительских услуг, которые одновременно будут способствовать и «наполнению» такого ресурса как «знания» и развитию ресурса «интеллект».

На рисунке 19 представлены этапы развития общества.

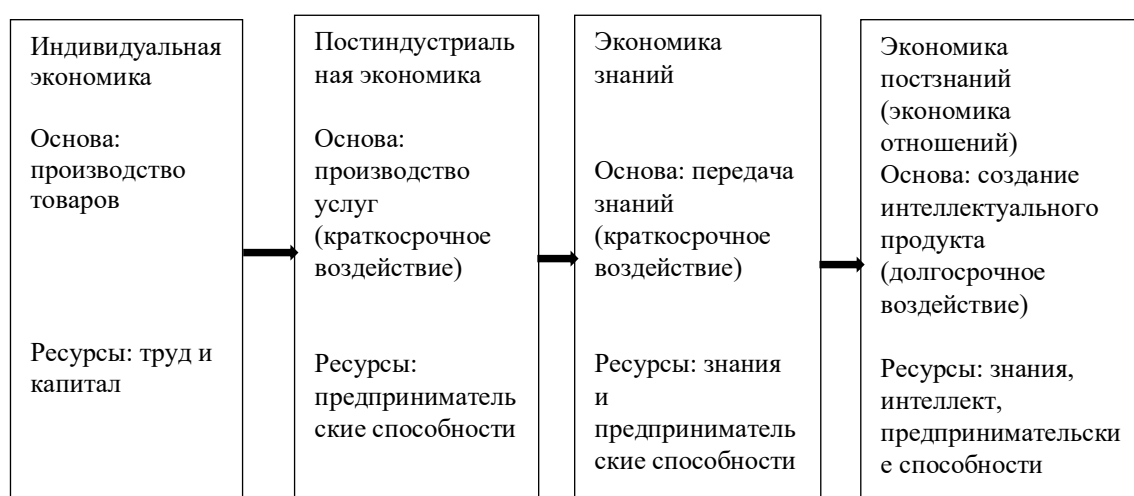


Рисунок 19 – Последовательность общественного развития (структурировано автором)

Таким образом, развитие именно такого вида предпринимательства как социально-просветительское предпринимательство будет способствовать созданию положительного внешнего эффекта – повышению уровня интеллекта общества в целом. Основные результаты социально-просветительского предпринимательства будут с двойной направленностью, включающей развитие предпринимательских способностей на основе бизнес-деятельности и, соответственно, повышение экономической эффективности, и приращение знаний на основе развития просветительской деятельности. При этом приращение знаний возможно как внутри организации (развитие гибких навыков персонала), так и в обществе (повышение качества жизни населения).

В основе социально-просветительского предпринимательства находится не только рентаориентированное поведение субъектов экономики, но и социально-альтруистическая направленность.

Данное представление сходно с концепцией Клейнера Г. Б. [84], который в своих исследованиях рассматривал «дуэтный характер постзнаний», который выражается в одновременном приращении знаний и интеллекта. Соответственно, в современном обществе возникает проблема необходимости постоянного создания нового знания и его распространения, что возможно реализовать только на основе интегративных структур (субъектов экономики), способных одновременно осуществлять различные типы трансакций. В контексте социально-просветительского предпринимательства можно говорить как о трансакциях коммерческого характера, так и о трансакциях распространения знаний, которые носят просветительский характер.

Отметим, что с точки зрения экономики постзнаний социально-просветительское предпринимательство является оптимальным видом существования бизнес-структур, фундаментальной основой которого является не просто осуществление разовых трансакций, а синтез (синтетическое функционирование) предпринимательства, образования и культуры.

В научной литературе в области социального предпринимательства рассмотрено понятие семантически близкое к понятию социально-

просветительское предпринимательство». Так в работе ученых-экономистов Бородина А. В., Васильева Е. Н., Лавренюк Н. М., Полтавская М. Б. [74] представлена категория интеллектуального социального предпринимательства, что достаточно сходно с дефиницией социально-просветительского предпринимательства. Авторы отмечают, что в современной экономике наблюдается интеллектуализация социального предпринимательства.

Отличие социально-просветительского предпринимательства от интеллектуального предпринимательства в следующем:

- интеллектуальное предпринимательство ориентировано на взаимодействие с вузами и другими образовательными учреждениями в большей степени, чем социально-просветительское предпринимательство;

- интеллектуальными предпринимателями в равной степени могут быть бизнесмены и ученые, научные сотрудники, в области социально-просветительского предпринимательства экономические агенты, в основном, предприниматели с определенным набором навыков и компетенций;

- ориентация на академический интеллект у интеллектуального предпринимательства и на распространение интеллектуальных благ в социально-просветительском предпринимательстве.

Таким образом, можно говорить о существующем сходстве понятий «социально-просветительское предпринимательство» и «интеллектуальное предпринимательство», поскольку обе формы основаны на использовании интеллекта. В таблице 6 представлено сопоставление данных видов предпринимательства по различным признакам.

Таблица 6 – Сопоставление двух типов предпринимательства: социально-просветительского предпринимательства и интеллектуального предпринимательства (разработано автором)

<i>Критерии</i>	<i>Социально-просветительское предпринимательство</i>	<i>Интеллектуальное предпринимательство</i>
Новизна знаний	распространение существующих знаний	создание нового знания
Сфера решения проблем, характер решаем задач	проблема социального характера	проблема в любой сфере деятельности
Теоретико-методическая задача	уточнение существующих терминов	создание новых терминов
Ориентированность действия	ориентировано на развитие человеческого капитала	ориентировано на развитие человеческого капитала, технических устройств, систем различного типа
Уровень обобщенности знаний, умений, навыков	использование индивидуальных навыков и компетенций участников	использование системного интеллекта, позволяющего самостоятельно определить проблемы, требующие решения
Критерий эффективности человеческого капитала	компетентность	рост интеллекта
Коллаборация	с различными организациями	в основном с вузами и образовательными учреждениями
База	распространение интеллектуальных благ	академический интеллект
Предприниматели	бизнесмены с определенным набором компетенций и навыков	бизнесмены и ученые, научные сотрудники

Таким образом, экономика знаний в качестве основного результата своей деятельности выделяют приращение знаний, в то время как экономика постзнаний ориентирована на приращение знаний и интеллекта.

Отметим, что знание обладает большей привлекательностью для экономических агентов в том случае, если его возможно включить в определенный процесс или систему, и напротив, минимальной привлекательностью, если оно принадлежит только определенным субъектам. Данный момент в еще большей степени актуализирует развитие социально-просветительского предпринимательства, позволяющего осуществить сетевое распространение знаний и включать их в экосистему предпринимательской деятельности.

При этом компетенции персонала будут являться ключевой компонентой бизнес-структуры в рамках концепции экономики знаний. В данном случае знания

будут выступать в виде ресурса. Однако в предлагаемой нами концепции социально-просветительского предпринимательства знания выступают не только как ресурс, но и как продукт. При этом одним из результатов деятельности организации социально-просветительского предпринимательства является непосредственно просвещение, т.е. распространение знаний.

В экономике любого общества распространение знаний достаточно ограничено и требует применения регулирующих воздействий, инструментов управления. В частности, в качестве барьеров для распространения знаний могут выступать:

— на мезоуровне принадлежность к различным слоям общества; дифференцированность видов отраслевой деятельности; уровень развития коммуникаций; специфика институтов развития;

— на микроуровне: компетенции персонала; возможность участия в сетевом взаимодействии; иерархия бизнес-структуры.

Оценка экономики знаний возможна: 1) *ex ante* – по инвестициям в отрасли производства и распространения знаний; 2) *ex post* – по валовой добавленной стоимости отраслей, потребляющих новые знания [75].

Предметным полем экономики знаний является особая система воспроизводства знаний в обществе. Основой является когнитивная экономика. Центральное звено – взаимодействие индивидов в процессе реализации и распространения знаний и компетенций и построение сетевых взаимоотношений.

Экономика знаний дает для развития общества тем больший эффект, чем больше индивидов-потребителей знаний. Количество знаний соответствует числу индивидов, потребивших эти знания [121]. Данное условие способствует развитию сетевого взаимодействия и получению синергетического эффекта в рамках реализации концепции экономики знаний. Одной из форм взаимодействия является коллаборация.

Под коллаборацией будем понимать процесс совместной деятельности для достижения целей на основе обмена знаниями и получения итогового синергетического (кумулятивного) эффекта. При создании нового вида

предпринимательства – социально-просветительского предпринимательства на основе экономики знаний – коллаборация возникает при взаимодействии двух составляющих социально-просветительской и предпринимательской. При этом обмен знаниями в предпринимательской части носит в основном эндогенный характер, т. е. направленный на эффективное функционирование самой бизнес-структуры, а в социально-просветительской части и эндогенный (развитие компетенций) и экзогенный характер, ориентированный во внешнюю среду, на потребителя.

Подобная коллаборация структур в рамках развития социально-просветительского предпринимательства отражает конвергенцию целей взаимодействия для отдельных элементов.

Коллаборация позволит создать специфическую услугу с новым интеллектуальным компонентом. Подобную форму коллаборации можно отнести к скрытым (латентным).

С точки зрения отдельных авторов [8] в результате кризиса конца 1990-х гг. определены новые направления развития экономики знаний, в частности, необходимость коллаборации экономических и социальных институтов для поддержания эффективного функционирования общества, основанного на знаниях. Данное направление непосредственно коррелирует и с развитием в целом социального предпринимательства и с развитием его нового вида социально-просветительского предпринимательства.

При этом оценку экономики знаний можно осуществлять с использованием индексов. Индекс знаний [20] представляет собой совокупность индекса образования, индекса инноваций и индекса информационно-коммуникационных технологий. Индекс экономики знаний – сумма индекса знаний, уровня институциональной системы развития и экономических стимулов.

Нами же предложено рассматривать результат от применения экономики знаний при развитии теоретико-методических положений, касающихся функционирования специфических бизнес-структур социально-просветительского предпринимательства общественных и частных выгод (рис. 20-21). В современной

экономике распространен процесс перелива знаний (модель Жаффа А.) [312]. Согласно данной модели выгоды от использования и распространения знаний носят не только частный характер (выгоды потребителя и производителя), но и общественный (выгоды общества, государства, отдельных социальных групп населения).

Создание общественных выгод возможно за счет возникновения экстерналий (или положительных внешних эффектов), т.е. возникают синергетические или сетевые эффекты распространения знаний.

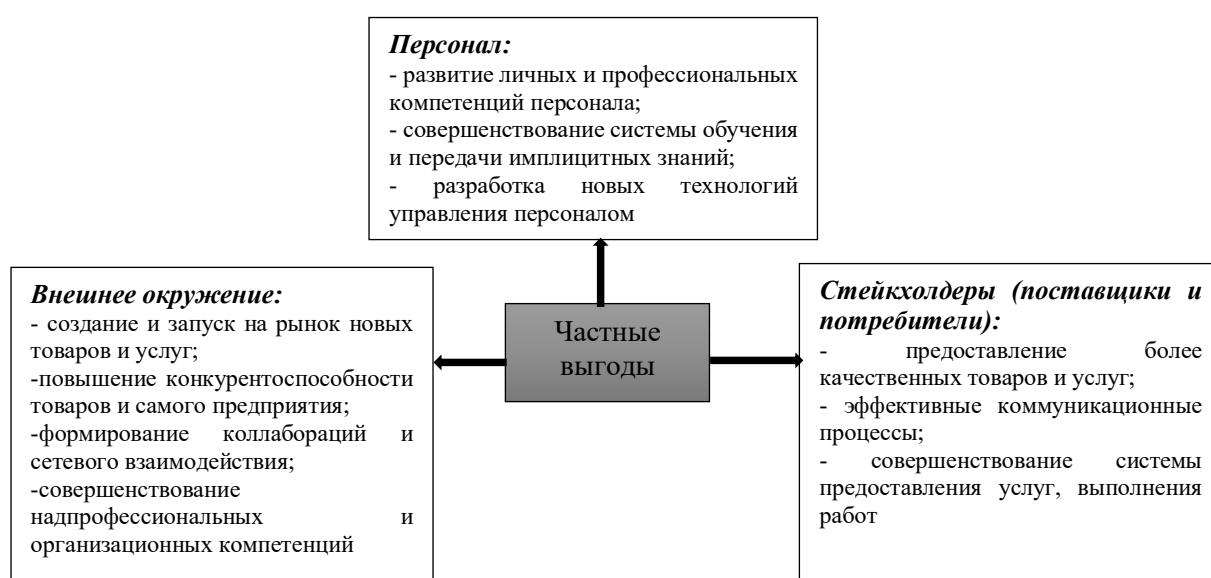


Рисунок 20 – Частные выгоды использование концепции экономики знаний (структурировано автором)



Рисунок 21 – Общественные выгоды использования концепции экономики знаний (структурировано автором)

В целом, концепция «управления знаниями» является логическим продолжением концепции «экономики знаний», характеризующей инструменты и технологии «экономики знаний» и имеющей большую практическую направленность.

На рисунке 22 визуализированы зоны воздействия экономики знаний в деятельности организации.



Рисунок 22 – Зоны воздействия концепции экономики знаний на деятельность организации (структурировано автором)

Управление знаниями при этом представляет собой формализацию сведений, создающих потенциал для совершенствования деятельности экономических субъектов. На рисунке 23 представлены задачи управления знаниями.

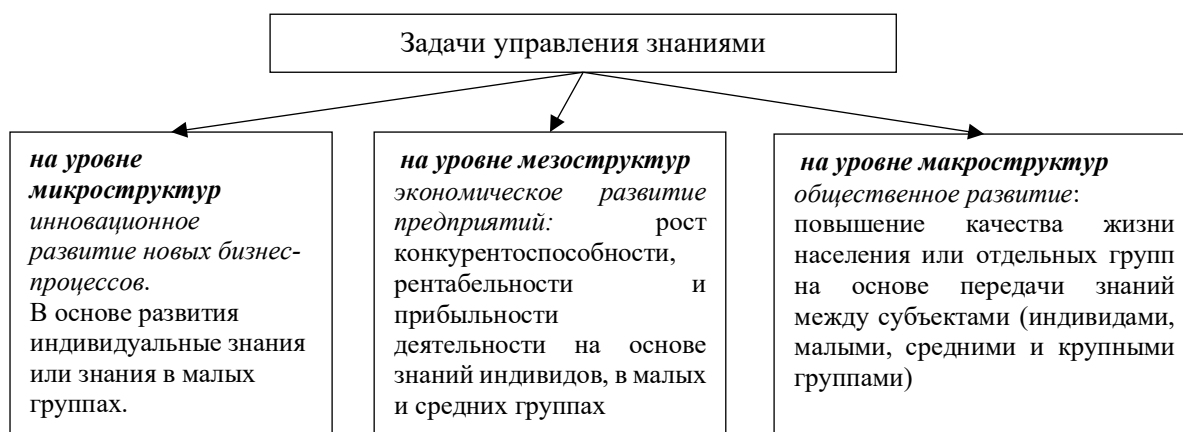


Рисунок 23 – Задачи управления знаниями: многоуровневый подход (структурировано автором)

Управление знаниями в условиях деятельности социально-просветительского предпринимательства как функция включает следующие элементы:

- 1) выявление уровня ценности информации и увеличение ее ценности за счет поиска и определения дополнительной привлекательности для потребителя;

- 2) формирование интерактивной обучающей среды для распространения имеющихся знаний, реализации просветительских проектов;
- 3) обязательное наличие потребительской составляющей в используемых и распространяемых знаниях;
- 4) измерение и оценку знаний и трансформацию их в конкретные продукты, услуги, базы данных и т.д.

С точки зрения Prusak L. [333] выделяет три способа получения знаний (рис. 24).

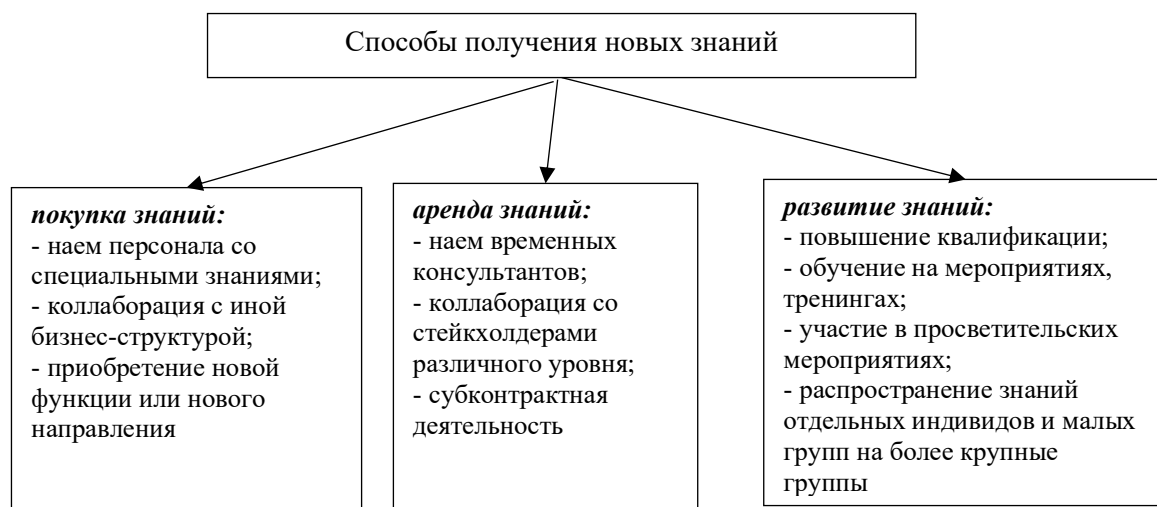


Рисунок 24 – Способы получения знаний (визуализировано автора)

Также, управление знаниями связано с сетевыми взаимодействиями и системами коллективного обмена знаниями. Управление знаниями позволяет увеличить ценность деятельности субъекта. На рисунке 25 представлена организация управления знаниями социально-просветительского предпринимательства.

I уровень	Производство знаний: - идентификация наличных (существующих) знаний; - получение дополнительных знаний; - использование методик воспроизводства знаний
II уровень	Трансакция знаний (просвещение): - построение сетевых структур и коммуникационных потоков; - создание интерактивной среды; - управление компетенциями персонала
III уровень	Использование знаний: - создание дополнительных ценностей; - устранение отдельных провалов государства и рынка; - создание дополнительных внешних эффектов

Рисунок 25 – Организация управления знаниями социально-просветительского предпринимательства (визуализировано автором)

С позиции Салихова Б. В. [194] основная задача управления знаниями заключается именно в регулировании в «зоне» имплицитных знаний, особенно работа с неявными непередаваемыми знаниями. И основное внимание должно быть направлено на «воспроизводство ментальных моделей и ценностных смыслов».

Следовательно, актуализация исследования имплицитного знания ориентирована на непрерывную систему образования и просвещения, что детерминирует необходимость создания новых видов бизнес-структур, направленных на реализацию данной функции.

При исследовании особенностей функционирования компаний в рамках концепции экономики знаний следует говорить об управлении знаниями как отдельном виде регулируемой деятельности. Знания являются основой конкурентоспособности, инновационности и результативности организаций.

Несмотря на то, что управление знаниями достаточно распространенная категория в настоящее время как в теоретической, так и в прикладной сфере, тем не менее, единый, целостный взгляд на данную проблему отсутствует, поскольку существует множество зачастую противоречащих друг другу взглядов и подходов, рассмотренных нами в п. 1.1 диссертационного исследования.

Отдельные исследователи говорят о приоритетности перевода неявного знания в кодифицированный вид, другие, напротив, считают приоритетным

исследование явного типа знаний. В любом случае оба типа знаний комплементарны (взаимодополняемы), при этом явное знание существенно проще в управлении, а неявное знание является основой формирования конкурентных преимуществ компании. Именно имплицитное знание способно быстро и динамично реагировать на изменения и отражать сложность и неоднозначность условий функционирования субъекта экономики. Благоприятная социальная среда является фундаментальным элементом гармоничного, устойчивого развития экономики [220].

Государство в настоящий момент не обладает достаточными ресурсами для того, чтобы охватить все аспекты образовательной, просветительской деятельности. Поэтому зачастую привлекаются коммерческие структуры в случае совпадения их интересов. В таких условиях синтеза интересов государства и бизнес-структур развиваются и социальные партнерства, основанные на использовании различных форм совместной деятельности. Процесс развития социального партнерства в образовательной, просветительской сфере будет способствовать накоплению и развитию человеческого капитала, повышению социальной эффективности развития как отдельных экономических субъектов, так и общества в целом.

Возникает трансформация социальных (общественных) издержек в общественные выгоды на первом этапе взаимодействия (человеческий капитал, научные исследования, рост уровня образования) и повышение экономической эффективности на втором этапе. Преимущества субъектов экономики при социальном партнерстве представлены на рисунке 26.

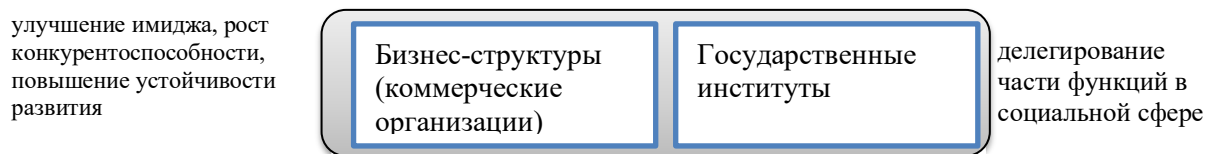


Рисунок 26 – Преимущества субъектов экономики при социальном партнерстве (визуализировано автором)

Отметим, что интеграция, как экономическая, так и социальная является управляемым процессом, однако инструменты, используемые различными структурами, существенно отличаются. Социальная интеграция реализуется в

основном на основе технологий сетевого взаимодействия и социальных партнерств. Можно упомянуть об уже рассмотренном подвиде предпринимательства, интеллектуальном предпринимательстве, который представляет собой синтез коммерческой деятельности и экономики знаний. Отдельные положения данного вида деятельности нами рассмотрены, но в настоящий момент более «узкие» направления интеллектуального предпринимательства не являются предметом исследования.

Для визуального представления и обоснования двойственной природы функционирования нового вида предпринимательства, социально-просветительского предпринимательства, нами предложена концептуальная схема выделения данного вида бизнес-структур (рис.27).

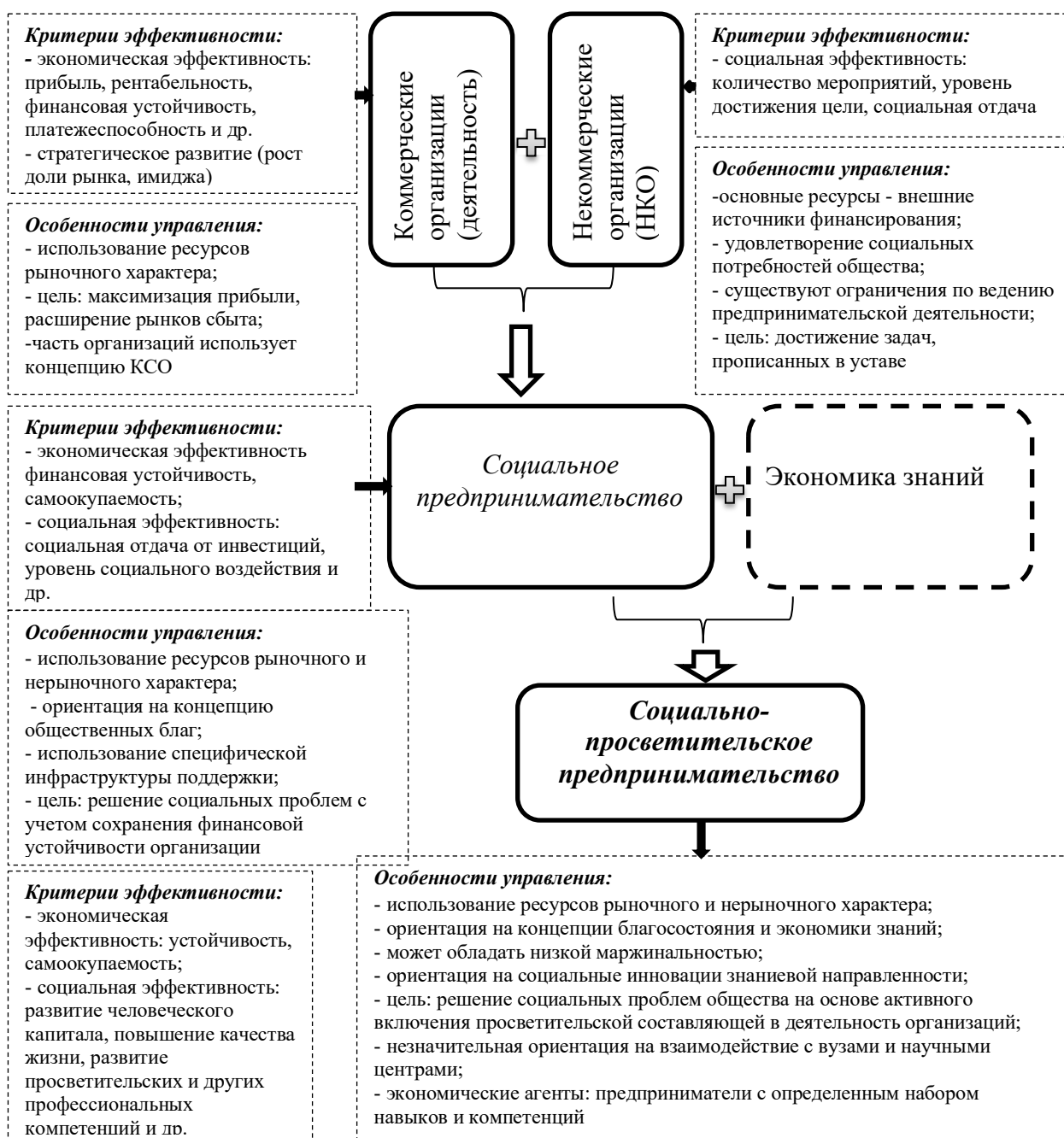


Рисунок 27 – Концептуальная схема выделения социально-просветительского предпринимательства как нового вида предпринимательства: критерии эффективности, особенности управления (разработано автором)

На схеме представлено поэтапное объединение различных концепций и видов предпринимательской деятельности с целью синтеза специфической бизнес-структуры, более «точечно» направленной на решение определенных проблем общества и компенсацию «провалов» рынка и государства. На первом этапе происходит синтез классических (традиционных) предпринимательских структур, таких как коммерческие организации, и некоммерческих организаций

(НКО). Результатом такого объединения является социально-ориентированная форма предпринимательской деятельности – социальное предпринимательство.

На втором этапе интеграции нами предложено объединить социально направленную форму предпринимательской деятельности и концепцию экономики знаний для выделения нового направления социального предпринимательства, а именно, социально-просветительского предпринимательства, ориентированного не просто на решение всех социальных проблем, а приоритетно на решение специфических социальных проблем на основе принципов и инструментов экономики знаний (рис. 28) для достижения критериев эффективности и с учетом выделенных особенностей управления. В качестве научно-практической задачи можно выделить разработку управленческого инструментария исследования особенностей функционирования специфических бизнес-структур, таких как социально-просветительское предпринимательство.

Следовательно, на основе проведенного анализа нами выявлены принципы и критерии такого нового вида предпринимательства как социально-просветительское предпринимательство. Данные критерии и принципы позволят оформить концептуальную *схему управления* для подобных бизнес-структур, в том числе с учетом взаимосвязей между отдельными элементами подсистем.



Рисунок 28 – Концептуальная схема выделения социально-просветительского предпринимательства как нового вида предпринимательства: принципы управления, инструменты оценки и управления (разработано автором)

Таким образом, нами рассмотрены принципы и инструменты управления отдельными видами предпринимательской деятельности. На основе изучения особенностей регулирования деятельности коммерческих организаций и социально ориентированных организаций нами выделены принципы и технологии управления для нового вида предпринимательства – социально-просветительского предпринимательства. Более подробно инструменты социально-просветительского предпринимательства будут представлены во 2 главе диссертационного исследования.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1

1. Сформированы институциональные предпосылки нового вида социально-просветительского предпринимательства, такие как необходимость коллаборационного взаимодействия организаций различных типов; актуальность в настоящее время развития более сложного взаимодействия между структурами для одновременного достижения частных и общественных целей и др.;

2. Осуществлен предметно-ориентированный монографический анализ для введения в научный оборот термина социально-просветительское предпринимательство на основе анализа трудов российских и зарубежных ученых-экономистов в области социального предпринимательства и возможности реализации социальных инициатив и развития малого бизнеса в социальной сфере. Выделена не только социальная, но и знаниевая направленность предлагаемой дефиниции. Исследованные термины сгруппированы в рамках нескольких подходов: социально ориентированного, инновационно-ориентированного, благотворительность, ответственно ориентированного, целеориентированного, коммерческо-ориентированного и подхода на основе знаниевой ориентации;

3. Отражена необходимость сетевого взаимодействия при развитии организаций с учетом принципов управления знаниями для передачи между агентами имплицитных (неявных) знаний;

4. Выделены и систематизированы социальные проблемы современного общества, решение которых целесообразно осуществлять с использованием подходов знаниевой экономики, следовательно, привлекать для их решения организации знаниевой или просветительской направленности. В качестве таких проблем определены следующие: низкий уровень социальной включенности и социальной интеграции; тревожность; негативные последствия цифрового взаимодействия (необходимость цифрового детокса); низкий уровень социального и эмоционального интеллекта, эмпатии;

5. Показана структура социального интеллекта, включающая развитие таких составляющих как когнитивная составляющая, эмоциональная (эмоциональный интеллект) и поведенческая составляющая. Отмечено, что

формирование гибких навыков персонала организаций непосредственно взаимосвязано с развитием социального, эмоционального и иных типов интеллекта;

6. На основе проведенного монографического исследования нами обосновано положение о необходимости формирования нового инструментария в области предпринимательской деятельности, способного решать специфические социальные проблемы общества с использованием подходов управления знаниями. В качестве такого механизма нами предложено выделение нового вида социально ориентированной предпринимательской деятельности, а именно социально-просветительского предпринимательства;

7. Нами предложена управленческая модель развития социально-просветительского предпринимательства, включающая исследование таких структурных элементов как стратегические и тактические инструменты, методическая и теоретическая платформа, а также содержит описание ценностной сети (стейкхолдеры, институциональная среда, источники создания цепочек стоимости). Показана актуальность практической апробации данной модели на конкретных объектах социально-просветительского предпринимательства;

8. Определены «зоны» пересечения родственных экономических категорий: «предпринимательство», «социально предпринимательство» и «социально-просветительское предпринимательство» и показано, что социально направленная деятельность не заменяет традиционных функций коммерческих структур, а дополняет их, в частности, в ситуации «провалов» как рынка, так и государства. Отмечена актуальность и дискуссионность проблематики социально-просветительского предпринимательства;

9. Показано, что концепция управление знаниями является основой развития социально-просветительского предпринимательства. Однако просветительская деятельность имеет более сложную природу, поскольку основано на двустороннем взаимодействии, тогда как распространение знаний – односторонний прямой процесс. Представлен процесс управления знаниями при реализации просветительских функций организации при решении социальных

проблем, а также показана система управления знаниями в организациях нового вида, отражающая необходимость совершенствования компетенций персонала для повышения потенциала организации, ориентированной на знания;

10. Проведено сопоставление понятий социально-просветительское предпринимательство и интеллектуальное предпринимательство. Показаны их различия по выделенным критериям: новизна знаний; сфера решения проблем; теоретико-методическая задача; ориентированность действий; уровень обобщенности знаний, умений, навыков; критерий эффективности; коллаборация; база; предприниматели;

11. Предложена концепция, включающая двухэтапное объединение различных экономических структур и подходов с учетом специфических особенностей и принципов, видов инструментария и критериев эффективности при регулировании деятельности каждой из рассматриваемых структур:

1) традиционные предпринимательские структуры и некоммерческие организации (результат: социальное предпринимательство);

2) социальное предпринимательство и принципы экономики знаний (результат: социально-просветительское предпринимательство), что позволяет обосновать возможность нового вида предпринимательской деятельности – социально-просветительского предпринимательства, обладающего признаком двойной эффективности (двойной ценностной ориентации) и действующего на основе выделенных принципов управления.

2 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1 Концептуальная схема управления социально-просветительским предпринимательством, реализуемого на принципах концепции управления знаниями

Развитие экономики инновационного типа, трансформация ее в современных условиях постоянных изменений и преимущественной ориентации на внутренние ресурсы стимулирует деятельность предприятий знаниевой ориентации. Подобная, адаптивная к внешним факторам, трансформация возможна только при условии формирования новых видов хозяйствования, организации бизнеса, позволяющих решать специфические проблемы, характерные для экономики знаний [181].

На основе проведенного анализа нами предложен в предыдущих пунктах исследования такой специфический новый вид предпринимательской деятельности, характерный для современной экономики, как социально-просветительское предпринимательство. На данном этапе научных изысканий в качестве приоритетной научно-методической задачи нами выдвигается задача формирования концептуальной схемы управления предприятиями данного вида с учетом принципов экономики знаний.

Каждому объекту управления свойственна определенная структура, а также определенное организационное развитие и возможности организационной трансформации. При регулировании деятельности социально-просветительского предпринимательства его следует рассматривать как специфический объект управления. С нашей точки зрения, актуально для оптимизации и рационализации управления организациями социально-просветительского предпринимательства разработать концептуальную схему, позволяющую структурировать данный процесс. Данная схема может быть использована для океанариумов и дельфинариев как бизнес-структур наиболее близких к социально-

просветительскому предпринимательству. Список исследуемых объектов представлен в Приложении А.

В качестве объектов исследования нами выбран данный тип организаций как соответствующий признакам социально-просветительского предпринимательства по трем направлениям:

1) океанариумы и дельфинарии являются коммерческими структурами, ориентированными на получение прибыли и, соответственно, достижение экономической эффективности;

2) океанариумы и дельфинарии ориентированы на реализацию социальных услуг по обеспечению доступа к морской природе для широкого круга посетителей, а также участие в различных социальных программах (например, сохранение морских видов, проведение социальных экскурсий);

3) океанариумы и дельфинарии обладают просветительской направленностью деятельности, поскольку являются мало- и крупноформатными образовательными центрами (комплексами), формирующими специфическую просветительскую среду на основе проведения эколого-просветительских семинаров, вебинаров, конференций, организации лекториев, оффлайн и онлайн обучения, мастер-классов, лабораторий, тематических и обзорных экскурсий, а также другой познавательной деятельности.

Поскольку, при разработке схемы нового организационного вида предпринимательства, социально-просветительского предпринимательства, нами использованы и традиционные подходы к менеджменту бизнес-структур, то для формирования концептуальной схемы управления нам необходимо рассмотреть, в том числе классические варианты управления и адаптировать их с учетом организационных изменений, соответствующих концепции экономики знаний.

В данном разделе исследования нам необходимо показать индивидуальные особенности структуры управления организациями социально-просветительского предпринимательства (на примере океанариумов и дельфинариев), отличающие их от организаций со стандартным управлением.

Отметим, что в экономической литературе представлены множественные подходы к разработке технологий и моделей управления предпринимательскими структурами различного типа. Так Романова О. А., Лаврикова Ю. Г. [181], говоря о создании стандартного кластерного предпринимательского образования, отмечают его ядерно-блочную структуру, где в качестве ядра предложено выбирать ведущий элемент (регион, комплекс, предприятие), а в качестве блоков различные инфраструктурные элементы. Схематично управление подобным кластерным образованием представлено нами на рисунке 29.

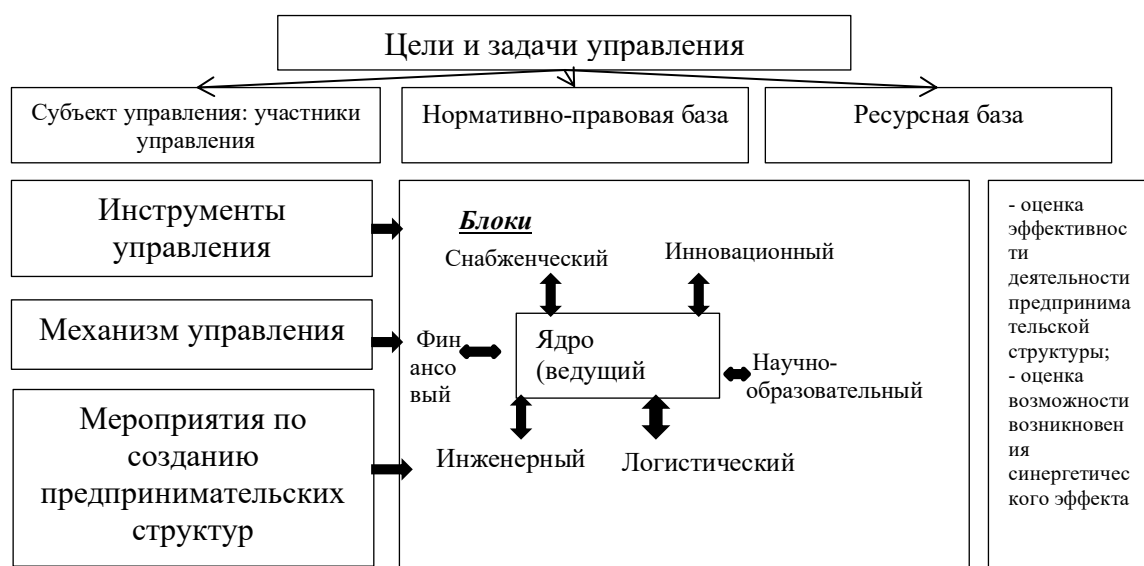


Рисунок 29 – Схематичное управление кластерными образованиями
(визуализировано автором с использованием литературных источников [181])

Данная схема может быть использована и при описании процессов управления не только комплексными структурами, но и отдельными предприятиями, поскольку включает стандартные элементы, такие как инструменты и механизм управления, направления менеджмента и т.д.

Множество исследований посвящено также формированию концептуальной схемы управления на основании определенных частных методик [30]. Одной из наиболее распространенных является методика построения схемы управления на основе системы сбалансированных показателей (ССП) [77] (представлено на рис. 30).

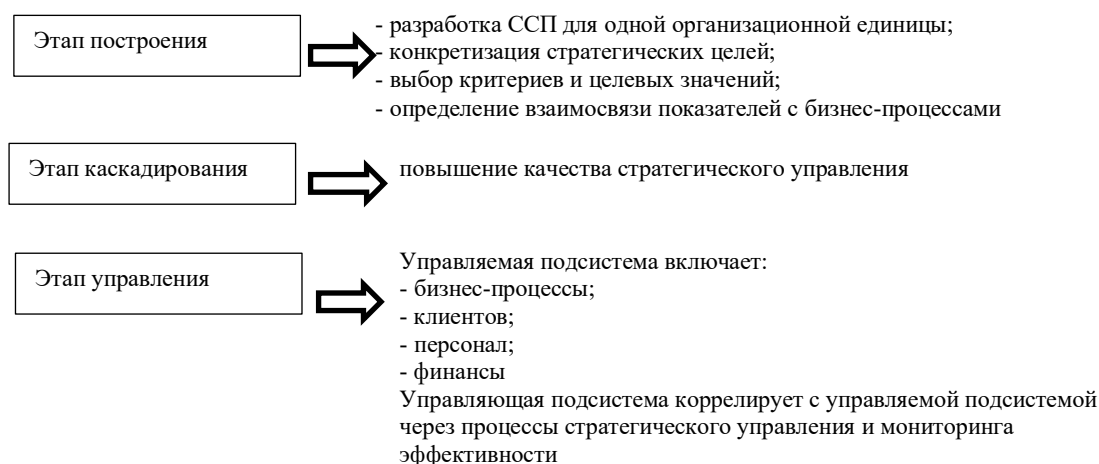


Рисунок 30 – Концептуальная схема управления организацией на основе ССП (визуализировано автором с использованием литературных источников [30])

При применении в управлении организацией классической схемы можно использовать технологию ССП для разработки показателей (критериев) эффективности (табл. 7).

Оптимальная структура управления организацией создает основу для эффективного взаимодействия бизнес-структуры с внешними условиями, позволяет использовать человеческий потенциал для удовлетворения потребностей клиентов и достижения целей, поставленных перед организацией [31].

Таблица 7 – Показатели оценки эффективности деятельности организации: классическая схема управления

Показатели (критерии)	Измерение	Проекция
- ликвидность - платежеспособность - устойчивость	коэффициенты ликвидности, платежеспособности, устойчивости, финансового рычага, автономности	финансы
- эффективность деятельности - деловая активность	рентабельность продаж, рентабельность продукции, оборачиваемость, фондоотдача, фондоемкость и др.	бизнес-процессы
- конкурентоспособность - качество обслуживания	объем продаж, доля на рынке, доля рекламаций и др.	клиенты
- уровень компетенций - развитие и обучение	соответствие квалификации требованиям и стратегии управления расходы на обучение, определение направлений обучения	персонал

Структура управления по сути – это устойчивая взаимосвязь отдельных элементов функционирования бизнес-структуры, формирующих единую систему. Таким образом, структура управления позволяет оптимально распределить

функциональные обязанности, ответственность и формы взаимодействия между отдельными элементами организации. От частных вариантов построения структуры управления организацией перейдем в нашем исследовании к более общим, универсальным.

Формирование концептуальной схемы управления деятельности коммерческой организации, ориентировано на обеспечение требуемого поведения (реакции) управляемой подсистемы, представляет собой специфический вид деятельности и направлено на организацию как внутренних, так и внешних бизнес-процессов.

Один из вариантов классической схемы управления организацией, с учетом концепции, предложенной экономистом Новиковым Д. А. [151], схематично представлен нами на рисунке 31 и включает в себя два основных элемента: управляющую подсистему и управляемую подсистему и дополнительно – ресурсную подсистему.



Рисунок 31 – Концепция управления организацией: классический подход (визуализировано автором с использованием литературных источников [151])

Данная схема может быть использована и при описании многоуровневой структуры управления, а не только двух- и трехуровневой системы. При этом базовыми видами структуры управления в классической схеме являются иерархическое и матричное управление [151]. Данная модель управления является достаточно универсальной и может быть частично или полностью использована и при управлении новыми нестандартными видами бизнес-структур, в частности, апробирована на таких научно-просветительских организациях, как океанариумы и дельфинарии.

В рамках подсистемы управления новой бизнес-структурой можно выделить специализированные «точки» (зоны) ответственности. На данном положении сконцентрировано в дальнейшем наше исследование при разработке концептуальной схемы управления бизнес-структурами в рамках социально-просветительского предпринимательства.

В современных условиях геополитической нестабильности, возникновения новых возможностей роста и развития экономики актуализируются вопросы формирования новых схем управления, ориентированных на получение дополнительных внешних выгод и базирующихся на современных принципах экономики знаний [171].

Основной особенностью управления бизнес-структурой на базе знаниевой составляющей является вариативность развития с учетом специфики функционирования организации и возможность ее реконфигурации в соответствии с изменениями внешней среды. Таким образом, схема управления подобным предприятием, ориентированным на принципы экономики знаний, может существенно отличаться от классической схемы управления предприятием, но и иметь сходные элементы.

Современное развитие экономики, необходимость преобразования национальной структуры экономики и переориентация, по большей степени, на внутренние ресурсы как материального, так и нематериального характера, влечет за собой и необходимость изменения архитектоники предприятий [95]. Нами при разработке концептуальной схемы управления бизнес-структурами в сфере социально-просветительского предпринимательства (на примере океанариумов и дельфинариев) предлагается использовать сходные с термином «архитектоника» дефиниции, такие как архитектурное управление, архитектурные компетенции.

В схему управления предприятием сферы социально-просветительского предпринимательства, с нашей точки зрения, необходимо включать адаптационный механизм, который будет обеспечивать регулирование деятельности на основе принципов знаниевой экономики. Основным элементом адаптационного механизма может выступать, в том числе организационный потенциал предприятия, сочетающий возможность формирования и использования положительных экстерналий и внутренний потенциал организации, базирующийся на компетентностном уровне сотрудников. В данном контексте дефиниция «потенциал» отражает уникальность и специфичность используемых ресурсов.

Адаптационный механизм отражает отклик на какие-либо изменения и трансформацию условий способный уменьшить негативное влияние факторов, ослабляющих экономическую систему и снизить эффективность ее функционирования [170].

Адаптационный механизм управления ориентирован на согласование системы управления с факторами внутренней и внешней среды и обеспечивает поддержание устойчивого равновесия системы.

Он также может выступать определенным регулятором и способствовать созданию дополнительных положительных экстерналий, синергетического эффекта и включает стратегические и тактические элементы. Тактические элементы подразумевают управление и реакцию на внешнее воздействие [253], отклик и подстройку под факторы влияния. Стратегические элементы подразумевают постоянный отклик и влияние на внешнюю среду.

В данном случае при контекстном использовании понятия «адаптация» придерживаемся точки зрения Акоффа Р. [6], который также понимал под адаптацией отклик на стимулы внешней или внутренней среды. При этом отклики, т. е. по сути адаптационный механизм, могут быть трех типов: активный, пассивный и комбинированный.

В нашем случае при управлении предприятием социально-просветительского предпринимательства пассивный механизм связан с внутренним уровнем знаний и компетенциями персонала и их способностями реагировать и изменять систему управления в соответствии с трансформирующейся внешней средой, т. е. поддерживать как коммерческую эффективность, так и социальную эффективность функционирования предприятия. По сути, пассивный тип адаптационной структуры организации связан и с самообучением системы на основе экономики знаний.

Активный адаптационный механизм управления предприятием социально-просветительского предпринимательства отражает возможность организации данного типа оказывать влияние на окружающую среду и получать дополнительные внешние эффекты в виде развития эмоционального интеллекта

населения, эмпатии, включенности, возможность цифрового детокса и, в конечном итоге, повышение качества жизни.

Соответственно, комбинированный механизм сочетает в себе оба направления одновременно и является с этой точки зрения более совершенным типом адаптационного механизма.

Также отметим, что основой развития и выживания любой экономической системы является ее стремление к равновесному состоянию, в котором она может оставаться продолжительное время в случае отсутствия внешних возмущающих воздействий. Если же система способна возвращаться в равновесное состояние после воздействия внешних факторов, то такая система является устойчивой. Включение адаптационного механизма в систему управления предприятием социально-просветительского предпринимательства, с нашей точки зрения, позволит данной системе сохранять устойчивость даже при условии ее функционирования в современной турбулентной внешней среде.

Помимо адаптационного механизма концептуальная схема включает компетентностные составляющие. При описании компетентностной составляющей (как элемента социальной эффективности) нами предлагается использовать в исследовании концепцию Хендерсона Р. М. [310], который рассматривал два типа компетенций: архитектурные – гибкие компетенции, способствующие проведению трансформации в организации, и компонентные компетенции – «точечные», локальные возможности и знания, используемые для реализации функций предприятия.

Можно выделить в качестве архитектурных компетенций компетенции, связанные с организационным знанием и компетенции, связанные с переводом неформализуемого знания на более высокий уровень в рамках организации (формализации) и выводом его за пределы предприятия, т.е. созданием спирали знаний (рис. 32). Таким образом, компонентные компетенции в большей степени следует использовать при формировании зоны ответственности, касающейся просветительской сферы, а архитектурные компетенции во всех зонах ответственности, поскольку данный вид базируется на компонентных

компетенциях, учитывает принципы экономики знаний и является компетенциями более высокого уровня.

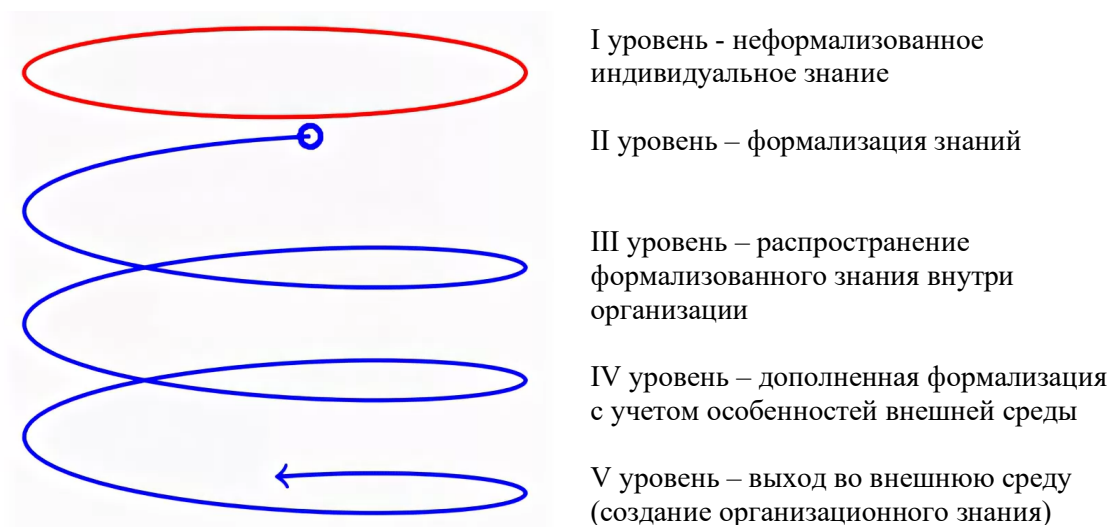


Рисунок 32 – Спираль знаний при реализации архитектурных компетенций
(составлено автором)

Одной из специфических характеристик управления предприятиями социально-просветительского предпринимательства является архитектурное управление на основе экономики знаний. Архитектурное управление предприятиями социально-просветительского предпринимательства с нашей точки зрения и с позиции проводимого исследования включает в себя:

- 1) архитектурные компетенции – способствуют обеспечению гибкости и обеспечивают подстройку организации к внешним условиям;
- 2) формирование определенной конфигурации структуры управления, включающей выделение зон ответственности;
- 3) компонентные компетенции, базирующиеся на применении технологий экономики знаний и обеспечивающие профессиональную деятельность организации, выполнение ее функций как коммерческого, так и социального характера;
- 4) следование принципам экономики знаний;
- 5) обеспечение дуального характера деятельности: коммерческой и социальной направленности;

6) использование адаптационного механизма в условиях нестабильной внешней среды.

Архитектурное управление способно: 1) обеспечить формирование уникальной структуры предприятия с двойной ценностной ориентацией; 2) обеспечить адаптацию бизнес-модели организации к внешним условиям с возможностью получения положительных внешних эффектов.

Таким образом, архитектурное управление предприятием социально-просветительского предпринимательства, с нашей точки зрения, включает три блока:

1) стандартная структура управления – рутинное управление на основе классических методик и инструментов;

2) адаптационное управление – связующее звено между стандартным и интеллектуальным управлением;

3) знаниевая составляющая, управление в зонах ответственности – интеллектуальное управление на основе принципов экономики знаний и создания зон ответственности.

На рисунке 33 представлена концептуальная схема управления организациями социально-просветительского предпринимательства, которая может быть использована для определенных видов океанариумов и дельфинариев, как структур, отвечающих признакам социально-просветительского предпринимательства.

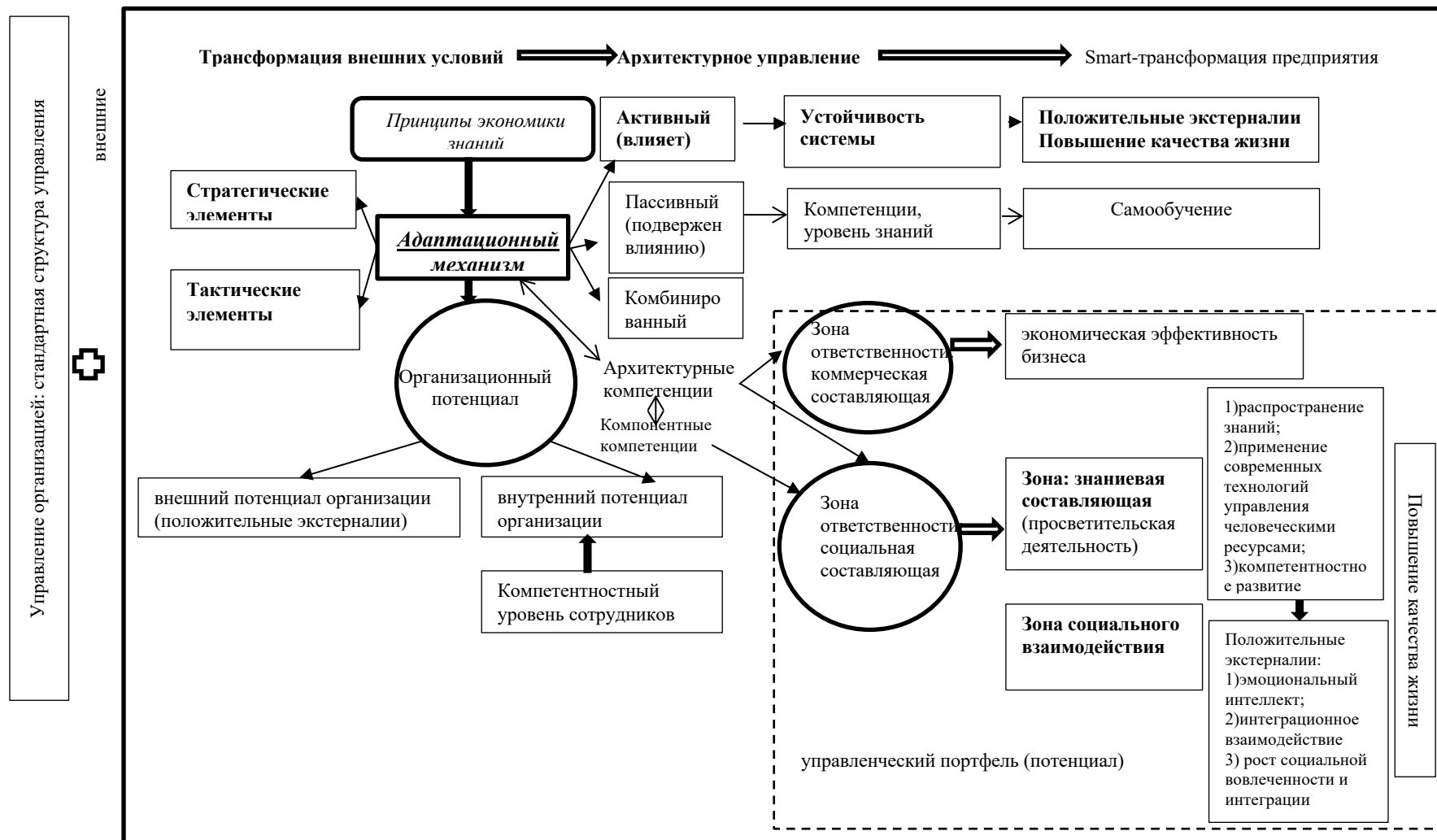


Рисунок 33 – Концептуальная схема управления организациями социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Нами предлагается архитектурное управление реализовывать, базируясь на выделении зон ответственности, т. е. учитывать специфику каждой выделенной подсистемы (элемента) управления. Работоспособность данной концептуальной схемы может быть подтверждена при дальнейшем проведении исследования на основе развития базовой компетентностной составляющей просветительской деятельности организации.

Следовательно, при управлении такой бизнес-структурой, как социально-просветительское предпринимательство можно выделить следующие зоны ответственности в соответствии с двойной ценностной ориентацией деятельности: управление коммерческой составляющей и управление социальной составляющей. Отметим, что обе зоны ответственности являются элементами одной системы, следовательно, частично и в определенных ситуациях отдельные их функции взаимозаменяемы. При этом социальная зона ответственности имеет достаточно сложную структуру. Для данного типа предприятий основная ориентация осуществляется на знаниевую составляющую (знания), развитие компетенций и, в целом, на управление человеческими ресурсами. Развитие компетенций на основе принципов экономики знаний является ключевым направлением в социальной зоне ответственности, поскольку влияет как на внутреннее развитие организации, так и на возможность получения положительных внешних эффектов. Отдельные элементы развития компетенций представлены на рисунке 34.

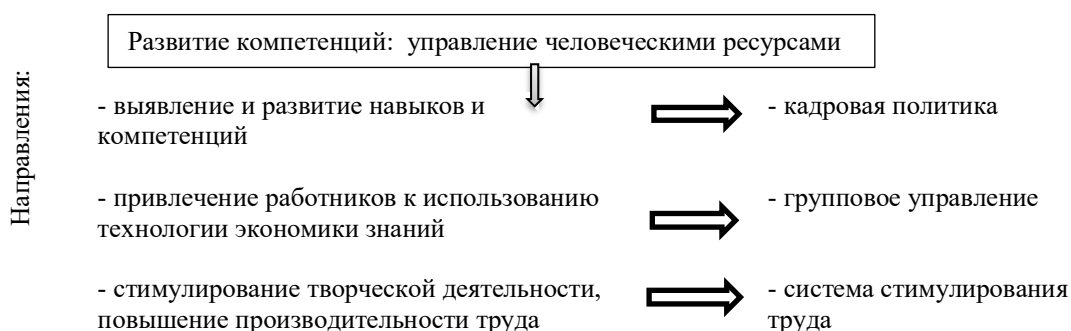


Рисунок 34 – Элементы развития компетенций (систематизировано автором)

Система управления человеческими ресурсами (развитие компетенций, внутренняя составляющая) ориентирована на создание оптимального варианта трудового коллектива с учетом как общих, так и специфических компетенций.

Зона ответственности социальной направленности в части компетентностной составляющей (компетенций) включает [160]:

- формирование требований к персоналу;
- разработку принципов оценки соответствия персонала карте компетенций;
- оценку соответствия персонала карте компетенций;
- разработку функциональных обязанностей;
- адаптацию персонала к деятельности специфической бизнес-структуры;
- создание новых форм (видов) организационной деятельности на основе принципов экономики знаний.

Выделять определенные зоны ответственности нами предложено в связи с необходимостью обеспечения конкурентоспособности организации и устойчивости ее развития с учетом специфики функционирования.

Подобное зонирование методологически сходно с выделением стратегических зон хозяйствования при осуществлении диверсификации производства [42].

На рисунке 35 схематично представлен процесс выделения зон ответственности.

И если совокупность стратегических зон ответственности можно представить как деловой портфель предприятия, то совокупность зон ответственности можно представить как управленческий портфель (потенциал) организации.

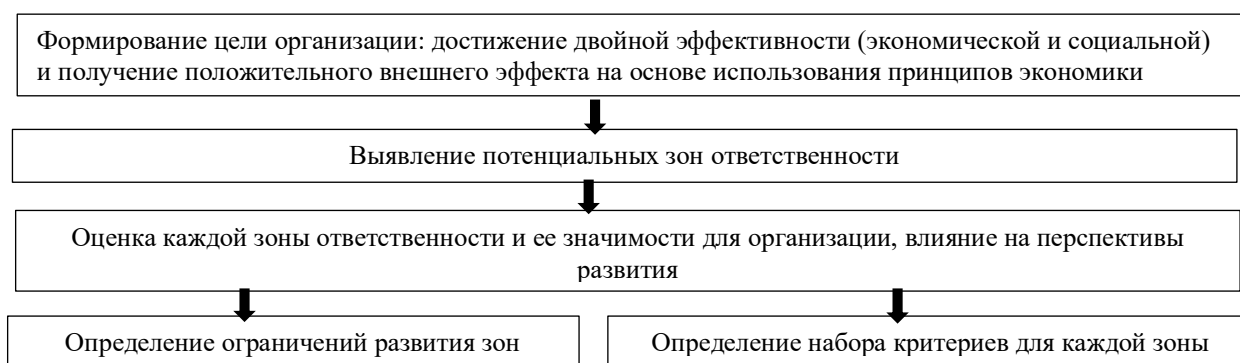


Рисунок 35 – Процесс выделения зон ответственности (разработано автором)

Рассмотрим более подробно отдельные элементы, касающиеся формирования «зон ответственности» (коммерческих, знаниевых и социальных). В таблице 8 отражены управленческие функции персонала в зонах ответственности. Таблица 8 – Управленческие функции персонала в зонах ответственности (разработано автором)

Зона ответственности	Управленческие функции персонала
коммерческая составляющая	- стратегическое планирование деятельности; - организация деятельности организации; - осуществление архитектурного управления организацией; - мотивация персонала; - проведение мониторинга деятельности организации
знаниевая (просветительская) составляющая	- разработка мероприятий по повышению компетентностного потенциала и развитию персонала; - разработка мероприятий для повышения уровня вовлеченности населения (социального взаимодействия, интеграции) для различных социальных групп (в частности, уязвимых социальных групп); - разработка технологии оценки эффективности реализации социальных мероприятий и социальной эффективности деятельности организации (внутренней и внешней эффективности); - обучение персонала по разработанным программам; - разработка мероприятий просветительской направленности для различных групп населения
социального взаимодействия	- организация взаимодействия с населением; - организация взаимодействия с местными органами власти; - организация взаимодействия с социальными фондами и некоммерческими обществами; - проведение PR акций деятельности организации

Также более подробно представим отдельные элементы управления организациями социально-просветительского предпринимательства (табл. 9).

Таблица 9 – Элементы управления организациями социально-просветительского предпринимательства с позиции экономики знаний (разработано автором)

Укрупненный элемент	Подвиды	Знаниевые характеристики элементов структуры управления
Адаптационный механизм	Стратегические элементы	способности прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды
	Тактические элементы	— способности прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды, — знаниевые компетенции персонала, — уровень интеллектуального потенциала, — способности к получению новых знаний, — способность создавать новые идеи,
	Активный тип	— знаниевые компетенции персонала, — уровень интеллектуального потенциала, — коммуникационные компетенции персонала, — способности прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды
	Пассивный тип	— знаниевые компетенции персонала, — уровень интеллектуального потенциала, — способности самообучения
	Комбинированный тип	— знаниевые компетенции персонала, — уровень интеллектуального потенциала, — коммуникационные компетенции персонала, — способности прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды, — способности самообучения
Организационный потенциал (как внутренний элемент адаптационного механизма)	Внутренний потенциал	— имеющиеся знания сотрудников, — способность создавать новые идеи, — уровень интеллектуального потенциала, — способности обучения и самообучения, — способность к интернализации знаний
	Внешний потенциал	— способности самообучения, — способность к трансферу знаний
Зона ответственности	Просветительская (знаниевая)	— способность создавать новые идеи, — уровень интеллектуального потенциала, — способности обучения и самообучения, — способность к интернализации знаний, — способность к трансферу знаний — способности к получению новых знаний, — способность к интернализации знаний
	Социального взаимодействия	— способности к получению новых знаний, — уровень интеллектуального потенциала, — коммуникационные компетенции персонала,
	Коммерческая	— уровень интеллектуального потенциала, — коммуникационные компетенции персонала, — способности прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды, — способности самообучения, — знаниевые компетенции персонала

Отметим, что любая экономическая система имеет тенденцию к равновесию и устойчивости функционирования при этом структура организации должна постоянно совершенствоваться, основываясь на новых полученных знаниях. Предприятия сферы социально-просветительского предпринимательства в большей степени, чем классические коммерческие структуры, подвержены процессам ассимиляции, т.е. приобретению новых характеристик, формированию и передаче новых знаний.

Предприятия, использующие архитектурное управление способны эффективно противостоять внешним рыночным угрозам и способны достигать эффективности в краткосрочном периоде и поддерживать ее в долгосрочной перспективе. Также они обладают гибкостью и способны к трансформации с учетом потребностей внешней среды и на основе технологий экономики знаний. Такой тип трансформации можно назвать smart-трансформацией. На рисунке 36 представлена схема входных и выходных условий при архитектурном управлении.

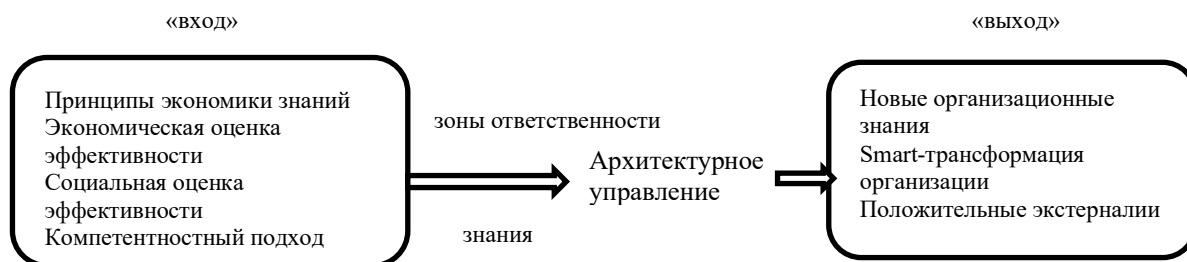


Рисунок 36 – Схема «входных» и «выходных» условий при архитектурном управлении (разработано автором)

Схематично технологию smart-трансформации можно описать следующим образом (рис. 37).

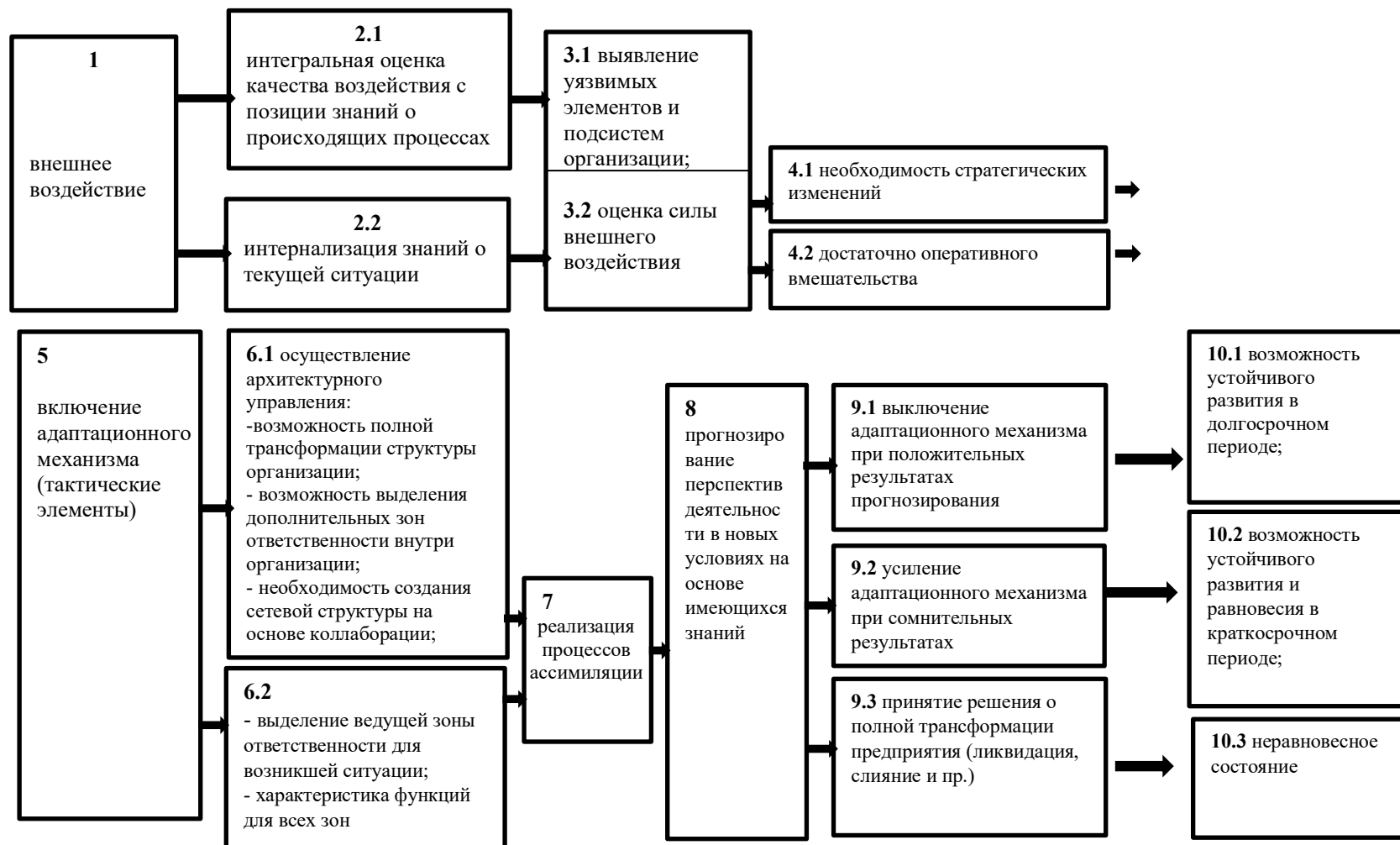


Рисунок 37 – Процесс smart-трансформации предприятий социально-просветительского предпринимательства
(разработано автором)

Под smart-трансформацией понимаем «умную» адаптацию структуры управления организацией при воздействии внешней среды за счет использования адаптационного механизма и принципов концепции управления знаниями.

На рисунке 37 представлен механизм активации и функционирования адаптационного инструментария системы управления.

Следовательно, можно говорить о двух вариантах осуществления smart-трансформации:

- под воздействием стратегических элементов адаптационного механизма;
- под воздействием тактических элементов адаптационного механизма.

Стратегическая адаптация, т. е. постоянная адаптация, достаточна для небольших изменений в организации без существенной реконфигурации ее организационной структуры.

Тактические же элементы адаптации включаются при высокой силе внешнего воздействия и необходимости существенных изменений структуры управления организацией.

Отметим, что первоначальную оценку характера и уровня внешнего воздействия необходимо проводить на высоком профессиональном уровне, используя всю имеющуюся информацию и навыки, поскольку именно от нее зависит итоговый результат деятельности и возможность существования предприятия.

В сложной ситуации необходимо использовать все способы получения новых знаний: развитие, аренду, покупку с учетом имеющегося временного лага между внешним воздействием и необходимостью реакции (отклика). При отсутствии временного лага необходимо ориентироваться на имеющийся компетентностный уровень персонала организации, в частности, зоны коммерческой и знаниевой составляющих.

Классическое управление организацией обеспечивает реализацию двух основных задач:

1) оперативное управление – эффективное управление текущей деятельностью;

2) стратегическое управление – развитие способностей, повышающих потенциал предприятия.

Архитектурное управление включает также третий уровень: интеллектуальное управление, реализацию адаптационного механизма и обеспечение положительных внешних эффектов на основе принципов управления знаниями.

Специфика деятельности предприятий социально-просветительского предпринимательства заключается в том, что управление одновременно должно быть одновременно направлено как на поддержание коммерческой (экономической) эффективности, так и на достижение социальной эффективности с учетом принципов управления знаниями, т. е. должен соблюдаться принцип двойной ценностной ориентации. Данное положение подходит и для таких организаций социально-просветительского предпринимательства как океанариумы и дельфинарии как форм наиболее близких к реализации принципа двойной ценностной ориентации.

Подобное управление должно обеспечить адаптацию организации к происходящим изменениям.

Итак, нами выделены следующие специфические характеристики управления предприятиями социально-просветительского предпринимательства:

- 1) включение в структуру управления адаптационного механизма;
- 2) архитектурное управление на основе управления знаниями;
- 3) осуществление smart-трансформации экономической системы предприятия при внешних воздействиях;
- 4) активные процессы ассимиляции;
- 5) использование технологии зонирования деятельности (формирование зон ответственности).

Управленческие особенности предложенной концептуальной схемы регулирования деятельности предприятий социально-просветительского

предпринимательства, соответствующей определенным видам океанариумов и дельфинариев, с учетом выделенных специфических характеристик включают:

- 1) отдельное выделение в качестве подсистем управления зоны ответственности за экономическую эффективность предприятия и зоны ответственности за социальную эффективность. При этом социальная зона ответственности также подразделяется на два элемента: знаниевую (просветительскую) составляющую и зону социального взаимодействия. Управленческий персонал в каждой из обозначенных зон выполняет свои функции и обладает выраженными специфическими компетенциями;
- 2) определение в качестве результата формирования и функционирования предложенных зон ответственности возникновение синергетических отношений и, в конечном итоге, получение положительных экстерналий, которые способны повлиять не только на отдельных индивидов, но и на относительное повышение качества уровня жизни уязвимых групп населения определенного региона;
- 3) возможность осуществления smart-трансформации организации под воздействием внешних условий;
- 4) реализация архитектурного управления с использованием принципов управления знаниями.

2.2 Формирование экосистемы социально-просветительского предпринимательства

Родоначальник использования понятия «экосистема» Мур Дж.Ф. [323] дал следующее определение дефиниции. «Экосистема – это экономическое сообщество, базирующееся на взаимодействии отдельных экономических агентов». Ученые-экономисты рассматривали категорию «экосистемы» в различных аспектах и каждая группа исследователей, работающая в данной предметно-объектной области, представляла свое определение дефиниции. В диссертационной работе нами изучены некоторые из них.

В работе Акаткина Ю. М., Карпова О. Э., Конявского В. А., Ясиновской Е. Д. [242] экосистема (цифровой отрасли) представлена как комплекс

взаимодействующих элементов, разделенных на уровни. При этом в качестве основного элемента экосистемы авторы выделяют семантическое ядро, в качестве которого могут выступать центр компетенций, проектный офис и другие экономические субъекты, способствующие координации деятельности и развитию всей экосистемы в целом.

Зарубежный ученый Adner R. [264] под экосистемой понимает группу партнеров, которым необходимо взаимодействие для реализации ценностных предложений и связанных между собой определенной структурой. Другими учеными [334] под экосистемой понимается кластер, функционирующий в определенной области. Из зарубежных исследователей нам наиболее близка позиция Acs Z. J., Audretsch D. B., Lehmann E. E., Licht G. [263], которые изучали экосистему с точки зрения теории управления и говорили о ее двухуровневом составе: 1) внешние (заданные изначально) компоненты окружающей среды; 2) внутренние экономические агенты. При этом оба уровня оказывают влияние друг на друга. Экономист Cooke P. [287] говорит об экосистемах, как о группе организаций, которые постоянно участвуют в «интерактивном познании в составе интегрированной институциональной единицы» [186].

Один из наиболее видных российских ученых, исследующих данную предметную область Клейнер Г. Б. [91], под экосистемой понимает «пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически отдельных экономических элементов».

В нашем исследовании также придерживаемся системной экономической теории и при формировании экосистемы для изучаемой сферы деятельности и формировании собственного подхода будем частично опираться на данное определение. В таблице 10 представлено сопоставление подходов к формированию экосистемы.

Таблица 10 – Сопоставление подходов к построению экосистемы (структурировано и дополнено автором)

Признаки	Подход Клейнера Г.Б.	Авторский подход
Локализация	Комплекс пространственно локализован	Комплекс может быть пространственно локализован, а может включать отдельные элементы – «спутники» (социальные фонды, образовательные организации и пр.), которые связаны с основным «ядром» – комплексом («узловым» элементом).
Контроль	Комплекс неконтролируемых иерархически экономических субъектов (элементов)	Экономические субъекты (элементы) контролируются за счет создания и использования адаптационного механизма
Элементный состав	Комплекс включает организации, бизнес-процессы, инновационные проекты, инфраструктурные системы	Комплекс включает в качестве основных элементов: «узловые» элементы (зоны ответственности), «ядро» (предприятие социально-просветительского предпринимательства), элементы-«спутники» (инфраструктурные институты)
Особенности управления	Элементы взаимодействуют между собой при создании и обращении благ и ценностей	Блоковый тип управления: блок стандартного управления, адаптационный блок, блок зон ответственности
Способности	Комплекс способен к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота ресурсов и благ	Комплекс способен к самоорганизации за счет использования адаптационного механизма и реализации общего ценностного предложения
Особенности взаимодействия	Содержит 4 части: объектную-кластер; средовую-платформа; процессную-сеть; проектную-бизнес-инкубатор	Элементы взаимодействуют между собой при создании специфических благ\услуг в сфере социально-просветительской деятельности: внутриорганизационная подсистема, средовые подсистемы и сетевая подсистема.

Также для развития экосистемного подхода к выделенным Клейнером Г. Б. [83] 4 типам экосистем нами предлагается добавить пятый тип – фрактальные организации (табл.11).

Таблица 11 – Типы экосистем в современной экономике (разработано и модифицировано автором с использованием литературных источников [83])

Тип	Устойчивость	Основные компоненты	Составляющие экосистемы	Пространство-время	Динамические способности
кластер	может обладать как признаками устойчивости, так и неустойчивости	структура	организационная	дискретно-непрерывное	относительно низкие
бизнес-инкубатор	устойчивы при определенных условиях	инновации	проектная	дискретно-дискретное	выше среднего
платформа	устойчивы по определенным параметрам	инфраструктура	средовая	непрерывно-непрерывное	высокие
сети	устойчивы	бизнес-процесс	процессная	непрерывно-дискретное	выше среднего
фрактальные организации	устойчивы при внешнем воздействии,	структура+инфраструктура	блоковая	дискретно-непрерывное	высокие

Теоретической базой экосистемного подхода является теория открытых инноваций, теория стратегического менеджмента, теория сетей и теория кластеризации.

Новое общество ориентировано в первую очередь на производство знаний и развитие интеллекта, что обеспечивает устойчивость его функций [130].

Таким образом, развитие экосистем и внедрение их в экономическую структуру хозяйственной деятельности рассматривали в своих работах как российские [86] (Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А.), так и зарубежные ученые [315]. На основе анализа выявлено, что на практике бизнес-модель предприятия может быть представлена экосистемой различного уровня (размера) и данная технология может быть реализована в различных отраслях (сферах деятельности).

Несмотря на дискуссионность вопроса, касающегося конкретизации дефиниции «экосистема» можно говорить скорее о конвергенции представленных точек зрения, а не об их дивергенции.

Несмотря на то, что данная дефиниция широко используется в работах различного профиля, множество исследований, как отмечает Раменская Л. А. [176], связано с сопоставлением экономических систем с биологическими.

В экономику из биологии понятие «экосистема» перенес Мур Дж. [323] вместе с биологическими составляющими: ценозы (организм-организация); биотоп – (среда обитания-институты инфраструктуры); коммуникации – обеспечение ресурсами. При этом «выживание» экосистемы зависит от условий внешней среды и уровня ее адаптивности, т.е. возможно только при условии управления деятельностью экосистемы.

Определения биологических и экономических экосистем в большинстве случаев достаточно близки и трактуют экосистему как определенную совокупность совместно действующих субъектов (агентов, организмов, организаций и т.д.), взаимодействующих с внешней средой и имеющих конкретную локализацию (о биологических экосистемах, в частности, говорит Тэнсли А. Г. [345]).

Отметим, что между участниками экосистемы могут быть взаимодействия различного уровня значимости: от незначительных до существенных (глобальных).

Несмотря на схожесть определений «экосистемы» в природном и экономическом аспекте, между ними существует принципиальная разница. Природная экосистема является саморегулируемой системой, тогда как экономическая требует использования различных инструментов и механизмов управления, несмотря на возможность частичного саморегулирования.

Эффект от создания экосистемы может проявляться в снижении транзакционных издержек и достижении синергии взаимодействия.

Понятие «экосистемы» в экономике достаточно многогранно и находится на стыке таких категорий как «рынок» и «экономический субъект». С точки зрения ведущего экономиста в данной области Клейнера Г. Б. [89] экосистема – это локализация комплекса организаций, бизнес-процессов, проектов, которые могут осуществлять самостоятельную деятельность за счет использования возможностей экономического кругооборота, т.е. можно говорить о том, что организация отдельных экономических институтов или их элементов в единую экосистему за счет совместного использования ресурсов создает возможности для получения дополнительного эффекта, в том числе синергетического.

Экосистема является одной из новых форм организации экономической деятельности, таких как, например, сетевые структуры, технополисы, кластерные образования и т.д. Создание таких форм должно осуществляться с учетом особенностей их деятельности и на основе исследования потенциальных взаимосвязей между отдельными элементами.

Экосистема, по сути, является с одной стороны промежуточной формой между крупным, более сложным элементом (рынком) и более простым, мелким элементом – предприятием, а с другой стороны экосистема – это система взаимосвязанных элементов разного уровня (размеров), функционирующих как единое целое с ориентацией ее структурных элементов (например, таких как выделенные нами зоны ответственности в социально-просветительском предпринимательстве) на решение конкретных, узкоспециализированных задач.

В своих исследованиях Клейнер Г. Б. [89] отмечает несистемность развития экономики в РФ. Следовательно, формирование экосистем в отдельных сферах будет способствовать трансформации экономики, как отдельных регионов, так и отрасли в целом, и устранению фрагментированности экономики.

В данном разделе исследования именно экосистема социально-просветительского предпринимательства будет являться основным предметом изучения, при этом в широком смысле экосистему можно представить как самоорганизующуюся среду, способную к полноценному функционированию в условиях постоянных внешних изменений и воздействий.

Создание экосистемы в сфере социально-просветительского предпринимательства обеспечит скоординированность и устойчивость функционирования предприятий, функционирующих в данной области.

На рисунке 38 нами визуализирована структура экосистемы, предложенная Клейнером Г. Б. В современном дискурсе зачастую исследуются экономические субъекты с превалирующей значимостью отдельных компонент. Например, для сетевых структур основной компонент – бизнес-процессы, тем не менее, в большинстве экосистем в различных пропорциях представлены все элементы стандартных экосистем.

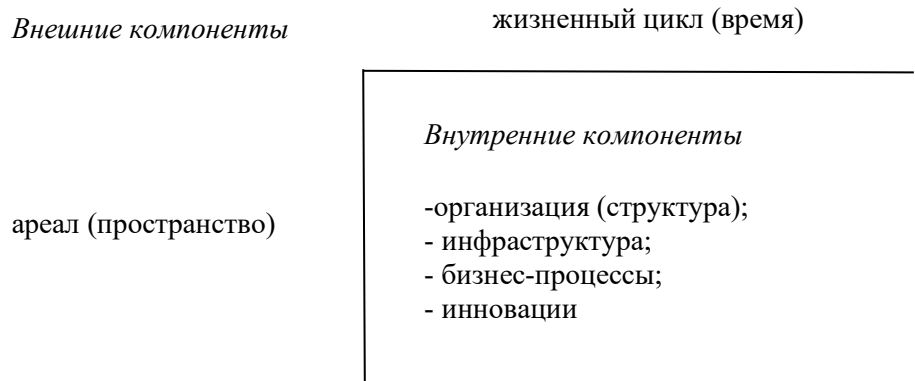


Рисунок 38 – Типовая структура экосистемы (визуализировано автором с использованием литературных источников [89])

Формирование экосистемы при развитии нового вида предпринимательства (социально-просветительского предпринимательства) считаем обоснованным, поскольку такой экономический институт способен создавать положительные экстерналии на основе новых знаний, перевода их из неявного вида в явный, трансляции этих знаний не только среди участников экосистемы, но и во внешнюю среду и, в конечном итоге, росту интеллектуального капитала региона.

Одним из узкоспециализированных направлений исследования экосистем является направление изучения инновационных экосистем [94; 201; 264]. Основой такой экосистемы является создание и распространение инноваций взаимозависимыми участниками, основное внимание уделяется именно системе взаимодействия в определенной среде. При этом можно выделить создание основного продукта и его компонентов. К тому же компоненты и основной продукт увеличивают итоговую ценность для потребителя.

Предпринимательские и инновационные экосистемы отдельные ученые относят к одному типу [358]. В наших научных изысканиях также придерживаемся данного мнения.

Экосистема – совокупность участников, находящихся в отношениях как коллаборации, так и конкуренции, объединенные в единую систему для обеспечения управления в локальной предпринимательской среде с целью достижения как экономических, так и социальных целей и получения дополнительных системных (синергетических) эффектов [85].

В современной экономике высокой турбулентности деятельность организации в рамках экосистемы или построение организации на основе принципов системного подхода как единого целого (экосистемы) позволяют использовать преимущества интеграции отдельных экономических элементов [176]. К таким преимуществам можно отнести различные сетевые эффекты, возможность трансферта знаний. Подобная интеграционная структура представляет собой, по сути, коллаборацию отдельных элементов, например, структурных частей организации. В таком случае становится актуальным применение надэлементной концепции, т.е. концепции, которая будет находиться за пределами отдельного структурного элемента организации или организации в целом. Данное положение говорит о возможности использования такого системного (сложноструктурированного) понятия как экосистема при исследовании особенностей создания нового вида предпринимательства, в том числе на примере деятельности океанариумов и дельфинариев как структуры наиболее близкой к социально-просветительскому виду.

В качестве отдельных подвидов выделяют предпринимательские экосистемы [282; 283; 337] и экосистемы, характерные для экономики знаний [317], которые являются подвидами общих экосистем, однако построены по тем же принципам и правилам и выполняют аналогичные функции. Нами в диссертационном исследовании предлагается выделить новый подвид экосистем, объединяющий два этих типа экосистем. Новый подвид экосистем может быть представлен как просветительно-предпринимательская экосистема, интегрирующая возможности предпринимательских структур и особенности их функционирования с учетом принципов экономики знаний.

Под экосистемой социально-просветительского предпринимательства предлагается понимать согласованную структуру экономических агентов, находящихся в двойственных конкурентно-коллаборационных отношениях, интегрированных в единую систему, включающую знания и компетенции как основные ресурсы, с целью достижения экономических и социально-просветительских целей.

Знания для экосистемы в сфере социально-просветительского предпринимательства являются связующим интеграционным элементом, способствующим лучшей координации деятельности и получению дополнительных эффектов, как внутренних, так и внешних. Таким образом, формирование экосистем в сфере социально-просветительского предпринимательства будет способствовать более устойчивому положению организаций в данной области.

Основой развития теории экосистем, с нашей точки зрения, является институциональная экономика, а именно, ее неоинституциональное направление.

Достаточно большое количество публикаций посвящено исследованию экосистемы как сетевого образования [169; 226; 350], при этом основной анализ направлен на изучение особенностей взаимодействия отдельных бизнес-единиц [100].

В случае исследования экосистем в сфере социально-просветительского предпринимательства специфические сетевые отношения можно определить при следующих видах взаимодействия: подразделение-подразделение; организация/подразделение-клиенты и организация/подразделения-внешнее окружение (муниципальные органы власти, социальные организации, образовательные организации и т.д.). Таким образом, сетевое взаимодействие в контексте просветительско-предпринимательских экосистем выражено достаточно специфично и построено на взаимодействии индивидов.

Также российские ученые Бабкин А. В., Шкарупета Е. В., Плотников В. А. [14] определяют экосистему как «сложную эволюционирующую когерентную мультиакторную сеть», т.е. данная группа авторов также придерживается в данной предметной области сетевого подхода. В работе Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. [36] также говорят об экосистемах как о сетевых моделях развития экономики, противопоставляя их традиционным иерархическим моделям и кластерным образованиям.

Экономисты Кулапов М. Н., Переверзева Е. И., Кириллова О. Ю. [107] отмечают, что существует два основных подхода к формированию экосистем при создании интегрированного ценностного предложения:

- 1) экосистема, в основе которой находится транзакция;
- 2) экосистема, в основе которой находятся знания.

Большинство экосистем построено на транзакционной модели, т. е. коммуникации и взаимодействие с клиентами является основой ценностного предложения (экосистемы банков, маркетплейсов и т.д.).

Экономист Adner R. [264] определяет экосистему как «согласованную структуру множественной совокупности экономических агентов, которые взаимодействуют для реализации ценностного предложения».

Именно ценностное предложение объединяет отдельные экономические субъекты/подразделения и отражает уникальность (специфичность) предлагаемой услуги или товара на рынке [206].

Отдельные зарубежные исследователи, такие как Spilling O.R. [341], Cohen B. [286] выделяют знания и другие образовательные элементы в составе структуры экосистем [153]. В целом, просветительно-предпринимательская экосистема может быть представлена совокупностью элементов:

- внутриорганизационные (зоны ответственности, адаптационный механизм),
- институциональные (институт предпринимательства, институт обучения, институт социальной поддержки, институт государства и др.),
- ресурсы (капитал, трудовые ресурсы (в том числе компетентностный потенциал), интеллектуальный капитал, компетенции, знания),
- инфраструктура (институты, определяющие социальную составляющую; институты, определяющие и поддерживающие просветительскую составляющую).

Нами же предлагается формирование иного типа экосистемы, основанной на принципах экономики знаний. Основой такой экосистемы является ключевая ценность, поиск которой напрямую связан с уровнем знаниевых активов в

организации. В случае предприятий социально-просветительского предпринимательства ключевой ценностью будет являться знание, необходимое для оказания услуг просветительского характера. Знания будут являться основным элементом, ядром такой экосистемы.

Основными задачами экосистемы являются:

- 1) повышение потенциала взаимодействия отдельных экономических субъектов/подразделений с целью получения синергетического эффекта;
- 2) повышение конкурентоспособности бизнес-структуры и получение экономического эффекта.

Основные признаки экосистемы: структура управления, общее ценностное предложение, пространственная локализация.

Отдельные элементы с точки зрения управленческой составляющей формирования просветительно-предпринимательской экосистемы представлены на рисунке 39. Нами рассмотрены следующие элементы управленческой составляющей:

- цель формирования экосистемы;
- задачи формирования экосистемы;
- инструменты и механизмы управления;
- ценностное предложение (базовая услуга и комплементы);
- взаимодействие; эффекты (внешние и внутренние);
- значимость.

На рисунке 40 схематично представлена экосистема социально-просветительского предпринимательства или просветительно-предпринимательская экосистема, которая может быть использована как модель для океанариумов и дельфинариев, т. е. бизнес-структур, наиболее близких к рассматриваемому виду коммерческой деятельности.

Экосистема, по сути, имеет двухуровневую структуру: внешний уровень, включающий элементы-«спутники» и внутренний уровень, включающий центральную часть, «ядро» экосистемы.

«Ядро», особенно в части «узлового» элемента, обеспечивает специфичность деятельности организации, уникальность ее услуг, следовательно, обеспечивает развитие всей экосистемы.

Элементы-«спутники» поддерживают полноценность функционирования экосистемы, оказывают инфраструктурную поддержку для «ядра» экосистемы и ее «узлового» элемента.

«Ядро» экосистемы, в свою очередь, включает: «узловой» элемент и иные подразделения предприятия, «сканер» внешней среды, знаниевые активы, компетентностную составляющую.

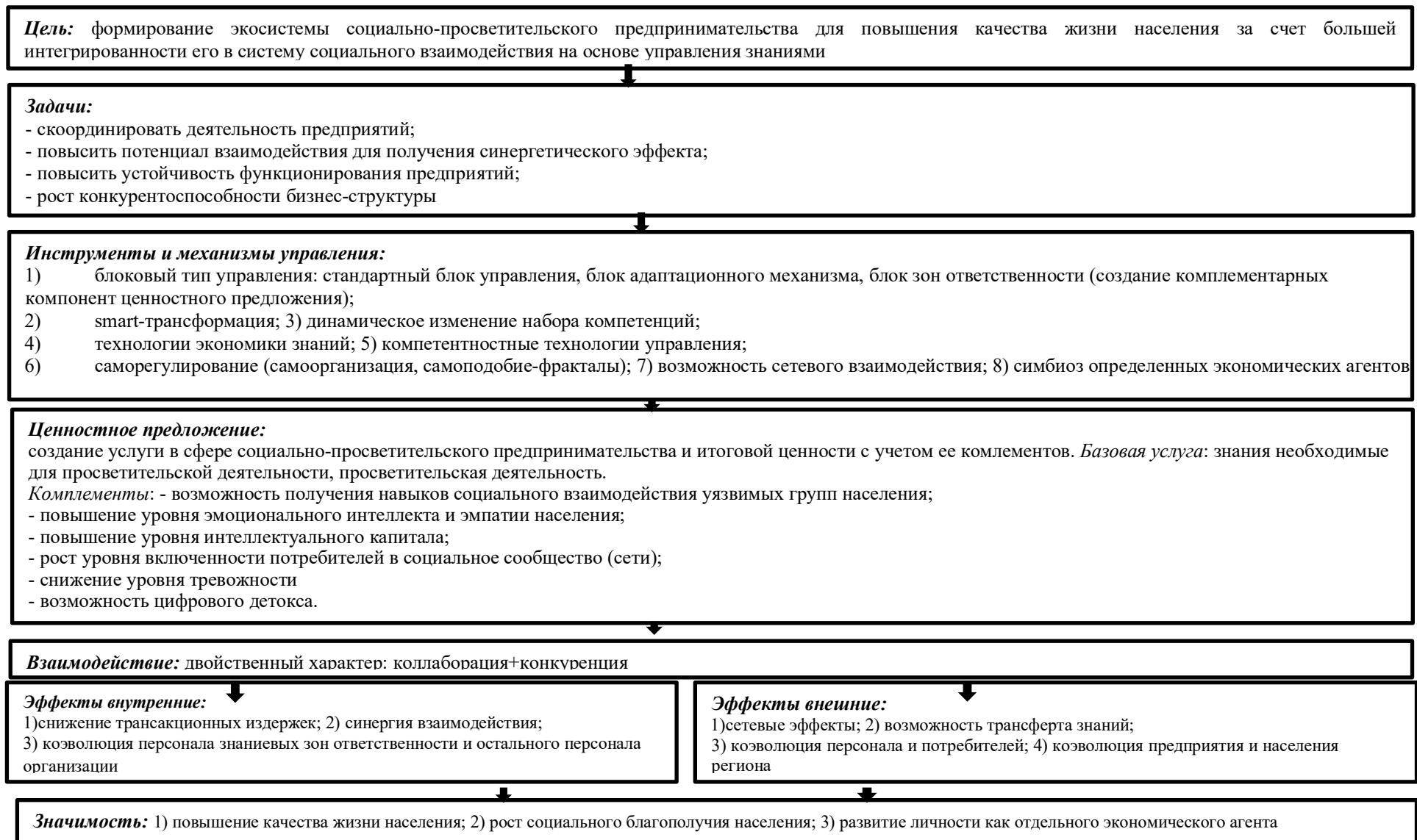


Рисунок 39 – Формирование просветительно-предпринимательской экосистемы: управленческая составляющая
(разработано автором)

Внешние условия (биотоп):

-социально-экономические, - культурные, - географические, - политические, - климатические, и др. особенности региона локализации (институциональные элементы)

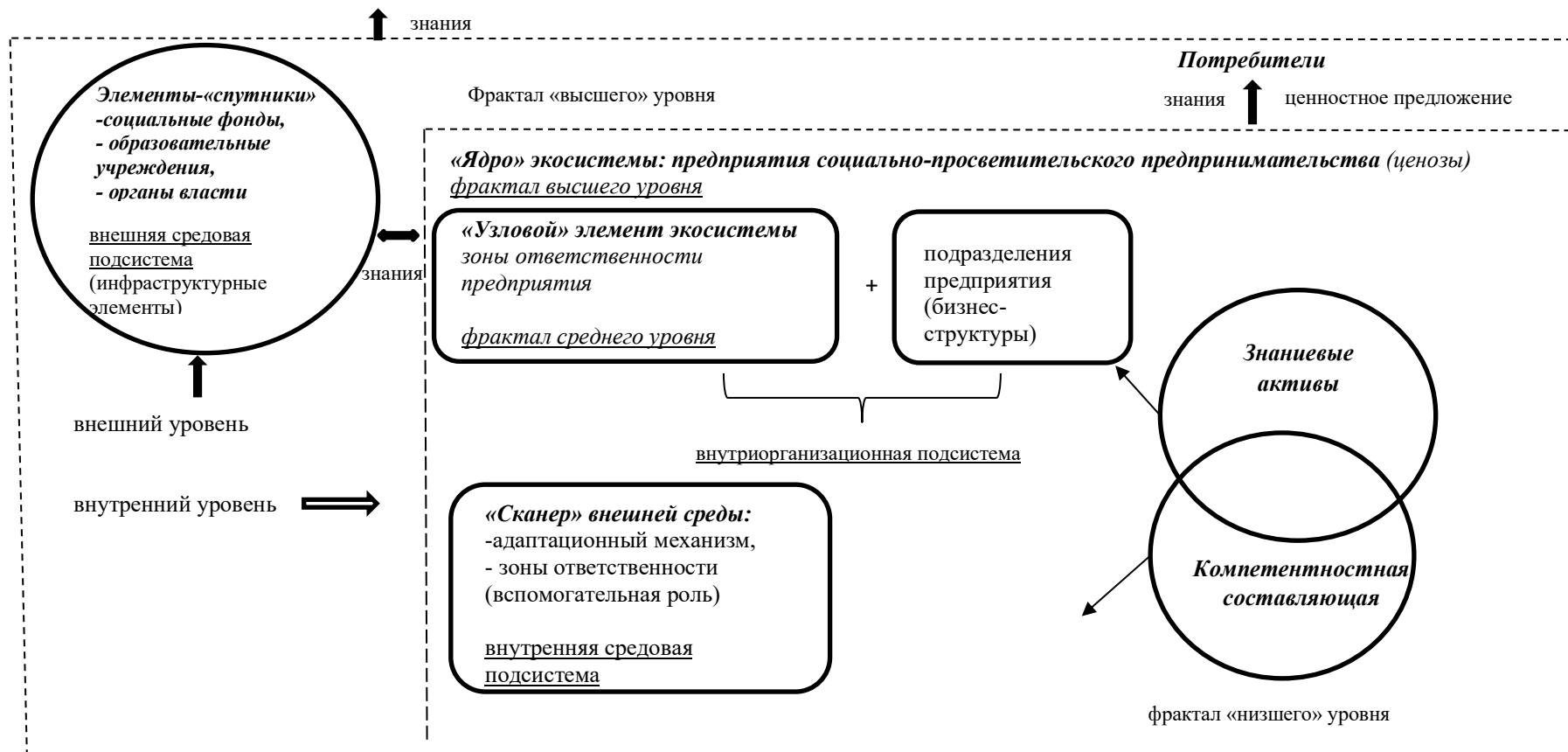


Рисунок 40 – Структура экосистемы социально-просветительского предпринимательства, построенной на принципах экономики знаний (разработано автором)

Особенности управления предприятиями данной экосистемы рассмотрены в п. 2.1 исследования.

Нами предлагается экосистемный подход применить на микроуровне, на уровне отдельной организации, однако исследование таких видов экосистем в экономической научной литературе практически не представлено, несмотря на общий тренд в изучении экосистем и внедрении их в практическую деятельность на уровне региональных и национальных структур, что также отмечают Кулапов М. Н., Переверзева Е. И., Кириллова О. Ю. [107].

Можно выделить следующие структурные подсистемы просветительско-предпринимательской экосистемы, также применимые при исследовании экосистем, связанных с деятельностью океанариумов и дельфинариев:

- подсистема внутриорганизационная (структура управления) – комплекс взаимосвязанных элементов, подразделений;
- подсистема средовая (внутренняя) – механизм и инструменты интегрирующие отдельные элементы внутриорганизационной подсистемы, «территории» и «зоны ответственности» организации;
- подсистема средовая (внешняя) – адаптационные элементы, инфраструктурные объекты внешней среды, обеспечивающие поддержку предприятия;
- сетевая подсистема (внешняя и внутренняя)– знаниевые активы, компетентностная составляющая, иные ресурсы.

Экосистема обладает рядом отличительных характеристик (в отличие от традиционных рыночных отношений):

- двойственность отношений: коллаборация и конкуренция;
- основа не иерархическое управление, а блоковый тип управления;
- адаптивность – возможность модификации компетенций при внешнем воздействии;
- пространственная локализация.

1) Экосистема отличается от традиционных рыночных отношений уровнем сотрудничества между отдельными агентами. Экосистеме в большей

степени присущи как совместная деятельность (коллаборация), так и деятельность в статусе оппонентов (конкуренция). В традиционной экономической системе основным понятием является конкуренция между субъектами. Такое свойство экосистемы – синтез конкуренции и коллаборации также показывает возможность использования данной формы организации при построении структуры управления в сфере социально-просветительского предпринимательства. Поскольку двойная эффективность социально-просветительского предпринимательства может соответствовать двойному типу взаимодействия: экономическая эффективность – конкуренция, социальная эффективность – коллаборация.

Отметим также, что в экосистеме преимущественны отношения коллаборации. Именно эти отношения позволяют создавать положительный внешний эффект от взаимодействия. При этом конкуренция между отдельными элементами экосистемы сохраняется, например, между субъектами зон ответственности в социально-просветительском предпринимательстве присутствует конкуренция за ресурсы.

2) Следующей специфической характеристикой экосистемы является блоковый тип управления. В отличие от традиционных форм, в которых преобладает иерархический тип управления. Так в предыдущем разделе диссертационного исследования нами выделены специфические блоки управления предприятиями в сфере социально-просветительского предпринимательства: блок стандартной структуры управления, блок адаптационного механизма, блок зон ответственности. За счет блокового управления отдельные структурные подсистемы (подразделения) экосистемы создают (или играют вспомогательную роль при создании) комплементарные компоненты ценности, при этом нет необходимости вертикальных иерархических отношений.

3) Экосистема обладает динамическими (реактивными) способностями, т. е. возможностью изменить отдельные элементы при воздействиях внешней среды. На примере предприятий социально-просветительского предпринимательства данное явление нами рассмотрено как smart-трансформация, показывающая возможность подстройки организации на основе использования

адаптационного механизма к внешним реалиям при условиях турбулентности и изменении отдельных элементов экосистемы (например, набора компетенций).

4) Для экосистем по большей степени характерна территориальная близость, т. е. они являются пространственно локализованными. В случае просветительно-предпринимательских экосистем нами выделены «ядро» экосистемы и элементы – «спутники».

Экономисты Helfat С. Е., Raubitschek R. S. [309] также рассматривали характеристики экосистемы и выделили основной набор динамических способностей, которые обладают принципиальной важностью: инновации; сканирование внешней среды; интеграция. Согласно предложенной нами схеме структуры управления предприятиями социально-просветительского предпринимательства и адаптации данного набора к особенностям исследуемой формы бизнес-структуры экосистема в данной сфере обладает следующими выделенными способностями:

- инновационный потенциал обеспечивается использованием принципов экономики знаний и применением компетентностных технологий управления;
- сканер внешней среды: адаптационным механизмом и выделением зон ответственности;
- интеграция: адаптационным механизмом, выделением зон ответственности и принципами экономики знаний.

Отличие предложенной нами структуры экосистемы от большинства представленных в научной литературе в том, что нами предлагается в состав просветительно-предпринимательской экосистемы включать и инфраструктурные элементы и институциональные, а в состав ресурсов – компетенции (компетентностная составляющая) и знания (знаниевые активы). Именно знаниевая составляющая экосистем обеспечивает их устойчивость.

Экосистема определяется как внешними условиями функционирования, так и внутренними. К внешним базовым условиям [69] можно отнести социально-экономические, территориальные, географические и иные особенности региона локализации экосистемы. Внутренние условия функционирования

предпринимательских экосистем обеспечивают саморегуляцию бизнеса и самоподдерживающийся механизм его развития, что обеспечивается различными экономическими инструментами. В случае с экосистемами в сфере социально-просветительского предпринимательства самоорганизация происходит за счет адаптационного механизма и на основе выделения зон ответственности.

Экосистема в сфере социально-просветительского предпринимательства, как и любая другая система, обладает свойством эмерджентности, т. е. ее функционирование более результативно, чем функционирование ее отдельных частей.

Таким образом, особенности экосистемы:

- экосистема характеризуется свойством эмерджентности и, следовательно, способна создавать дополнительные эффекты, характеризуется проявлением синергии;
- экосистема стремится к устойчивому состоянию, достижение которого возможно за счет включения различных механизмов,
- экосистема характеризуется свойствами симбиоза, где знания являются основным ресурсом.

Конкурентоспособность экосистемы в первую очередь определяется компетентностью человеческих ресурсов, что особенно актуально при исследовании таких социально-просветительских предпринимательских структур как океанариумы и дельфинарии. Поскольку эффективность их деятельности во многом определяется именно компетентностью персонала организаций. Специфическим источником интеллектуального человеческого капитала будут являться экосистемы в сфере социально-просветительского предпринимательства, поскольку именно данные бизнес-структуры построены на основе принципов экономики знаний и оказывают существенное влияние на интеллектуальное развитие.

В условиях экономики знаний получила распространение модель стратегических инноваций [76], развивающая положение о том, что основными экономическими агентами в современной экономике являются институты,

«отвечающие за создание нового знания». В состав таких институтов входят экономические субъекты: государство, организации и инфраструктурные объекты: образовательные учреждения (университеты).

Многие российские ученые экосистемы предприятия ассоциируют, в основном, с развитием цифровых платформ [107; 108].

Экосистемы зачастую формируются, базируясь на определенных потребностях. Так просветительно-предпринимательская экосистема опирается на потребности общества в повышении качества жизни за счет большей интегрированности населения в систему социальных взаимодействий.

Просветительно-предпринимательская экосистема включает следующие ценностные предложения для клиентов:

- возможность получения навыков социального взаимодействия уязвимых групп населения;
- повышение уровня эмпатии и эмоционального интеллекта потребителей;
- рост уровня включенности потребителей в социальные сети (общество);
- возможности цифрового детокса.

Авторы (Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. [36]) рассматривают существование промышленного симбиоза при формировании промышленных экосистем, при котором отходы деятельности одних экономических субъектов преобразуются в ресурсы для других. В нашем случае при деятельности просветительно-предпринимательских экосистем также можно говорить о симбиозе отдельных экономических агентов, где в качестве ресурсов будут выступать знания. Воспроизводство знаний отдельными подразделениями, зонами ответственности в неявной форме является выходом или отходами одной экономической структуры. Получение этих знаний другими подразделениями в явной форме и следующий этап (этап просвещения) – трансфер знаний во внешнюю среду.

Подобный симбиоз в просветительно-предпринимательских экосистемах может являться моделью их устойчивого развития и инструментом экономики знаний, обеспечивающим синергетические эффекты функционирования. Функции субъектов в просветительно-предпринимательских экосистемах представлены в таблице 12.

Таблица 12 — Функции субъектов в просветительно-предпринимательских экосистемах (разработано автором)

Субъект/элементы	Задачи в экосистеме	Функции
Элементы-«спутники»	интеграция «ядра» экосистемы и внешних элементов, предоставление необходимых ресурсов, развитие знаниевой составляющей экосистемы	инфраструктурная поддержка
«Узловые» элементы	создание основной услуги и побочных услуг-компонентов, выполнение задач по «узкому» профилю своей специализации, определение эффективности деятельности подразделений, формирование возможностей трансфера услуги	формирование ценностного предложения
«Сканер» внешней среды	определение возможности адаптации к внешним условиям, прогнозирование развития экосистемы, поиск «уязвимых» участков экосистемы	мониторинг условий функционирования
Знаниевые активы	создание внешних положительных экстерналий, рост уровня компетенций, повышение интеллектуального капитала, как внутри экосистемы, так и во внешней среде, интеграция отдельных элементов «ядра» экосистемы	коммерциализация, развитие
Потребители	формирование требований к составу услуги и ее качеству	формирование запроса, максимизация полезности при потреблении услуги
Подразделения предприятия (бизнес-структуры)	выполнение управленческих функций для обеспечения эффективности деятельности	обеспечение деятельности экосистемы, обеспечение социальной эффективности экосистемы
Компетентностная составляющая	формирование требований к набору компетенций субъектов экосистемы	качественная реализация функций экосистемы

При построении просветительно-предпринимательской экосистемы, применимой в том числе для океанариумов и дельфинариев, нами, по сути, реализуется экономическая конвергенция – сближение социальной и

экономической составляющей предпринимательства и одновременно сближение просветительской функции и социальной деятельности предприятия.

В таблице 13 рассмотрены основные характеристики просветительно-предпринимательской экосистемы.

Таблица 13 — Характеристики просветительно-предпринимательской экосистемы (структурировано автором)

Характеристика	Описание
самоорганизация и саморегулирование	самодостаточность, способность к саморазвитию за счет внутренних ресурсов
уникальность ценностного предложения	уникальность и специфичность товара/услуги, возможность предложения основного товара и товаров-комплементов
коллаборация и конкуренция	двойственность отношений, приоритет коллаборационного взаимодействия при наличии конкурентных отношений
конвергенция	сближение различных элементов: просветительских и социальных, экономических и социальных
приоритет знаниевого ресурса	основным элементом коммуникации являются знания, как при внутреннем взаимодействии, так и при взаимодействии с внешней средой
симбиоз	«отходы» деятельности одних субъектов трансформируются в ресурсы других субъектов, основным ресурсом выступают знания

Подход к управлению изменениями с точки зрения фрактальных организаций введен в экономику Варнеке Х.-Ю. [33], который и определил основные принципы фрактальной организации. Один из принципов: приоритет кооперации перед конфронтацией, что, как нами отмечено, характерно и для экосистем, в том числе просветительно-предпринимательских экосистем.

Автор статьи Полутова М. А. [163] под фракталом с точки зрения социального аспекта понимает взаимодействие между членами социума, возникающие при их контактах различной направленности. Признаки фрактальной организации с точки зрения Полутовой М. А.: подобие, самоорганизация, жизнеспособность, изменчивость.

Признак подобия фракталов означает, что они сходны друг с другом, однако каждый фрактал выполняет собственную задачу. Особенно ярко данный признак проявляется при исследовании зон ответственности экосистемы и отдельных индивидов (персонала) как фракталов низшего уровня.

Признак самоорганизации реализуется в просветительно-предпринимательских экосистемах за счет адаптационного механизма, который является инструментом smart-трансформации.

Признак изменчивость проявляется в том, что просветительно-предпринимательская экосистема гибкая и изменчивая и может самонастраиваться при воздействии внешней среды.

Динамический признак отражает возможность существования (жизнеспособность), а также возможность достижения интегративных целей совокупности фракталов. При этом отдельные фракталы объединяются в сети на основе коммуникационных взаимодействий, качество которых определяется компетенциями персонала и уровнем знаний. Таким образом, фракталы – это не любой элемент экосистемы, а только основные, ведущие или базовые структурные элементы.

Определение «фрактала» также представлено в работе [254], в которой авторы определяют его как «сложную геометрическую фигуру с признаками самоподобия», т. е. отдельные части данной фигуры сходны со всей фигурой в целом. В нашем случае к отдельным частям, фигурам просветительно-предпринимательской экосистемы можно отнести основные ее элементы: зоны ответственности, которые будут обладать теми же свойствами, что и экосистема в целом. Таким образом, просветительно-предпринимательская экосистема является экосистемой фрактального типа в определенном приближении, несмотря на то, что отдельные ее элементы могут и не обладать свойствами самоподобия. Именно фрактальность экосистемы предопределяет возможности ее самоорганизации и потенциал возникновения синергетического эффекта.

Фрактальность экосистемы определяет уровень и устойчивость, поскольку нарушения или проблемы в отдельном «звене» не повлекут за собой существенного нарушения равновесия. Схематично такой процесс представлен нами в п.2.1.

С точки зрения авторов [25], фрактал – самостоятельная структурная единица организации с определенными принципами функционирования. К таким принципам относятся:

- самоорганизация,
- самоподобие,
- самооптимизация,
- адаптация,
- целевая ориентация,
- способность персонала к предпринимательскому мышлению.

Использование нами фрактальной теории позволяет концентрироваться на существенных аспектах (элементах) функционирования экосистемы и можно выделить фракталы различного уровня (размера).

К фракталам более высокого уровня (более крупным) можно отнести подразделения или элементы экосистемы: зоны ответственности; к фракталам более низкого уровня – персонал организации (отдельные сотрудники). Отдельные сотрудники обладают определенным набором компетенций и знаний, за счет которого они способны воспринимать интеллектуальную среду организации, подвержены ее влиянию (объект влияния), и в то же время, могут транслировать свои знания, умения и навыки (субъект влияния). В таблице 14 показаны фракталы различного уровня в просветительско-предпринимательской экосистеме.

Развитие интеллектуального капитала является приоритетным фактором успеха функционирования фрактальной организации. Жизнеспособность фракталов определяется возможностью их взаимодействия с внутренней и внешней средой.

Таблица 14 — Фракталы различного уровня в просветительско-предпринимательской экосистеме

Уровень фрактала	Элементы фрактала	Характеристика фрактала
Фракталы низшего уровня	сотрудники, индивиды	специфичность компетентностного набора каждого элемента фрактала, возможность самоорганизации и самообучения на личном индивидуальном уровне; вероятность сбоя работы низкая
Фракталы среднего уровня	подразделения/зоны	специфичность функций и компетенций отдельных подсистем, самоорганизация на уровне подсистемы с включением фракталов низшего типа (более совершенный вид самоорганизации), вероятность сбоя работы средняя из-за более сложной структуры фрактала
Фракталы высшего уровня	организации/экосистемы	специфичность функций и компетенций определяется предоставляемой услугой, самоорганизация высокого уровня, включающая два типа фракталов низшей «ступени», вероятность сбоя высокая из-за сложности структуры

Фракталы не зависят практически от внешних условий, следовательно, фрактальная организация является высокоадаптивной и способной к трансформации структуры в течение короткого промежутка времени. Нами в диссертационном исследовании рассмотрен вариант smart-трансформации в предыдущем разделе (п. 2.1). В таблице 15 показаны элементы фрактальной экосистемы.

Таблица 15 — Элементы фрактальной экосистемы

Фрактальная экосистема	Управленческая структура			Ресурсы: знания	Персонал организации	Среда/институты функционирования
	адаптационный механизм	зоны ответственности	возможности smart-трансформации			
Уровень фракталов	средний	средний	средний	средний	низший	высший
Потенциальные выгоды	адаптация к изменениям, самоорганизация	самооптимизация, самоподобие	самоорганизация, самооптимизация	- возможность перевода знаний из неявных в явные, - интеллектуальный капитал	- синергизм компетенции, - рост уровня интеллектуального капитала внутри организации, - возможность влияния на интеллектуальный капитал региона	- социальная интеграция, - социальная включенность, - качество жизни, - цифровой детокс, - синергетический внешний эффект

Таким образом, фракталы являются особыми элементами экономической системы, отражающими самоорганизацию экономической среды [163; 188].

В современной экономике именно знания, интеллектуальный капитал является ведущим стратегическим ресурсом устойчивого развития экономики. Формирование новых видов бизнес-структур, например, таких, как предложенные нами предприятия социально-просветительского предпринимательства, непосредственно связаны с развитием экономики знаний. Нами определено, что предприятия сферы социально-просветительского предпринимательства, а соответственно, и формируемые ими экосистемы относятся к синергетическому виду. Авторы [3] считают, что фрактальные организации являются прообразами синергетических. С ними согласны и ученые-экономисты Шкарупета Е. В., Смышляев В. А. [254], которые исследуют особенности деятельности фрактальных организаций в условиях экономики знаний.

С нашей точки зрения можно выделить две основные технологии построения экосистем:

- 1) на основе сетевых взаимодействий;
- 2) на основе фракталов.

Просветительно-предпринимательские экосистемы являются достаточно сложными объектами, использующие обе технологии формирования.

Социально-просветительское предпринимательство можно назвать фрактальным институтом, разделенным внутри на отдельные составляющие (такие как, например, зоны ответственности), которые способны как выполнять собственные функции на основе имеющихся знаний, так и «поддерживать» взаимосвязи структурных элементов за счет обмена знаниями и актуализации знаний.

В рамках нашего исследования особенностей формирования специфического вида предпринимательства, можно говорить о том, что предприятия социально-просветительского предпринимательства, в том числе, такие как океанариумы и дельфинарии, могут быть активными участниками стратегических инновационных сетей, т. е. экосистема предприятия должна встраиваться в экосистему региона. Таким образом, экосистема предприятий социально-просветительского предпринимательства может обладать и сетевыми и фрактальными признаками (табл.16).

Таблица 16 — Экосистема предприятия социально-просветительского предпринимательства как фрактальная и сетевая структура

Признаки	Фрактальные организации	Сетевая структура
Уровень взаимодействия	микроуровень, уровень самой организации	мезоуровень, уровень региона
Основной элемент экономики знаний	знаниевая зона ответственности	университеты
Основной элемент предпринимательской деятельности	коммерческая зона ответственности	предприятия

Таким образом, просветительно-предпринимательская экосистема включает:

- связи и взаимодействие в рамках коллаборации субъектов экосистемы;
- цели и задачи экосистемы с ориентацией на уникальное ценностное предложение,
- знания, компетенции как основные ресурсы экосистемы.

Также ученые отмечают, что все трансформационные процессы современного развития характеризуются экосистемными признаками.

В современных условиях нужен новый вид развития предпринимательства, сочетающий институциональный, экономический и социальный аспекты (контенты). Теория построения экосистем отражает постулаты нового экономического тренда, который в качестве приоритетных выделяет такие элементы экономики как институты, человеческий капитал, сети, фракталы [87].

Развитие просветительско-предпринимательской экосистемы обеспечит коэволюцию (совместную эволюцию) различных элементов региональной экономики, что в конечном итоге приведет к положительным эффектам для нее. При формировании и развитии просветительско-предпринимательской экосистемы, в том числе на базе океанариумов и дельфинариев, коэволюция возможна:

- между персоналом организации знаниевой зоны ответственности и остальным персоналом организации;
- между персоналом организации и потребителями при реализации просветительской функции;
- между предприятием социально-просветительского предпринимательства и регионом (населением региона), обеспечивающего рост качества жизни.

Таким образом, значимость просветительско-предпринимательской экосистемы заключается в повышении качества жизни населения, поддержании и росте социального благополучия населения и развитии личности как отдельного экономического субъекта. Следовательно, одна из основных задач в сфере социально-просветительского предпринимательства – это создание и эффективное управление экосистемами.

2.3 Концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства

Организации социально-просветительского предпринимательства имеют иное организационное развитие, иную структуру управления, обладающую, с нашей точки зрения, специфическими характеристиками, основанными на принципах экономики знаний.

Проведем некоторый монографический анализ, касающийся исследования структур управления организациями. Так экономисты Бурыкин А. Д., Кваша В. А. [29] выделяют основные элементы структуры управления организацией, такие как цель, функции, процесс, распределяющие функциональные обязанности между управленческим персоналом.

Данная позиция ученых сходна с нашей авторской позицией при характеристике блоковой структуры управления экосистемой социально-просветительского предпринимательства. Исследователи [29] говорят о движении ресурсов как основе управленческого процесса. Наша позиция согласуется с данным положением при выделении сетевой подсистемы как структуры, основанной на движении ресурсов. Также согласны с позицией авторов о ведущей роли взаимоотношений (связей) между отдельными элементами (в нашем случае блоками) при формировании структуры управления.

С точки зрения Гульяева В. Е., Бурыкина А. Д. [46] структура управления организацией представляет собой единую совокупность элементов, объединенных информационными потоками (связями). С нашей точки зрения интегрирующими (сетевыми) элементами являются потоки именно знаниевых ресурсов, а не просто информационных. Существенная роль информации при построении сетей управления отмечена также в работе Крымова С. М. [103].

Стандартные структуры управления достаточно часто рассматриваются в экономических исследованиях. Альтернативные варианты структур управления представлены гораздо реже, тем не менее, блочная структура рассмотрена в работе Орлова Е. А. [156], который выделяет 4 блока управления (стратегию развития;

цели, задачи и функции управления; распределение полномочий и ответственности; особенности мотивационного механизма взаимодействия внешних и внутренних компонентов), т.е. выделяет блоки с позиции последовательности принятия решений. Нами же разделение на блоки производится с точки зрения выделения функций управления экосистемами социально-просветительского предпринимательства.

Анализ экономической литературы показал, что общепринятая позиция построения структур управления экономическими субъектами в исследовательской среде отсутствует. Одним из известных является информационный подход, характеризующий структуру управления как определенные состояния системы, при этом под управлением понимается обработка информации [38; 203], т. е. информация, знания – ключевые элементы при формировании управленческой структуры. Данная позиция сходна с нашей позицией, представленной в проводимом исследовании.

Изучение экосистемы социально-просветительского предпринимательства не может быть «плоским» и проводиться только в одном измерении, односторонне. Поэтому считаем целесообразным помимо простого выделения структур экосистемы разделить их на четыре пересекающихся подвида: базовые, сетевые, фрактальные, инфраструктурные.

Базовыми являются основные элементы, обеспечивающие функционирование экосистемы, формирующие ее фундамент, реализующие основные управленческие функции. К базовым элементам можно отнести:

- «узловые» элементы;
- знаниевые активы (знания);
- компетентностную составляющую (компетенции);
- подразделения предприятия (бизнес-структуры).

К сетевым элементам, распространенным повсеместно в экосистеме и обеспечивающим специфичность (уникальность) предлагаемой услуги, получение дополнительных внешних эффектов при их трансфере во внешнюю среду, нами

отнесены знаниевые активы и компетентностная составляющая (набор компетенций).

Инфраструктурными элементами являются как внутренние элементы экосистемы («сканер» внешней среды), так и внешние элементы (элементы-«спутники»). И те, и другие играют вспомогательную, обеспечивающую роль в функционировании экосистемы. Однако именно данные элементы обеспечивают smart-трансформацию экосистемы, а, следовательно, возможность и устойчивость ее деятельности при нестабильных внешних условиях.

В качестве четвертого подвида нами выделены фрактальные элементы, обладающие свойствами самоорганизации и саморегулирования, обеспечивающими жизнеспособность и изменчивость экосистемы. Основой являются фракталы среднего уровня, к которым можно отнести «узловые» элементы экосистемы (в большей степени обеспечивающие самоорганизацию) и «сканер» внешней среды (в большей степени обеспечивающей жизнеспособность системы).

Таким образом, комплекс экосистемы социально-просветительского предпринимательства представлен набором различных элементов, включающих непосредственно основную (базовую) часть — «ядро» экосистемы, представленной организациями подобного рода. «Ядро», в свою очередь, содержит основные «узловые» элементы, являющиеся фундаментом функционирования социально-просветительского предпринимательства и отражающие специфичность их деятельности. К таким «узловым» элементам нами отнесены зоны ответственности. Помимо «узловых» элементов «ядро» экосистемы содержит также поддерживающие элементы, отраженные в концептуальной схеме управления организациями социально-просветительского предпринимательства и классической схеме управления в п.2.1 (например, ресурсная подсистема, организационный потенциал и т.д.). Подобное деление подходит и для таких организаций социально-просветительского предпринимательства как определенные виды океанариумов и дельфинариев.

Для отдельных элементов экосистемы сложно определить структурную принадлежность, поскольку они обладают свойствами сетей, децентрализованы и присущи многим структурным подразделениям экосистемы. К таким элементам можно отнести знаниевые активы и компетентностную составляющую.

Знаниевые активы являются также базовыми элементами экосистемы, являющиеся наиболее специфичным ее активом, при этом с одной стороны эти активы децентрализованы, поскольку ими обладают все субъекты и структуры экосистемы, а с другой стороны, часть из них (обладающая наибольшим уровнем специфичности) сконцентрирована в отдельных структурах.

Компетентностная составляющая также присуща отдельным структурным элементам экосистемы. Наиболее важен набор компетенций при анализе зон ответственности. Однако определенным уровнем компетенций обладают все субъекты, задействованные в формировании экосистемы социально-просветительского предпринимательства.

Помимо базовой части экосистема включает также инфраструктурные институты или элементы-«спутники», представленные различными вспомогательными организациями, участвующими в отдельных бизнес-процессах функционирования экосистемы и обеспечивающих интеграцию «ядра» экосистемы и вспомогательных внешних элементов, а также обеспечивающие ресурсную поддержку экосистемы. Также отдельным внешним элементом экосистемы является население региона, органы власти, потребители, формирующие в явном или неявном виде запрос к продукту (услуге) экосистемы и обеспечивающие ее социальную эффективность.

В качестве поддерживающих структур, входящих в состав «ядра» экосистемы, можно выделить (обозначить) такие структуры, как «сканеры» внешней среды, представленные в виде адаптационного механизма и позволяющие экосистеме социально-просветительского предпринимательства:

- 1) обладать гибкостью и вариативностью, успешно отражать внешние воздействия;
- 2) предвидеть возможности и направления ее развития;

3) учитывать наиболее «слабые» зоны или зоны риска при функционировании экосистемы.

«Сканер» внешней среды осуществляет мониторинг внешней среды для активизации управленческих механизмов корректировки деятельности экосистемы.

Также нами выделены отдельные структурные подсистемы с точки зрения использования различных инструментов управленческого воздействия:

- внутриорганизационная подсистема, включающая «узловые» элементы и остальные подразделения бизнес-структуры;

- внешняя средовая подсистема – элементы-«спутники», потребители, «сканер» внешней среды, а также внешние условия функционирования экосистемы (социальные, экономические, политические, культурные и др.);

- внутренняя средовая подсистема (зоны ответственности);

- сетевая подсистема: внутренняя (и внешняя знаниевые активы и компетентностная составляющая). Таким образом, можно схематично обозначить зоны пересечения характеристик элементов, отражающих многомерность данных элементов (рис. 41).

Многомерность, в свою очередь, свидетельствует об определенной сложности управления, а, следовательно, необходимости разработки новых специфических инструментов эффективного управления при регулировании деятельности экосистем социально-просветительского предпринимательства.

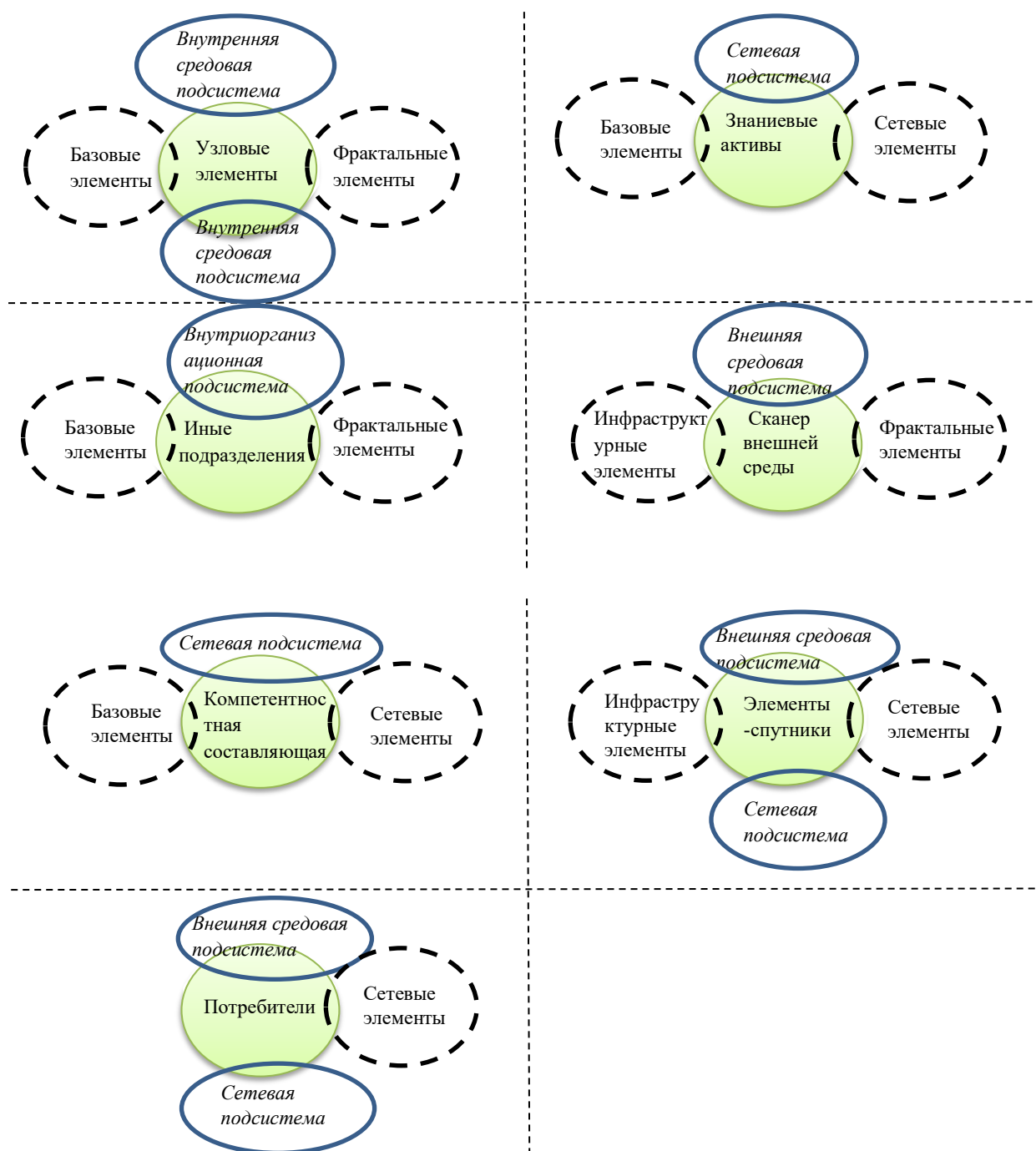


Рисунок 41 — Принадлежность элементов экосистемы социально-просветительского предпринимательства подсистемам и подвидам управления (разработано автором)

Для экосистемы социально-просветительского предпринимательства, в том числе рассматриваемой на примере океанариумов и дельфинариев, в отличие от стандартного подхода к регулированию деятельности нами предложен блоковый тип управления, включающий стандартный блок управления, адаптационный блок и блок зон ответственности (рис. 42).

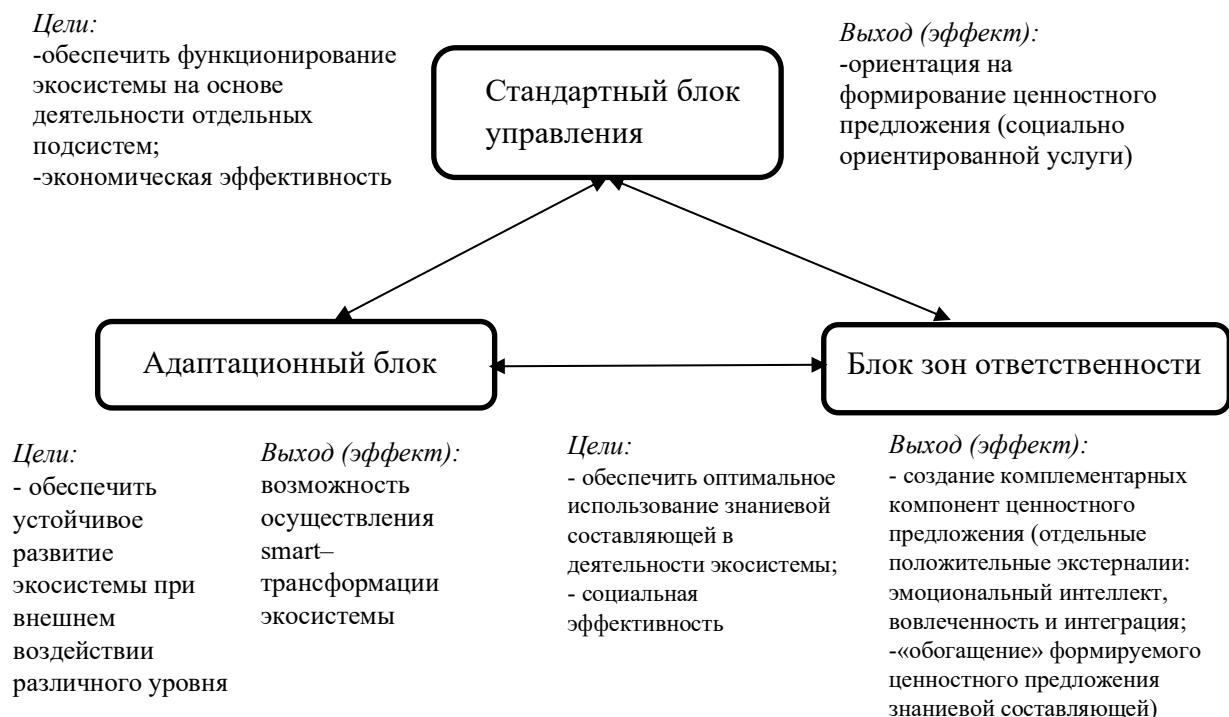


Рисунок 42 — Блоковый тип управления экосистемы социально-просветительского предпринимательства

Блоковая система управления ориентирована, прежде всего, на определение взаимосвязей между отдельными подсистемами просветительно-предпринимательской экосистемы. В отличие от иерархического управления в данном случае присутствуют элементы сетевого и матричного управления.

Блоковая система управления позволяет экосистеме социально-просветительского предпринимательства наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой за счет включения в нее адаптационного блока, который обеспечивает адекватное и своевременное реагирование на изменения и может быть представлен в структуре организации социально-просветительского предпринимательства, например, подразделения анализа и прогнозирования.

Блоковая система сможет обеспечить продуктивное использование навыков и компетенций сотрудников за счет блока зоны ответственности. И, наконец, блок стандартного управления обеспечит полноценное функционирование организации, возможность интеграции деятельности экономической и социальной направленности и создание качественной продукции (услуги) с возможностью формирования дополнительных общественных эффектов.

Блоковый тип управления частично схож с теорией Нортон-Каплана управления на основе системы сбалансированных показателей (отдельные элементы представлены в исследовательской работе).

Блоковая структура, как и любая другая структура управления, определяет цели, функции, процесс управления и особенности работы управленческого персонала (набор компетенций).

В блоковой структуре управления присутствуют определенные особенности осуществления управленческого процесса (перемещения ресурсных потоков и принятия решений).

Стандартный блок управления экосистемой имеет существенные сходства с управлением отдельно только центральной частью экосистемы, а именно, ее «ядром», тем не менее, присутствуют и отличия, связанные с различной структурой экосистемы (можно принять за макросубъект) и бизнес-структурой социально-просветительского предпринимательства (можно представить как мезосубъект). Микросубъектами при этом будут выступать отдельные подсистемы организации социально-просветительского предпринимательства (рис. 43-45).



Рисунок 43 — Взаимодействие стандартного блока управления с другими элементами экосистемы (разработано автором)

(сплошная линия – знаниевые активы; прерывистая линия – компетентностная составляющая)



Рисунок 44 — Взаимодействие адаптационного блока с другими элементами экосистемы (разработано автором)

(сплошная линия – знаниевые активы; прерывистая линия – компетентностная составляющая)



Рисунок 45 — Взаимодействие блока зон ответственности с другими элементами экосистемы (разработано автором)

(сплошная линия – знаниевые активы; прерывистая линия – компетентностная составляющая)

Структура управления является, по сути, базой экосистемы социально-просветительского предпринимательства, необходимой для ее эффективного функционирования (табл.17).

Таблица 17 — Характеристика блоковой структуры управления экосистемой социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Блоки	Цель	Функции	Процесс управления
Блок стандартного управления	-обеспечить функционирование экосистемы на основе деятельности отдельных подсистем; -экономическая эффективность	обеспечение деятельности экосистемы, обеспечение социальной эффективности экосистемы	- подразделения экономических служб, - финансовые подразделения, - топ-менеджеры (руководители) выделенных подразделений, - отделы разработки продукции
Блок зон ответственности	- обеспечить оптимальное использование знаниевой составляющей в деятельности экосистемы; - социальная эффективность	формирование ценностного предложения, коммерциализация, развитие, качественная реализация функций экосистемы	- подразделения обучения и повышения квалификации, - маркетинговые подразделения, - подразделения стратегического развития, - топ-менеджеры (руководители) выделенных подразделений
Адаптационный блок	- обеспечить устойчивое развитие экосистемы при внешнем воздействии различного уровня	мониторинг условий функционирования, инфраструктурная поддержка	- подразделения анализа и прогнозирования, - подразделения экономики и планирования, - топ-менеджеры (руководители) выделенных подразделений

Проектирование структуры управления экосистемой осуществляется исходя из знаний об объектах управления.

По сути, организационная структура управления – единая система элементов объекта управления, объединенная в целое с помощью трансферта знаниевых активов между элементами.

Структура управления характеризует архитектуру системы управления и включает следующие составляющие:

- функции управления;
- направления взаимосвязей;
- наличие иерархии управления;
- взаимосвязь отдельных подразделений и подсистем.

Отметим, что с целью экономических затрат возможно построение единого блока адаптации и зон ответственности для нескольких организаций социально-просветительского предпринимательства, реализующих сходные услуги (т.е. в экосистему возможно включить не одну, а большее количество организаций социально-просветительского предпринимательства). При этом блок стандартного управления у каждой организации будет свой, характеризующий деятельность конкретного экономического субъекта (рис. 45).

Представленное на рисунке 46 взаимодействие подходит для таких организаций социально-просветительского предпринимательства как океанариумы и дельфинарии.

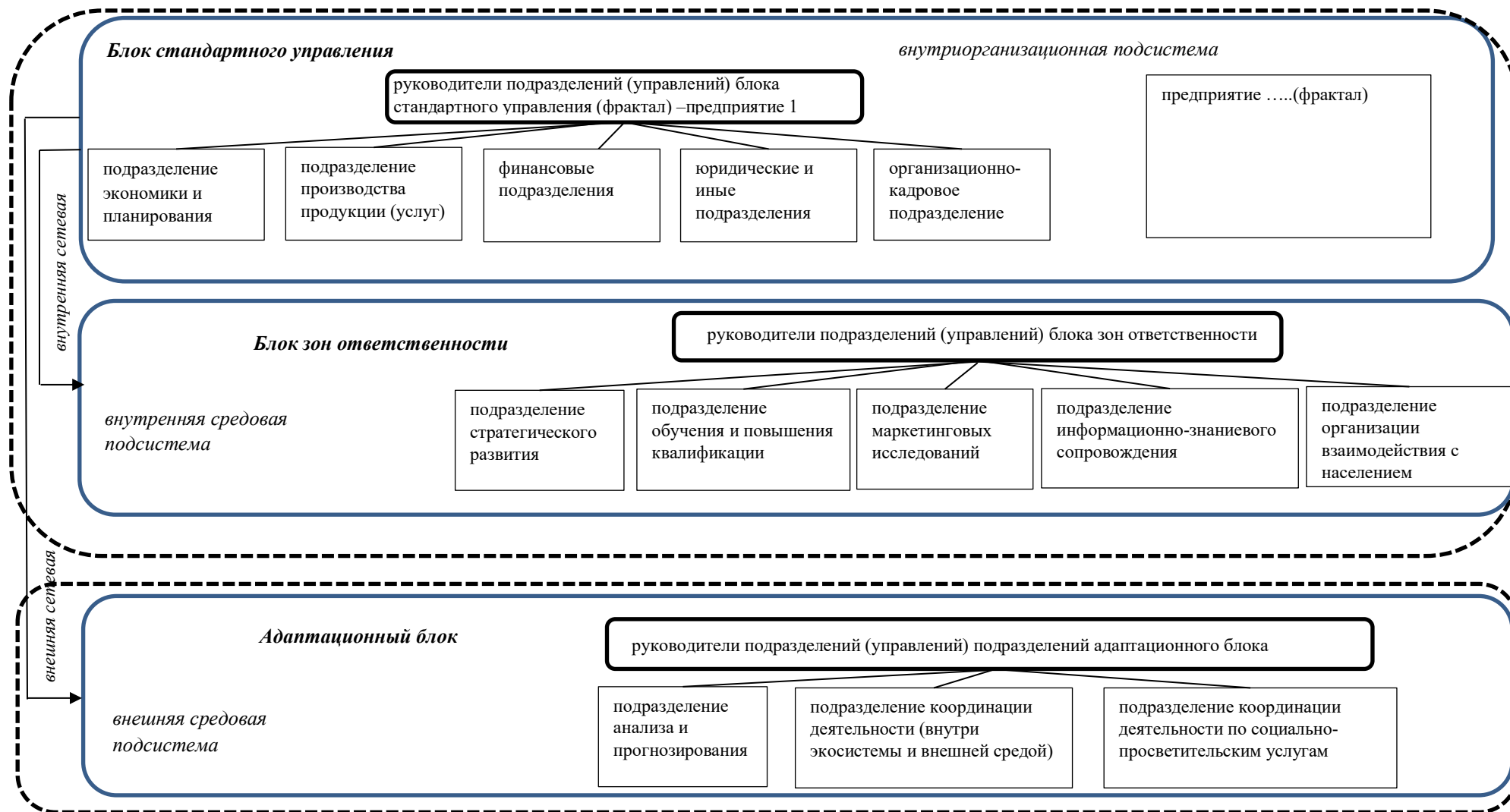


Рисунок 46 — Взаимодействие внутренних подразделений экосистемы социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

На рисунке 46 нами представлены направления взаимодействия внутренних подразделений экосистемы социально-просветительского предпринимательства.

На данном рисунке отражена возможная структура управления, включающая взаимодействие трех блоков. Отметим, что в структуру экосистемы нами предлагается включать как одну, так и несколько бизнес-структур социально-просветительской направленности. В случае включения нескольких организаций блок стандартного управления содержит регулирование их деятельности, а организации будут представлять собой фракталы, т. е. самоподобные структуры.

Блок зон ответственности и адаптационный блок могут быть как индивидуальны для каждой социально-просветительской бизнес-структуры, так и универсальны. В таком случае возможно формирование единых блоков для нескольких организаций, входящих в состав экосистемы.

В то же время блок стандартного управления и блок зон ответственности представляют собой внутриорганизационную подсистему управления, а адаптационный блок – внутреннюю средовую подсистему.

Внешняя средовая подсистема, включающая элементы-«спутники» на данном рисунке не представлены, поскольку являются внеорганизационной составляющей.

Итак, нами при регулировании деятельности экосистемы социально-просветительского предпринимательства на основе блочного управления предлагается выделить следующие подсистемы:

- внутриорганизационную, отражающую стандартный механизм и направления управления, включающую как взаимодействие людей, так и взаимодействие ресурсов;

- средовую (внешнюю и внутреннюю), показывающую прежде всего взаимодействие людей между собой;

- сетевую (внешнюю и внутреннюю), отражающую взаимодействие ресурсов различного типа (знания, компетентностная составляющая и др.).

При этом внутриорганизационная и средовая подсистемы с точки зрения авторского подхода могут быть представлены конкретными элементами

управления, отдельными блоками. А сетевая подсистема представлена определенными потоками, взаимосвязями между блоками.

Так внутриорганизационная подсистема соответствует блоку стандартного управления; средовая внутренняя подсистема – блоку зон ответственности; средовая внешняя подсистема – адаптационному блоку.

В тоже время внешняя сетевая подсистема включает взаимодействие между блоком стандартного управления и адаптационным блоком, а внутренняя сетевая, соответственно, взаимодействие между блоком стандартного управления и блоком зон ответственности. Взаимосвязи между блоком стандартного управления и блоками зон ответственности и адаптационным основаны на сетевом взаимодействии как ресурсной, так и персональной (компетентностной) составляющей.

На рисунке 47 отражено взаимодействие подсистем управления при блочной структуре регулирования деятельности экосистемы социально-просветительского предпринимательства.

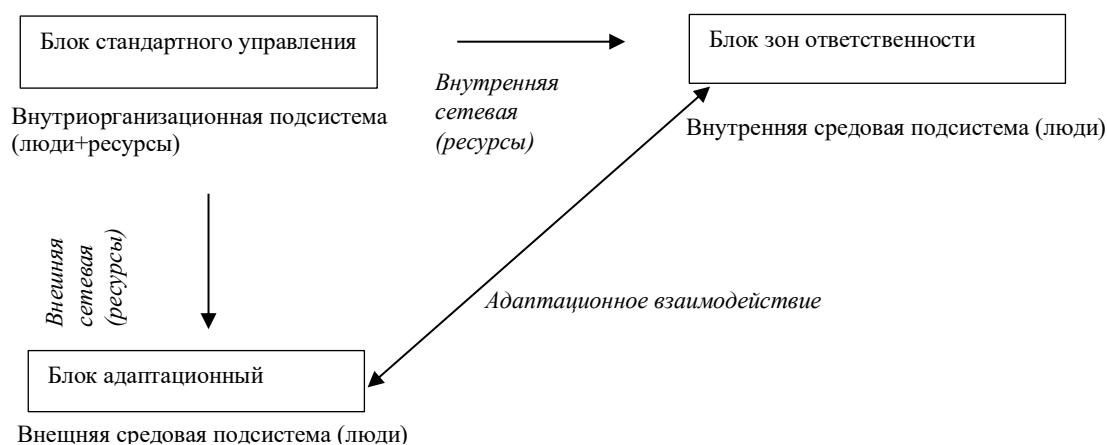


Рисунок 47 — Взаимодействие подсистем управления при блочной структуре деятельности экосистем социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Взаимодействие между блоком зон ответственности и адаптационным блоком является по своей сути адаптационным воздействием, способствующим устойчивому функционированию экосистемы социально-просветительского предпринимательства. Уровень и эффективность коммуникации между данными

блоками базируется на компетентностной составляющей персонала подразделений рассматриваемой структуры управления.

Таким образом, выделенные подсистемы позволяют построить единое целое при взаимодействии блоков в условиях регулирующих воздействий.

Элементы сетевой подсистемы, с соответствующими функциями и навыками, необходимыми для развития компетенций и совершенствования знаниевой составляющей, представлены в таблицах 18-19.

Таблица 18 – Компетентностная составляющая в экосистеме социально-просветительского предпринимательства

Блоки	Подразделения	Основные навыки	Ведущие функции управления
блок стандартного управления	экономики и планирования	— организации координации деятельности, — способность самостоятельно принимать решения, — лидерские навыки, — коммуникативные навыки, — способность оценки риска и ресурсов	планирование, организация, координация, контроль, коммуникация, принятие управленческих решений
	производства продукции (услуги)	— организации и координации деятельности, — профессиональные навыки, — навыки креативного менеджмента, — навыки самообучения, — способность оценивать риск и ресурсы	координации, принятия решений, коммуникации
	финансовое	— организации координации деятельности, — способность самостоятельно принимать решения, — способность корректировки деятельности	планирование, координация, организация, контроль, принятие управленческих решений
	юридическое	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации	организация, координация, коммуникация, принятие управленческих решений
	организационно-кадровое	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации	организация, координация, коммуникация, принятие управленческих решений

блок зон ответственности	стратегическо го развития	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — способность к самообучению, — лидерские навыки, — коммуникативные навыки, — навыки обучения, — навыки социального взаимодействия, — навыки оценки рисков и ресурсов	планирование, координация, организация, контроль, принятие управленческих решений, коммуникация, мотивация
	обучения и повышения квалификации	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — способность к самообучению, — навыки использования современных инструментов исследования и управления, — навыки обучения,	координация, организация, коммуникация, мотивация
	маркетингов ых исследований	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — навыки использования современных инструментов исследования и управления,	планирование, координация, организация,
	информацион но-знаниевого сопровождени я	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — способность к самообучению, — навыки обучения,	координация, организация,
	организации взаимодейств ия с населением	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — лидерские навыки, — коммуникативные навыки,	координация, организация, коммуникация, мотивация

блок адаптационный	анализа и прогнозирования	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — навыки оценки риска и неопределенности внешней среды, — навыки измерения социальных проблем	планирование, координация, организация, принятие управленческих решений
	координации деятельности (внутри экосистемы и внешней средой)	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — лидерские навыки, — коммуникативные навыки, — лидерские навыки, — навыки корректировки социально-просветительской деятельности	координация, организация, принятие управленческих решений, коммуникация, мотивация
	координации деятельности по социально-просветительской деятельности	— организации и координации деятельности, — способность к самореализации, — лидерские навыки, — коммуникативные навыки, — коммуникативные навыки, — навыки реагирования на изменения внешней среды, — навыки обучения, — навыки социального взаимодействия	координация, организация, принятие управленческих решений, коммуникация, мотивация

Таблица 19 – Знаниевые активы в экосистеме социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Блоки	Подразделения	Основные навыки
блок стандартного управления	экономики и планирования	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми задачами, — высокий уровень интеллекта, — способность формировать новые знания (креативно мыслить), — навыки использования знаний современных концепций управления, — навыки использования знаний современных теорий риска
	производства продукции (услуги)	— навыки использования специальных знаний,

		— способность управления текущими и новыми задачами, — высокий уровень интеллекта, — способность формировать новые знания (креативно мыслить), — навыки использования знаний о новых инструментах управления, — способность трансфера знаний, — способность к самообучению и самостоятельному воспроизводству знаний
	финансовое	— навыки использования специальных знаний, — способность управления знаниями, — высокий уровень интеллекта, — способность формирования новых знаний, — навыки использования современных концепций управления
	юридическое	— навыки использования специальных знаний, — способность управления знаниями, — высокий уровень интеллекта, — способность формирования новых знаний
	организационно-кадровое	— навыки использования специальных знаний, — способность управления знаниями, — высокий уровень интеллекта, — способность формирования новых знаний
блок зон ответственности	стратегического развития	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки трансфера знаний, — навыки самообучения и самостоятельного воспроизводства знаний, — навыки использования современных концепций менеджмента, — навыки формирования социального капитала, — навыки использования современных теорий риска, — навыки реализации сетевого взаимодействия
	обучения и повышения квалификации	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки трансфера знаний, — навыки самообучения и самостоятельного воспроизводства знаний, — навыки формирования новых знаний
	маркетинговых исследований	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки формирования новых знаний

	информационно-знаниевого сопровождения	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки трансфера знаний, — навыки самообучения и самостоятельного воспроизводства знаний,
	организации взаимодействия с населением	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки использования современных концепций менеджмента,
блок адаптационный	анализа и прогнозирования	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — использование знаний современных теорий риска
	координации деятельности (внутри экосистемы и внешней средой)	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — навыки использования знаний о современных концепциях менеджмента
	координации деятельности по социально-просветительской деятельности	— навыки использования специальных знаний, — способность управления текущими и новыми знаниями, — высокий уровень интеллекта, — высокий уровень имплицитных знаний, — навыки формирования социального капитала

Отметим, что отдельные структуры экосистемы одновременно задействованы в прямом и матричном управлении (табл. 20), например, подразделение экономики и планирования является основным для блока стандартного управления и вспомогательным для адаптационного блока.

Таблица 20 — Матрица управления блоковой структуры экосистемы социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Ведущий блок	Блок принимающий (реципиент)		
	Блок стандартного управления	Блок зон ответственности	Блок адаптационный
Блок стандартного управления	-	-производства продукции (услуг); -организационно-кадровое	- экономики и планирования

Блок зон ответственности	- стратегического развития; - обучения и повышения квалификации; - маркетинговых исследований; - информационно-знаниевого сопровождения; - организации взаимодействия с населением	-	- стратегического развития; - информационно-знаниевого сопровождения
Блок адаптационный	- анализа и прогнозирования	- анализа и прогнозирования	-

К основным элементам структуры управления можно отнести: взаимосвязи между участниками деятельности. Рисунок 45 отражает взаимосвязи между участниками блоков управления экосистемы социально-просветительского предпринимательства, основные направления деятельности и функции, выполняемые подразделениями блоков, представленных в таблице 21.

Таблица 21 — Типы взаимосвязей в экосистеме социально-просветительском предпринимательстве (разработано автором)

Тип связи	Полномочия	Подразделения (руководители) (примеры)
горизонтальная (простая)	согласование	подразделение экономики и планирования/юридическое
горизонтальная (в структуре матрицы)	рекомендации, согласование	подразделение экономики и планирование/координации деятельности (внутри экосистемы и внешней средой)
горизонтальная (в структуре сети)	рекомендации, планирование	подразделение координации деятельности по социально-просветительским услугам/потребители
вертикальная (простая)	подчинение	руководители подразделений блока стандартного управления/подразделение экономики и планирования
вертикальная (в структуре матрицы)	подчинение, согласование	руководители подразделений блока стандартного управления/руководители подразделений адаптационного блока

Блоковая структура управления является наиболее подходящей для таких бизнес-структур как океанариумы и дельфинарии, отражает цели и задачи экосистемы социально-просветительского предпринимательства, построена на

основе оптимального разделения труда с учетом набора компетенций, обеспечивая необходимую специализацию и сформирована на основе вертикальных и горизонтальных взаимосвязей различного типа.

Отметим, что классические структуры управления достаточно консервативны и жестки, предлагаемая же нами блоковая система управления отличается высоким уровнем гибкости и адаптивности к изменяющимся внешним условиям за счет наличия адаптационного блока.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2

Выводы по результатам исследования:

1. Выявлено, что отдельные элементы традиционных структур управления могут быть использованы при регулировании деятельности новых нестандартных форм бизнес-структур, в частности, выделение отдельных подсистем, принципов, методов, технологий и направлений управления;

2. В концептуальную схему структуры управления организациями социально-просветительского предпринимательства нами предложено включать такие элементы, как:

— зоны ответственности, содержащие, в свою очередь, такие подвиды как коммерческая составляющая, отвечающая за экономическую эффективность бизнеса и социальную составляющую, дифференцированную на непосредственно социальную, а также знаниевую (просветительскую) составляющие, обеспечивающие компетентностное развитие, распространение знаний и использование современных технологий управления человеческими ресурсами;

— адаптационный механизм, позволяющий: а) использовать внутренний потенциал сотрудников, основанный на их компетентностном уровне, формируемом уникальным и специфическим набором компетенций; б) обеспечить устойчивое развитие организаций социально-просветительского предпринимательства за счет согласования системы управления с факторами внутренней и внешней среды. Адаптационный механизм включает стратегические и тактические элементы и может быть классифицирован на активный, пассивный и комбинированный;

— компетентностную составляющую, включающую как компетенции адаптационного механизма (архитектурные гибкие компетенции), ориентированные на трансформационные изменения, так и компетенции зон ответственности (компонентные «точечные» компетенции), непосредственно обеспечивающие деятельность предприятия;

3. Предложена концептуальная схема управления социально-просветительским предпринимательством, отражающая взаимосвязь отдельных

элементов регулирования, в том числе таких специфических как зоны ответственности, адаптационный механизм, компетентностная составляющая и отличающаяся реализацией подходов архитектурного управления на основе принципов управления знаниями, а также использованием технологии smart-трансформации. Данная концептуальная схема управления позволяет обеспечить формирование уникальной структуры предприятий с двойной ценностной ориентацией для получения дополнительных внешних эффектов, а также адаптировать его деятельность к внешним условиям за счет обеспечения вариативности развития;

4. Показано, что формализация знаний в рамках деятельности организации социально-просветительского предпринимательства позволяет формировать 6-уровневую спираль знаний от неформализованного индивидуального знания до «вывода» знаний во внешнюю среду (т.е. создания организационного знания);

5. Рассмотрены специфические характеристики управления организациями социально-просветительского предпринимательства, включающие архитектурное управление, основанное на компетентностной составляющей, выделение специфических структурных элементов и возможность осуществления smart-трансформации;

6. Выявлено, что использование архитектурного управления способно эффективно противостоять внешним угрозам за счет применения механизма smart-трансформации, под которой предлагается понимать «умную» адаптацию структуры управления в условиях внешней турбулентности за счет возможности «включения» адаптационного механизма и использования концепции управления знаниями. Процесс smart-трансформации включает возможность как стратегических, так и тактических изменений;

7. Представлено сопоставление наиболее известных экономических подходов и авторской точки зрения, касающейся исследования особенностей формирования экосистемы классического предприятия и предприятия социально-просветительского предпринимательства по таким признакам, как локализация,

контроль, элементный состав, особенности управления, способности и особенности взаимодействия;

8. Предлагается выделить новый вид экосистем, включающий одновременно предпринимательские экосистемы и экосистемы, характерные для экономики знаний, т.е. просветительно-предпринимательский тип экосистем, интегрирующий возможности двух представленных подвида;

9. Под экосистемой социально-просветительского предпринимательства предлагается понимать согласованную структуру экономических агентов, находящихся в двойственных конкурентно-коллаборационных отношениях, интегрированных в единую систему, включающую знания и компетенции как основные ресурсы, с целью достижения экономических и социально-просветительских целей. Структура экосистемы социально-просветительского предпринимательства является двухуровневой, включающей внешние элементы (поддерживающие полноценное функционирование системы и оказывающие инфраструктурную поддержку) и внутренние элементы, обеспечивающие специфичность деятельности бизнес-структуры;

10. Показано, что экосистемы социально-просветительского предпринимательства отличаются от традиционных видов адаптивностью на основе модификации используемых компетенций; двойственностью отношений, т.е. им одновременно присуще и сотрудничество и конкуренция; специфическим неиерархическим типом управления; пространственной локализацией на определенной территории;

11. Предложена концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства, отличительной особенностью которой является выделение отдельных специфических подсистем управления, таких как внутриорганизационная подсистема, средовая (внешняя и внутренняя) подсистема, сетевая (внешняя и внутренняя) подсистема, обеспечивающих возможность реализации разработанного блокового управления, ориентированного на определение взаимосвязей между отдельными подсистемами организации. Предложено в структуру блокового управления включать блок

стандартного управления, блок зон ответственности и адаптационный блок, а также ресурсную составляющую в виде знаний и компетенций, что позволяет при регулировании деятельности экосистем социально-просветительского предпринимательства адекватно реагировать на внешние воздействия, учитывать «узкие» места функционирования экосистемы, продуктивно использовать навыки и компетенции сотрудников;

12. Представлены особенности взаимодействия подсистем в рамках блокового управления: внутриорганизационные подсистемы включают взаимодействие как людей, так и ресурсов; средовые – коммуникации только людей; сетевые – взаимодействие только ресурсов (в частности знаниевых активов и компетентностной составляющей);

13. Показано, что внутриорганизационная и средовая подсистемы могут быть представлены отдельными блоками, т.е. конкретными элементами управления; сетевая подсистема является, в первую очередь, потоковой, отражающей определенные взаимосвязи между блоками;

14. Отражены необходимые навыки сотрудников структурных подразделений рассматриваемых блоков управления при исследовании потоковых составляющих (знаний и компетенций).

3 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

3.1 Формирование организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства

Для регулирования деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства нами предложена специфическая межблоковая организационно-управленческая структура, основанная на двойной ценностной ориентации функционирования исследуемого вида организаций. Данная структура апробирована на примере типовых океанариумов и дельфинариев. Реализация одновременно двух целей (экономической и социально-просветительской) оказывает непосредственное влияние на принятие решений на всех уровнях: стратегическом, тактическом, оперативном, т.е. любые решения и взаимодействия отдельных блоков (структур, подразделений) строятся именно на двойственной направленности деятельности организации исследуемого вида.

При разработке организационно-управленческой структуры организации социально-просветительского предпринимательства нами использована теория Минцберга Г. [136], которая была адаптирована для специфического предприятия, обладающего двойной ценностной ориентацией.

На рисунке 48 нами предложена общая схематичная организационно-управленческая структура предприятия социально-просветительского предпринимательства, отличающаяся двойной ценностной ориентацией деятельности с учетом точек принятия управленческих решений (УР).

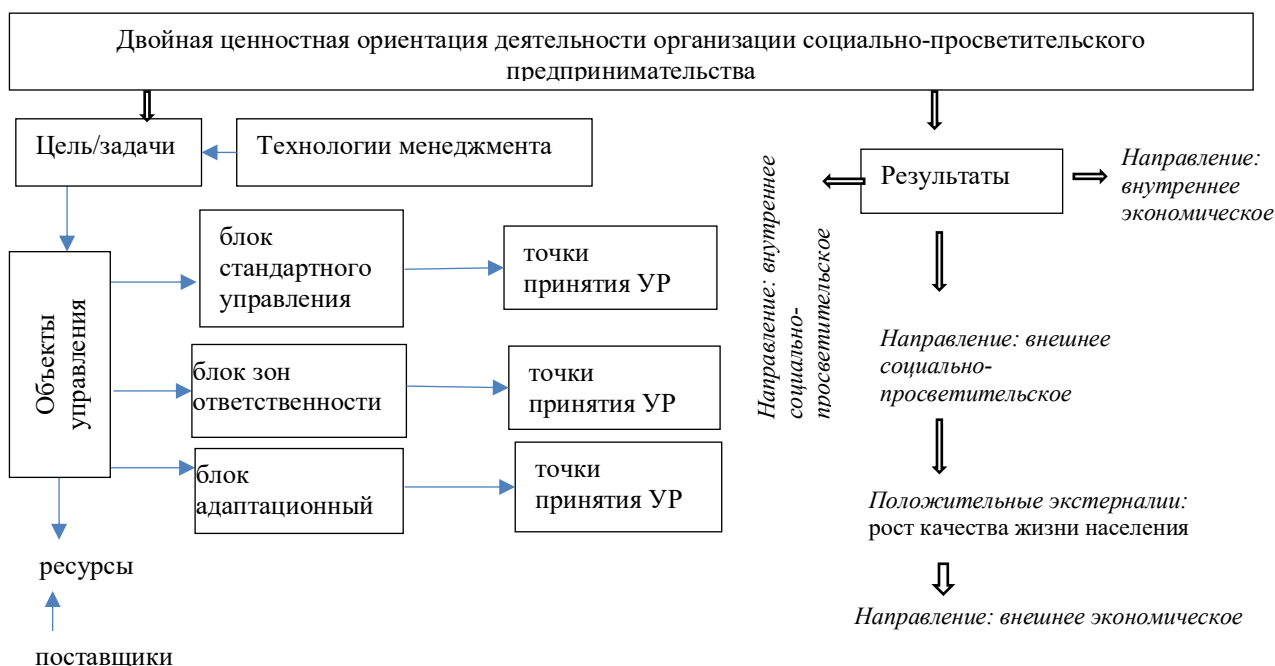


Рисунок 48 — Схематичная организационно-управленческая структура организации социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией (разработано автором)

Таким образом, двойная ценностная ориентация одновременно является и целью функционирования организации социально-просветительского предпринимательства и непосредственно влияет на результат деятельности. При этом результаты деятельности могут быть как внутренними, так и внешними с ориентацией на экономическую и социально-просветительскую составляющие.

Поскольку для регулирования деятельности нами предлагается блоковое управление организациями социально-просветительского предпринимательства, т. е. управление на основе группирования подразделений по выполняемым функциям, то считаем целесообразным построить и проанализировать организационно-управленческую структуру в разрезах блокового и межблокового управления.

В первую очередь, для полноценного управления организациями подобного вида необходимо осуществлять координацию деятельности между блоковыми структурами, т. е. межблоковое управление.

Система менеджмента в таком случае будет включать:

- 1) контроль функционирования всей системы в целом;

- 2) выделение одного из руководителей подразделений как ведущего менеджера блока (назначение вариативно);
- 3) взаимодействие на основе коммуникаций и согласования действий;
- 4) регулирование как внутренних блоков, так и взаимодействий между блоками, которые образуют два типа управления: внутриблоковое и межблоковое;
- 5) межблоковое управление, базирующееся на движении потоков ресурсов, в основном знаниевых и компетентностных активов.

На рисунке 49 отражена организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства в разрезе межблокового управления, которая может быть использована при исследовании деятельности таких социально-просветительских предпринимательских структур как типовые океанариумы и дельфинарии.

Предложенная нами организационно-управленческая структура межблокового управления организаций социально-просветительского предпринимательства отличается одновременной ориентацией деятельности и, соответственно, целеполаганием по двух ключевым направлениям, что позволит в итоге получить результаты также по двум направлениям: экономическому (как предпринимательская бизнес-структура) и социально-просветительскому (как специфический предпринимательский вид). При этом результаты могут иметь как внутреннюю ориентацию, направленную на развитие самой организации, так и внешнюю – формирующую особенности развития общества, обеспечивающую создание положительных экстерналий, повышение качества жизни населения и его благосостояния.

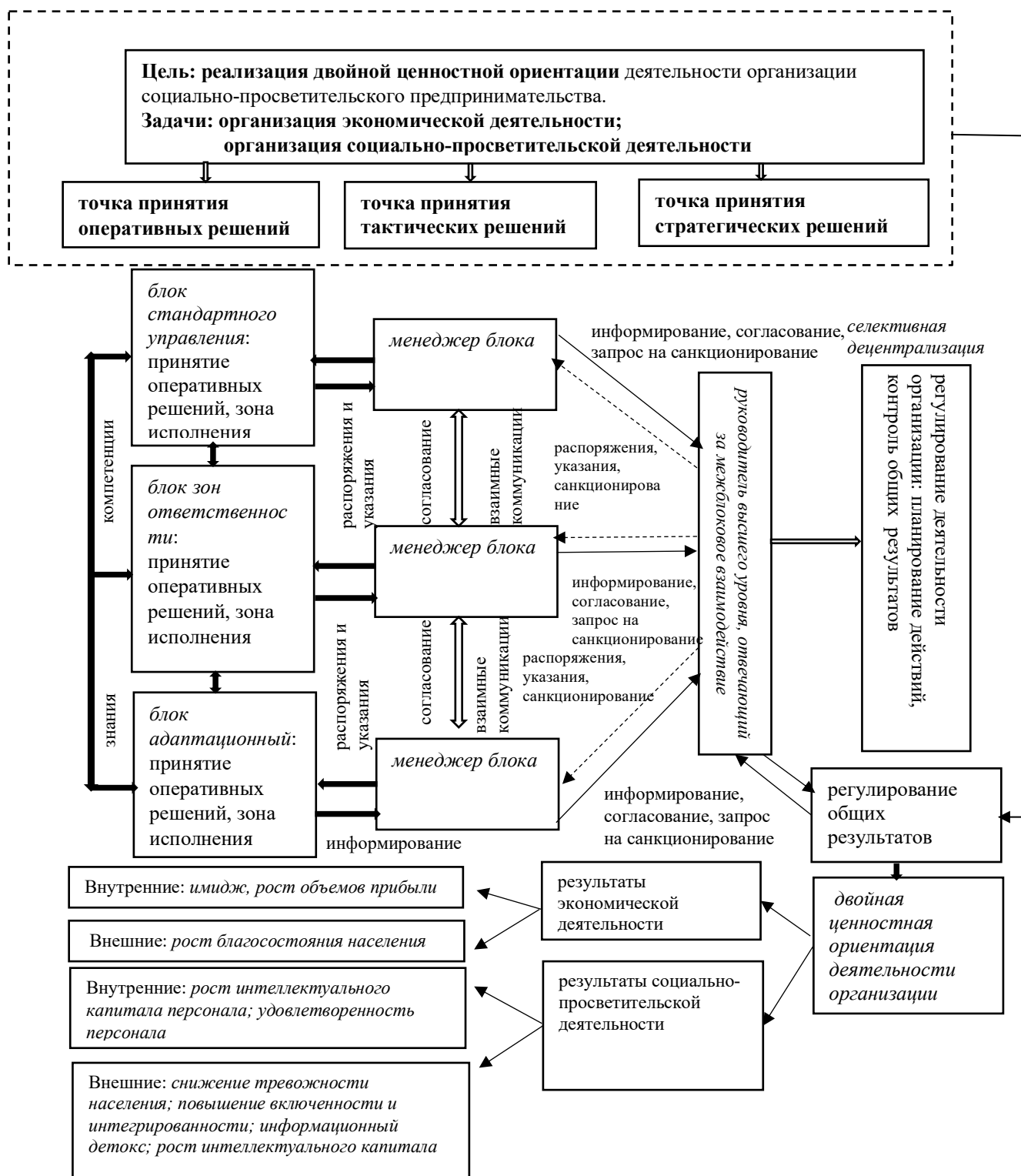


Рисунок 49 – Организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства: межблоковое управление (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

Отметим, что в зону исполнения организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства при межблоковом управлении входят как руководители подразделений, так и непосредственно сотрудники подразделений.

Можно говорить в данном случае о селективной децентрализации, поскольку решения, имеющие социальную, просветительскую и коммерческую направленности принимаются в различных, разграниченных структурных элементах (блоках) организации. Например, стратегические решения, касающиеся экономической деятельности и достижения экономической эффективности принимаются руководством блока стандартного управления; стратегические решения, касающиеся социально-просветительской деятельности – высшим руководством блока зон ответственности совместно с исполнителями данного блока; стратегические решения, относительно необходимых изменений – менеджерами адаптационного блока.

Таким образом, по вертикали принятие решений различных видов осуществляется сотрудниками разного уровня (от низшего до высшего), а по горизонтали работниками подразделений, выборочно использующими знания, распространяемые или генерируемые другими сотрудниками. Контроль, в основном, осуществляется за результатами деятельности конкретного блока. При этом менеджеры блока, в том числе, осуществляют интеграцию блоковых структур и объединение действий высшего управленческого персонала, а также отвечают за взаимодействие персонала исследуемых блоков.

Управление организациями социально-просветительского предпринимательства при блоковой структуре можно рассматривать как сеть регулируемых потоков ресурсов, в первую очередь, таких как знания и компетенции.

Предлагаемая организационно-управленческая структура позволит организации функционировать в условиях сложной внешней среды, а также стабилизировать динамически изменяющиеся внешние условия за счет включения в структуру адаптационного блока.

Основной частью структуры, ее «ядром», является блок зон ответственности, отвечающий за реализацию как экономических (коммерческих), так и социально-просветительских целей организации. Блок зон ответственности, по своей сути, является центральной фундаментальной частью управленческой системы. Таким

образом, при разработке организационно-управленческой структуры организации социально-просветительского предпринимательства можно выделить отдельно обособленные управленческие структуры, параллельные друг другу.

Каждый блок управления организациями социально-просветительского предпринимательства характеризуется своими особенностями реализации регулирующего воздействия, тем не менее, все они обладают специфической особенностью, а именно, двойной ценностной ориентацией деятельности, обеспечивающей двойственную результативность.

Наиболее простым, с точки зрения менеджмента бизнес-процессов, является блок стандартного управления, внутри которого наблюдается достаточно несложная иерархическая структура по большей части с прямым управлением (рис. 50).

Несмотря на то, что блок стандартного управления по большей степени ориентирован на регулирование экономической деятельности, тем не менее, двойственный подход к функционированию предприятий социально-просветительского предпринимательства, или двойная ценностная ориентация деятельности, но с приоритетом экономического направления, сохраняется. Поскольку при отсутствии эффективности социально-просветительского направления практически невозможно существование организации без полной ее переориентации. В частности, двойственный подход используется при принятии стратегических решений при формировании стратегических планов и направлений развития организаций; и принятии тактических решений – при регулировании деятельности отдельных подразделений, ориентированных и на экономическую, и на социально-просветительскую деятельность.

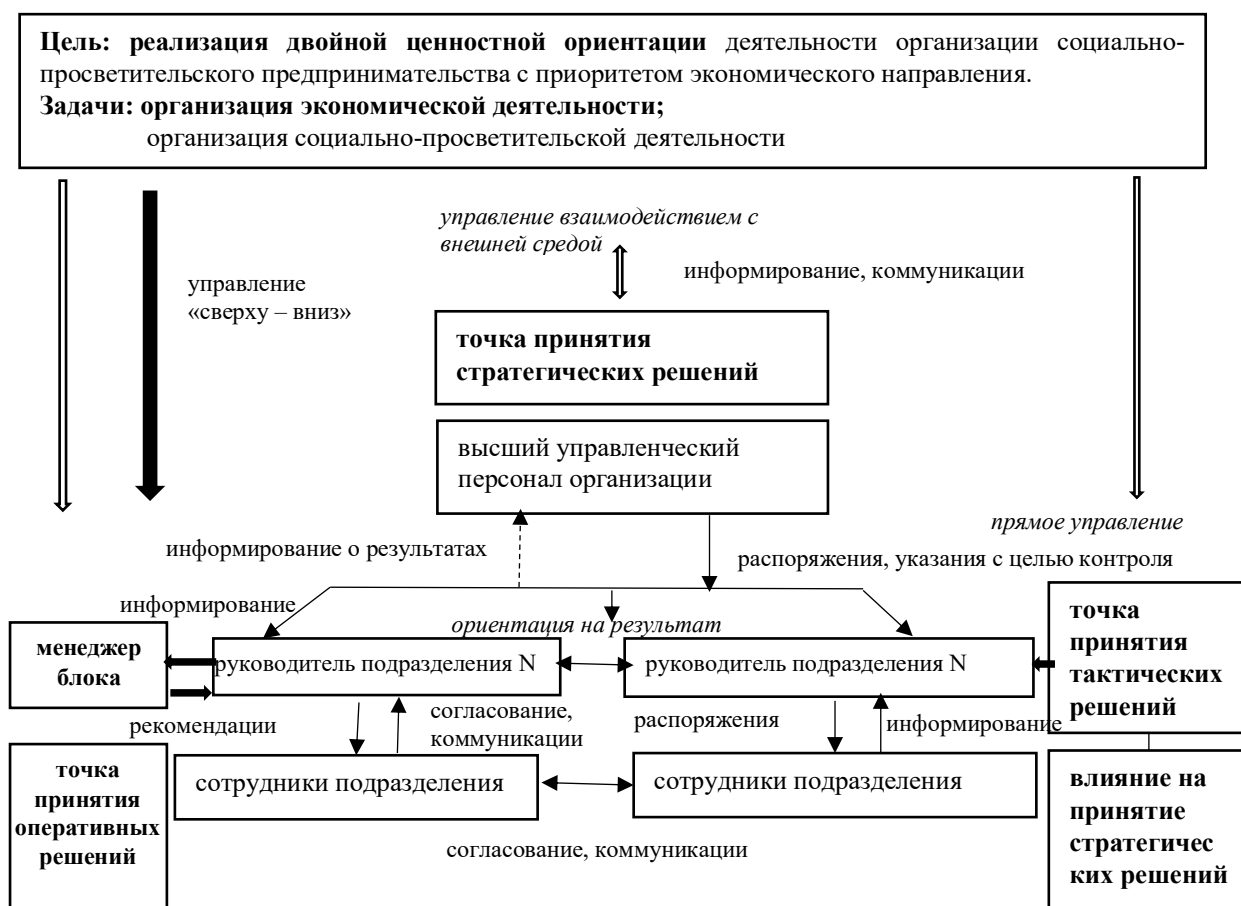


Рисунок 50 – Организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства: *блок стандартного управления* (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

Централизованное управление стандартного блока позволяет максимально быстро принимать решения по тем или иным вопросам и сохранять контроль. При этом в данном блоке управление осуществляется по классической схеме «сверху-вниз».

Точки принятия решений по своему уровню согласуются с управленческими уровнями, но на среднем появляется дополнительный субъект управления – менеджер блока, интегрирующий деятельность и обеспечивающий межблоковое взаимодействие во всех блоках управления, в частности, блок стандартного управления взаимодействует с адаптационным блоком и блоком зон ответственности.

Блок зон ответственности является основным в организации социально-просветительского предпринимательства, поскольку именно он ориентирован на

достижение эффектов социально-просветительской деятельности, тогда как блок стандартного управления ориентирован, прежде всего, на экономическую деятельность и, соответственно, эффективность (рис. 51).

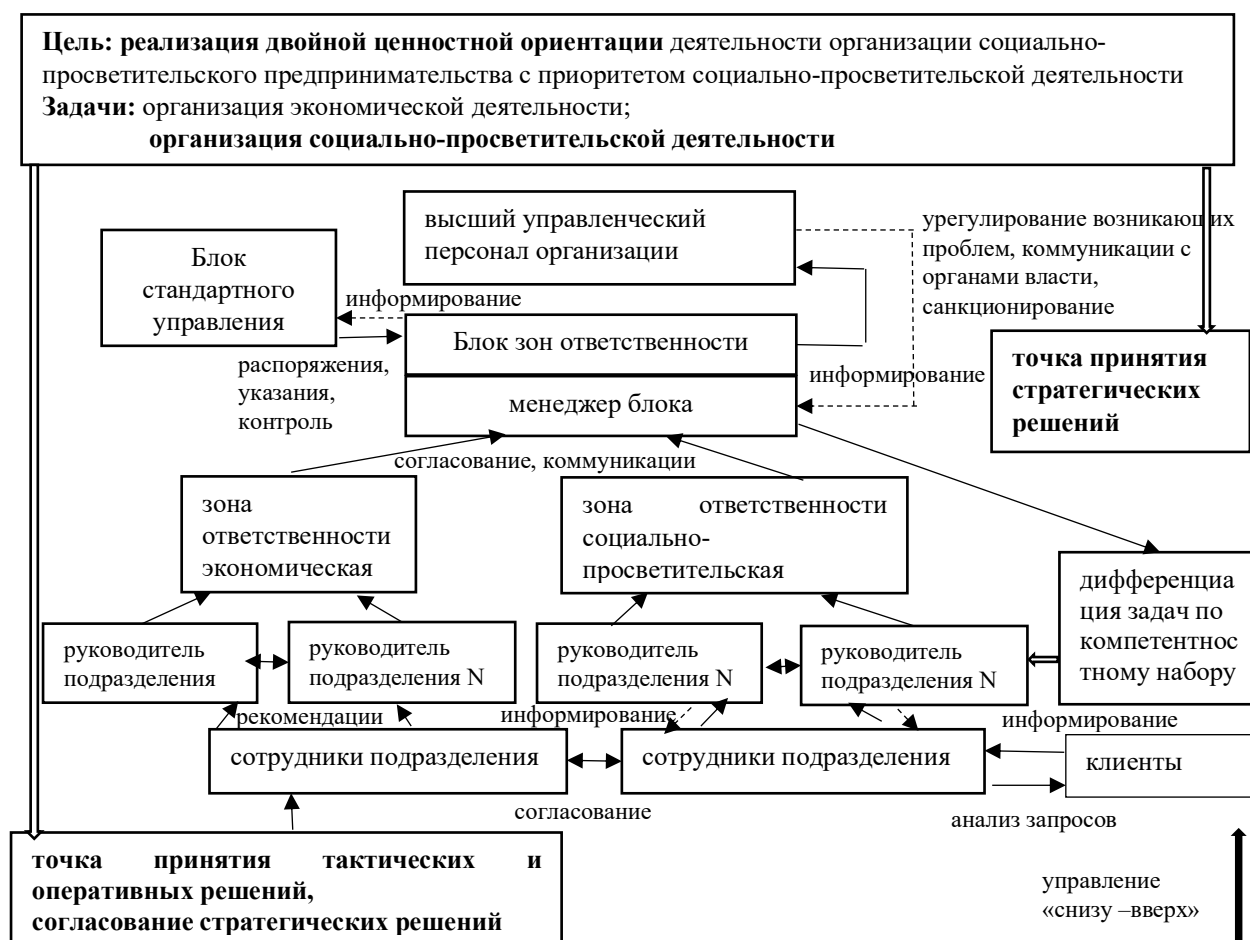


Рисунок 51 – Организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства: блок зон ответственности (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

В тоже время, блок зон ответственности также имеет двойную ценностную ориентацию с приоритетом социально-просветительского направления, но, тем не менее, включает в себя непосредственно и базовую зону социально-просветительской эффективности и зону экономической эффективности, по большей степени, как уже было отмечено, связанную с блоком стандартного управления. Поэтому в настоящий момент больше внимания уделим именно зоне социально-просветительской ответственности, как фундамента развития всего предприятия.

В блоке зон ответственности основная ориентация осуществляется на социально-просветительскую деятельность как внутри, так и вне организации, т.е. осуществляется передача знаний и их трансформация из одной формы в другую, что является ключевым приоритетом для менеджмента данного блока управления [185].

Соответственно, управление в данном блоке базируется, в первую очередь, на компетенциях и знаниях сотрудников. Таким образом, базовым элементом организационно-управленческой структуры являются непосредственные исполнители или сотрудники низшего уровня, которые формируют знания, трансформируют их из неявной формы в явную (или разрабатывают инструментарий для этого). Следовательно, управление в блоке зон ответственности осуществляется в основном по схеме «снизу – вверх». На низшем уровне в данной управленческой структуре сотрудники могут самостоятельно контролировать свою деятельность, т. е. подразделения являются саморегулируемыми в большей степени (обладают признаками фракталов). Сотрудники блока также тесно взаимодействуют с клиентами, анализируют их запросы и возможности выполнения.

Между сотрудниками и руководителями подразделений возникает двустороннее взаимодействие, отражающее передачу информации вверх и рекомендаций вниз.

Оперативные задачи для исполнителей данного блока необходимо дифференцировать и направлять их для решения сотрудникам, обладающим соответствующими компетенциями.

Управление децентрализовано, поскольку власть принадлежит сотрудникам различного уровня, в т. ч. высококвалифицированным профессионалам низшего уровня.

Сотрудники низшего уровня осуществляют контроль по двум направлениям: тактическому и частично стратегическому, в случае принятия решений, непосредственно касающихся их деятельности. Таким образом, власть основана в данном блоке на таких специфических ресурсах, как знания и компетенции.

Развитие блока зон ответственности в большей степени зависит от внешних условий функционирования, запросов общества.

И, наконец, адаптационный блок организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства является наиболее гибкой структурой, способной быстро реагировать на внешние изменения за счет адаптационного механизма (рис. 52).

Адаптационный блок управления служит дополнительным элементом, непосредственно не связанным с основной деятельностью организации, а выполняющим, по большей части, вспомогательную роль.

Управление в адаптационном блоке, также направлено на реализацию двойной ценностной ориентации деятельности, т. е. одновременно на экономическую и социально-просветительскую составляющую, но учитывающую и базирующуюся на возможностях «включения» адаптационного механизма, обеспечивающего возможность smart-трансформации предприятия социально-просветительского предпринимательства. Отличительной особенностью менеджмента данного блока является возможность изменения отдельных параметров деятельности в качестве отклика на трансформацию условий функционирования.



Рисунок 52 – Организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства: адаптационный блок (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

За счет своей гибкости данный блок способен на осуществление сложной нестандартной деятельности, smart-трансформации организации при нестабильных условиях внешней среды.

Формализация на низшем уровне незначительна, поскольку требует высокой скорости принятия решений, т. е. принятие решений в данном блоке возможно на всех уровнях. Наибольшей властью обладают наиболее компетентные сотрудники. Возможно возникновение в определенный период времени матричной структуры, когда сотрудники данного блока будут подчиняться персоналу блока стандартного управления и блока зон ответственности.

Отметим, что если организационно-управленческая структура классических предприятий ориентирована, в основном, на иерархическое управление и конкурентную деятельность, то в нашем случае спецификой функционирования бизнес-структур и экосистем социально-просветительского предпринимательства является именно бинарный характер деятельности, направленный одновременно

как на конкуренцию, так и на коллаборацию. Соответственно, и для организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства характерны свои специфические особенности ее построения.

Следовательно, если организационная структура бизнес-единицы характеризуется в большей степени статикой, отраженной в наборе базовых компетенций для каждого подразделения/должностного лица, то организационно-управленческая структура носит, по большей части, динамический характер, отражающий процесс деятельности (принятия решений) организации, возможности и непосредственно точки принятия решений.

Предлагаемая нами организационно-управленческая структура для типовых океанариумов и дельфинариев будет в первую очередь ориентирована на реализацию двойственной задачи функционирования организации социально-просветительского предпринимательства, имеющей экономическую (коммерческую) и социальную (социально-просветительскую) направленность, т.е. двойную ценностную ориентацию, а также на возможность быстрого реагирования на изменения внешних условий.

Анализ работоспособности организационно-управленческой структуры (ОУС) возможен на основе проверки соответствия морфологии ОУС организации социально-просветительского предпринимательства определенным критериям. Критерии для подобных проверок и их технологии, в частности, рассмотрены в работах Баркалова С. А., Сальникова Л. А. и др. [154; 215].

Критерии можно разделить на критерии построения ОУС и критерии принятия управленческих решений.

Критерии построения ОУС следующие:

— полноценная реализация каждого направления деятельности: для экономического и социально-просветительского направлений должны быть свои точки принятия решений. Реализовано при обеспечении блокового управления и выделения точек принятия решений в каждом блоке отдельно,

— соблюдение взаимосвязи между руководителями и исполнителями. Представлено схематично в предложенной ОУС организаций социально-просветительского предпринимательства,

— коммуникационный обмен, взаимосвязи между сотрудниками. Также представлено визуально в схемах организационно-управленческих структур организаций социально-просветительского предпринимательства.

— тесная координация деятельности между отдельными блоками. Отражено в схеме межблокового управления.

Таким образом, нами выполнены все предложенные критерии построения организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства.

Критерии принятия управленческих решений:

- 1) конкретизация точек принятия решений;
- 2) согласованность принятия разнонаправленных и разноуровневых решений;
- 3) принятие стратегических решений по каждому блоку управления должно быть согласовано, при этом возможно возникновение сетевого взаимодействия;
- 4) принятие решений по каждому направлению деятельности (ориентации) должно быть согласовано;
- 5) в каждом блоке следует выделять ведущее подразделение, руководитель которого отвечает за принятие решений по данному блоку (или отдельного руководителя из высшего или среднего управленческого персонала);
- 6) руководители подразделений адаптационного блока отвечают за реализацию технологии smart-трансформации и «включения» адаптационного механизма;
- 7) основная точка принятия решений по адаптации существующей и предложению новой услуги находится в блоке зон ответственности;
- 8) основные ресурсы блока зон ответственности и адаптационного блока — знания и компетенции;

9) управленческие решения по блокам управления должны быть скоординированы, координация проводится средним и высшим управленческим персоналом.

Данные критерии также приняты нами во внимание при разработке отдельных элементов авторской модели организационно-управленческой структуры организации социально-просветительского предпринимательства, которая в том числе определяет:

- основные точки принятия решений;
- ведущие направления регулирования;
- коммуникационно-информационное взаимодействие;
- организационно-штатное подчинение.

При этом при принятии решений можно выделить несколько этапов, представленных на рисунке 53, которые включают 10 последовательных шагов. Практический пример реализации этапов принятия решений показан на рисунке 54.



Рисунок 53 – Этапы принятия решений в ОУС организации социально-просветительского предпринимательства (блок стандартного управления)
(визуализировано автором)



Рисунок 54 – Пример реализации этапов принятия решений в ОУС организации социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (визуализировано автором)

Качество управленческих решений, в первую очередь, зависит от уровня квалификации должностных лиц, которые в первую очередь определяется набором компетенций.

Управленческие решения в организационно-управленческой структуре организаций социально-просветительского предпринимательства, имеющей двойную ценностную ориентацию деятельности, также согласуются с классическими функциями менеджмента с учетом специфики функционирования подобных бизнес-структур. Согласование функций управления в организациях социально-просветительского предпринимательства с возможными управленческими решениями на примере типовых океанариумов и дельфинариев представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Управленческие решения в организациях социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) в соответствии с основными функциями менеджмента (разработано автором)

Функции управления	Возможные управленческие решения
Планирование	- организация планирования на основе разработки иерархии целей с учетом двойной ценностной ориентации деятельности (экономической и социально-просветительской), - гибкое планирование распределения ресурсов в зависимости от направленности и уровня решаемой задачи в соответствии с ведущей зоной ответственности, - планирование деятельности (новых направлений, аспектов, вариантов развития)
Организация	- взаимосвязь целей с зонами ответственности и блоками управления, определение руководителей и исполнителей, - децентрализация управления: использование блоковой структуры управления, определение решений, принимаемых на высших и низших уровнях, - формирование организационно-управленческой структуры в зависимости от направленности и уровня целей, а также точек принятия решений
Мотивация	- разработка системы стимулирования, - формирование образовательной траектории развития сотрудников
Контроль	- мониторинг и корректировка принятых решений по достижению целей, - контроль внешней и внутренней среды для обеспечения возможностей максимально быстрого реагирования

Основные структурные компоненты управленческой деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) представлены на рисунке 55.

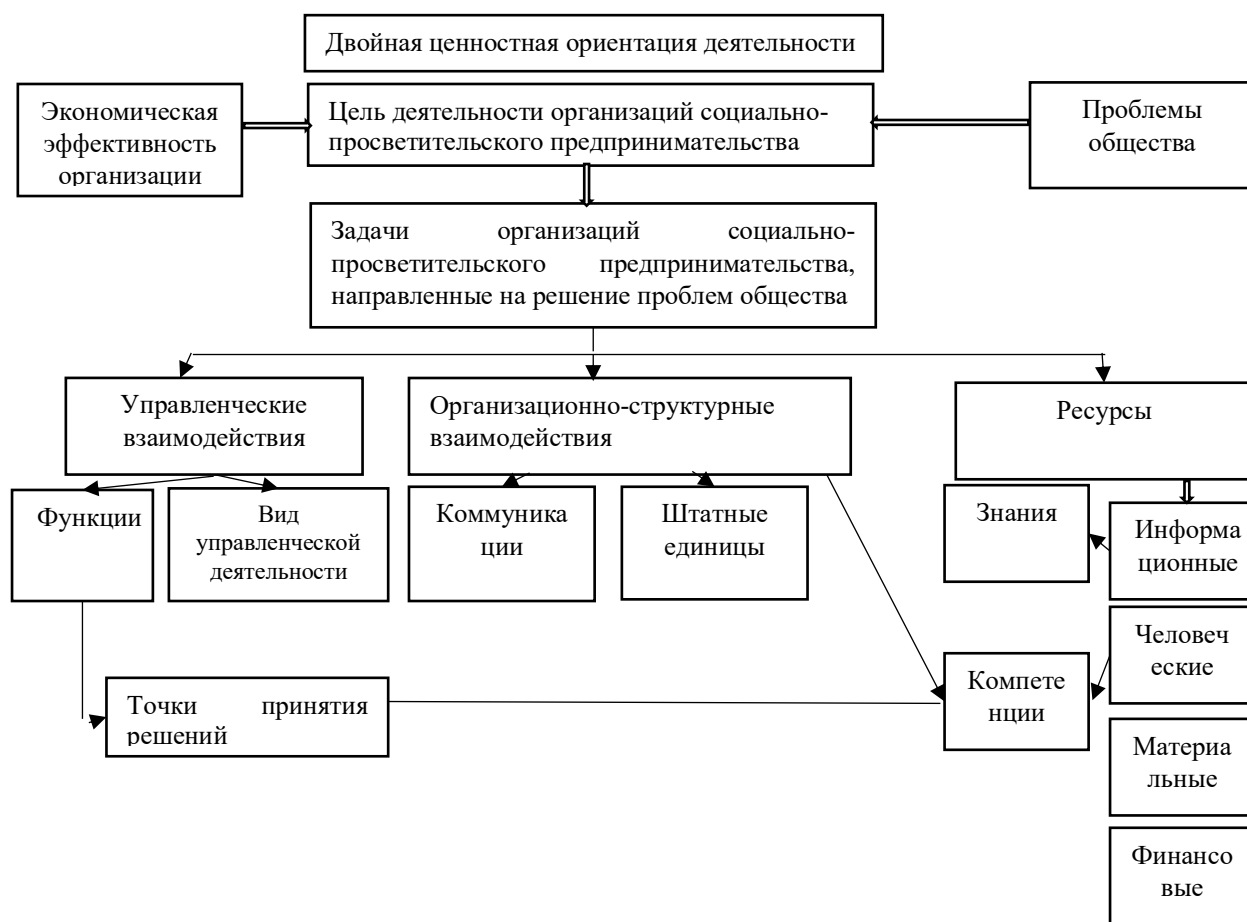


Рисунок 55 – Структурные компоненты управленческой деятельности организации социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Таким образом, структурные компоненты управленческой деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией включают взаимодействие трех основных компонент: 1) ресурсы, 2) особенности структурного взаимодействия и 3) управленческого взаимодействия внутри организации. Стоит особенно выделить, что необходимо при разработке организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства уделять особое внимание такому структурному элементу как «точки принятия решений» на трех уровнях управления: стратегическом, тактическом, оперативном, поскольку в различных блоках данные «точки» находятся на различных управленческих уровнях, в зависимости от целевой ориентации: экономической или социально-просветительской.

При построении схемы организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства нами выявлено, что для блокового управления организациями характерно частично распределенное управление (в определенные моменты времени у отдельных сотрудников может быть больше одного руководителя) и сетевое управление (функции в различные периоды времени выполняются различными исполнителями или подразделениями).

Таким образом, организационно-управленческая структура – это схема, по которой сотрудники различных подразделений и блоков взаимодействуют между собой, отражающая:

- ответственность за принимаемые решения,
- коммуникационные связи,
- менеджеров, принимающих решения.

В более структурированном виде данные вопросы представлены в предлагаемой нами «дорожной карте» организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства в соответствии с видом блокового или межблокового управления и реализацией двойной ценностной ориентации деятельности. Данная модель «дорожной карты» подходит для исследования типовых океанариумов и дельфинариев как организаций социально-просветительского предпринимательства (табл. 23).

Более подробно функции блоков управления представлены в таблице 24, в которой систематизирована деятельность менеджеров различного уровня в соответствии с дифференциацией по блокам управления.

Таблица 23 – «Дорожная карта» построения организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) с учетом двойной ценностной ориентации (разработано автором)

Основные вопросы	Элементы ОУС	Блок стандартного управления	Блок зон ответственности	Адаптационный блок	Межблоковое взаимодействие
ответственность	функции подразделений блока	планирование и регулирование деятельности организации; производство и предоставление услуги; финансовая поддержка организации; юридическое сопровождение; организационно-кадровое сопровождение	планирование стратегического развития организации; обучение и повышение квалификации; осуществление маркетинговых исследований; информационно-знаниевое сопровождение; организация взаимодействия с населением	анализ и прогнозирование внутренних и внешних факторов развития; координация деятельности внутри организации и с внешней средой; координация деятельности по социально-просветительскому направлению	регулирование деятельности организации; контроль общих результатов; интеграция всех подразделений блока;
коммуникационные связи	направления и вид взаимодействия	руководители высшего уровня: распоряжения, указания (вертикаль вниз), информирование (вертикаль вверх); менеджер блока, руководители подразделений: согласование, коммуникации (горизонталь), распоряжения (вертикаль вниз); информирование (вертикаль вверх); рекомендации (горизонталь); сотрудники подразделений: согласование, коммуникации (горизонталь)	сотрудники подразделений: рекомендации (вертикаль вверх); анализ запросов, согласование (горизонталь); руководители подразделений: информирование (вертикаль вниз); согласование, коммуникации (вертикаль вверх); согласование (горизонталь); высшее руководство: урегулирование возникающих проблем, коммуникация с органами власти, информирование	высшее руководство: рекомендации (вертикаль); руководители подразделений: информирование (вертикаль вверх); рекомендации (вертикаль вниз); коммуникации (горизонталь); сотрудники подразделений: информирование	руководитель высшего уровня: распоряжение, указание, санкционирование (вертикаль вниз); менеджеры блока: согласование, взаимные коммуникации, информирование, запрос на санкционирование (вертикаль вверх); согласование, взаимные коммуникации (горизонталь); распоряжения и указания (вертикаль вниз)
менеджеры, принимающие решения	точки принятия решений всех типов	стратегический уровень: высший управленческий персонал организации; тактический уровень: руководители подразделений; оперативный уровень: сотрудники подразделений	стратегический уровень: менеджер блока и высший управленческий персонал организации; тактический и оперативный уровень: сотрудники подразделений; руководители подразделений: дифференциация задач по компетентностному набору	стратегический уровень: высший управленческий персонал, менеджер блока (согласование); тактический уровень: менеджер блока (сотрудники блока- согласование); оперативный уровень: сотрудники подразделений	стратегический уровень: руководитель высшего уровня, отвечающий за межблоковое взаимодействие; тактический уровень: менеджеры блоков; оперативный уровень: руководители и сотрудники подразделений

Таблица 24 – Функции блоков управления в соответствии с блоковым управлением (разработано автором)

Уровни управления	Блок стандартного управления	Блок зон ответственности	Блок адаптационный
высшее руководство/менеджер блока	- руководит подразделениями/отдельными сотрудниками среднего/низшего уровня; - несет ответственность за эффективность деятельности организаций и выполнение ее миссии; - коммуницирует с органами власти, общественными организациями и другими контролирующими органами; - разработка рекомендаций менеджером блока для руководителей подразделений; - принятие стратегических решений высшим управленческим персоналом; - принятие тактических решений менеджером блока;	- регулирует возникающие проблемы в организации; - коммуницирует с внешними организациями, органами власти; - принятие стратегических решений совместно с менеджером блока; - анализ и санкционирование решений, принимаемых низшими уровнями управления; - дифференциация задач по компетентностному набору среди руководителей подразделений менеджером блока;	- разработка высшим руководством рекомендаций для менеджера блока; - принятие стратегических решений; - санкционирует решения более низшего уровня; - менеджер блока разрабатывает коммуникации для менеджеров стандартного блока управления и менеджера блока зон ответственности; - разработка менеджером блока рекомендаций для руководителей подразделений;
руководители подразделений	- руководство подразделениями/сотрудниками низшего уровня; - выполнение тактических задач; - посредническая деятельность при принятии решений высшим руководством; - разработка мероприятий для оперативного уровня; - распределение ресурсов, задач; - информирование менеджера блока о текущей ситуации; - принятие тактических решений руководителями подразделений;	- сбор информации о существующих проблемах подразделения; - решение незначительных проблем подразделения; - распределение ресурсов, задач; - информирует высшее руководство о текущей ситуации; - взаимодействие с руководством блока стандартного управления;	- обеспечивают адаптацию организации к внешним условиям; - коммуницируют с менеджером блока; - разработка рекомендаций для сотрудников подразделений;
сотрудники подразделений	- выполняют оперативную работу подразделения; - осуществляют основную деятельность, связанную с предоставлением услуг населению; - принятие оперативных решений, влияние на принятие стратегических решений;	- разработка мероприятий и инструментов по внедрению новых знаний внутри и вне организации; - разрабатывают рекомендации по совершенствованию деятельности; - согласование деятельности между сотрудниками; - анализ запросов клиентов и разработка мероприятий по их реализации; - принятие тактических и оперативных решений, согласование стратегических решений	- согласование действий между сотрудниками; - принятие оперативных решений и согласование тактических решений;

На основе проведенного исследования нами представляется целесообразным систематизировать полученные результаты и представить их в таблице, в виде сопоставления особенностей управления организационной структурой организаций социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) в разрезе различных блоков с учетом двойной ценностной ориентации (табл. 25).

Таблица 25 – Систематизация особенностей управления по различным уровням взаимодействия в организациях социально-просветительского предпринимательства с учетом двойной ценностной ориентации (разработано автором)

Критерии	Уровень взаимодействия			
	Межблоковое взаимодействие	Блок стандартного управления	Блок зон ответственности	Адаптационный блок
Цель	двойная ценностная ориентация деятельности	двойная ценностная ориентация деятельности с приоритетом экономического направления	двойная ценностная ориентация деятельности с приоритетом социально-просветительского направления	двойная ценностная ориентация деятельности на основе функционирования адаптационного механизма
Задачи	экономические, связанные с интеграцией блоков для реализации экономической направленности деятельности; социально-просветительские, связанные с интеграцией блоков для реализации социально-просветительской направленности деятельности	экономические, связанные с основным видом деятельности (производством продукции/услуги); социально-просветительские, связанные с принятием решений при формировании стратегических планов и направлений развития организаций, а также при регулировании деятельности отдельных подразделений, ориентированных и на экономическую и на социально-просветительскую деятельность	экономические, связанные с обеспечением экономической эффективности деятельности организации; социально-просветительские, связанные с созданием положительных внешних эффектов и передачей знаний из одной формы в другую	экономические, связанные с внутренней трансформацией организации при внешнем воздействии социально-просветительские, связанные с изменением отдельных параметров деятельности в качестве отклика на трансформацию условий функционирования организации
Основной механизм координации	ориентация на результат/услугу	прямое управление, ориентация на результат, унификация знаний и компетенций	унификация знаний и компетенций	коммуникация и согласование
Тип структуры	органическая	бюрократическая	бюрократическая/органическая	органическая (гибкая)
Принятие решений: менеджеры	высший и средний управленческий персонал	высший и средний управленческий персонал	низший управленческий персонал, менеджер блока	высший, средний, низший персонал

Принятие решений: вид	стратегические, межблоковые	стратегические, тактические	оперативные, тактические, частично стратегические	оперативные, тактические
Централизация управления	частичная вертикальная централизация, селективная децентрализация	вертикальная централизация, горизонтальная централизация	вертикальная децентрализация, горизонтальная децентрализация	вертикальная децентрализация/централизация, горизонтальная децентрализация/централизация
Сила-катализатор	бизнес-процессы	классические принципы управления	знания, компетенции, специализация, профессионализм	коллаборация
Основные функции менеджеров	контроль результатов блока	планирование, контроль общего результата организации	организация, контроль	организация, контроль
Направление управления	сверху-вниз+по горизонтали	сверху-вниз	снизу-вверх	разнонаправленное управление

Таким образом, можно сделать вывод, что при межблоковом регулировании двойная ценностная ориентация является связующим элементом, позволяющим функционировать организации социально-просветительского предпринимательства как единому целому.

В блоке стандартного управления экономическая направленность обеспечивает существование организации как таковой и возможность ее конкуренции на рынке, а также обеспечивает выживаемость предприятия, в то время как социально-просветительская направленность является базой для организации деятельности бизнес-структуры, создания основного вида продукта (услуги). Несмотря на приоритет экономического направления при управлении в данном блоке, акцентирование внимания на особенностях именно социально-просветительской деятельности является необходимым условием функционирования организаций подобного типа.

Для блока зон ответственности, несмотря на также двойную ориентацию деятельности, приоритетным направлением является социально-просветительское, позволяющее совершенствовать знаниевую основу функционирования организации. Именно социально-просветительская ориентация, позволяет получать положительные внешние эффекты для развития общества и повышения качества жизни населения, улучшения его благосостояния. Помимо внешнего

влияния социально-просветительского направления происходит развитие деятельности организации изнутри, совершенствуя компетенции персонала, обеспечивая его новыми знаниями, необходимыми для эффективного функционирования. Управление в данном блоке по большей степени направлено на коллаборацию различных экономических агентов и получение от этого взаимодействия различных дополнительных эффектов.

Менеджмент адаптационного блока также направлен на двойную ценностную ориентацию деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства, поскольку отслеживает изменения внешней среды и обеспечивает трансформацию предприятия для достижения устойчивости его функционирования как по экономическому, так и по социально-просветительскому направлению.

Соответственно, нами представлена организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства, «собранная» из отдельных структурных подсистем блокового и межблокового управления, ориентированная на одновременную реализацию двух направлений деятельности: экономической и социально-просветительской, что позволит обеспечить «выживаемость» предприятия, устойчивость его развития и развития общества за счет использования специфических знаниевых ресурсов.

3.2 Технология применения компетентностного подхода к социально-просветительскому предпринимательству

В рамках разработки управленческой модели социально-просветительского предпринимательства нами предложено использовать технологии компетентностного подхода, для того чтобы сформировать карты компетенций участников бизнеса социально-просветительской направленности: общую карту компетенций, применение которой возможно в большинстве предпринимательских структур и более специализированную карту компетенций, отражающую специфичность деятельности организаций, двойную ценностную ориентацию.

Просветительно-предпринимательская организация и экосистема в целом развивается на основе теории открытых инноваций, следовательно, происходит постоянное совершенствование карты компетенций, необходимой для развития организаций подобного типа [78]. Предлагаемый компетентностный подход апробирован нами на таких организациях социально-просветительского предпринимательства как океанариумы и дельфинарии, как наиболее близкие структуры к новой коммерческой форме деятельности.

Расширение карты компетенций возможно как за счет развития человеческого интеллектуального капитала внутри организации, так и за счет взаимодействия с организациями-партнерами, частично и полностью входящими в экосистему. Отметим, что уровень компетенций организации складывается из уровней компетенций отдельных сотрудников, таким образом, для развития экосистемы любой организации необходимо в первую очередь повышать уровень компетентности персонала.

Отметим, что, карта компетенций достаточно известная модель [141], применяемая в ситуациях поиска наиболее оптимального квалификационного набора для персонала организаций различного типа, в том числе таких специфичных, как социально-просветительские организации. Поскольку на начальном этапе применения компетентностного подхода нами предложено сформировать карту компетенций, исходя из общих требований к функциям персонала, т. е. общую карту компетенций, то считаем целесообразным выделить следующие группы компетенций:

- компетенции психоэмоционального характера (эмоциональные);
- компетенции интеллектуального развития (интеллектуальные);
- компетенции специалиста (специализированные)
- компетенции менеджера (управленческие);
- компетенции склонности к риску (бизнеса);
- компетенции инновационной ориентации (новаторские);
- компетенции социальной сферы (социальные).

При формировании общей карты компетенций можно выделить отдельные факторы их образования, так в таблице 26 нами представлены факторы формирования той или иной группы компетенций. Выделенные группы компетенций связаны как с индивидуальными особенностями развития личности, так и с приобретаемыми специальными навыками.

Таблица 26 – Факторы формирования групп компетенций (систематизировано автором)

Факторы формирования компетенций	Группы компетенции
1.особенности психофункционального развития индивида	эмоциональные, интеллектуальные, специализированные, управленческие
2.образование, непосредственное окружение	личностные, специализированные, управленческие, бизнеса
3.институциональные условия развития	предпринимательские, новаторские, социальные

На рисунке 56 представлена когнитивная декомпозиция компетенций, характерных для социально ориентированного предприятия предпринимательской сферы.

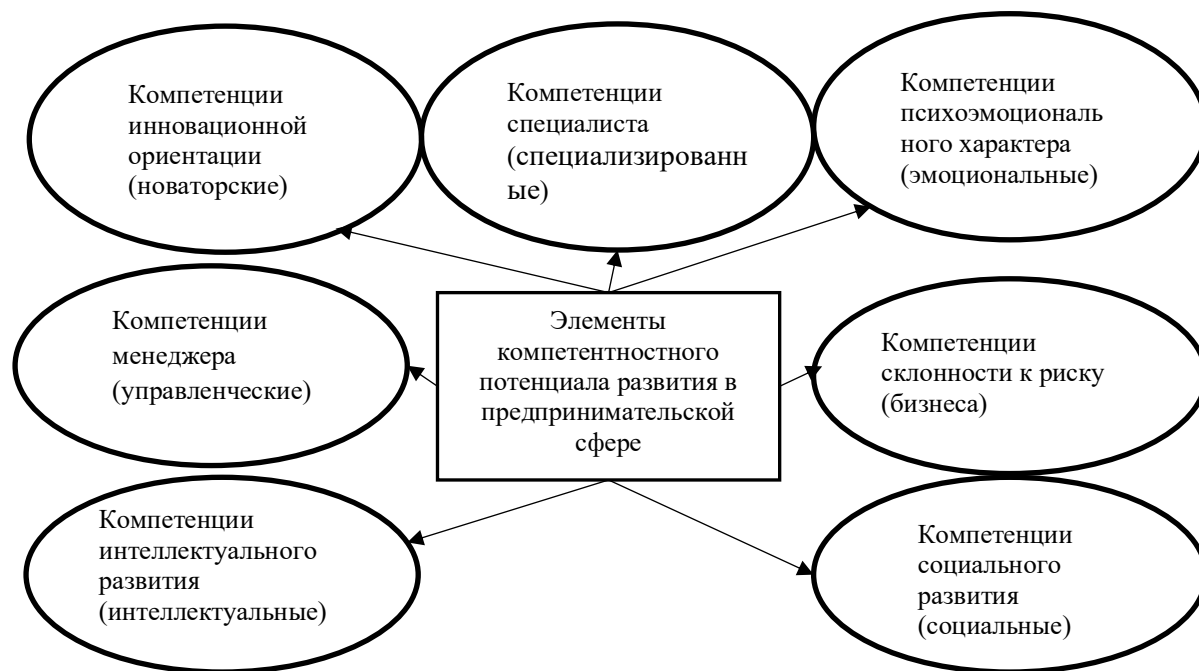


Рисунок 56 – Когнитивная декомпозиция комплекса компетенций социально ориентированных предприятий в предпринимательской сфере (разработано автором)

Комплекс частных компетенций, в соответствии с декомпозицией на отдельные части более подробно можно представить при дифференциации по группам в таблице 27.

Таблица 27 – Комплекс частных компетенций: дифференциация по группам (разработано автором)

	1. Компетенции инновационной ориентации (новаторские):
1.1	способность создавать и реализовывать инновационные проекты;
1.2	способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;
1.3	способность решать нестандартные задачи;
1.4	навыки креативного менеджмента.
	2. Компетенции специалиста (специализированные):
2.1	наличие специфических профессиональных навыков;
2.2	навыки организации и координации деятельности;
2.3	способность реализовывать запланированные мероприятия;
2.4	способность работать со сложными, уязвимыми группами населения;
2.5	способность осуществлять социальное прогнозирование;
2.6	способность применять социальные знания в новых условиях;
2.7	навыки использования ресурсов рыночного характера;
2.8	навыки использования ресурсов нерыночного характера.
	3. Компетенции психоэмоционального характера (эмоциональные):
3.1	устойчивость к психологическим нагрузкам;
3.2	способность концентрации на задаче;
3.3	инициативность;
3.4	способность влиять на индивидов и группы;
3.5	способность к эффективной самореализации;
3.6	способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса;
3.7	способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии;
3.8	этичность и моральная устойчивость;
3.9	надежность и ответственность;
3.10	высокий уровень мотивации;
3.11	способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия;
3.12	способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности).
	4. Компетенции менеджера (управленческие):
4.1	навыки общего менеджмента;
4.2	лидерские навыки;
4.3	способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;
4.4	навыки мониторинга (отслеживания обратной связи);
4.5	способность быстро реагировать на изменения внешней среды;
4.6	умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты;
4.7	приверженность социальной-просветительской миссии;
4.8	способность оценивать результаты.
	5. Компетенции склонности к риску (бизнеса):
5.1	умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;
5.2	способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;

5.3	способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);
5.4	способность рационально расставлять приоритеты;
5.5	способность реализовывать сетевое взаимодействие;
5.6	способность действовать в условиях неопределенности
5.7	способность адекватно оценивать социальные контакты;
5.8	способность решать собственные проблемы;
5.9	способность работать в команде, развивать коллаборационное взаимодействие
	6. Компетенции интеллектуального развития (интеллектуальные)
6.1	способность к структурному мышлению;
6.2	способность творческого мышления;
6.3	высокий уровень интеллектуального потенциала;
6.4	способность логического мышления;
6.5	способность к системному видению проблемы;
6.6	способность к запоминанию нестандартной информации
6.7	умение выстраивать причинно-следственные связи
	7. Компетенции социального развития (социальные)
7.1	социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения;
7.2	понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;
7.3	способность формировать социальный капитал.
7.4	способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;
7.5	способность осуществлять социальное взаимодействие;
7.6	способность социальной адаптации

На основе формирования общей карты компетенций для организаций предпринимательского типа в социальной сфере нами предлагается выделить базовые и дополнительные наборы компетенций, которыми должны обладать сотрудники организаций. Базовый набор компетенций обязателен для выполнения персональных функций и обеспечения эффективной деятельности предприятия. Дополнительный набор желателен для повышения потенциала организации, устойчивости и конкурентоспособности ее функционирования.

Аналогичные наборы компетенций, с нашей точки зрения, можно применять и для исследуемой предпринимательской структуры – предприятий социально-просветительского предпринимательства. Поскольку для данного предпринимательского вида нами выделена в качестве специфической характеристики двойная ценностная ориентация деятельности организации социально-просветительского предпринимательства, то и компетентностные наборы также предлагается сформировать в соответствии с выделенными целями.

Нами выделено два подвида компетенций: коммерческо-управленческие и личностно-социальные.

Личностно-социальные компетенции – это объединение отдельных индивидуальных и социальных характеристик, присущих тому или иному индивиду. Коммерческо-управленческие, соответственно, интеграция экономико-регулирующих способностей индивида.

В таблицах 28-29 представлено соответствие между компетенциями различного уровня (базовыми и дополнительными) и основными целями организаций социально-просветительского предпринимательства.

Таблица 28 – Компетенции базового уровня (базовый набор) в соответствии с двойной ценностной ориентацией организации (разработано автором)

Коммерческо-управленческие компетенции	Личностно-социальные компетенции
2.1. наличие специфических профессиональных навыков; 2.2. навыки организации и координации деятельности; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера; 4.1 навыки общего менеджмента; 4.2 лидерские навыки; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.6 умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты; 4.7. приверженность социальной-просветительской миссии; 4.8 способность оценивать результаты; 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.2. способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии; 5.3 способность выявить возможности для решения проблем двойной направленности; 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; 5.6 способность действовать в условиях неопределенности 5.9 способность работать в команде, развивать коллаборационное взаимодействие	2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.10 высокий уровень мотивации; 6.2 способность творческого мышления; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие;

Таблица 29 – Компетенции дополнительного уровня (дополнительный набор) в соответствии с двойной ценностной ориентацией организации (разработано автором)

Коммерческо-управленческие компетенции	Личностно-социальные компетенции
1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты; 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента; 4.4. навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5. способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 5.5. умение реализовывать сетевое взаимодействие; 5.7 способность адекватно оценивать социальные контакты; 5.8 способность решать собственные проблемы;	2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; 3.3. инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5. способность к эффективной самореализации; 3.6. способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). 6.1 способность к структурному мышлению; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 7.6 способность социальной адаптации

Представленные нами общие компетенции для организаций социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией соответствуют предложенному комплексу компетенций. В таблице 30 представлено соотношение между группой компетенций и ее реализуемостью в экономической или социальной деятельности организации.

Таблица 30 – Реализуемость группы компетенций в соответствии с ценностной ориентацией (разработано автором)

Ценностная ориентация	Компетенции, ед.						
	новаторские	специализированные	эмоциональные	управленческие	бизнеса	интеллектуальные	социальные
Всего	4	8	12	8	3	7	6
<i>Базовые</i>							
Коммерческо-управленческие		5	-	6	6	-	-
Личностно-социальные		1	3	-	-	4	5
<i>Дополнительные</i>							
Коммерческо-управленческие	4	-	-	2	3	-	-
Личностно-социальные		2	9	-	-	3	1

Таким образом, можно говорить о том, что наибольшим весом при формировании личностно-социальных компетенций обладают интеллектуальные, эмоциональные и социальные компетенции, а коммерческо-управленческих – новаторские, специализированные, управленческие и бизнеса.

Однако нами представляется актуальным для организаций социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией помимо общего комплекса компетенций предложить новый специализированный набор компетенций, характерных для бизнес-структуры подобного вида, представляющие собой компетенции более высокого уровня, отражающие просветительскую направленность организации.

На основе анализа двух видов компетенций: коммерческо-управленческих и личностно-социальных, можно определить новую группу компетенций – социально-просветительские (просветительские). Социально-просветительские компетенции будут, таким образом, представлять собой компетенции более высокого уровня, отражающие двойную ценностную ориентацию предприятий, реализуемую на основе принципов знаниевой экономики.

С авторской точки зрения для организаций социально-просветительского предпринимательства необходимо рассматривать и отдельный специфический вид

компетенций (метакомпетенций) – просветительские компетенции. Считаем целесообразным в структуре таких компетенций также выделить несколько подвидов. В первую очередь, компетенции общего развития, отражающие общие навыки, обучаемость и иные компетенции, являющиеся индивидуальными, характерными для конкретного субъекта. Компетенции общего развития отражают индивидуальные навыки и уровень интеллектуального потенциала субъекта, основанные на его знаниях, опыте и способностях.

Во-вторых, компетенции профессионального уровня, способствующие эффективному функционированию и устойчивому развитию специфических организаций социально-просветительского предпринимательства. Профессиональные компетенции показывают способность субъекта функционировать (или выполнять должностные обязанности) в рамках деятельности организации социально-просветительского предпринимательства в соответствии с ее двойной ценностной ориентацией; выполнять поставленные задачи и решать возникающие проблемы с учетом принципов знаниевой экономики.

И, в-третьих, компетенции надпрофессионального уровня, отражающие возможности эффективного управления как отдельными организациями, так и всей экосистемой социально-просветительского предпринимательства в целом. Профессиональные и надпрофессиональные компетенции сгруппированы, исходя из возможностей их применения к таким социально-просветительским предпринимательским структурам как типовые океанариумы и дельфинарии. Для формирования выборки компетенций рассмотрено большое количество объектов со сходными данными (типовых океанариумов и дельфинариев) (табл. 31).

Таблица 31 – Дифференциация просветительских компетенций организаций социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Компетенции общего развития	Компетенции профессиональные	Компетенции надпрофессиональные
1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности	3.1. навыки обучения персонала и других лиц

1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов обучения	2.2. высокий уровень коммуникативных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде	3.2. навыки ведения переговоров на любых уровнях, в том числе построение сетевых структур
1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную)	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории
1.4. навыки участия в социальных проектах и волонтерских организациях	2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики знаний
1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний в профессиональной среде	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями
1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности)		3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)
1.7. способность к самообучению		3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков
1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности		

Подобная дифференциация просветительских компетенций позволит более точно определять необходимый квалификационный уровень сотрудников.

Таким образом, технология компетентного подхода к организациям социально-просветительского предпринимательства может быть представлена на рисунке 57.

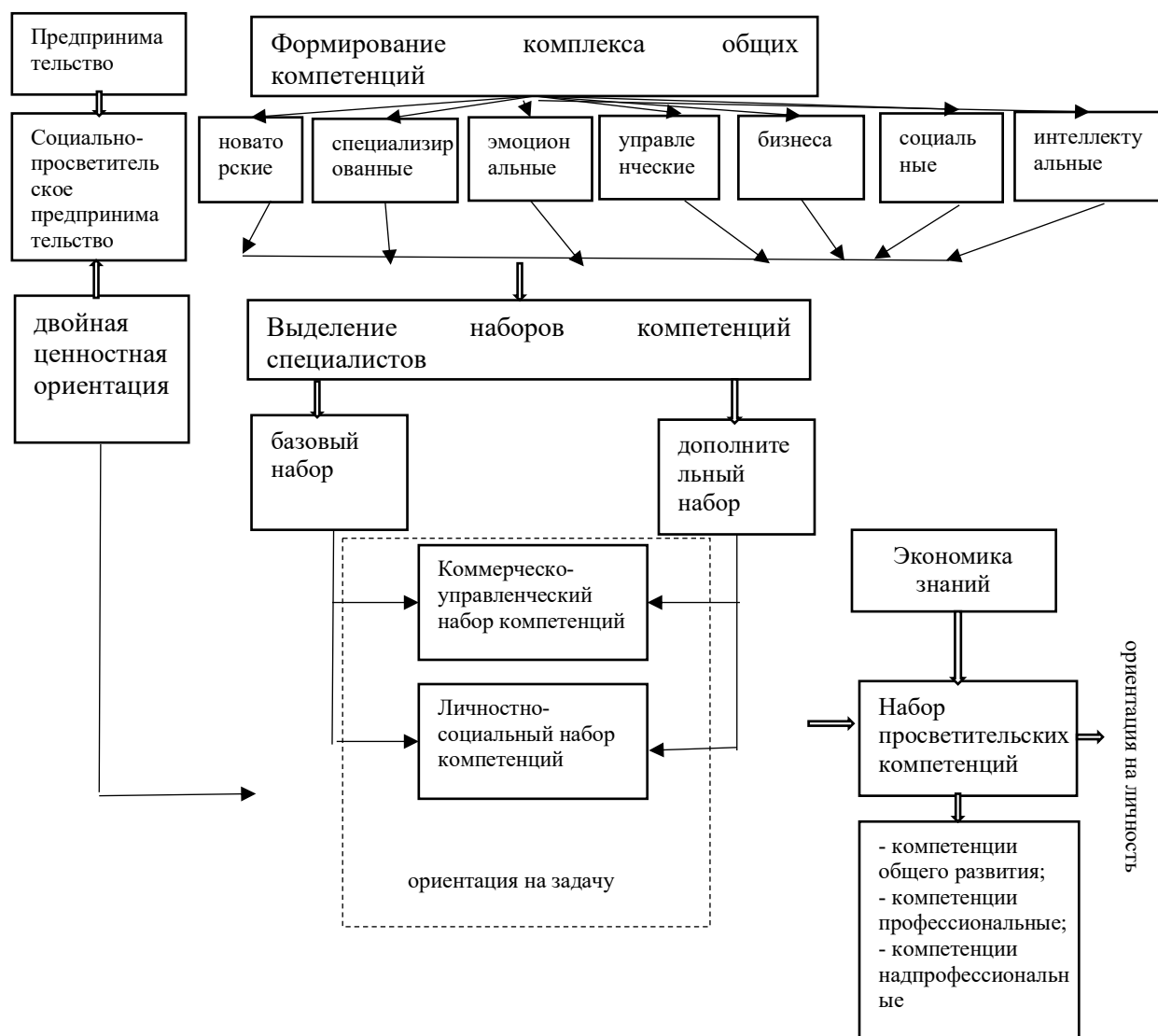


Рисунок 57 –Технология применения компетентного подхода к организациям социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Просветительские компетенции можно считать метакомпетенциями, т.е., как нами отмечено, компетенциями более высокого уровня. Теория метакомпетенций представлена в работах ряда отечественных и зарубежных экономистов [155; 248; 280; 296; 347].

Компетенции более высокого уровня – социально-просветительские компетенции – являются по большей степени интеллектуальными компетенциями, имеющими знаниевую основу. Подобные метакомпетенции отражают способность восприятия, интернализации и трансфера знаний, основанную на уровне собственного интеллектуального потенциала и технологии и инструментах знаниевой экономики. Также метакомпетенции показывают способность к гибкому, адаптивному поведению в условиях нестабильности внешней среды за счет постоянного обучения и использования знаний и полученной информации.

На рисунке 58 представлены признаки, характерные для группы общих и специализированных метакомпетенций организаций социально-просветительского предпринимательства.

Именно развитие метакомпетенций персонала позволит организациям социально-просветительского предпринимательства действовать в условиях самоорганизации и саморегуляции, т. е. являться, по сути, организациями фрактального типа. Особенно четко самоорганизация и саморегуляция проявляется в блоке зон ответственности и адаптационном блоке управления организацией и в меньшей степени в блоке стандартного управления и при межблоковом регулировании.

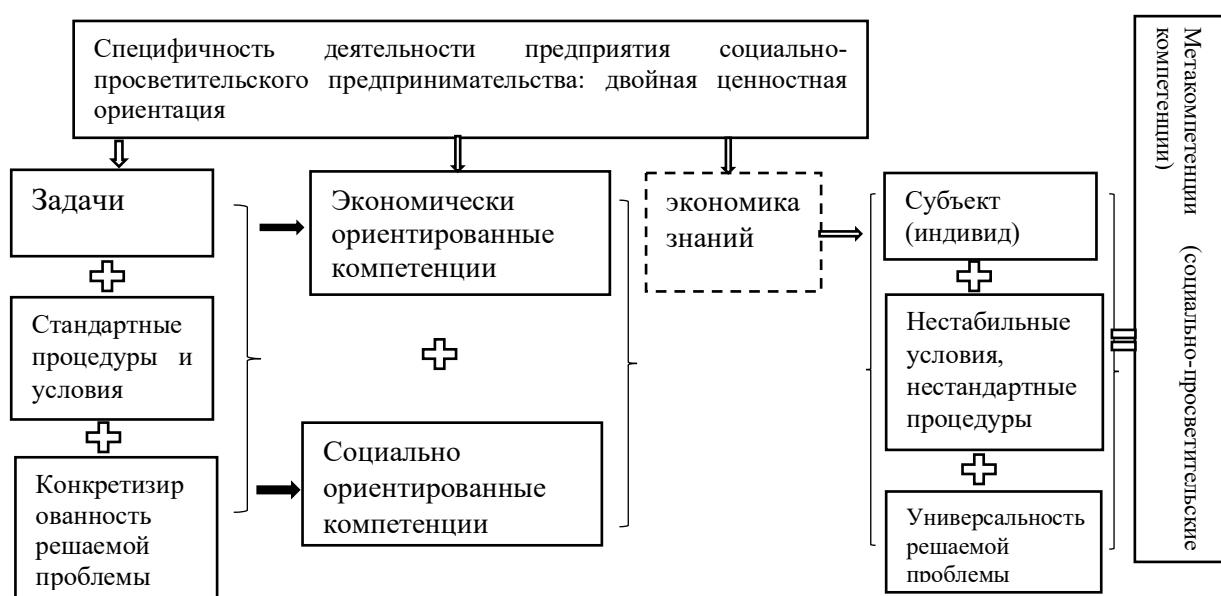


Рисунок 58 – Специфичность (характеристика) общих и специализированных компетенций организаций социально-просветительского предпринимательства

(разработано автором)

Метакомпетенции позволяют регулировать интеллектуальную деятельность как отдельных индивидов, так и всей организации, что в свою очередь, будет способствовать поиску оптимальных вариантов решений задач как экономической, так и социальной направленности, обеспечивать эффективное функционирование бизнес-структуры социально-просветительского предпринимательства и получение положительных внешних эффектов.

Просветительские компетенции также являются компетенциями формирования знаний. При их объединении с другими частными компетенциями они также «переходят» в компетенции использования знаний.

Таким образом, частный набор компетенций, характерный для предпринимательских структур социальной направленности, будет дополнен метакомпетенциями просветительского типа, которым следует уделять особое внимание при исследовании данной объектно-предметной области.

Просветительские компетенции по большей части относятся к числу формируемых, т. е. в рамках организации социально-просветительского предпринимательства, их необходимо сначала сформировать (или усовершенствовать) и только потом использовать.

При исследовании компетентностного потенциала нами предлагается провести более углубленное исследование возможностей интеграции отдельных компетенций. Процесс интеграции состоит из соединения различных блоков управленческой деятельности на основе личностно-социальных характеристик.

При формировании компетенций оперируем, в основном, категориями частных компетенций, при трансформации их в используемые компетенции нами предлагается их объединить в различных комбинациях, интегрировать.

Таким образом, для организаций социально-просветительского предпринимательства с точки зрения компетентностного подхода характерны две специфические особенности: 1) возможность одновременного формирования и использования компетенций; 2) применение помимо частных стандартных компетенций, также метакомпетенций просветительского типа более высокого уровня.

Также возможно объединение частных компетенций с метакомпетенциями просветительского характера.

В рамках бизнес-структуры социально-просветительского предпринимательства возможно несколько вариантов интеграции компетенций (рис. 59):

1) частные компетенции+частные компетенции. Интеграция частных компетенций различного вида позволяют успешно функционировать предпринимательской организации. Формирование интегрированных компетенций I уровня;

2) частные компетенции+метакомпетенции. Объединение просветительских метакомпетенций и частных компетенций позволяет их использовать для ведения социально-просветительской предпринимательской деятельности Формирование интегрированных компетенций II уровня.

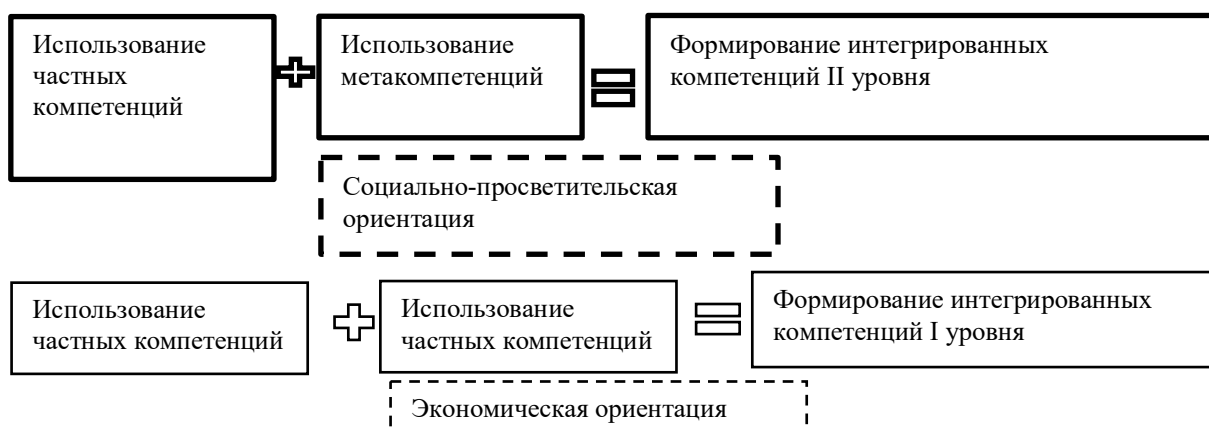


Рисунок 59 – Формирование интегрированных компетенций (разработано автором)

На следующем этапе исследования полагаем необходимым дифференцировать компетенции не только в соответствии с ценностной ориентацией, но и в соответствии с блоками управления, поскольку каждый из этих блоков, как и вся организация в целом, обладает двойной ценностной ориентацией.

В таблице 32 и Приложении Б представлены частные компетенции (из комплекса коммерческо-управленческих и личностно-социальных компетенций) и

метакомпетенции, с нашей точки зрения, соответствующие тому или иному блоку управления.

В таблице 32 представлен фрагмент результата структуризации частных и метакомпетенций сотрудников в соответствии с блоками управления организаций социально-просветительского предпринимательства и их подразделениями.

Таблица 32 – Фрагмент структуризации комплекса частных и метакомпетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Блоки	Подразделения	Компетенции сотрудников	
		комплекс частных компетенций	метакомпетенции
блок стандартного управления	экономики и планирования	— специализированные, 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; и др.	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики знаний
блок зон ответственности	стратегического развития	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; — эмоциональные: 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5 способность к эффективной самореализации; — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.2 лидерские навыки; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии; 5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; — интеллектуальные:	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2 способность к обучению 1.3 «длина траектории» профессионального обучения 1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.2. навыки ведения переговоров на любых уровнях

		6.1 способность к структурному мышлению; 6.2 способность творческого мышления; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; — социальные: 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал и др.	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики знаний 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний 3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков
блок адаптационный	анализа и прогнозирования	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.10 этичность и моральная устойчивость; — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.6 способность действовать в условиях неопределенности 5.8 способность решать собственные проблемы; — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи и др.	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики знаний 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний

С нашей точки зрения, акцентировать внимание следует на отдельных выделенных компетенциях. Применение компетентностного подхода и формирование интегрированных компетенций при регулировании деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства позволит акцентировать внимание одновременно на нескольких составляющих:

- экономической ориентации деятельности;
- социальной ориентации деятельности;
- принципах и технологиях знаниевой экономики;
- личностных характеристиках;
- надпрофессиональных навыках.

Отметим, что в образовательной среде акцент делается на формирование компетенций; в коммерческой деятельности, напротив, акцент на использование имеющихся компетенций. Нами же предлагается новый вид предпринимательской деятельности: социально-просветительское предпринимательство, отличительной особенностью которого является возможность одновременно и формировать компетенции (как просветительская структура) и использовать их (как коммерческая структура). При этом если компетенция уже сформирована, то можно ее использовать, в противном случае необходимо сначала ее сформировать в рамках данного предприятия и только потом использовать. Компетенции будут формироваться на основе принципов знаниевой экономики, применяемых в организациях социально-просветительского предпринимательства, которые нами исследованы на примере типовых океанариумов и дельфинариев.

При анализе блоковой структуры управления нами предлагается рассмотреть, где происходит формирование компетенций более низкого уровня (точки формирования) и где происходит их интеграция за счет совместного использования (точки использования).

Большинство частных компетенций присущи высшему управленческому персоналу и менеджеру блока, соответственно, и формирование интегрированных компетенций I уровня (частные+частные) также в блоке стандартного управления происходит на этих уровнях. Формирование интегрированных компетенций

II уровня (частные+метакомпетенции, мета+метакомпетенции), по большей степени присущие менеджерам/исполнителям непосредственно участвующих в создании продукта, предоставлении услуги просветительского характера. Реализация компетентностного подхода организации социально-просветительского предпринимательства в разрезе блоков управления представлена на рисунках 60-62.

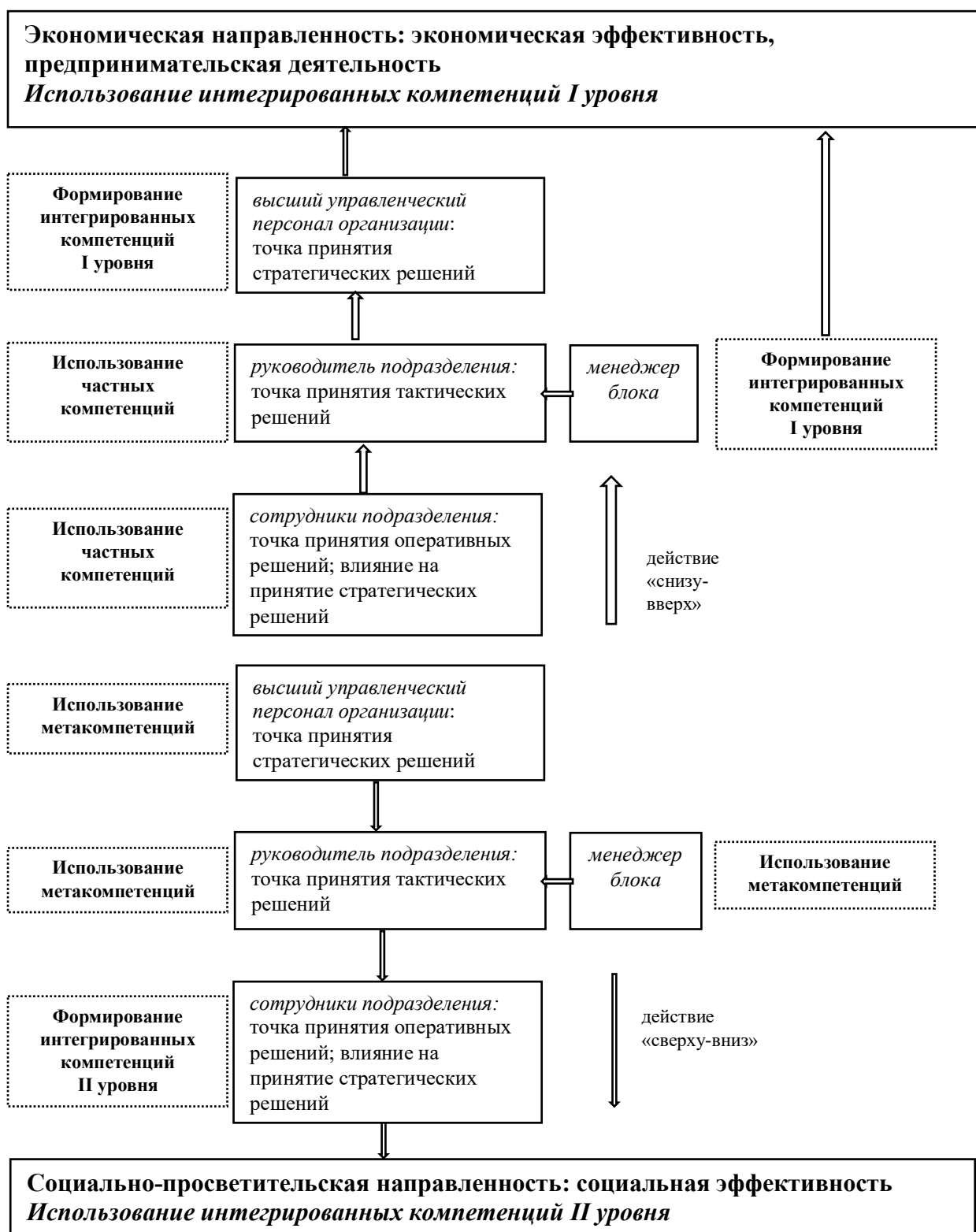


Рисунок 60 – Реализация компетентностного подхода: блок стандартного управления организации социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

Для блока зон ответственности характерно направление деятельности в обе стороны, поскольку данный блок управления является основным для формирования метакомпетенций просветительского характера (рис.59).

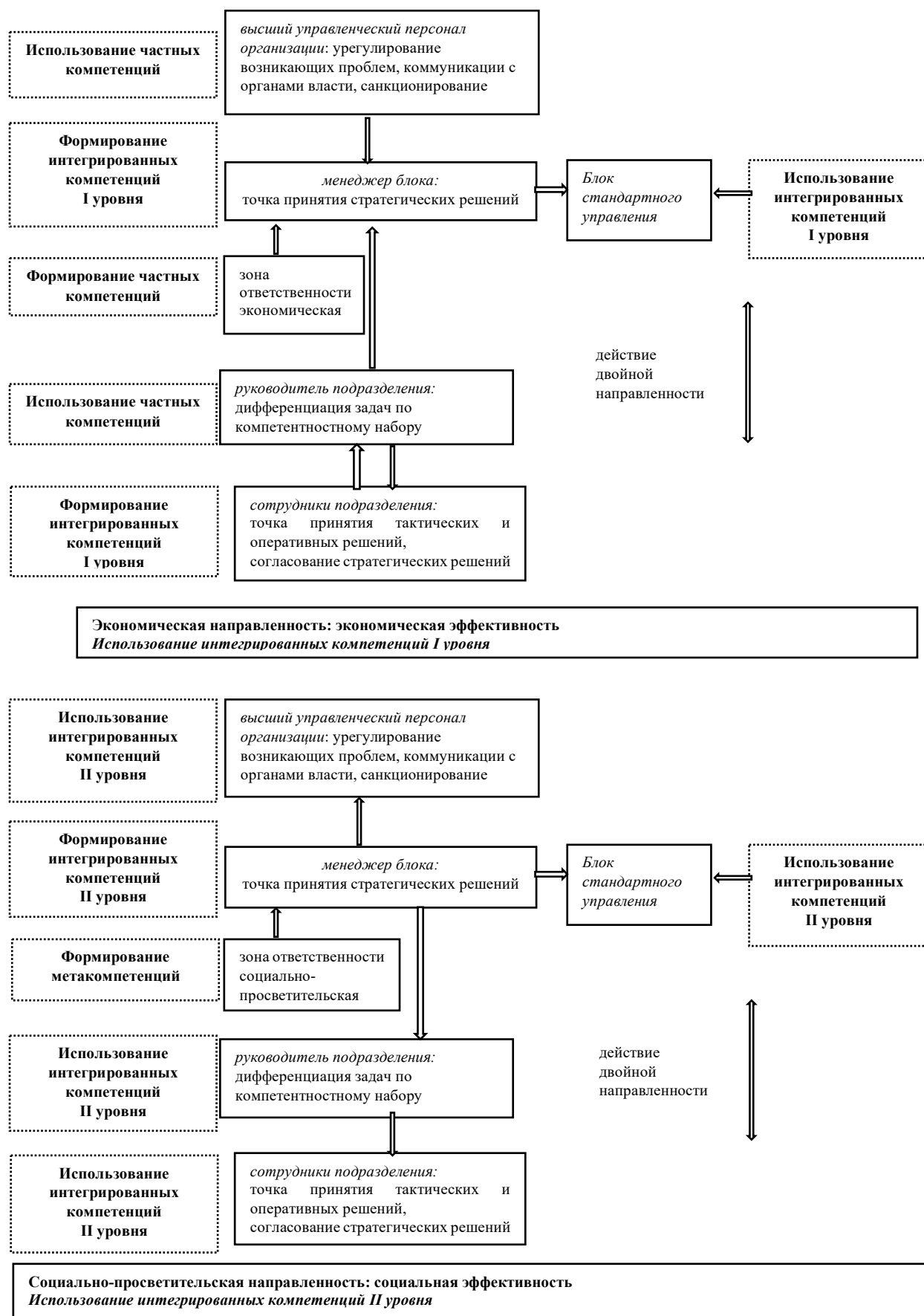


Рисунок 61 – Реализация компетентностного подхода: блок зон ответственности организации социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

В адаптационном блоке прослеживается вертикально-горизонтальная направленность деятельности, тесно взаимосвязанная с другими блоками управления (блоком зон ответственности и стандартного управления) (рис.60).

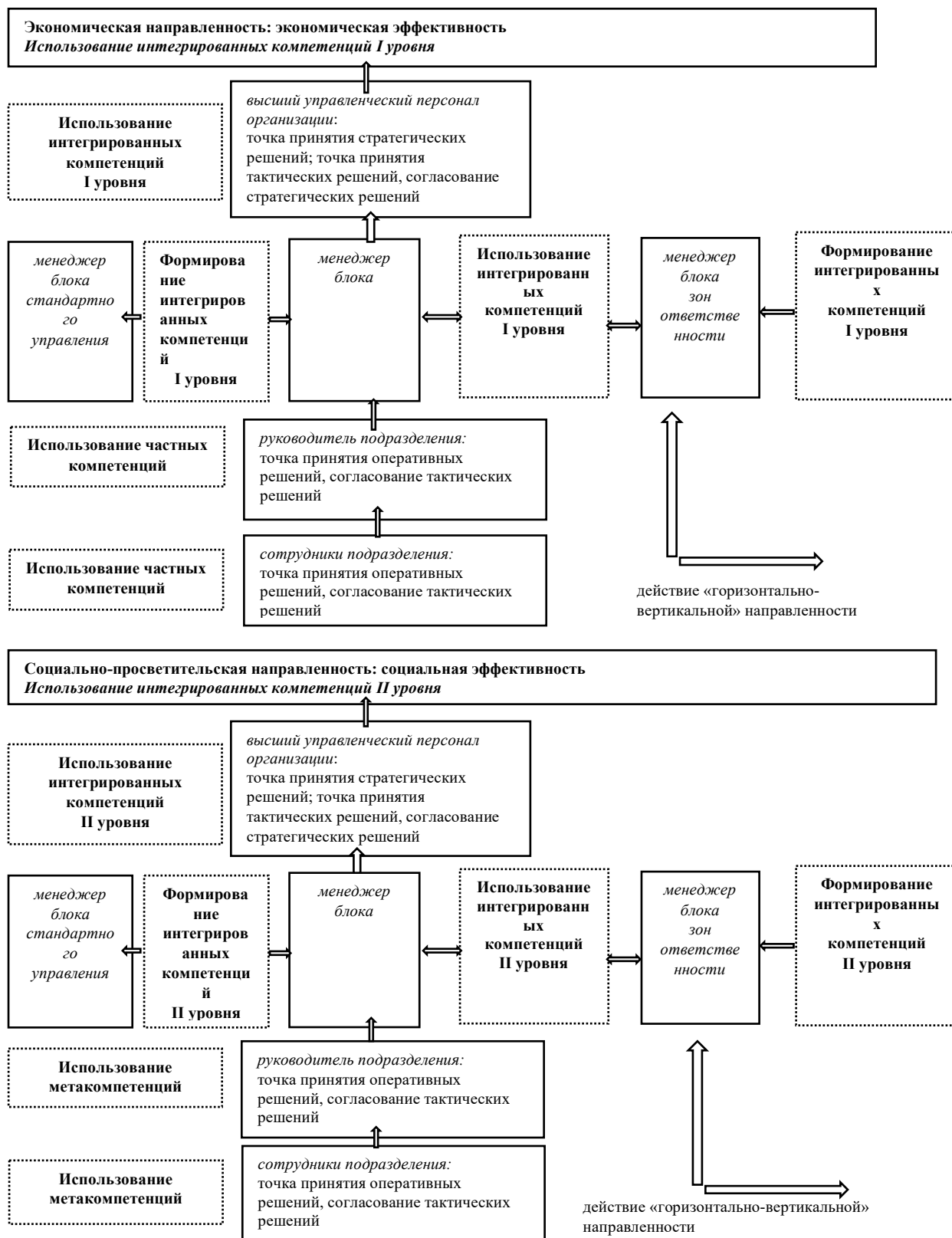


Рисунок 62 – Реализация компетентностного подхода: блок адаптационный организации социально-просветительского предпринимательства (на примере типовых океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

В процессе формирования и использования компетенций нами предлагается осуществить их объединение в различных комбинациях. Например, предпринимательские и управленческие компетенции при объединении позволят успешно функционировать фирме в долгосрочном периоде. Комплекс подобных комбинаций нами предлагается оформить в матричную схему при осуществлении дальнейшего исследования (табл. 33-34).

Таблица 33 – Матрица альтернативных вариантов развития организации социально-просветительского предпринимательства на основе интегрированных компетенций I и II уровня

Комплекс компетенций	Варианты развития организации на основе интегрированных компетенций I уровня							Варианты развития организации на основе интегрированных компетенций II уровня
	Частные компетенции							Метакомпетенции
	Новаторские	Специализированные	Эмоциональные	Управленческие	Бизнеса	Интеллектуальные	Социальные	Просветительские
Новаторские	-	развитие инновационной составляющей	развитие эмоционального менеджмента	формирование нового стиля, схемы координации, организации деятельности	определение новых «ниш», направлений деятельности	увеличение «глубины» инноваций, формирование «поля инноваций»	повышение социальной эффективности за счет внедрения нововведений	эффективная реализация креативной деятельности
Специализированные	развитие инновационной составляющей	-	развитие эмпатии при коммуникациях, повышение эффективности проведения переговоров	расширение знаний о технологических процессах с «нуля», постановка реалистичных целей	высокая вероятность успешного создания предприятия в сфере профессиональных интересов	расширение знаний, эрудиции	возможность реализации деятельности организации с двойственной направленностью	самосовершенствование и развитие
Эмоциональные	развитие эмоционального менеджмента	развитие эмпатии при коммуникациях, повышение эффективности проведения переговоров	-	эффективное управление, основанное на харизме	возможность участия в высокорисковых венчурных проектах	использование нестандартных вариантов решения задач, инсайта	повышение навыков социальной взаимодействия и адаптации	развитие эмоционального интеллекта

Управленческие	формирование нового стиля, схемы координации, организации деятельности	расширение знаний о технологических процессах с «нуля», постановка реалистичных целей	эффективное управление, основанное на харизме	-	эффективное управление организацией в долгосрочном периоде	развитие навыков менеджера в разном уровне	повышение навыков регулирования социальной ориентированности деятельности	возможность реализации технологий адаптивного менеджмента
Бизнеса	определение новых «ниш», направлений деятельности	высокая вероятность успешного создания предприятия в сфере профессиональных интересов	возможность участия в высокорисковых венчурных проектах	эффективное управление организацией в долгосрочном периоде	-	эффективное регулирование деятельности предприятия в просветительской сфере	выбор перспективной ниши социальной ориентированности бизнеса	эффективное регулирование деятельности предприятия с двойной ценностной ориентацией
Интеллектуальные	увеличение «глубины» инноваций, формирование «поля инноваций»	расширение знаний, эрудиции	использование нестандартных вариантов решения задач, инсайта	развитие навыков менеджера различного уровня	эффективное регулирование деятельности предприятия в просветительской сфере	-	развитие способности формирования социального капитала организации	высокий интеллектуальный потенциал
Социальные	повышение социальной эффективности за счет внедрения нововведений	возможность реализации деятельности организации с двойственной направленностью	повышение навыков социального взаимодействия и адаптации	развитие способности формирования социального капитала организации	повышение навыков регулирования социальной ориентированности деятельности	выбор перспективной ниши социально ориентированного бизнеса	-	развитие социально ориентированного предпринимательства на основе принципов экономики знаний
Просветительские	эффективная реализация креативной деятельности	самосовершенствование и развитие	развитие эмоционального интеллекта	возможность реализации технологий адаптивного менеджмента	эффективное регулирование деятельности предприятия с двойной ценностной ориентацией	высокий интеллектуальный потенциал	развитие социальной ориентированности предпринимательства на основе принципов экономики знаний, получение синергетического эффекта	-

Таблица 34 – Матрица альтернативных вариантов развития организации социально-просветительского предпринимательства на основе интегрированных компетенций II уровня (разработано автором)

Комплекс компетенций	Варианты развития организации на основе интегрированных компетенций II уровня		
	Метакомпетенции общего развития	Метакомпетенции профессиональные	Метакомпетенции надпрофессиональные
Метакомпетенции общего развития	взаимное дополнение компетенции выбранного типа	повышение уровня знаниевой составляющей за счет расширения профессиональных знаний и навыков	повышение уровня знаниевой составляющей за счет расширения надпрофессиональных знаний и навыков
Метакомпетенции профессиональные	повышение уровня знаниевой составляющей за счет расширения профессиональных знаний и навыков	взаимное дополнение компетенции выбранного типа	развитие знаниевой составляющей профессиональной деятельности за счет эффективного использования надпрофессиональных навыков и знаний
Метакомпетенции надпрофессиональные	повышение уровня знаниевой составляющей за счет расширения надпрофессиональных знаний и навыков	развитие знаниевой составляющей профессиональной деятельности за счет эффективного использования надпрофессиональных навыков и знаний	взаимное дополнение компетенции выбранного типа

Таким образом, в ячейках матрицы нами предложены альтернативные варианты развития организации социально-просветительского предпринимательства, что в дальнейшем, при объединении конкретных компетенций, позволит создать комплекс новых оригинальных компетенций, способствующих развитию предприятия в зависимости от конкретных приоритетов его деятельности в определенный момент времени. Построенные матрицы альтернативных вариантов развития организаций применены для

исследования деятельности таких социально-просветительских предпринимательских структур, как типовые океанариумы и дельфинарии. Данное исследование по формированию новых компетенций предлагается осуществить на основе построения морфологических матриц в п. 3.3.

Компетентностный подход в организациях социально-просветительского предпринимательства подразумевает использование (реализацию) компетентностных моделей, формирующих способность специалистов осуществлять деятельность в рамках функционирования подобных предприятий.

Компетентностная модель в организациях социально-просветительского предпринимательства включает различные дифференцированные наборы компетенций, сформированные на основе интеграции экономически и социально направленных компетенций различного вида.

Целями формирования компетентностной модели для специфических организаций является возможность осуществления эффективного найма и адаптации новых сотрудников; формирование комплексной системы требований к персоналу; определение ключевых факторов, позволяющих оценить качество работы сотрудников. Таким образом, по сути, набор компетенций является основой деятельности субъекта.

Недостаточный уровень экономически ориентированных компетенций может повлечь за собой негативные последствия для предприятия, вплоть до прекращения его деятельности; социально ориентированных компетенций – отсутствие понимания базовых целей функционирования организации, снижение устойчивости его функционирования; интегрированных компетенций – снижение конкурентоспособности организации и возможности ее реагирования на изменения внешней среды, а, следовательно, отсутствие возможности выполнять свою миссию и создавать положительные экстерналии.

Поиск интегрированных компетенций как результата синтеза экономической и социальной ориентации деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства позволит сформировать такой социальный и интеллектуальный капитал предприятия, который обеспечит как внутреннюю

эффективность организации, так и получение дополнительных внешних эффектов, снижение темпов десоциализации общества, уровня социальной напряженности и повышение, в конечном итоге, качества жизни населения.

Различные варианты объединения компетенций приводят к возможности построения систем различного вида в таких социально-просветительских предпринимательских структурах как типовые океанариумы и дельфинарии:

1) первый вариант, построение предпринимательской системы управления по блокам, ориентированной на формирование и использование интегрированных компетенций I уровня (предпринимательских компетенций) и обеспечивающей создание экономических эффектов;

2) второй вариант, построение социально-просветительской системы управления по блокам, ориентированной на формирование и использование интегрированных компетенций II уровня (знаниевых компетенций) и обеспечивающей создание социальных эффектов.

В рамках предприятия социально-просветительского предпринимательства происходит развитие и использование интегрированных компетенций обеих уровней.

Системы управления по блокам, предпринимательская и социально-просветительская, тесно взаимосвязаны и представляют собой единое целое. Тем не менее, в предпринимательской системе управления в приоритете формирование и использование интегрированных компетенций I уровня, за счет чего можно обеспечить повышение эффективности деятельности организации на основе развития предпринимательских компетенций; в социально-просветительской системе управления основой является формирование и использование интегрированных компетенций II уровня, позволяющих сделать акцент на повышении эффективности деятельности предлагаемого специфического вида предпринимательской деятельности — социально-просветительского за счет развития знаниевых компетенций персонала.

«Точки» использования интегрированных компетенций I уровня являются «точками роста» с позиции повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Варианты построения систем управления организациями социально-просветительского предпринимательства представлены на рисунках 63-64.

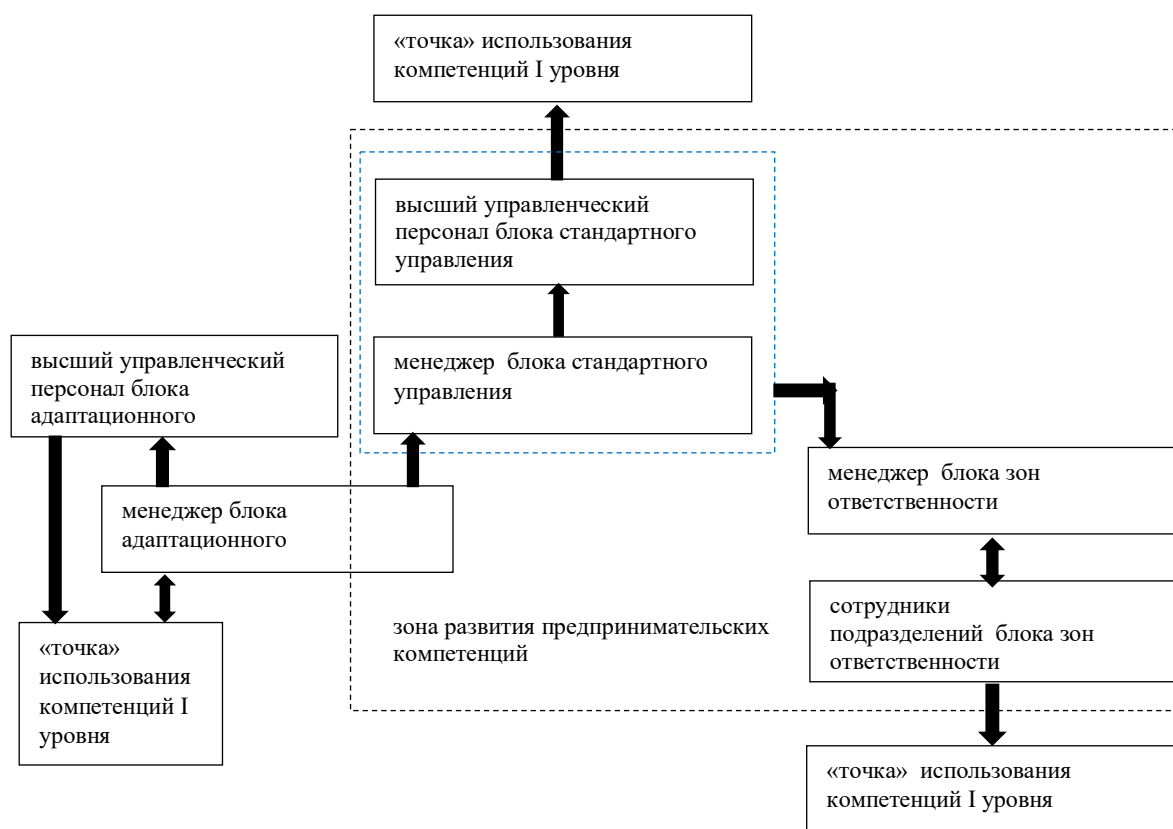


Рисунок 63 – Предпринимательская система управления по блокам для организаций социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

В зависимости от приоритета деятельности в определенный момент и необходимости акцентирования внимания на тех или иных условиях происходит «включение» соответствующей системы.

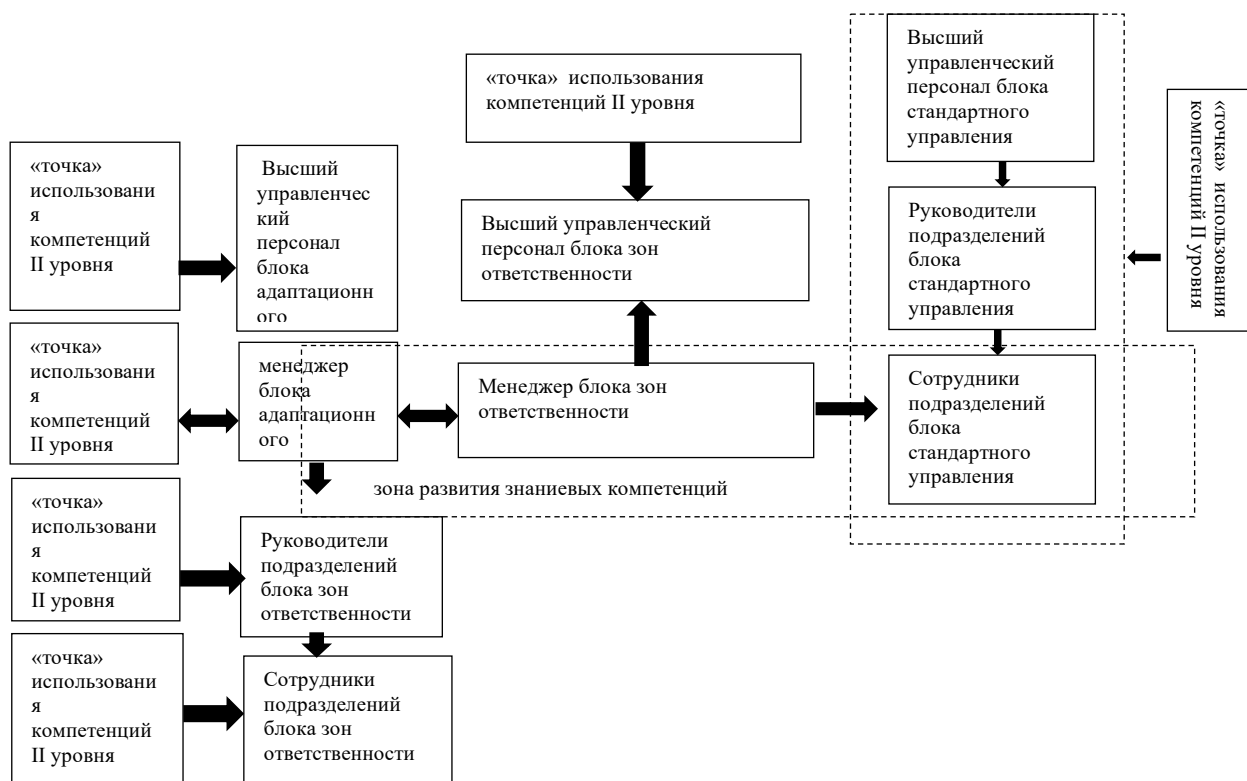


Рисунок 64 – Социально-просветительская система управления по блокам для организаций социально-просветительского предпринимательства (разработано автором)

Формирование интегрированных компетенций I уровня обеспечивает развитие предпринимательских компетенций персонала.

Формирование интегрированных компетенций II уровня обеспечивает развитие знаниевых компетенций персонала.

Использование интегрированных компетенций I уровня обеспечивает повышение эффективности предпринимательской деятельности.

Использование интегрированных компетенций II уровня обеспечивает повышение эффективности деятельности в конкретной сфере социально-просветительского предпринимательства.

Таким образом, нами представлены структурные схемы, отражающие точки использования компетенций различного уровня и возможности формирования предпринимательской и знаниевой зоны развития компетенций для таких социально-просветительских предпринимательских структур как типовые океанариумы и дельфинарии.

3.3 Построение матрицы компетенций на основе проведения морфологического анализа

Основная задача в данном разделе исследования связана с построением морфологических матриц и морфологическим анализом и синтезом, т.е. поиском такой структуры сложной системы компетенций организации социально-просветительского предпринимательства, которая будет наилучшим образом отвечать условиям функционирования бизнес-структуры подобного вида.

Применение морфологического анализа для построения матрицы компетенций для нового вида предпринимательской структуры считаем целесообразным с точки зрения методики, поскольку данный инструмент позволяет решать задачи, для которых невозможно точное математическое измерение, т. е. количественная оценка. В данном исследовании задача построения матрицы компетенций для организации социально-просветительского предпринимательства на основе комбинирования различных вариантов не является четко измеримой, однако может быть реализована с использованием технологий морфологического анализа. На основе использования морфологических матриц возможно решение неформализованных задач на основе построения зависимостей между исследуемыми элементами.

Отметим, что соответствие квалификации и навыков сотрудников организаций социально-просветительского предпринимательства, рассмотренного на примере типовых океанариумов и дельфинариев, только одной группе компетенций не будет соответствовать общим запросам бизнес-структуры. Соответственно, необходимо совершенствование и трансформация всех групп (наборов) компетенций, поскольку только в этом случае можно будет говорить об эффективном развитии организации.

Также об этом говорит известный экономист Файоль А., который в монографии «Общее и промышленное управление» [229], показал, что для развития предприятия необходима реализация изменений (способностей) в 6

областях: технической, административной, коммерческой, финансовой, страховой и учетной.

Для реализации поставленной задачи рассмотрим предлагаемый в п. 3.2 набор компетенций с двух позиций:

1) как функциональную подсистему, способную выполнять ту или иную функцию, т.е. каждая компетенция будет соответствовать определенному функционалу организации социально-просветительского предпринимательства;

2) как структуру, соответствующую определенным признакам, т.е. компетенция отражает признак, показывающий возможность реализации определенного функционала.

Исходя из данных предположений, для формирования итоговой матрицы компетенций предприятия социально-просветительского предпринимательства нам необходимо проанализировать целесообразность синтеза отдельных частных и метакомпетенций и возможность создания нового набора, в большей степени ориентированного на деятельность предприятий с двойной ценностной ориентацией. Основной целью проведения морфологического анализа является развитие предложенных компетентностных наборов и формирование новых частных компетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства.

На первом этапе осуществления морфологического анализа нами проведено формирование морфологических множеств в трех аспектах: 1) при сочетании частных компетенций 2) при интеграции частных и метакомпетенций; 3) при сочетании метакомпетенций. Различные группы синтезируемых компетенция для типовых океанариумов и дельфинариев соответствуют организациям различного масштаба. Внутренняя интеграция частных компетенций соответствует наиболее мелким малоформатным океанариумам (и аквариумам); сочетание метакомпетенций и частных компетенций более крупным бизнес-структурам – дельфинариям и сочетание метакомпетенций с метакомпетенциями, соответственно, наиболее крупным океанариумам (таким как Москвариум,

г. Москва, Sochi Discovery World Aquarium, г. Сочи и Приморский океанариум, г. Владивосток и др.).

На рисунке 65 представлена последовательность реализации технологии формирования компетентностных матриц для океанариумов и дельфинариев как типичных представителей социально-просветительского предпринимательства.

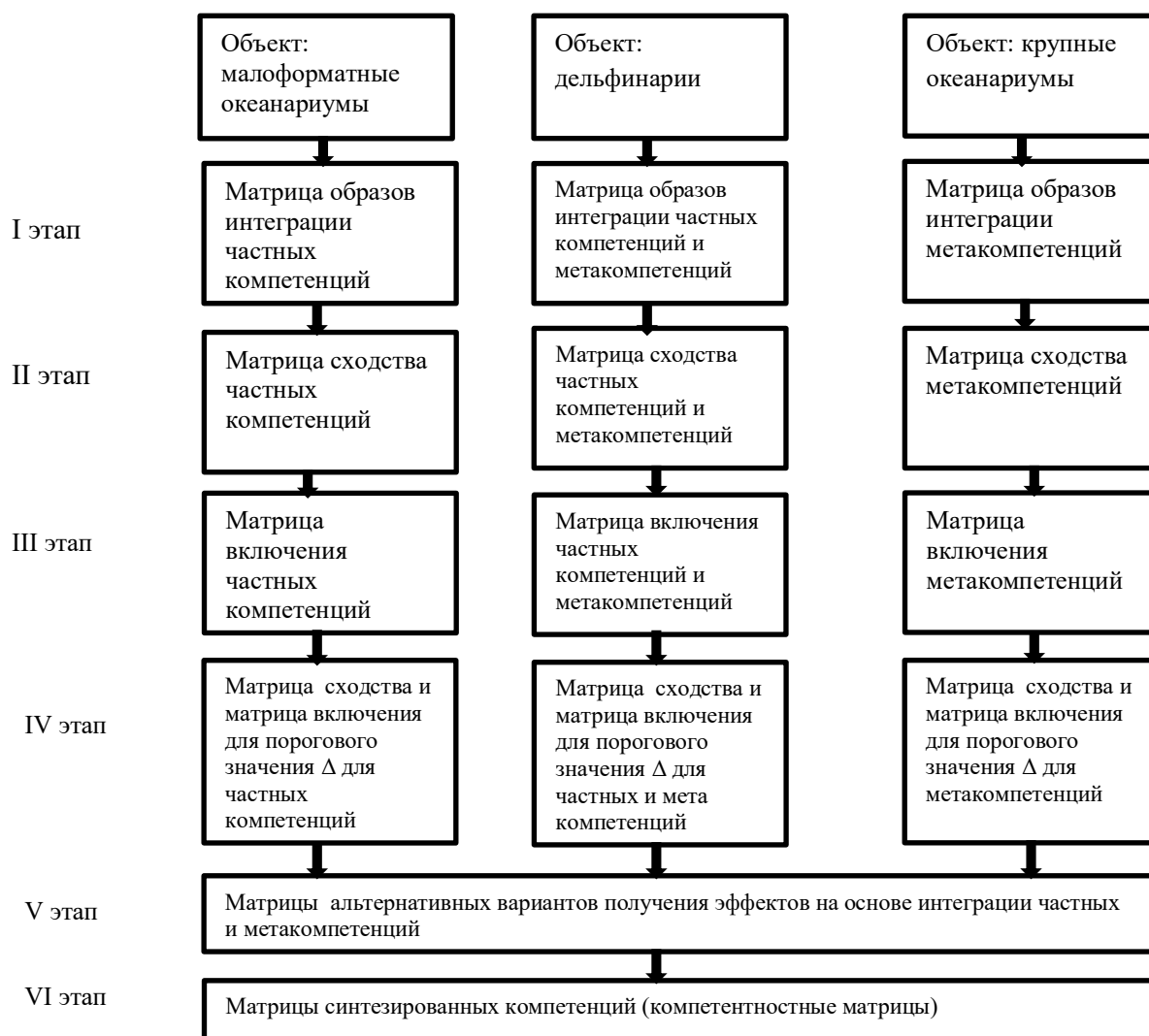


Рисунок 65 – Технология построения компетентностных матриц для организаций социально-просветительского предпринимательства (на примере океанариумов и дельфинариев) (разработано автором)

Предлагаемые синтезируемые компетенции, в частности, будут оказывать положительное влияние как на развитие самого предприятия в части совершенствования гибких навыков, так и на качество жизни населения в отношении решения определенных социальных проблем.

I этап Матрицы образов соответствующих морфологических множеств для океанариумов и дельфинариев различного типа представлены в Приложении В.

Поскольку количество признаков образов достаточно велико, то необходимо использовать математический инструментарий для сжатия информации и формализованного анализа интегрированных свойств объектов морфологических множеств. В качестве инструментария нами использованы мера сходства (Чекановского-Серенсена) и мера включения.

Определение мер сходства и включения для компетентностных наборов, характерных для специфических организаций социально-просветительского предпринимательства реализовано нами на основе использования формул и сформированных бинарных матриц морфологических множеств.

Мера сходства Чекановского-Серенсена [7]:

$$C_{(1,2)} = \frac{2 \cdot \sum_{i=1}^p x_{i1} \cdot x_{i2}}{\sum_{i=1}^p x_{i1} + \sum_{i=1}^p x_{i2}} \quad (1)$$

x_{i1} , x_{i2} - элемент бинарной матрицы, т.е. значения матрицы образов (0 или 1),
 p - число исследуемых подсистем, элементов

Мера включения:

$$W_{(1,2)} = \frac{\sum_{i=1}^p x_{i1} \cdot x_{i2}}{\sum_{i=1}^p x_{i2}} \quad (2)$$

$$W_{(2,1)} = \frac{\sum_{i=1}^p x_{i1} \cdot x_{i2}}{\sum_{i=1}^p x_{i1}} \quad (3)$$

II этап Мера сходства отражает пересечение исследуемых элементов (компетенций), а мера включения оригинальность (или экзотичность) исследуемого объекта.

Отношения мер сходства и включения различных компетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства (океанариумов и дельфинариев) следует проанализировать непосредственно на основе построения соответствующих матриц сходства и включения исследуемых множеств. Отметим, что матрицы сходства симметричны по главной диагонали в отличие от матриц включения. Матрица мер сходства «метакомпетенции – метакомпетенции»

(крупные океанариумы) представлена в таблице 35. Аналогично рассчитанные для малоформатных океанариумов и для дельфинариев матрицы мер сходства представлены в Приложении Г.

Таблица 35 – Матрица мер сходства «метакомпетенции – метакомпетенции» (крупные океанариумы) (рассчитано автором)

Компетенции		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	1.1	1,00	0,80	0,84	0,33	0,81	0,80	0,94	0,54	0,86	0,54	0,71	0,69	0,76	0,80	0,54	0,76	0,88	0,79	0,74	0,83
2	1.2	0,80	1,00	0,89	0,30	0,79	0,69	0,81	0,36	0,71	0,55	0,92	0,82	0,72	0,85	0,55	0,88	0,71	0,83	0,87	0,88
3	1.3	0,84	0,89	1,00	0,29	0,76	0,67	0,85	0,43	0,75	0,52	0,80	0,70	0,69	0,89	0,61	0,85	0,76	0,80	0,75	0,77
4	1.4	0,33	0,30	0,29	1,00	0,29	0,76	0,67	0,85	0,43	0,75	0,52	0,80	0,70	0,69	0,89	0,61	0,85	0,76	0,80	0,75
5	1.5	0,81	0,79	0,76	0,29	1,00	0,93	0,88	0,67	0,91	0,42	0,69	0,75	0,89	0,64	0,33	0,67	0,93	0,77	0,80	0,81
6	1.6	0,80	0,69	0,67	0,76	0,93	1,00	0,29	0,76	0,67	0,85	0,43	0,75	0,52	0,80	0,70	0,69	0,89	0,61	0,85	0,76
7	1.7	0,94	0,81	0,85	0,67	0,88	0,29	1,00	0,57	0,92	0,57	0,73	0,64	0,77	0,81	0,57	0,77	0,88	0,73	0,69	0,77
8	1.8	0,54	0,36	0,43	0,85	0,67	0,76	0,57	1,00	0,67	0,33	0,30	0,33	0,57	0,36	0,22	0,38	0,67	0,40	0,42	0,48
9	2.1	0,86	0,71	0,75	0,43	0,91	0,67	0,92	0,67	1,00	0,67	0,62	0,52	0,67	0,71	0,67	0,67	0,79	0,62	0,57	0,67
10	2.2	0,54	0,55	0,52	0,75	0,42	0,85	0,57	0,33	0,67	1,00	0,50	0,33	0,29	0,55	0,78	0,57	0,33	0,30	0,32	0,48
11	2.3	0,71	0,92	0,80	0,52	0,69	0,43	0,73	0,30	0,62	0,50	1,00	0,80	0,70	0,83	0,60	0,87	0,62	0,73	0,76	0,78
12	2.4	0,69	0,82	0,70	0,80	0,75	0,75	0,64	0,33	0,52	0,33	0,80	1,00	0,86	0,64	0,33	0,67	0,75	0,90	0,95	0,86
13	2.5	0,76	0,72	0,69	0,70	0,89	0,52	0,77	0,57	0,67	0,29	0,70	0,86	1,00	0,56	0,29	0,58	0,89	0,78	0,82	0,75
14	3.1	0,80	0,85	0,89	0,69	0,64	0,80	0,81	0,36	0,71	0,55	0,83	0,64	0,56	1,00	0,73	0,96	0,64	0,75	0,70	0,72
15	3.2	0,54	0,55	0,61	0,89	0,33	0,70	0,57	0,22	0,67	0,78	0,60	0,33	0,29	0,73	1,00	0,67	0,33	0,40	0,32	0,38
16	3.3	0,76	0,88	0,85	0,61	0,67	0,69	0,77	0,38	0,67	0,57	0,87	0,67	0,58	0,96	0,67	1,00	0,59	0,70	0,73	0,75
17	3.4	0,88	0,71	0,76	0,85	0,93	0,89	0,88	0,67	0,79	0,33	0,62	0,75	0,89	0,64	0,33	0,59	1,00	0,85	0,80	0,81
18	3.5	0,79	0,83	0,80	0,76	0,77	0,61	0,73	0,40	0,62	0,30	0,73	0,90	0,78	0,75	0,40	0,70	0,85	1,00	0,95	0,87
19	3.6	0,74	0,87	0,75	0,80	0,80	0,85	0,69	0,42	0,57	0,32	0,76	0,95	0,82	0,70	0,32	0,73	0,80	0,95	1,00	0,91
20	3.7	0,83	0,88	0,77	0,75	0,81	0,76	0,77	0,48	0,67	0,48	0,78	0,86	0,75	0,72	0,38	0,75	0,81	0,87	0,91	1,00

Построение матриц сходства компетенций для океанариумов и дельфинариев различного масштаба является следующим этапом морфологического анализа после формирования матриц образов. Именно на основе матриц сходства нами будут сформированы основные компетентностные матрицы, отражающие возможность развития гибких навыков персонала организаций за счет поиска «внутренних» пересечений между содержательными составляющими компетенций.

III этап Матрицы мер включения, построенные для исследования компетенций персонала социально-просветительских организаций трех уровней: 1) малоформатных океанариумов (и аквариумов), 2) дельфинариев и 3) крупных океанариумов, отражают возможность создания новых компетенций за счет включения «внешних» элементов при формировании компетентностных матриц организаций. Матрица мер включения «метакомпетенции – метакомпетенции» (крупные океанариумы) представлена в таблице 36. Аналогично рассчитанные для малоформатных океанариумов и для дельфинариев матрицы мер включения представлены в Приложении Д.

Таблица 36 – Матрица мер включения «метакомпетенции – метакомпетенции» (крупные океанариумы) (рассчитано автором)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	1.1	1	0,71	0,76	0,24	0,76	0,71	1	0,41	0,88	0,41	0,59	0,53	0,65	0,71	0,41	0,65	0,82	0,65	0,59	0,71
2	1.2	0,92	1	0,92	0,23	0,85	0,69	1	0,31	0,85	0,46	0,85	0,69	0,69	0,85	0,46	0,85	0,77	0,77	0,77	0,85
3	1.3	0,93	0,86	1	0,21	0,79	0,64	1	0,36	0,86	0,43	0,71	0,57	0,64	0,86	0,50	0,79	0,79	0,71	0,64	0,71
4	1.4	0,57	0,43	0,43	1	0,71	0,57	0,86	0,57	1	0,86	0,43	0,29	0,43	0,57	0,71	0,57	0,57	0,29	0,29	0,43
5	1.5	0,87	0,73	0,73	0,33	1	0,87	1	0,53	1	0,33	0,60	0,60	0,80	0,60	0,27	0,60	0,93	0,67	0,67	0,73
6	1.6	0,92	0,69	0,69	0,31	1	1	1	0,54	0,85	0,31	0,62	0,69	0,92	0,54	0,23	0,54	1	0,69	0,69	0,77
7	1.7	0,89	0,68	0,74	0,32	0,79	0,68	1	0,42	0,89	0,42	0,58	0,47	0,63	0,68	0,42	0,63	0,79	0,58	0,53	0,63
8	1.8	0,78	0,44	0,56	0,44	0,89	0,78	0,89	1	1	0,33	0,33	0,33	0,67	0,44	0,22	0,44	0,89	0,44	0,44	0,56
9	2.1	0,83	0,61	0,67	0,39	0,83	0,61	0,94	0,50	1	0,50	0,50	0,39	0,56	0,61	0,50	0,56	0,72	0,50	0,44	0,56
10	2.2	0,78	0,67	0,67	0,67	0,56	0,44	0,89	0,33	1	1	0,56	0,33	0,33	0,67	0,78	0,67	0,44	0,33	0,33	0,56
11	2.3	0,91	1	0,91	0,27	0,82	0,73	1	0,27	0,82	0,45	1	0,73	0,73	0,91	0,55	0,91	0,73	0,73	0,73	0,82
12	2.4	1	1	0,89	0,22	1	1	1	0,33	0,78	0,33	0,89	1	1	0,78	0,33	0,78	1	1	1	1
13	2.5	0,92	0,75	0,75	0,25	1	1	1	0,50	0,83	0,25	0,67	0,75	1	0,58	0,25	0,58	1	0,75	0,75	0,75
14	3.1	0,92	0,85	0,92	0,31	0,69	0,54	1	0,31	0,85	0,46	0,77	0,54	0,54	1	0,62	0,92	0,69	0,69	0,62	0,69
15	3.2	0,78	0,67	0,78	0,56	0,44	0,33	0,89	0,22	1	0,78	0,67	0,33	0,33	0,89	1	0,78	0,44	0,44	0,33	0,44
16	3.3	0,92	0,92	0,92	0,33	0,75	0,58	1	0,33	0,83	0,50	0,83	0,58	0,58	1	0,58	1	0,67	0,67	0,67	0,75
17	3.4	0,93	0,67	0,73	0,27	0,93	0,87	1	0,53	0,87	0,27	0,53	0,60	0,80	0,60	0,27	0,53	1	0,73	0,67	0,73
18	3.5	1	0,91	0,91	0,18	0,91	0,82	1	0,36	0,82	0,27	0,73	0,82	0,82	0,82	0,36	0,73	1	1	0,91	0,91
19	3.6	1	1	0,90	0,20	1	0,90	1	0,40	0,80	0,30	0,80	0,90	0,90	0,80	0,30	0,80	1	1	1	1
20	3.7	1	0,92	0,83	0,25	0,92	0,83	1	0,42	0,83	0,42	0,75	0,75	0,75	0,75	0,33	0,75	0,92	0,83	0,83	1

IV этап На следующем этапе исследования необходимо задать отношения сходства и включения для заданного порогового числа Δ (значение от 0 до 1). Заданное значение Δ нами определено на основе перебора серии значений. И для матрицы мер сходства, и для матрицы мер включения выбрано значение $\Delta = 0,75$.

Принята следующая шкала интерпретации значений мер сходства и включения:

0-0,24 – несущественное сходство; малая степень включения, высокая степень оригинальности;

0,25-0,5 – умеренное сходство; средняя степень включения, значительная степень оригинальности;

0,51-0,74 – значительное сходство; значительная степень включения; средняя степень оригинальности;

0,75-1 – высокое сходство; высокая степень включения, низкая степень оригинальности.

Для заданного значения Δ построены новые матрицы сходства и включения, в которых все значения равные или больше 0,75 заменены на 1, а значения от 0 до 0,74 заменены на 0.

Построенные новые матрицы мер сходства отражают компетенции, связанные максимально тесно, т. е. компетенции, являющиеся сходными, не уникальными (при значении больше 0,75 и соответствующие единице в новой матрице). Соответственно, в структуре остальных компетенций можно выявить те, которые следует развивать для достижения максимальной эффективности деятельности организации социально-просветительского предпринимательства. Аналогично для новых матриц мер включения: значения меньше 0,75 и соответствующие в матрицах нулю будут показывать наиболее оригинальные компетенции (со средней и высокой степенью оригинальности), которые необходимо также развивать для совершенствования деятельности организации, т. е. чем больше элементов включено в компетенцию, тем она оригинальнее по сравнению с другой.

Компетенции с максимальным количеством нулей в новой матрице сходства отражают наиболее оригинальные, которые необходимо развивать и трансформировать в соответствии с потребностями развития организации. Аналогичный вывод можно сделать относительно компетенций с максимальным количеством единиц по столбцам в матрице включения. В тоже время компетенции с максимальным количеством единиц в матрице сходства показывают наиболее типовые компетенции, сходные с другими, которые целесообразно интегрировать.

Соответственно, для исключения дублирования исследований, по матрице мер сходства будем определять интегрируемые компетенции, а по матрице мер включения – оригинальные.

Выделение групп значений осуществлено на основе формулы Стэрджесса. В таблицах 37-38 выделены компетенции, с которыми следует продолжить работать на следующем шаге исследования. Аналогично рассчитанные для малоформатных океанариумов и для дельфинариев новые матрицы представлены в Приложениях Е–Ж.

Таблица 37 – Матрица мер сходства «метакомпетенции – метакомпетенции» $\Delta 0,75$ (крупные океанариумы) (рассчитано автором)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	1.1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1
2	1.2	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
3	1.3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
4	1.4	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
5	1.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
6	1.6	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
7	1.7	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
8	1.8	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	2.1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
10	2.2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
11	2.3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1
12	2.4	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
13	2.5	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
14	3.1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
15	3.2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
16	3.3	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
17	3.4	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
18	3.5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
19	3.6	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
20	3.7	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Интервал 15-12	Сумма	13	12	13	10	13	11	11	3	6	4	8	11	9	9	3	8	13	12	12	15

Таблица 38 – Матрица мер включения «метакомпетенции – метакомпетенции» $\Delta 0,75$ (крупные океанариумы) (рассчитано автором)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Сумма
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	Интервал 15-12
1	1.1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	13
2	1.2	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	12
3	1.3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	13
4	1.4	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
5	1.5	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	13
6	1.6	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	11
7	1.7	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11
8	1.8	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
9	2.1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
10	2.2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4
11	2.3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	8
12	2.4	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
13	2.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	9
14	3.1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	9
15	3.2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
16	3.3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	8
17	3.4	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	13
18	3.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	12
19	3.6	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12
20	3.7	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	15

На следующем, V этапе исследования необходимо провести корреляцию между получаемыми интегрированными компетенциями на основе матриц сходства и включения и вариантами развития предприятия, а также возможностью получения социальных и экономических эффектов.

В таблице 39 представлено соотношение между эффектами от интеграции компетенций и компетенциями, которые необходимо объединить на основе полученных результатов при построении новой матрицы сходства для крупных океанариумов. В Приложении 3 представлена матрица альтернативных вариантов получения частных и общественных эффектов на основе интеграции компетенций по матрице сходства и включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев.

На основе полученных результатов оценки взаимосвязи между компетенциями на основе матриц сходства и различия в трех аспектах (метакомпетенции+метакомпетенции, частные компетенции+частные компетенции и частные компетенции+метакомпетенции) получим варианты интеграции компетенций на основе морфологических множеств. При разработке матриц компетенций на основе интеграции отдельных элементов предлагаем по большей части опираться на теории таких основоположников менеджмента как Файоль А. [229], Деминг Э. [54], Маслоу А. [126].

Матрицы альтернативных вариантов, отражают потенциальные результаты и эффекты (частные и общественные) деятельности океанариумов и дельфинариев с учетом совершенствования компетенций, обеспечивающего развитие гибких навыков персонала организаций.

Таблица 39 – Матрица альтернативных вариантов получения частных и общественных эффектов на основе интеграции компетенций по матрице сходства и включения для крупных океанариумов (разработано автором)

Комплекс компетенций	Варианты развития просветительской организации на основе интегрированных компетенций II уровня (крупные океанариумы)		
	Метакомпетенции общего развития	Метакомпетенции профессиональные	Метакомпетенции надпрофессиональные
Метакомпетенции общего развития Компетенции по матрице включения: 1.1; 1.2; 1.3	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа Компетенции по матрице сходства: 1.1+1.2; 1.1+1.3; 1.1+1.5; 1.1+1.6; 1.1+1.7; 1.2+1.3; 1.2+1.5; 1.2+1.7; 1.3+1.5; 1.3+1.7; 1.5+1.6; 1.5+1.7;	получение синергетических эффектов за счет расширения профессиональных знаний и навыков Компетенции по матрице сходства: 1.1+2.1; 1.1+2.5; 1.2+2.3; 1.2+2.4; 1.3+2.1; 1.3+2.3; 1.5+2.1; 1.5+2.4; 1.5+2.5	получение синергетических эффектов за счет расширения надпрофессиональных знаний и навыков Компетенции по матрице сходства: 3.4+1.1; 3.4+1.3; 3.4+1.4; 3.4+1.5; 3.4+1.6; 3.4+1.7; 3.5+1.1; 3.5+1.2; 3.5+1.3; 3.5+1.4; 3.5+1.5; 3.6+1.2; 3.6+1.3; 3.6+1.4; 3.6+1.5; 3.6+1.6; 3.7+1.1; 3.7+1.2; 3.7+1.3; 3.7+1.4; 3.7+1.5; 3.7+1.6; 3.7+1.7; 3.1+1.1; 3.1+1.2; 3.1+1.3; 3.3+1.1; 3.3+1.2; 3.3+1.3;
Метакомпетенции профессиональные Компетенции по матрице включения:-	получение синергетических эффектов за счет расширения профессиональных знаний и навыков Компетенции по матрице сходства: 1.1+2.1; 1.1+2.5; 1.2+2.3; 1.2+2.4; 1.3+2.1; 1.3+2.3; 1.5+2.1; 1.5+2.4; 1.5+2.5	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа Компетенции по матрице сходства: -	получение экономических и социальных эффектов за счет развития профессиональной и надпрофессиональной знаниевой составляющей Компетенции по матрице сходства:-
Метакомпетенции надпрофессиональные Компетенции по матрице включения: 3.4	получение синергетических эффектов за счет расширения надпрофессиональных знаний и навыков Компетенции по матрице сходства: 3.4+1.1; 3.4+1.3; 3.4+1.4; 3.4+1.5; 3.4+1.6; 3.4+1.7; 3.5+1.1; 3.5+1.2; 3.5+1.3; 3.5+1.4; 3.5+1.5; 3.6+1.2; 3.6+1.3; 3.6+1.4; 3.6+1.5; 3.6+1.6; 3.7+1.1; 3.7+1.2; 3.7+1.3; 3.7+1.4; 3.7+1.5; 3.7+1.6; 3.7+1.7; 3.1+1.1; 3.1+1.2; 3.1+1.3; 3.3+1.1; 3.3+1.2; 3.3+1.3;	получение экономических и социальных эффектов за счет развития профессиональной и надпрофессиональной знаниевой составляющей Компетенции по матрице сходства:-	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа Компетенции по матрице сходства: 3.4+3.5; 3.4+3.6; 3.4+3.7; 3.5+3.6; 3.5+3.7; 3.6+3.7; 3.1+3.5; 3.3+3.7

Нами разработаны две матрицы, показывающие варианты развития организации социально-просветительского предпринимательства на примере

океанариумов и дельфинариев. Первая матрица (Приложение 3) показывает варианты развития для небольших океанариумов и дельфинариев на основе синтеза компетенций по матрицам сходства и включения. Вторая матрица (табл. 39) характеризует варианты развития организации и возможные эффекты для крупных океанариумов, также на основе синтеза компетенций по матрицам сходства и включения, полученным при проведении морфологического анализа.

VI этап Включает формирование матриц синтезированных компетенций (или компетентностных матриц), созданных на основе интегрирования компетенций как по матрицам сходства, так и по матрицам включения. По матрицам сходства получаем новые компетенции на основе интеграции различных «внутренних» компетенций из компетентностного набора, по матрицам включения на основе интеграции «внутренних» компетенций и потенциальных «внешних» возможностей.

В таблице 40 нами представлена компетентностная матрица, построенная на основе измерения включения в ходе проведения морфологического анализа, в таблицах 41-43 приведены фрагменты компетентностных матриц, построенных на основе матриц сходства для океанариумов и дельфинариев различного уровня. Полностью матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства из-за большого объема представлены в Приложении И.

Таблица 40 – Матрица синтезированных компетенций на основе интегрирования компетенций по матрицам включения (разработано автором)

Компетенции по матрице включения	Содержание компетенции	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства
Частные и частные компетенции (малоформатные океанариумы и аквариумы)		
Новаторские Компетенции по матрице включения: 1.1	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	— способность генерировать инновационные решения для проблем в области социально-просветительского предпринимательства; — способность реализовывать инновационные проекты на основе блокового управления; — способность создавать инновационные проекты для решения проблем двойственной направленности (экономической и социальной); способность создавать инновационные проекты для решения специфических социальных проблем интеграции, включенности населения в общество, развития эмоционального потенциала, снижения уровня тревожности и т.д.

Специализированные Компетенции по матрице включения: 2.1	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	- способность строить доверительные отношения с уязвимыми группами населения; - способность создавать сетевые и фрактальные структуры в рамках экосистемы управления бизнес-структурами социально-просветительского предпринимательства; - способность привлечения контрагентов для участия в социально-просветительском предпринимательстве; - навыки использования технологий адаптационного управления и формирования адаптационного механизма;
Частные+метакомпетенции (дельфинарии)		
Просветительские Компетенции по матрице включения: 2.1+мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков	развитие профессиональных навыков на основе обучения и самообучения с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) -в сфере интернализации знаний; - в сфере адаптационного поведения; - в сфере взаимодействия со сложными, уязвимыми группами населения; -в сфере достижения экономической и социальной эффективности; - в сфере управления на основе принципов управления знаниями;
Просветительские Компетенции по матрице включения: 2.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м;3.3м);	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	развитие навыков использования ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
Просветительские Компетенции по матрице включения: 4.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	развитие способности быстро реагировать на изменения внешней среды на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций): критического мышления, тайм-менеджмента, адаптивного мышления
Просветительские Компетенции по матрице включения: 5.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	развитие способности оценивать риск и неопределенность внешней среды на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций): обучение новым инструментам оценки вероятности риска и уровня риска; навыки дифференциации рисков среды и среды неопределенности; навыки разработки мероприятий для минимизации негативных последствий действия рисков факторов и максимизации уровня доходности при использовании возможностей;

Просветительские Компетенции по матрице включения: 5.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенности	развитие навыков действовать в условиях неопределенности на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций): способности к быстрому обучению и самообучению, переводу знаний в формализованный тип, способность к стрессоустойчивости в течение длительного периода времени и принятия решений в подобных условиях
Просветительские Компетенции по матрице включения: 6.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	развитие собственного интеллектуального потенциала на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) для повышения эффективности деятельности организаций в сфере социально-просветительского предпринимательства
Просветительские Компетенции по матрице включения: 6.4+мета (кроме 1.3м;)	6.4 способность логического мышления;	развитие способности логического мышления и использования его для нахождения нетривиальных способов решения проблем в области социально-просветительского предпринимательства на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
Просветительские Компетенции по матрице включения: 7.3+ мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	развитие способности формировать социальный капитал на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) на основе построения сетевых структур, экосистем с включением элементов различного уровня, в том числе элементов-спутников и др.
Просветительские Компетенции по матрице включения: 7.4+ мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	развитие способности эффективно удовлетворять социальные потребности общества на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) для повышение качества жизни населения
Метакомпетенции и метакомпетенции (крупные океанариумы)		
Метакомпетенции общего развития Компетенции по матрице включения: 1.1;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	развитие общекультурных навыков, полученных в процессе образования: навыки самоорганизации, навыки адаптации стиля общения к разным (в т.ч. уязвимым) группам населения, навыки ориентации в социокультурном пространстве и др.
Компетенции по матрице включения: 1.2;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов обучения	развитие способности к обучению при использовании различных форм и методов обучения: постоянное повышение эффективности усвоения новых знаний и навыков,
Компетенции по матрице включения: 1.3	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	развитие способности формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения: повышение образовательного и интеллектуального потенциала, развитие навыков, связанных с деятельностью в рамках организаций социально-просветительского-предпринимательства

Метакомпетенции надпрофессиональные	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	развитие навыков адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями: находить оптимальные варианты решения задач при функционировании в нестандартных условиях организаций социально-просветительского предпринимательства на основе полученных знаний, расширение собственного интеллектуального потенциала и знаниевой базы при реализации процессов обучения и самообучения

Таблица 41 – Фрагмент матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства (для малоформатных океанариумов (и аквариумов) (разработано автором)

Сочетание компетенций (частные + частные)	Интегрируемые компетенции	Интегрируемые компетенции	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства	Результат
1.1+1.3	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	навыки совершенствования процесса решения нестандартных задач в рамках реализации социально-просветительских проектов	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа
1.1+2.1	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	способность использовать профессиональные навыки для реализации общественно значимых проектов	получение экономических эффектов для организации, возможность реализации новых социальных проектов для общества
2.5+1.3	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	способность применять методы решения изобретательских задач при реализации процесса социального прогнозирования для оценки и получения экономических эффектов	
1.1+2.2	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.2 навыки организации и координации деятельности;	способность создавать высокоэффективные инновационные проекты в социально-просветительской сфере на основе организации и координации деятельности (возможно создание сетевых структур)	
3.2+1.1	3.2 способность концентрации на задаче;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создания и реализации инновационных проектов для решения социально-просветительских проблем быстро и эффективно за счет высокой концентрации на поставленных задачах	
3.5+1.1	3.5 способность к эффективной самореализации;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создавать эффективные социально направленные инновационные проекты за счет эффективной самореализации и развития эмоциональной включенности	получение социальных эффектов, развитие эмпатии и эмоциональной включенности

4.3+1.1	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность корректировать деятельность и подстраиваться к изменяющимся внешним условиям при реализации инновационных проектов в сфере социально-просветительского предпринимательства	получение экономических эффектов от внедрения нововведений
4.5+1.1	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создавать адаптивные инновационные проекты с поливариантным развитием в сфере социально-просветительского предпринимательства	
4.7+1.1	4.7 приверженность социальной-просветительской миссии;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность эффективной реализации социально-просветительской деятельности за счет реализации инновационных проектов, использования новых технологий, методов, инструментов	
5.2+1.1	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность использовать знания для точной оценки и интерпретации социальных проблем общества и определения возможности их решения в рамках реализации инновационных проектов	получение социальных эффектов за счет развития новых направлений социально ориентированной деятельности на основе принципов управления знаниями

Таблица 42 – Фрагмент матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства (для дельфинариев) (разработано автором)

Сочетание компетенций (частные+ метакомпетенции)	Интегрируемые компетенции	Интегрируемые компетенции	Интегрированная метакомпетенция	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства	Результат
2.1+1.1 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность реализовывать представленные метакомпетенции и общего развития, профессиональные и надпрофессиональные за исключением навыков участия в социальных проектах и волонтерских организациях	способность использовать профессиональные навыки для реализации общественно значимых проектов на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	получение экономических и социальных эффектов за счет расширения специализированных знаний

4.1+1.1+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;	способность реализовывать представленные метакомпетенци и общего развития, профессиональн ые и надпрофессиона льные за исключением навыков участия в социальных проектах и волонтерских организациях и навыков	способность совершенствовать навыки создания и реализация инновационных проектов за счет развития навыков общего менеджмента и метакомпетенций (просветительских компетенций)	повышение эффективнос ти деятельности организаций с двойственной направленнос тью за счет использовани я инструментов и технологий адаптационно го менеджмента
4.5+6.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.5 способность к системному видению проблемы;	передачи полученных знаний широкой аудитории	способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков системного мышления и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	

Таблица 43 – Фрагмент матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства (крупных океанариумов) (рассчитано автором)

Сочетан ие компете ний (м)(мета +мета)	Интегрируемые компетенции (м)	Интегрируемые компетенции (м)	Синтезированная компетенция для организаций социально- просветительского предпринимательства	Результат
1.1+1.2;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе интеграции общекультурных навыков и способности к обучению при использовании различных форм и методов	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа
1.1+2.1;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	2.1. способность решать профессиональные проблемы социально- просветительской направленности с учетом экономической эффективности	способность совершенствовать навыки решения профессиональных проблем социально- просветительской направленности с учетом экономической эффективности на основе развития общекультурной составляющей	получение синергетических эффектов за счет расширения профессиональн ых знаний и навыков

3.4+1.1;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики знаний	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность расширять надпрофессиональные знания и навыки в области адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе развития общекультурных подходов	получение синергетических эффектов за счет расширения надпрофессиональных знаний и навыков
3.7+1.1;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие общекультурные навыки	
3.7+1.2;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие навыки обучению с использованием различных форм и методов	
3.3+1.3;	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность совершенствовать процесс передачи полученных знаний широкой аудитории в течение всей жизни	
3.4+3.5;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе качественного использования имплицитных знаний	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа
3.4+3.7;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе адекватной оценки собственных компетенций и навыков	
3.5+3.6;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	способность повышать уровень обладания имплицитными знаниями на основе использования навыков генерации новых знаний метауровня	
3.5+3.7;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность повышать уровень обладания имплицитными знаниями с учетом оценки собственных компетенций и навыков	

Таким образом, по результатам всего исследования можно говорить о том, что нами предложена управленческая модель (глава 1), включающая формирование методической и теоретической платформы, а также тактических и стратегических инструментов, соответствующей деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства. Тактические инструменты используются для оперативной деятельности, стратегические инструменты применяются для долгосрочной деятельности и планирования перспективных направлений.

Данная модель апробирована с использованием инструментария морфологического анализа на исследуемых объектах: океанариумах и дельфинариях различного масштаба. На практике данная модель может быть представлена и визуализирована следующим образом (рис. 66).



Рисунок 66 –Практическая реализация управленческой модели социально-просветительского предпринимательства
(разработано автором)

Нами в результате исследовательской деятельности осуществлена практическая реализация предложенной управленческой модели для организаций социально-просветительского предпринимательства на примере типовых океанариумов и дельфинариев, включающая также методическую платформу, тактические инструменты, теоретическую платформу и стратегические инструменты.

При совершенствовании и разработке *методической платформы* для океанариумов и дельфинариев как типичных представителей организаций социально-просветительского предпринимательства нами осуществлено построение организационно-управленческой структуры предприятий в разрезе блокового управления. Организационно-управленческая структура (ОУС) организаций социально-просветительского предпринимательства включает следующие элементы: ОУС для межблокового управления; ОУС для блока стандартного управления, ОУС для блока зон ответственности, ОУС для блока адаптационного.

Базой для построения предложенных ОУС является цель функционирования организаций социально-просветительского предпринимательства: реализация двойной ценностной ориентации. ОУС, построенная нами в рамках исследования, для типовых океанариумов и дельфинариев на основе блокового управления и принципа двойной ценностной ориентации включает выделение точек принятия решений (оперативных, тактических и стратегических).

В качестве основных структурных компонент управленческой деятельности исследуемых организаций нами выделены такие ресурсы, как знания и компетенции. Реализовано построение «дорожной карты» ОУС для организаций на основе выделения отдельных элементов ОУС: функций подразделений, направлений и вида взаимодействия, точек принятия решений в разрезе блокового и межблокового управления.

При разработке тактических инструментов и методической платформы управленческой модели организаций социально-просветительского предпринимательства нами, как уже отмечено, использован компетентностный

подход, включающий как формирование общей карты частных компетенций для организаций, развивающихся в предпринимательском секторе, так и специальные метакомпетенции более высокого уровня, отражающие просветительскую направленность деятельности бизнес-структур. Данное положение является одной из специфических особенностей компетентностного подхода при использовании его для организаций социально-просветительского предпринимательства; другая специфическая особенность: возможность в рамках управленческой модели одновременно и формировать, и использовать компетенции.

В отдельных элементах блоковой структуры (блок стандартного управления, блок зон ответственности, блок адаптационный) определены точки формирования компетенций и точки их использования (интеграции и совместного использования). При этом показана возможность формирования интегрированных компетенций I уровня (при сочетании частных компетенций между собой) и интегрированных компетенций II уровня (при сочетании частных и метакомпетенций и метакомпетенций между собой). Реализация данной технологии компетентностного подхода отражает и принцип двойной ценностной ориентации, т.к. проводится анализ с точки зрения и экономической и социально-просветительской направленности деятельности (при выделении коммерческо-управленческих и личностно-социальных компетенций).

Нами также при разработке методической платформы предложена матрица альтернативных вариантов развития организации в соответствии с возможностями совершенствования компетентностных характеристик персонала.

Отметим, что недостаточный уровень и нерелевантный набор интегрированных компетенций окажет негативное влияние на развитие как самих организаций, так и на возможности создания положительных внешних эффектов для общества.

В соответствии с целью реализации и развития компетентностного подхода для организаций исследуемого вида нами предложены предпринимательская и социально-просветительская системы управления по блокам.

Также для интеграции компетенций и формирования компетентностных матриц нами использован такой научно-методический инструментарий как морфологический анализ.

Оценка компетентностных наборов для персонала организаций с использованием матриц сходства и включения позволила нам осуществить интегрирование компетенций в различных сочетаниях (частные и частные; мета и метакомпетенции; частные и метакомпетенции) и сформировать новые синтезированные компетенции для океанариумов и дельфинариев различного масштаба, что позволит в дальнейшем совершенствовать гибкие навыки персонала и достичь экономической и социальной (социально-просветительской) эффективности. Интегрированные компетенции I и II уровня нами предложено называть синтезированными компетенциями, поскольку данное наименование наилучшим образом отражает технологию формирования компетенции.

Таким образом, нами на основе морфологического анализа разработаны новые, «оригинальные» синтезированные компетенции на базе интеграции компетенций из предложенного набора (внутренние) с использованием инструментария матрицы сходства или на базе интеграции компетенций и подходящих «внешних» элементов с использованием инструментария матрицы включения.

При этом применение данного инструментария носит дифференцированный характер и зависит от типа исследуемого объекта: для малоформатных океанариумов (и аквариумов) проведена интеграция частных компетенций; для дельфинариев – частных и метакомпетенций; для крупных океанариумов – метакомпетенций.

Такой подход позволил провести более «точечное» исследование, направленное на объект конкретного типа и масштаба.

Разработана методическая платформа, которая позволит сформировать и тактические и стратегические инструменты, а также совершенствовать элементы теоретической платформы для создания и развития нового вида предпринимательства (социально-просветительского предпринимательства).

При разработке тактических инструментов управления организациями социально-просветительского предпринимательства (на примере океанариумов и дельфинариев), нами предлагается: а) выделять несколько структурных подсистем управления: 1) внутриорганизационную («узловые» элементы и подразделения); 2) внешнюю средовую («сканер» внешней среды, а также элементы-«спутники» и потребители); 3) внутреннюю средовую (зоны ответственности); 4) внутреннюю и внешнюю сетевую (знаниевые активы и компетентностная составляющая); б) использовать блоковую (блочную) структуру управления, включающую блок стандартного управления, блок зон ответственности, блок адаптационный.

Блоковая структура управления обеспечивает эффективное управление за счет:

1) применения компетентностного подхода, т.е. опирается на навыки (компетенции) сотрудников (блок зон ответственности);

2) адекватного взаимодействия с внешней средой и возможности гибкой трансформации при внешнем воздействии (блок адаптационный);

3) обеспечения полноценного функционирования организации на основе использования концепции двойной результативности (блок стандартного управления).

Также на основе изучения теоретико-методических положений компетентностного подхода нами исследована компетентностная и знаниевая составляющие в экосистеме социально-просветительского предпринимательства с учетом блокового управления.

В рамках формирования теоретической платформы организаций социально-просветительского предпринимательства нами отражена возможность формирования основного ценностного предложения и его компонентов, а также возможность адаптации принципов и характеристик развития отдельных структур, применительно к разрабатываемому новому виду предпринимательства.

Итого, в рамках исследования стратегических инструментов управления сформирована концептуальная схема управления, включающая зоны ответственности, адаптационный механизм и организационный потенциал,

позволяющая реализовать вариативность развития с учетом принципов управления знаниями и базирования на компетентностной составляющей организационного потенциала предприятия. Концептуальная схема отражает управленческую и социальную составляющую в соответствии с дуальностью целей функционирования бизнес-структуры.

Все элементы концептуальной схемы управления в своей основе имеют знаниевые характеристики, включающие, как группы отдельных компетенций персонала, так и знаниевые компетенции как единый ресурс.

Также стратегические инструменты включают возможность осуществления smart-трансформации организации для эффективного противодействия внешним факторам на основе использования адаптационного механизма. Нами в рамках исследования предложен схематично представленный процесс smart-трансформации, отражающий возможность вариативного включения адаптационного механизма и необходимость выделения отдельных зон ответственности для организаций.

Также в рамках формирования данной модели нами предлагается выделить экосистему социально-просветительского предпринимательства, включающую элементы-«спутники» и «ядро» экосистемы. «Ядро» экосистемы, в свою очередь, состоит из «узлового» элемента, «сканера» внешней среды, потребителей, подразделений, знаниевых активов и компетентностной составляющей.

Создание экосистемы позволяет на основе двунаправленного взаимодействия, включающего коллаборацию и конкуренцию, реализовать как основное ценностное предложение (услуги, оказываемые океанариумами и дельфинариями, в результате деятельности), так и услуги-комплементы данного предложения: совершенствовать навыки социального взаимодействия, повысить эмоциональный интеллект, увеличить уровень включенности, снизить уровень тревожности, осуществить цифровой детокс. Экосистема социально-просветительского предпринимательства, отражает возможности использования как сетевого, так и фрактального взаимодействия отдельных элементов.

Таким образом, нами предложена и детализирована в прикладном аспекте сформированная управленческая модель для организаций социально-просветительского предпринимательства, которая нами апробирована на океанариумах и дельфинариях, но может быть применена и для других объектов соответствующей направленности.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3

Выводы по результатам исследования:

1. Представлена укрупненная схематичная организационно-управленческая структура организации социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией, включающая три блока управления и точки принятия управленческих решений, показывающая возможность получения внутренних и внешних эффектов;
2. Предложена организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства в разрезе отдельных управленческих подсистем на базе концепции управления знаниями. Уникальностью предложенной организационно-управленческой структуры является систематизация особенностей управления на различных уровнях межблокового и блокового взаимодействия в организациях социально-просветительского предпринимательства, осуществляемого с учетом двойной ценностной ориентации и отличающегося выделением отдельных критериев, характеризующих уровни блокового взаимодействия, что позволяет выделить приоритетные направления регулирования деятельности в отдельных структурных элементах и получать внутренние и внешние экономические и социально-просветительские результаты деятельности;
3. Отражены структурные компоненты управленческой деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства с двойной ценностной ориентацией, включающие ресурсы и особенности структурного и управленческого взаимодействия внутри предприятия;
4. Построена «дорожная карта» формирования организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства, отражающая ответственность, коммуникационные связи и менеджеров, принимающих решения, в разрезе элементов блоковых структур и межблокового управления;
5. Сформирован набор компетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства, включающий семь подгрупп частных

компетенций (новаторские, специализированные, эмоциональные, управленческие, бизнеса, интеллектуальные, социальные) и три подгруппы метакомпетенций (общего развития, профессиональные, надпрофессиональные);

6. Показана двойственная реализация компетентностного подхода, выражающаяся в возможности как формирования компетенций (образовательная структура), так и их использования (коммерческая структура) в рамках организаций социально-просветительского предпринимательства, что позволяет разработать комплекс альтернативных вариантов развития специфической бизнес-структуры на основе компетентностного подхода;

7. Предложена методика формирования матрицы приоритетных направлений развития организации социально-просветительского предпринимательства на основе вариативной интеграции компетенций: объединение различных типов частных (коммерческо-управленческих и личностно-социальных) компетенций, что соответствует развитию экономического направления деятельности; синтез частных и метакомпетенций – развитию социально-просветительского направления функционирования исследуемых бизнес-структур. Отличительной особенностью методики является использование компетентностного подхода с созданием инструментария для двухэтапного исследования, включающего как этап формирования компетенций (с позиции социально-просветительской составляющей), так и этап использования компетенций (с позиции предпринимательской составляющей); что в дальнейшем позволит сформировать новые оригинальные компетенции необходимые для эффективного функционирования организаций социально-просветительского предпринимательства и обеспечит функциональность и гибкость управления, структурность и понимание последовательности действий, что, в свою очередь, повышает управляемость и способствует эффективному взаимодействию для получения и экономического и социального эффекта,

8. Построены компетентностные матрицы для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства (типовых океанариумов и дельфинариев) на основе применения морфологического анализа и разработанных

матриц сходства и включения. Отличительной особенностью является возможность формирования на их основе управленческой модели, включающей методическую и теоретическую платформы, а также тактический и стратегический инструментарий управления. Составление компетентностных матриц позволяет различать объекты социально-просветительского предпринимательства для выявления специфических элементов и инструментов в каждой модели. Матрицы и объекты интеграции дифференцированы в зависимости от масштаба организации: для малоформатных океанариумов интегрированы частные компетенции между собой; для дельфинариев интегрированы частные компетенции и метакомпетенции; для крупных океанариумов проведена интеграция метакомпетенций между собой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с реализацией заявленной цели и, используя для расширения теоретической базы концепцию экономики знаний и более «узкую» практически ориентированную концепцию управления знаниями, нами получены следующие результаты. Согласно первой из предложенных научных задач диссертационного исследования в работе обоснована концепция развития социально-просветительского предпринимательства, базирующаяся на использовании принципа двойной ценностной ориентации. Для организаций подобного вида принцип двойной ценностной ориентации заключается в сочетании экономической (коммерческой) и социальной (социально-просветительской) направленности деятельности.

В работе на основе монографического анализа доказана актуальность разработки терминологически-понятийного аппарата в предметно-объектной области, касающейся исследования факторов и инструментов развития социального предпринимательства. В частности, нами предлагается выделять специфический вид социального предпринимательства, имеющий приоритетное значение для развития в условиях управления знаниями, а именно, социально-просветительское предпринимательство.

Формирование данной концепции опирается на синтез таких экономических структур как коммерческие и некоммерческие организации в сочетании с принципами управления знаниями на основе изучения особенностей функционирования и инструментов управления экономическими субъектами подобного типа.

Полученный научный результат позволит сформировать уникальную концептуальную схему управления организациями социально-просветительского предпринимательства, включающую исследование таких специфических элементов как зоны ответственности, адаптационный механизм, компетентностные составляющие, и способную реализовать технологию smart-трансформации, что в свою очередь обеспечит формирование эффективной структуры организации.

В соответствии со второй научной задачей проведенного исследования автором разработана концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства, содержащая как «внешние» компоненты (элементы-«спутники», потребители), так и «внутренние» составляющие («узловые» элементы, «сканер» внешней среды, знаниевые активы, компетентностные составляющие) и включающая несколько структурных подсистем (внутриорганизационную, средовую и сетевую).

Показано отличие просветительско-предпринимательской экосистемы и традиционных рыночных отношений, заключающееся: 1) в вариативном взаимодействии: возможны и коллаборация и конкурентные отношения; 2) блоковом типе управления и 3) реактивных возможностях трансформации при воздействии факторов внешней среды.

Предложенная концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства, характеризующаяся блоковым типом управления, позволит осуществлять эффективное регулирование деятельности подобных экосистем и организаций с учетом использования такого ресурса как навыки и компетенции сотрудников. В свою очередь, блоковая система управления обеспечит более высокий уровень гибкости и адаптивности рассматриваемой предпринимательской структуры по сравнению с классическими видами бизнес-структур.

В соответствии с третьей задачей научного исследования предложена организационно-управленческая структура предприятий социально-просветительского предпринимательства, отражающая особенности как блокового, так и межблокового взаимодействия. Представленная организационно-управленческая структура апробирована на примере таких видов организаций социально-просветительского предпринимательства как океанариумы и дельфинарии РФ. Межблоковое управление показывает взаимодействие между основными блоковыми организационно-структурными элементами предприятий социально-просветительского предпринимательства. К блоковым элементам

автором отнесены блок стандартного управления, блок зон ответственности и адаптационный блок.

Межблоковое и блоковое управления, отраженное в организационно-управленческой структуре предприятий социально-просветительского предпринимательства, базируется на реализации цели двойной ценностной ориентации и выделении точек принятия стратегических, тактических и оперативных решений.

Проведенное исследование позволило систематизировать особенности управления организациями социально-просветительского предпринимательства в соответствии с уровнем блокового или межблокового взаимодействия на основе выделения ряда критериев (цель, механизм координации, тип структуры, сила-катализатор и др.), что в конечном итоге позволит определить приоритетные направления управления в разрезе отдельных структурных элементов и обеспечить устойчивость функционирования организаций в условиях внешних воздействий.

В соответствии с реализацией четвертой научной задачи предложена методика формирования матрицы приоритетных направлений развития организаций социально-просветительского предпринимательства на основе синтезирования новых компетенций, характерных для исследуемых объектов различного уровня. При этом при совершенствовании компетентностного набора, требуемого для эффективного функционирования исследуемых организаций социально-просветительского предпринимательства, предложено проводить интеграцию компетенций различной функциональной направленности. Так для малоформатных океанариумов и аквариумов следует интегрировать частные компетенции различных видов, включающие экономико-управленческие и личностно-социальные наборы компетенций, а именно: эмоциональные, интеллектуальные, специализированные, управленческие, бизнеса, новаторские и социальные. Для более крупных объектов – дельфинариев – проводить объединение частных наборов компетенций и компетенций более высокого уровня или метакомпетенций. Для крупноформатных океанариумов целесообразна

интеграция метакомпетенций различного уровня (общего развития, профессиональных и надпрофессиональных).

Использование компетентностного подхода для организаций социально-просветительского предпринимательства помимо выделения компетенций более высокого уровня обладает еще одной специфической особенностью: возможностью в рамках деятельности подобных организаций и формировать компетенции (как образовательно-просветительская структура) и их использовать (как коммерческая структура).

Интеграция компетенций различного уровня и направленности позволит сформировать матрицу альтернативных вариантов развития организаций социально-просветительского предпринимательства, что в дальнейшем обеспечит рост управляемости и вариативное развитие таких организаций при условии осуществления эффективного найма сотрудников в соответствии с комплексной системой требований к персоналу и обеспечит достижение как экономической, так и социальной эффективности деятельности.

В соответствии с пятой научной задачей построены компетентностные матрицы для организаций социально-просветительского предпринимательства на основе использования инструментария морфологического анализа.

Предложенные компетентностные матрицы отражают трансформацию и дополнение наборов компетенций в соответствии с целями и задачами функционирования организаций и с принципом двойной ценностной ориентации.

При этом специфический инструментарий определен отдельно для каждого типа объекта на основе оценки построенных матриц сходства и включения.

Компетентностные матрицы позволят систематизировать навыки и умения персонала, требуемые для функционирования организаций социально-просветительского предпринимательства в условиях нестабильной внешней среды и необходимости постоянной адаптации.

Формирование новых частных компетенций обеспечит как развитие самого предприятия на основе совершенствования гибких навыков персонала, так и достижение положительных внешних эффектов и повышение качества жизни

населения за счет решения социальных проблем общества, связанных с реализацией концепции управления знаниями.

Таким образом, в результате исследования автором предложена и реализована управленческая модель социально-просветительского предпринимательства, включающая совершенствование стратегических и тактических инструментов, а также развитие теоретической и методической платформы применяемых для исследования специфических предпринимательских структур. При этом все элементы модели включают использование знаниевых активов и, следовательно, способствуют развитию управления знаниями.

Соответственно, гипотеза о том, что решение отдельных социальных проблем общества возможно при развитии таких предпринимательских структур как организации социально-просветительского предпринимательства, сформированные на базе концепции управления знаниями, доказана. Достигнута и цель, состоящая в обосновании теоретико-методических положений и формировании нового научного инструментария по развитию социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

Правомерно сформулировать вывод о том, что полученные лично автором научные результаты обладают следующими перспективами дальнейшего исследования:

- обоснование концепции развития социально-просветительского предпринимательства на основе принципа двойной ценностной ориентации позволит использовать рассматриваемые специфические бизнес-структуры при разработке стратегий и мероприятий в предпринимательском секторе;

- разработка концептуальной модели формирования экосистем социально-просветительского предпринимательства, включающая адаптивные элементы и возможности применения smart-технологий, позволит формировать альтернативные варианты действий организаций в различных условиях внешней среды, включая возможности «умной подстройки» к окружающим факторам;

— формирование организационно-управленческой структуры предприятий социально-просветительского предпринимательства с учетом блокового управления предоставляет дополнительные возможности для построения схем взаимодействия при реализации различных функций предприятия;

— разработка методики формирования матрицы приоритетных направлений развития организаций социально-просветительского предпринимательства с учетом интеграции компетенций позволит предложить механизмы и инструменты для каждого альтернативного варианта развития;

— построение компетентностных матриц для организаций социально-просветительского предпринимательства предоставит возможности для систематизации и расширения квалификационных требований к персоналу организаций социально-просветительской направленности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдикеев, Н. М. Экономика, основанная на знаниях, и инновационное развитие / Н. М. Абдикеев // Вестник Финансового университета. – 2014. – № 5(83). – С. 16-26.
2. Авдеенко, Т. В. Цифровизация экономики на основе совершенствования экспертных систем управления знаниями / Т. В. Авдеенко, А. А. Алетдинова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 7-18.
3. Авдошин, С.М. Синергетические организации в экономике XXI-го века / С.М. Авдошин, В.Б. Тарасов // Известия АИН им. А.М. Прохорова. // Бизнес-информатика. - 2006. - Т. 17. - С. 155 – 163.
4. Аганбегян, А. Г. Человеческий капитал и его главная составляющая - сфера "экономики знаний" как основной источник социально-экономического роста / А. Г. Аганбегян // Экономические стратегии. – 2017. – Т. 19, № 3(145). – С. 66-79.
5. Аграфенина, Ю. А. Социальная интеграция людей с ограниченными возможностями здоровья посредством спортивных и досуговых проектов / Ю. А. Аграфенина, И. Ю. Люлевич // Вестник МГПУ. Серия: Естественные науки. – 2021. – № 1(41). – С. 77-89.
6. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. / Р.Акофф. - СПб.: Питер, 2002. –448 с.
7. Андрейчиков, А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике : учебник для вузов по специальности "Прикладная информатика в экономике" / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 464 с.
8. Анчишкин, А. И. Экономические проблемы развития науки / А. И. Анчишкин // Известия АН СССР. - Сер. экономическая - 1987. - № 5.
9. Арай, Ю. Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии / Ю. Н. Арай // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 2. – С. 253-272.
10. Арай, Ю. Н. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности / Ю. Н. Арай // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 1. – С. 111-130.
11. Арай, Ю. Н. Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве / Ю. Н. Арай, Т. А. Бурмистрова // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 4. – С. 55-78.
12. Афанасьев, М. А. Адаптация как процесс управления хозяйствующим субъектом / М. А. Афанасьев, О. В. Староверова, А. И. Уринцев // Вестник Московского университета МВД России. - 2016. - № 2. - С. 201-206.
13. Ахтямов, М. К. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний / М. К. Ахтямов, О. У. Юлдашева, Н. А. Кузнецова. – Москва : Издательство "Креативная экономика", 2011. – 320 с.

14. Бабкин, А. В. Интеллектуальная киберсоциальная экосистема индустрии 5.0: понятие, сущность, модель / А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета, В. А. Плотников // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 4(70). – С. 39-62.
15. Бабкин, А. В. Модель национальной инновационной системы на основе экономики знаний / А. В. Бабкин, Т. Ю. Хватова // Экономика и управление. – 2010. – № 12(62). – С. 170-176.
16. Баженов, С. И. Экономика знаний как институциональная основа экономики высокотехнологичных производств / С. И. Баженов // Экономика высокотехнологичных производств. – 2020. – Т. 1, № 4. – С. 173-182.
17. Барков, А. В. Государственно-частное партнерство на рынке социальных услуг в свете развития социального предпринимательства: проблемы гармонизации правового регулирования / А. В. Барков, О. А. Серова // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2016. – № 33. – С. 268-280.
18. Барков, А. В. Социальное предпринимательство в условиях формирования правовой модели рынка социальных услуг / А. В. Барков // Предпринимательское право. – 2012. – № 2. – С. 28-32.
19. Батаева, Б.С. Подходы к социальному предпринимательству в России и за рубежом / Б.С. Батаева // Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности: материалы III Международного научного конгресса / Финансовый университет при Правительстве РФ. М. - 2015. - С.221–223.
20. Батракова, Л. Г. Показатели развития экономики знаний / Л. Г. Батракова // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – Т. 1, № 2. – С. 107-111.
21. Беленкова Л. Ю. Жизнестойкость и эмоциональный интеллект как внутренние источники ресурсов личности студентов с ограниченными возможностями здоровья / Л. Ю. Беленкова // Человек. Общество. Инклюзия. — 2018. — № 3. — С. 105–113.
22. Беневоленский, В. Б. Государственная поддержка социально ориентированных НКО: зарубежный опыт / В. Б. Беневоленский, Е. О. Шмулевич // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 150-175.
23. Благов, Ю. Е. Социальное предпринимательство: проблемы типологии (предисловие к разделу) / Ю. Е. Благов, Ю. Н. Арай // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 109-114.
24. Благов, Ю.Е. Образовательные программы в области социального предпринимательства: мировой опыт и российские особенности / Ю.Е. Благов, Ю.Н. Арай // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 177–197.
25. Бодункова, А. Г. Фрактальный подход к оценке уровня развития предпринимательской культуры организации на основе социального капитала / А. Г. Бодункова, И. П. Черная // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3(16). – С. 93-101.

26. Боженков, С. А. Анализ предпосылок социальной вовлеченности населения в дела местных сообществ / С. А. Боженков, Е. А. Старостова // Этносоциум и межнациональная культура. – 2023. – № 5(179). – С. 60-65.
27. Бондалетов, В. В. Социальное партнерство в системе муниципального управления / В. В. Бондалетов // Социальная политика и социология. – 2011. – № 4(70). – С. 220-228.
28. Борисова, Е. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Е. И. Борисова, Л. И. Полищук // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т. 13, № 1. – С. 80-100.
29. Бурыкин, А. Д. Организационная структура управления предприятием и факторы, влияющие на ее эффективность / А. Д. Бурыкин, В. А. Кваша // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 2, № 7. – С. 55-64.
30. Бурыкин, А. Д. Разработка программы управления предприятием в кризисной ситуации / А. Д. Бурыкин, А. А. Булочкин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 2, № 3. – С. 74-83.
31. Бусыгин, Д. Ю. Интеллектуальный капитал как фактор экономики знаний / Д. Ю. Бусыгин // Вышэйшая школа: навукова-метадычны і публіцыстычны часопіс. – 2014. – № 1(99). – С. 32-36.
32. Былинская, А. А. Управленческая модель социально-образовательного проекта / А. А. Былинская, Р. М. Амбарцумян // Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – № 11(55). – С. 19-24.
33. Варнеке, Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х.-Ю. Варнеке – М.: МАИК «Наука / Интерпериодика», 1999.
34. Ветрова, Е. А. Социальное предпринимательство как фактор социально-экономического развития общества / Е. А. Ветрова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 1(141). – С. 20-24.
35. Восканов, М. Э. Необходимость и институциональные особенности перехода инновационной экономики к экономике знаний / М. Э. Восканов // Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 3(39). – С. 7-11.
36. Гамидуллаева, Л. А. Методика комплексной оценки потенциала промышленной экосистемы в контексте устойчивого развития региона / Л. А. Гамидуллаева, Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2020. – № 2(34). – С. 29-48.
37. Гиренок, Ф. И. Антропологические конфигурации философии / Ф. И. Гиренок // Философия науки. - Вып. 8: Синергетика человекомерной реальности. - 2012.
38. Глазкова, К. В. Информационный менеджмент в управлении организациями: информационно-аналитические подходы в системе управления организацией / К. В. Глазкова, Э. Б. Лубянская, М. С. Агафонова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2022. – № 1(26). – С. 75-80.
39. Глушанок, Т. М. Социальное партнерство как средство повышения качества профессионального образования / Т. М. Глушанок // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 6. – С. 80-83.

40. Голохвастов, Д. В. Системные нормативные регуляторы поведения рыночных агентов в условиях экономики знаний / Д. В. Голохвастов, Н. Н. Покровская, П. Д. Смирнов // Социология и право. – 2014. – № 4(26). – С. 12-23.
41. Голубкин, В. Н. Три подхода к управлению знаниями в ходе трансформаций современной экономики / В. Н. Голубкин, С. О. Календжян, Л. П. Клеева // Проблемы прогнозирования. – 2006. – № 6. – С. 102-113.
42. Горбунов, М. А. Инструменты разработки стратегии диверсификации деятельности организации / М. А. Горбунов, А. В. Медведев // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-5. – С. 1012-1016.
43. Гринберг, Р. Экономическая эффективность предпринимательства и социальная ответственность фирмы / Р. Гринберг // Общество и экономика. – 2006. – № 9. – С. 9-18.
44. Гришина, Я. С. Публично-правовые средства обеспечения социально-имущественных потребностей в механизме правового регулирования социального предпринимательства. / Я. С. Гришина. – Саратов, 2013.
45. Громова, М. Н. Государственная поддержка НКО и проблема оценки ее эффективности / М. Н. Громова, И. В. Мерсиянова // Гражданское общество в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 39-44.
46. Гулятьев, В. Е. Принципы построения организационных структур управления организацией / В. Е. Гулятьев, А. Д. Бурыкин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 5, № 9. – С. 14-24.
47. Гурьянов, Н. Ю. Девиации когнитивных способностей человека под воздействием информационных технологий / Н. Ю. Гурьянов, Т. В. Коротаева // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Философские науки. – 2021. – № 1. – С. 111-118.
48. Гусева, А. Х. Принципы создания цифровых образовательных материалов с учетом особенностей восприятия информации поколением Z / А. Х. Гусева // Антропологическая дидактика и воспитание. – 2023. – Т. 6, № 2. – С. 196-209.
49. Давыдова, Н. Н. Тенденции развития социального партнерства в условиях сетевой кластерной интеграции / Н. Н. Давыдова, М. Г. Синякова, С. Л. Фоменко // Педагогический журнал Башкортостана. – 2014. – № 5(54). – С. 36-46.
50. Дагаев, А. А. Экономика знаний в информационном обществе / А. А. Дагаев // Информационное общество. – 2008. – № 5-6. – С. 40-42.
51. Данилова, О. Л. ИНтеграция принципов корпоративной социальной ответственности в концепцию устойчивого развития субъектов предпринимательства / О. Л. Данилова, Ф. К. Ахмедзянова, Р. И. Газизуллин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 10. – С. 122-125.
52. Дворядкина, Е. Б. Некоммерческие организации в региональной экономике: теоретический подход к исследованию / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова // Journal of New Economy. – 2019. – Т. 20, № 4. – С. 47-69.

53. Дегтерева, В. А. Социальное партнерство и институционализация социальной ответственности предприятий как фактор эффективности региональной политики / В. А. Дегтерева, М. В. Иванов, А. А. Барабанов // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 2(485). – С. 246-263.
54. Деминг, Э. Менеджмент нового времени : простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке : перевод с английского / Э. Деминг. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 182 с.: ил.. — (Альпина Паблишер. Бизнес). — Перевод издания: The new economics: for industry, government, education.
55. Дмитриева, А. В. Развитие понятия социальный интеллект в разрезе отраслей научного знания / А. В. Дмитриева // Педагогика и психология образования. – 2022. – № 4. – С. 68-89.
56. Дорошенко, Ю. А. Развитие новой экономики, основанной на знаниях: инновационный аспект / Ю. А. Дорошенко, М. В. Владыка, Т. А. Тумина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2007. – № 2. – С. 83-87.
57. Дружинин, А. М. Стратегия обмена знаниями в цифровой экономике / А. М. Дружинин // Век качества. – 2015. – № 4. – С. 125-138.
58. Друкер, П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации. Принципы и практика: медицинские учреждения, учебные заведения, общественные объединения, фонды / П. Ф. Друкер; Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. В. В. Кулебы]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 295 с.
59. Дубровин, М. А. Социальная интеграция государства в условиях глобализации / М. А. Дубровин // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6-5(108). – С. 89-91.
60. Дюркгейм, Э. О. О разделении общественного труда: метод социологии. / Э. О. Дюркгейм. – М.: – 2000. – 334 с.
61. Ершова, И. Г. Выбор приоритетов эффективного управления интеллектуальными ресурсами в экономике знаний / И. Г. Ершова, Ю. В. Вертакова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 260-270.
62. Жохова, В. В. Социальное предпринимательство: концепция, сущность и значение / В. В. Жохова // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9, № 4(52). – С. 77-99.
63. Жохова, В. В. Социальное предпринимательство: сущность и понятие / В. В. Жохова // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2015. – № 1(73). – С. 85-98.
64. Завьялова, Е. Б. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы / Е. Б. Завьялова, М. В. Ткаченко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26, № 1. – С. 61-75.
65. Закшевский, В. Г. Модель социального партнерства на сельских территориях / В. Г. Закшевский, И. Н. Меренкова, В. Н. Перцев // АПК: экономика, управление. – 2015. – № 6. – С. 69-75.

66. Зарубина, Н. Н. Молодежь в условиях анонии: кто примет ответственность за будущее России? / Н. Н. Зарубина // *Общественные науки и современность*. – 2016. – № 2. – С. 52-63.
67. Заславская, Т. И. Социетальная трансформация российского общества: деятельностно-структурная концепция / Т. И. Заславская. – М.: Дело, 2002
68. Звездина, Т. М. К вопросу о соотношении понятий предпринимательской и приносящей доход деятельности некоммерческих организаций / Т. М. Звездина // *Бизнес, менеджмент и право*. – 2014. – № 2(30). – С. 72-75.
69. Земцов, С. П. Предпринимательские экосистемы в регионах России / С. П. Земцов, В. Л. Бабурин // *Региональные исследования*. – 2019. – № 2(64). – С. 4-14.
70. Зенкина, Е. В. Постиндустриализация: роль знаний в новой экономике / Е. В. Зенкина, Н. В. Ивина // *Международный технико-экономический журнал*. – 2017. – № 1. – С. 7-12.
71. Зотов, В. Б. Участие некоммерческих организаций в оказании социальных услуг населению / В. Б. Зотов, И. В. Милькина // *Муниципальная академия*. – 2020. – № 1. – С. 10-19.
72. Иванов, Д. В. Виртуализация общества. Версия 2.0. / Д. В. Иванов. – СПб.: Петербургское востоковедение, 2002.
73. Иванов, С. В. Теоретические основы формирования экономики знаний / С. В. Иванов // *Социально-экономические явления и процессы*. – 2011. – № 8(30). – С. 85-92.
74. Интеллектуальное социальное предпринимательство: перспективы формирования экосистемы / А. В. Бородина, Е. Н. Васильева, Н. М. Лавренюк, М. Б. Полтавская // *Logos et Praxis*. – 2020. – Т. 19, № 4. – С. 62-77.
75. Иншаков, О. В. Коллаборация как глобальная форма организации экономики знаний / О. В. Иншаков // *Экономика региона*. – 2013. – № 3(35). – С. 38-44.
76. Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университет — предприятие — государство. Инновации в действии : пер. с англ. / Г. Ицковиц. - Томск : ТУСУР, 2010.
77. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. С. Каплан. - 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
78. Каранатова, Л. Г. Современные подходы к формированию инновационных экосистем в условиях становления экономики знаний / Л. Г. Каранатова, А. Ю. Кулев // *Управленческое консультирование*. – 2015. – № 12(84). – С. 39-46.
79. Карпова, Г. А. Социальное предпринимательство в сфере услуг: систематизация подходов / Г. А. Карпова, А. Ю. Быков // *Журнал правовых и экономических исследований*. – 2017. – № 2. – С. 11-20.
80. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс - М.: ГУ ВШЭ, 2000

81. Катенев, В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях экономики знаний / В. И. Катенев // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2(22). – С. 90-95.
82. Кауфман, Н. Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики / Н. Ю. Кауфман // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 3. – С. 261-270.
83. Клейнер Г. Б. Социально-экономические экосистемы в контексте дуального пространственно-временного анализа / Г. Б. Клейнер // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2018. – № 5. – С. 5-13.
84. Клейнер, Г. Б. Интеллектуальная экономика нового века: экономика постзнаний / Г. Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2020. – № 1(63). – С. 35-42.
85. Клейнер, Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее / Г. Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 2(56). – С. 53-62.
86. Клейнер, Г. Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 2-15.
87. Клейнер, Г. Б. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления / Г. Б. Клейнер // Журнал институциональных исследований. – 2019. – Т. 11, № 3. – С. 54-63.
88. Клейнер, Г. Б. Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний / Г. Б. Клейнер // Мир России. Социология. Этнология. – 2005. – Т. 14, № 4. – С. 30-48.
89. Клейнер, Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее / Г. Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 1(59). – С. 40-45.
90. Клейнер, Г. Б. Новые экономические факторы. Как добиться объявленного роста / Г. Б. Клейнер // Вольная экономика. – 2018. – Апрель-июнь. – С. 12–17.
91. Клейнер, Г. Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы / Г. Б. Клейнер // Системный анализ в экономике – 2018: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале / под общ. ред. Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой. М.: Прометей. 2018. – С. 5–14.
92. Климова, С. В. Благотворительность предпринимателей: традиции и новации в социальной практике / С. В. Климова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 3 (57). – С. 122-127
93. Клиндух, Р. В. Социальное предпринимательство: понятийно-терминологическая систематизация / Р. В. Клиндух // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 167-178.
94. Княгинин В.Н. (ред.) Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. Экспертно-аналитический доклад. – М.: Центр стратегических разработок, 2017
95. Комаева, Л. Э. Адаптационная организационная структура управления предприятием / Л. Э. Комаева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2013. – № 1. – С. 256-260.

96. Комаровский, В. В. Система социального партнерства в России / В. В. Комаровский // *Общественные науки и современность*. – 1998. – № 2. – С. 21-31.
97. Корнеева, И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования / И. Е. Корнеева // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. – 2016. – № 4(134). – С. 47-65.
98. Костюк, В. Н. Специфика экономики, основанной на знаниях / В. Н. Костюк // *Общественные науки и современность*. – 2004. – № 4. – С. 134-144.
99. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен ; Филип Котлер, Алан Р. Андреасен ; [пер. с англ. А. Курчакова]. – Изд. 6-е. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 854 с.
100. Котляров, И. Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой / И. Д. Котляров // *Вестник НГУЭУ*. – 2013. – № 4. – С. 54-68.
101. Кравченко, С. А. «Нормальная аномия»: контуры концепции / С. А. Кравченко // *Социологические исследования*. – 2014. – № 8.
102. Красильников, Д. Г. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance / Д. Г. Красильников, О. В. Сивинцева, Е. А. Троицкая // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. – 2014. – № 2. – С. 45-62.
103. Крымов, С. М. Тенденции развития организационных структур современных предприятий / С. М. Крымов // *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки*. – 2014. – № 5. – С. 51-57.
104. Кувшинова, А. А. К вопросу о негативном влиянии цифровой коммуникации на сознание индивидов / А. А. Кувшинова, И. А. Савченко // *Философия и общество*. – 2022. – № 2(103). – С. 26-37.
105. Кузнецова, Ю. А. Виртуализация общества: "киберпротезирование" социальных форм взаимодействия / Ю. А. Кузнецова // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 344-359.
106. Кукушкин, С. Н. Бизнес-модель организации в экономике знаний / С. Н. Кукушкин // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2018. – № 6(102). – С. 24-31.
107. Кулапов, М. Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М. Н. Кулапов, Е. И. Переверзева, О. Ю. Кириллова // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1597-1612.
108. Куликова, О. М. Экосистема: новый формат современного бизнеса / О. М. Куликова, С. Д. Суворова // *Вестник Академии знаний*. – 2021. – № 42(1). – С. 200-205.
109. Кулькова, В. Ю. Инфраструктурная поддержка социального предпринимательства в России / В. Ю. Кулькова // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2017. – Т. 13, № 9(354). – С. 1592-1607.

110. Кулькова, В. Ю. Социальное предпринимательство: сущность и основные характеристики / В. Ю. Кулькова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 2. – С. 119-122.
111. Кулькова, В.Ю. Концептуальное обоснование построения межсекторного социального партнерства / В.Ю. Кулькова // Фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 2. – С. 28–33.
112. Кусакина, О. Н. Состояние и особенности развития предпринимательства в социально-экономической системе региона / О. Н. Кусакина, С. Р. Шеховцова // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 14. – С. 14-20.
113. Ланская, Д. В. Механизмы роста и трансформации человеческого и интеллектуального потенциалов в корпорации экономики знаний / Д. В. Ланская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 94. – С. 666-675.
114. Ларионов, В. Г. Трансформация терминологии, компетенций и знаний в условиях цифровой экономики / В. Г. Ларионов, Е. Н. Шереметьева, Е. П. Барина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 4. – С. 21-28.
115. Лескова, Ю. Г. Предпринимательская и приносящая доход деятельность некоммерческих организаций / Ю. Г. Лескова // Цивилист. – 2009. – № 2. – С. 27-30.
116. Литвинцев, Д. Б. Социальная и домашняя реклюзия: обзор зарубежных исследований / Д. Б. Литвинцев // Идеи и идеалы. – 2022. – Т. 14, № 3-2. – С. 374-384.
117. Локтеева, Г. Е. Эмпатия как компонент социальной интеграции детей с ограниченными возможностями здоровья / Г. Е. Локтеева, И. А. Варенникова // Современное общество и власть. – 2016. – № 3(9). – С. 28-33.
118. Лушникова, М. В. Социальное партнерство в сфере труда / М. В. Лушникова, А. М. Лушников ; Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. – Ярославль : Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, 2008. – 432 с.
119. Макаревич, А. Н. Сущность и специфика социального предпринимательства в России / А. Н. Макаревич, Т. Ю. Сазонова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 24(222). – С. 52-56.
120. Макаров, В. Контуры экономики знаний / В. Макаров // Экономист. – 2003. – № 3. – С. 3-15.
121. Макаров, В. Л. Экономика знаний. Уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник Российской академии наук. – 2003. – Т. 73. – №5. – С. 450-456.
122. Макаrenchко, М. А. Понятие социального предпринимательства и отличительные особенности социальных предпринимателей / М. А. Макаrenchко, А. А. Антонов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 35-42.
123. Максимов, В. И. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко //Труды ИПУ. – 1998. – вып. 2.

124. Максимов, В. И. Когнитивный подход к анализу проблемы демонополизации в транспортном комплексе / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев, А. К. Григорян // Труды ИПУ. – 1998. – вып. 2.
125. Максимов, В. И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев // Технологии информационного общества 98. – ИПУ РАН, 1999.
126. Маслоу, А. А. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. / А. А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2003.
127. Масюк Н. Н. Концепция экосистем в экономике знаний: теоретический базис / Н. Н. Масюк, М. А. Бушуева, А. А. Герасимова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44 (6). – С. 208-212.
128. Масюк Н. Н. Концептуальные аспекты взаимосвязи управления знаниями и управления человеческим капиталом организации в условиях цифровых трансформаций: экосистемно-компетентностный подход / Н. Н. Масюк, О. С. Голованова, А. А. Герасимова // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 4.
129. Махлуп, Ф. Производство и распространение знаний в США / пер. с англ. / Ф. Махлуп. – М.: Прогресс, 1966. – 463 с.
130. Махновец, С. Н. Новая экосистема образования как системообразующий вектор качества жизни / С. Н. Махновец, О. А. Попова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2017. – № 4. – С. 141-149.
131. Медведева, Н. В. Социальное партнерство: условия реализации и перспективы развития на муниципальном уровне / Н. В. Медведева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 12-2. – С. 277-280.
132. Мильнер, Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 57-76.
133. Мильнер, Б. З. Управление знаниями в современной экономике / Б. З. Мильнер; Борис Захарович Мильнер. – Москва : Ин-т экономики, 2008. – 86 с.
134. Минаев, А. В. Критерии и методы оценки проектов социального предпринимательства / А. В. Минаев // ТРУДЫ МФТИ. Труды Московского физико-технического института (национального исследовательского университета). – 2011. – Т. 3, № 3(11). – С. 153-158.
135. Миндели, Л. Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л. Э. Миндели, Л. К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3(102). – С. 115-136.
136. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. / Г. Минцберг– СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
137. Мирзоян, Г. В. Социальное партнерство в российском обществе: социально-философский анализ / Г. В. Мирзоян. – Москва : Редакция журнала "Социально-гуманитарные знания", 2010. – 252 с.
138. Михеев, В. А. Социальное партнерство и пути совершенствования публичной политики / В. А. Михеев // Власть. – 2005. – № 7. – С. 13-19.

139. Модель, Б. С. Власть и гражданское сообщество России: от социального взаимодействия - к социальному партнерству / Б. С. Модель, И. М. Модель; Ответственный редактор А.В. Гайда; Институт философии и права УрО РАН. – Екатеринбург : Институт философии и права УрО РАН, 1998. – 158 с.
140. Модель, И. М. Социальное партнерство в системе общественных отношений / И. М. Модель, Б. С. Модель // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. – 1999. – № 1. – С. 79-99.
141. Можаяева, Г. В. Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров / Г. В. Можаяева, Л. Д. Александрова, В. Н. Пуляева // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 49-55. – DOI 10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55.
142. Московская А. А. (ред.). Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2011.
143. Московская, А. А. Между социальным и экономическим благом: конфликт проектов легитимации социального предпринимательства в России / А. А. Московская, А. А. Берендяев, А. Ю. Москвина // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2017. – № 6(142). – С. 31-51.
144. Московская, А. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России. / А. Московская, М. Баталина, Л. Тарадина. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 84 с.
145. Мухин, А. В. Эволюция понятия социального предпринимательства. Основные функции социального предпринимательства / А. В. Мухин // Новые технологии. – 2011. – № 2. – С. 103-106.
146. Нестик, Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ / Т. А. Нестик // Современные технологии управления. – 2014. – № 1(37). – С. 30-37.
147. Нещадин, А. К вопросу о формах социального предпринимательства / А. Нещадин, В. Кашин, Г. Тульчинский // Общество и экономика. – 2014. – № 9. – С. 143-161.
148. Нижегородцев, Р. М. Кластерно-сетевые эффекты и институциональные фильтры в современной экономике знаний / Р. М. Нижегородцев // Управленец. – 2010. – № 7-8(11-12). – С. 46-52.
149. Никифорова, Л. Е. Стратегическое управление организацией на основе триады "знания - интеллектуальный капитал - инновации" / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 6(89). – С. 95-104.
150. Никифорова, Л. Е. Управление знаниями, формирование и развитие интеллектуального капитала организации в рамках обеспечения ее конкурентоспособности / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 6(83). – С. 83-96.
151. Новиков, Д. А. Структура теории управления социально-экономическими системами / Д. А. Новиков // Управление большими системами: сборник трудов. – 2009. – № 24. – С. 216-258.
152. Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. – К.: МАУП. 2004. – 228с.

153. Овчинникова, А. В. Рождение концепции предпринимательских экосистем и ее эволюция / А. В. Овчинникова, С. Д. Зимин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 1497-1514.
154. Оптимизация организационно-управленческих структур строительных предприятий / С. А. Баркалов, Л. А. Сальников, В. И. Леденев, Л. Р. Маилян // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Строительство и архитектура. – 2012. – № 1(25). – С. 105-110.
155. Ордобоева, Л. М. Метакомпетенция как компонент содержания профессиональной иноязычной подготовки студентов в языковом вузе / Л. М. Ордобоева // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2014. – № 14(700). – С. 144-153.
156. Орлов, Е. А. Управление компанией, блочная модель Алгоритм построения оптимальной организационной структуры управления / Е. А. Орлов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 7-1. – С. 46-50.
157. Остин, Дж. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия. / Дж. Остин, Г. Стивенсон, Дж. Вей-Скиллерн // Вестник С. Петербургского университета. – 2010. – Серия Менеджмент (3). – С. 115-145.
158. Павлова, Е. В. Психологические особенности выбора ниш вовлеченности вузовской молодежью в условиях различных образовательных форматов / Е. В. Павлова, О. М. Краснорядцева, А. В. Лейфа // Научно-педагогическое обозрение. – 2022. – № 4(44). – С. 181-196.
159. Панзабекова, А. Ж. Институциональные механизмы повышения качества жизни населения в условиях формирования информационного общества / А. Ж. Панзабекова, А. Е. Тажиева, Г. Б. Нурлихина, Г. Н. Аппакова // Экономика: стратегия и практика. - 2021. - № 1 (16). - С. 20-33.
160. Пархомчук, М. А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации / М. А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – № 3. – С. 13-17.
161. Поаншваль, Н. С. Социальное предпринимательство как инновационный инструмент решения социальных проблем в рыночной экономике / Н. С. Поаншваль // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 25. – С. 170–176.
162. Полани, М. Личностное знание: на пути к посткритической философии / М. Полани. – М.: Прогресс. 1985. 345 с
163. Полутова, М. А. Управление изменениями в компаниях: фрактальные организации / М. А. Полутова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 10. – С. 192-196.
164. Попов, А. В. Потенциал развития социальных инноваций в России и странах ЕС / А. В. Попов, Т. С. Соловьева // Современная Европа. – 2020. – № 1(94). – С. 170-182.
165. Попов, Е. В. Институты регионального развития экономики знаний / Е. В. Попов, М. В. Власов, М. О. Симахина // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 4. – С. 2-7.
166. Попов, Е. В. Социальное предпринимательство как объект институционального анализа / Е. В. Попов, А. Ю. Веретенникова, К. М. Козинская

// Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 12, № 3. – С. 360-374.

167. Попов, Е. В. Эволюция социального предпринимательства в мировом пространстве / Е. В. Попов, А. Ю. Веретенникова, К. М. Козинская // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 16, № 3. – С. 379-402.

168. Попов, Е. В. Эконотроника / Е. В. Попов // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, № 1. – С. 13-28.

169. Попов, Е. В. Межфирменные сетевые формы организации в системе корпоративного управления / Е. В. Попов, В. Л. Симонова // Экономика региона. – 2009. – № 3. – С. 146–153

170. Попова, Л. Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития промышленного предприятия / Л. Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 4(48). – С. 64-69.

171. Попова, Л. Ф. Организационные способности как основа адаптивного управления организационной структурой предприятия / Л. Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 5(54). – С. 88-95.

172. Почанина, М. Н. Малое предпринимательство как фактор эффективного социально-экономического развития / М. Н. Почанина, И. И. Кохановская // Вестник университета. – 2010. – № 1. – С. 317-318.

173. Проектирование культурно-просветительских программ / З. У. Колокольникова, К. А. Назранова, В. И. Курдюкова [и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2020. – № 2. – С. 20.

174. Пуляева, В. Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний / В. Н. Пуляева. – Москва : Государственный университет управления, 2018. – 159 с. – ISBN 978-5-215-03031-8.

175. Рагулина, Ю. В. Влияние экономики знаний на развитие промышленного производства / Ю. В. Рагулина. – Москва : МПГУ, 2008. – 250 с.

176. Раменская, Л. А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях / Л. А. Раменская // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 16-28.

177. Ратнер, Ф. Л. Интегрированное обучение детей с ограниченными возможностями в обществе здоровых детей. / Ф. Л. Ратнер, А. Ю. Юсупова. – М.: ВЛАДОС, 2006

178. Ровинский, Р.Е. Синергетика и процессы развития сложных систем / Р.Е. Ровинский // Вопросы философии. – 2006. – № 2.

179. Рогачева, Л. И. Социальное партнерство как эффективная форма обеспечения равновесия социальной системы : монография / Л. И. Рогачева ; Л. И. Рогачева ; Российский гос. социальный ун-т. – Москва : Экон-Информ, 2011. – 203 с.

180. Рождественская, Н. В. Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив / Н. В. Рождественская, С. Б. Богуславская, О. С. Боброва. – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2016. – 168 с.

181. Романова, О. А. Потенциал кластерного развития экономики региона / О. А. Романова, Ю. Г. Лаврикова // Проблемы прогнозирования. – 2008. – № 4(109). – С. 56-70.

182. Рудакова, Л. В. Корпоративная социальная ответственность, как прототип устойчивого развития предпринимательских структур / Л. В. Рудакова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1. № 11 (152). С. 38-43.

183. Рудакова, Л. В. Формирование новой парадигмы устойчивого развития предпринимательства / Л. В. Рудакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 3(156). – С. 54-61.

184. Рычик, В. В. Миссия и целеполагание социально-просветительского предпринимательства / В. В. Рычик // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 552-556.

185. Рычик, В. В. Основные теоретические аспекты социально-просветительского предпринимательства / В. В. Рычик // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 582-587.

186. Рюкер-Шеффер, П. Не только образование: роль исследовательских университетов в инновационных экосистемах / П. Рюкер-Шеффер, Б. Фишер, С. Кьероз // Форсайт. – 2018. – Т. 12, № 2. – С. 50-61.

187. Савенков, А. И. Структура социального интеллекта/ А. И. Савенков // Современная зарубежная психология. – 2018. – № 2. – С. 7-15.

188. Савченко, В. Н. Начала современного естествознания. Тезаурус. / В. Н. Савченко, В. П. Смагин. – Ростов-н/Д, 2006

189. Садков, В. О модели социального партнерства в регионах России / В. Садков, О. Кузнецова // Общество и экономика. – 2007. – № 4. – С. 124-132.

190. Сайфудинова, Н. З. Приоритеты в управлении бизнес-процессами в предпринимательской сфере / Н. З. Сайфудинова, Ш. М. Газетдинов, М. А. Рузанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, №6(147). – С. 57-62.

191. Салихов, Б. В. Качество знаний и компетенций в зеркале структурных реформ российской экономики / Б. В. Салихов, И. С. Салихова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 10(343). – С. 68-84.

192. Салихов, Б. В. Когнитивная структура поведенческой экономики и императивы повышения качества неявного знания / Б. В. Салихов, И. С. Салихова, М. Б. Олигова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 12(345). – С. 55-71.

193. Салихов, Б. В. Научно-практические императивы развития современной экономики неявных знаний / Б. В. Салихов, И. С. Салихова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 28(214). – С. 2-13.

194. Салихов, Б. В. Интеллектуальный капитал организации (сущность, структура и основы управления): монография. / Б. В. Салихов. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 156 с.

195. Сафиуллин, А. Сотрудничество и научно-исследовательские сети в экономике знаний / А. Сафиуллин, В. Тронин // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 2. – С. 104-111.
196. Сербиновский, Б. Ю. О содержании терминов "инновационная экономика", "новая экономика" и "экономика знаний" / Б. Ю. Сербиновский, О. С. Захарова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 61. – С. 247-263.
197. Сетевое взаимодействие в рамках социального партнерства, реализуемого научно-образовательным кластером / Л. В. Овсиенко, И. В. Зимина, Н. Н. Клинцева, Ф. Мюллер // Высшее образование в России. – 2013. – № 12. – С. 55-59.
198. Сефербеков, Ш. Т. Социальная интеграция детей с ограниченными возможностями / Ш. Т. Сефербеков // Acta Historica: труды по истории, археологии, этнографии и обществознанию. – 2021. – Т. 4, № 1. – С. 52-57.
199. Сигов, В. И. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний / В. И. Сигов, Г. А. Карпова, М. В. Сигова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 5(83). – С. 4-13.
200. Смирнов, П. С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами / П. С. Смирнов // Организационная психология. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 81–95.
201. Смородинская, Н. В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста / Н.В. Смородинская // Инновации. – 2014. - №7 (189). - С. 27–33.
202. Снитко, Л. Т. Развитие системы социально-трудовых отношений на основе социального партнерства / Л. Т. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3(39). – С. 44-49.
203. Соболев, Н. В. Информационное управление как специфический вид управления организацией в условиях информационного "взрыва" / Н. В. Соболев // Наука. Образование. Личность. – 2016. – № 4. – С. 85-90.
204. Соловьева, Т. С. Теоретические аспекты формирования и развития региональных социально-инновационных экосистем / Т. С. Соловьева // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 3(94). – С. 84-93.
205. Соловьева, Т. С. Влияние социальных инноваций на региональное развитие: концептуальные положения / Т. С. Соловьева // Вопросы региональной экономики. – 2018. – № 3 (36). – С. 81–88.
206. Социально-экономические функции экосистем и их роль в экономическом развитии / Е. А. Окунькова, С. Л. Озеров, А. В. Колесников, Е. В. Захаров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 10(118). – С. 120-127.
207. Сошникова, Т. А. Социальное партнерство и его роль в решении социально-экономических проблем в современной России / Т. А. Сошникова // Актуальные проблемы российского права. – 2015. – № 3(52). – С. 174-181.
208. Старшинова, А. В. Деятельность НКО в сфере социальных услуг: общественные ожидания и региональные практики / А. В. Старшинова,

О. И. Бородкина // Журнал исследований социальной политики. – 2020. – Т. 18, № 3. – С. 411-428.

209. Страдзе, А. Э. Социальная эффективность государственной молодежной политики и государственной социальной поддержки молодежи: синтез приоритетов и целей / А. Э. Страдзе // Гуманитарий Юга России. – 2017. – Т. 6, № 5. – С. 63-72.

210. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. / Томас А. Стюарт. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

211. Субботский, Е.В. Совместимы ли социальный интеллект и мораль? / Е.В. Субботский, О.Б. Чеснокова // Национальный психологический журнал. – 2011. – № 1(5). – С. 8-13.

212. Суровнева, А. А. Особенности менеджмента некоммерческих организаций / А. А. Суровнева, А. В. Полянин, Т. А. Головина // Труд и социальные отношения. – 2017. – Т. 28, № 4. – С. 33-48.

213. Сухарев, О. С. Информационная экономика: знание, конкуренция и рост / О.С. Сухарев. – Москва : Издательство "Финансы и статистика", 2015. – 287 с.

214. Сухарева, М. А. От концепции постиндустриального общества к концепции экономики знаний и цифровой экономики: критический анализ терминологического поля / М. А. Сухарева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 68. – С. 445-464.

215. Тарасов, А. К. Модели анализа и оптимизации организационно-управленческих структур в условиях конкуренции : специальность 05.13.10 "Управление в социальных и экономических системах" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук / Тарасов Александр Константинович. – Воронеж, 2006. – 21 с.

216. Татаркин, А. И. Проблемы развития социального партнерства на муниципальном рынке труда (на примере Урала) / А. И. Татаркин, Б. С. Павлов; Ответственный редактор – академик РАН А.И. Татаркин. – Москва : Акционерное общество "Издательство "Экономика", 2009. – 436 с.

217. Татаркин, А. И. Экономика знаний: проблемы теории и методологии / А. И. Татаркин, Е. В. Пилипенко ; Татаркин А. И., Пилипенко Е. В. ; Российская акад. наук, Уральское отд-ние, Ин-т экономики. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2007. – 284 с.

218. Тинякова, В. И. Трансформация системы профессиональной подготовки кадров, конкурентоспособных в условиях экономики, основанной на знаниях / В. И. Тинякова, Н. И. Морозова, В. К. Гунин // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1(37). – С. 242-245.

219. Торгованова, О. Н. Социальный капитал как условие успешной социальной интеграции / О. Н. Торгованова // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2020. – № 2(21). – С. 40-44.

220. Торопушина, Е. Е. Социальная интеграция в образовании как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт / Е. Е. Торопушина, Е. П. Башмакова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного

права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2018. – № 3. – С. 75-82.

221. Трескин, П. А. Общественные организации как социальный капитал региона / П. А. Трескин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 64. – С. 263-277.

222. Трофимова, Н. Н. Проблемы и перспективы формирования экономики знаний в условиях постиндустриальной экономики / Н. Н. Трофимова // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 4-8.

223. Трушкова, Е. А. Условия институционализации механизмов адаптации населения в динамично меняющейся среде / Е. А. Трушкова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 465-474.

224. Уварина, Н. В. Формирование гибких навыков молодежи в условиях социального партнерства / Н. В. Уварина, А. В. Савченков // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2021. – Т. 13, № 1(51). – С. 78-85.

225. Уваров, Н. Ю. Инклюзивный дизайн в контексте постиндустриального общества / Н. Ю. Уваров // Труды института бизнес-коммуникаций : Научное издание / Под общей редакцией М.Э. Вильчинской-Бутенко. Том 2. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. – С. 175-179.

226. Уильямсон, О. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / Пер. с англ. А. К. Емельянова / О. Уильямсон // Теория фирмы. Вехи экономической мысли; Вып.2. Под ред. В.М. Гальперина. С.-Петербург: Экономическая школа. – 1995. – С. 33-53.

227. Унтура, Г. А. Экономика знаний как определяющий элемент новой экономики региона / Г. А. Унтура, А. В. Евсеев // Регион: Экономика и Социология. – 2007. – № 1. – С. 154-168.

228. Упоров, И. В. Социальная интеграция российского общества: возможности в условиях дезинтеграционных факторов / И. В. Упоров // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. – 2021. – Т. 1, № 10. – С. 222-228.

229. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. Б. В. Бабина-Корень с предисл. А. К. Гастева. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122, [2] с.

230. Федулова, Л. И. Концептуальные основы экономики знаний / Л. И. Федулова // Экономическая теория. – 2008. – Т. 5, № 2. – С. 37-60.

231. Ферова, И. С. Составляющие индекса "экономики знаний" / И. С. Ферова, Ю. И. Старцева, Е. В. Инюхина // ЭКО. – 2006. – № 12(390). – С. 59-66.

232. Фещенко, В. В. Когнитивный менеджмент и когнитивное моделирование: принципы, методы, функции / В. В. Фещенко // Экономика. Социология. Право. – 2018. – № 2(10). – С. 54-60.

233. Фещенко, В. В. Когнитивная эффективность HR-менеджеров / В. В. Фещенко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 4- 4 (40). – С. 157-161.
234. Филатов, С. А. Экономика знаний: качественная и количественная характеристика / С. А. Филатов, Н. Г. Сухорукова // Идеи и идеалы. – 2015. – Т. 2, № 4(26). – С. 68-80.
235. Филин, С. А. Социальное партнерство и человеческий капитал в государстве инновационного типа / С. А. Филин, Т. В. Кенеревская // Инвестиции в России. – 2009. – № 2(169). – С. 32-37.
236. Филинов, В. П. Императивы корпоративных методических инноваций в экономике знаний / В. П. Филинов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 5(34). – С. 416-421.
237. Фомина, Ю. А. Мотивы социального предпринимательства в сфере образования и просвещения Европейского союза / Ю. А. Фомина, И. В. Катунина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 54. – С. 255-272.
238. Фомина, Ю. А. Факторы успеха социального предпринимательства в сфере образования и просвещения Европейского Союза / Ю. А. Фомина, И. В. Катунина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19, № 2. – С. 131-143.
239. Фролов, С. С. Социальная интеграция системных компонентов организации как одна из целей управленческой деятельности / С. С. Фролов // Вестник университета. – 2016. – № 3. – С. 259-264.
240. Хачатурян, К. С. Экономические факторы, влияющие на развитие социального партнерства государства и бизнеса / К. С. Хачатурян // Транспортное дело России. – 2011. – № 7. – С. 36-37.
241. Цветков, В. Л. Клиповое мышление как актуальная психологическая проблема / В. Л. Цветков, А. А. Павлова // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – № 3. – С. 317-322.
242. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю. М. Акаткин, О. Э. Карпов, В. А. Конявский, Е. Д. Ясиновская // Бизнес-информатика. – 2017. – № 4(42). – С. 17-28.
243. Цыренов, Д. Д. Оценка когнитивного потенциала региональной экономики в условиях развития экономики знаний / Д. Д. Цыренов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3-4. – С. 805-809.
244. Чепуренко, А. Ю. Малое предпринимательство в социальном контексте / А. Ю. Чепуренко ; А. Ю. Чепуренко. – Москва : Наука, 2004. – 480 с.
245. Черныш, М. Ф. Противоречия становления социального партнерства / М. Ф. Черныш // Социологические исследования. – 2004. – № 6(242). – С. 16-25.
246. Чугунов, А. В. Система индикаторов и мониторинг развития информационного общества и экономики знаний / А. В. Чугунов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2006. – Т. 1, № 7. – С. 13-30.

247. Шабанов, А. П. Инновационное управление цифровыми платформами в экономике знаний / А. П. Шабанов // Системы управления, связи и безопасности. – 2018. – № 3. – С. 106-135.
248. Шабанов, О. А. Метакомпетенция и метакомпетентность в рамках компетентностного подхода в образовании / О. А. Шабанов // Человек и образование. – 2015. – № 3(44). – С. 53-56.
249. Шевелева, А. Е. Социальное предпринимательство как один из векторов развития территорий / А. Е. Шевелева, Н. Р. Степанова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов X Международной конференции. – 2016. – С. 985–996.
250. Шиверских, М. Р. Взаимодействие предпринимательской и академической культуры в экономике знаний / М. Р. Шиверских // Вопросы образования. – 2010. – № 4. – С. 70-85.
251. Шинкевич А. И. Цифровизация образовательных организаций как продукт- и процесс-инновация в экономике данных: управленческо-методические аспекты / А. И. Шинкевич, Э. Ш. Шаймиева, Г. И. Гумерова // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 387-421.
252. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-2(81). – С. 854-861.
253. Шишкин, И. А. Система развития организационной структуры управления предприятием в условиях кризисной экономики / И. А. Шишкин // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2012. – Т. 8, № 9. – С. 108-114.
254. Шкарупета, Е. В. Фрактальные организации в условиях экономики знаний / Е. В. Шкарупета, В. А. Смышляев // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2012. – Т. 8, № 7-1. – С. 14-17.
255. Шлевкова, Т. В. Развитие социального предпринимательства в России / Т. В. Шлевкова // Рефлексия. – 2023. – № 5. – С. 121-126.
256. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982
257. Юнус, М. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма. / М. Юнус, А. Жоли. – М.: Альпина Паблишерз, 2009.
258. Юрьева, Т. В. Некоммерческие организации. Экономика и управление / Т. В. Юрьева. – Москва : Русская Деловая Литература, 1998. – 224 с.
259. Якимец, В. Н. Основы, принципы и механизмы межсекторного социального партнерства в России : специальность 22.00.04 "Социальная структура, социальные институты и процессы" : диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / Якимец Владимир Николаевич. – Санкт-Петербург, 2002. – 376 с.
260. Якимец, В. Н. Поддержка социального предпринимательства: оценка механизмов и рейтинг регионов России / В. Н. Якимец, Л. И. Никовская // Социологические исследования. – 2019. – № 5. – С. 99-109.

261. Якушев, А. Ж. Человеческий капитал, малое и среднее предпринимательство, социальное партнерство в государстве инновационного типа / А. Ж. Якушев, С. А. Филин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2008. – Т. 4, № 12(33). – С. 58-69.
262. Abosede, A. Intellectual Entrepreneurship: Theories, Purpose and Challenges / A. Abosede, A. Onakoya // International Journal of Business Administration. – 2013. – Vol. 4 (5). – P. 30–37.
263. Acs, Z. J. National systems of entrepreneurship / Z. J. Acs, D. B. Audretsch, E. E. Lehmann, G. Licht // Small Business Economics. – 2016. – Vol. 46, No. 4. – P. 527-535.
264. Adner, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy / R. Adner // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No 1. – P.39-58.
265. Alter, S. K. Social enterprise models and their mission and money relationships. / S. K. Alter. – In A. Nicholls (Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press. Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. 2006. – P. 205-232
266. Alter, S. K. Social Enterprise Typology. / S. K. Alter. – Virtue Ventures LLC 2007. – (November 27, revised version).
267. Astin, A.W. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education / A.W. Astin // Journal of College Student Development. September. – 1999. –Vol. 40, № 5. – P. 518-529.
268. Austin, J. E. Corporate Social Entrepreneurship. / J. E. Austin, E. Reficco. – Working Paper 2009. – 09-101. Harvard Business School.
269. Austin, J. Reflectionson 25 years of building social enterprise education / J. Austin, V. Rangan // Social Enterprise Journal. – 2019. – Vol. 15, № 1. – P. 2–21.
270. Austin, J. Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? / J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2006. – Vol. 30, Iss. 1. – P. 1–22.
271. Axelrod, R. (Ed.). Structure of Decision: Thee Cognitive Maps of Political Elites. – Princeton: Princeton University Press, 1976
272. Bacq, S. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. / S. Bacq, F. Janssen // Entrepreneurship & Regional Development. – 2011. – Vol. 23, No. 5-6. – P. 373 – 403.
273. Becker, G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education. – New York, 1973.
274. Bernardino, S. Social entrepreneur and gender: what's personality got to do with it? / S. Bernardino, Freitas J. Santos, C. J. Ribeiro // International Journal of Gender and Entrepreneurship. – 2018. – Vol. 10, № 1. – P. 61-82.
275. Boisot, M. Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. – Oxford, UK: Oxford University Press. 1998.
276. Boschee, J. Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions / J. Boschee, J. McClurg. – White Paper, 2003.
277. Boschee, J. Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship. Merging Mission / J. Boschee. – 1998. – 145 p.
278. Boschee, J. Social entrepreneurship / J. Boschee // Across the Board. – 1995. – №32 (3). – P. 20-25.

279. Boschee, J. Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. / J. Boschee, J. McClurg. – UK: Law Berkeley, 2003. – 134 p.
280. Brown, B. R. Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate / B. R. Brown // *Personnel Review*. – 1993. – № 22(6). – P.25-32.
281. Bukowitz, W. The Knowledge Management Fieldbook / W. Bukowitz, R. Williams. – Prentice Hall, Financial Times, 1999.
282. Burda, Y. D. Meaningful analysis of innovation, business and entrepreneurial ecosystem concepts. / Y. D. Burda, I. O. Volkova, E. V. Gavrikova // *Russian Management Journal*. – 2020. – Vol. 18, No. 1. – P. 73-102.
283. Carayannis, E. G. The ecosystem as helix: An exploratory theorybuilding study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple / Quintuple Helix Innovation Models. / E. G. Carayannis, E. Grigoroudis, D. F. Campbell, D. Meissner, D. Stamati // *R&D Management*. – 2018. – Vol. 48, No. 1. – P. 148–162.
284. Certo, S. Social entrepreneurship: Key issues and concepts / S. Certo, T. Miller // *Business Horizons*. – 2008. – Vol. 51, issue 4. – P. 267–271.
285. Cherwitz, R. Sullivan Ch. Intellectual Entrepreneurship: A Vision for Graduate Education / R. Cherwitz // *Change*. – 2002. – Vol. 34 (6). – P. 23-27.
286. Cohen, B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystem / B. Cohen // *Business Strategy and the Environment*. – 2005. – № 1. – P. 1-14.
287. Cooke, P. Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy / P. Cooke // *Industrial and Corporate Change*. – 2001. – Vol. 10. № 4. – P. 945-974.
288. Crossan, M. M. An organizational learning framework: From intuition to institution. / M. M. Crossan, H. W. Lane, R. E. White // *Academy of Management Journal*. – 1999. – № 24. – P.522-537.
289. Dees, G. The Meaning of Social Entrepreneurship / G. Dees // *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*. – 1998. – Vol. 31. – P. 28–33.
290. Dees, J. Framing a theory of social entrepreneurship — Building on two schools of practice and thought. / J. Dees, B. Anderson // *ARNOVA Occasional Paper Series*. – 2006. – №1 (3). – P. 1-28.
291. Dees, J. G. Enterprising nonprofits / J. G. Dees // *Harvard Business Review*. – 1998. – №76 (1). – P 55-66.
292. Dees, J. The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. / J. Dees. – University's Fuqua School of Business, 2001. – 189 p.
293. Dees, J. G. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship / J. G. Dees // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – № 111 (3). – P. 321-334.
294. Defourny, J. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. / J. Defourny, M. Nyssens // *Paper presented at the second EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, Italy*. – 2009.

295. Del Giudice, M. Are social enterprises echnological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries / M. Del Giudice, A. Garcia-Perez, V. Scuotto, B. Orlando // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2019. – Vol. 148. – Art. 119704.
296. Dimitrova, D. Das Konzept der Metakompetenz: Theore tische und empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. – Wiesbaden: Gabler, 2008. – P. 260.
297. Douglas, E. Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis / E. Douglas, C. Prentice // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 99. – P. 69–79.
298. Doward, A. Institutions, Markets and Economic Co-ordination: Linking Development Police to Theory and Praxis / A. Doward, J. Kydd, J. Morrison, C. Poulton // *Development and Change*. – 2005. – Vol. 36, No.1. – P. 1-25.
299. Drayton, W. The citizensector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.wilf.org/Sapir/2_files/TheCitizenSector.pdf (дата обращения: 14.12.2025).
300. Drucker, F.P. The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society / F.P. Drucker. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://books.google.com.ua/books?id=A1VtBQA_AQBAJ&pg...\(1968\)&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=A1VtBQA_AQBAJ&pg...(1968)&f=false). (дата обращения: 11.12.2025).
301. Earl, M. What on earth is a CKO? / M. Earl, I. Scott. – Survey IBM. London Business School, 1998.
302. Emerson, J. (eds.). New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Nonprofit Enterprise Creation. / J. Emerson. – San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund, 1996.
303. Flap, H. No man is an Island: The research programme of a social capital theory / H. Flap // *Conventions and structures in economic organization: markets, networks, and hierarchies* / O. Favereau, E. Lazega (Eds.). – Northampton, MA: Edward Elgar, 2002.
304. Godin, B. Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword? / B. Godin // *Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working Paper*. – 2003. – No. 24. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.csiic.ca/en/> (дата обращения: 30.11.2025).
305. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson. – Hodges Greenleaf Publishing: Sheffield, 2004.
306. Halme, M. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility / M. Halme, J. Laurila // *Journal of Business Ethics*. – 2009. – № 84 (3). – P. 325-339.
307. Haugh, H. The role of social enterprise in regional development / H. Haugh, P. Tracey // *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. – 2005. – № 2(4). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/247832461Theroleofsocialenterpriseinregionaldevelopmen> (дата обращения: 25.11.2025).

308. Hedlund, G. A model of Knowledge Management and the N-Form Corporation / G. Hedlund // *Strategic Management Journal*, Spring. – 1994. – P. 73-90.
309. Helfat, C. E. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems / C. E. Helfat, R. S. Raubitschek // *Research Policy*. – 2018. – Vol. 47, No. 8. – P. 1391-1399.
310. Henderson, R. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research / R. Henderson, L. Cockburn // *Strategic Management Journal*. – 1994. – № 15 (Winter special issue). – P. 63-84.
311. Ivanova, I. On measuring complexity in a post-industrial economy: the ecosystem's approach / I. Ivanova, N. Smorodinskaya, L. Leydesdorff // *Qual Quant*. – 2020. – № 54. – P. 197-212.
312. Jaffe, A. Economic Analysis of Research Spillovers Implications for the Advanced Technology Program / A. Jaffe // *Brandeis University and National Bureau of Economic Research*. – 1996. Dec. – P. 96.
313. Kiuppis, F. Inclusion in sport: disability and participation. / F. Kiuppis // *J. Sport in Society*. – 2016. – № 21 (1). – P. 1-18.
314. Leadbeater, C. *The Rise of the Social Entrepreneur*. – London: Demos, 1997. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://issuu.com/sepcic/docs/theriseofthesocialentrepreneur>. (дата обращения: 27.11.2025).
315. Lee, I. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. / I. Lee, Y. J. Shin // *Business Horizons*. – 2018. – Vol. 61, No. 1. – P. 35-46.
316. Lehner, O. M. The formation and interplay of social capital in crowdfunded social ventures / O. M. Lehner // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2014. – Vol. 26, No. 5-6. – P. 478-499.
317. Lusch, R. F. Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. / R. F. Lusch, S. L. Vargo, A. Gustafsson // *Journal of Business Research*. – 2016. – Vol. 69, No. 8. – P. 2957-2963.
318. Mair, J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight / J. Mair, I. Martí // *Journal of World Business*. – 2006. – Vol. 41(1). – P. 36-44.
319. Mair, J. Organizing for society: A typology of social entrepreneuring / J. Mair, J. Battilana, J. Cardenas // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – № 111 (3). – P. 353-373.
320. Margalef, R. On certain unifying principles in ecology / R. Margalef // *American naturalist*. – 1963. – Vol. 97, № 897. – P. 357-374.
321. Martin, R. Social Entrepreneurship: the Case for Definition / R. Martin, S. Osberg // *Stanford Social Innovation Review*. – 2007. – Vol. 5, No. 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (дата обращения: 20.12.2025).
322. Mayer, M. The design and implementation of information Products. / M. Mayer, M. Zack // *Sloan Management Review*. – 199637 (3).
323. Moore, J. F. Predators and prey - A new ecology of competition. / J. F. Moore // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71, No. 3 – P. 75-86.

324. Nicholls, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. / A. Nicholls // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2010. – № 34 (4). – P. 611-633.
325. Nickols, F. The Knowledge in Knowledge Management. Retrieved June 22, 2010 from Knowledge Management. – 1996.
326. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – N. Y.: Oxford University Press, 1995.
327. Olson, A. L. Student Engagement, Strategy Brief. Lincoln, NE: Student Engagement Project / A. L. Olson, R. L. Peterson // University of Nebraska-Lincoln and the Nebraska Department of Education. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://k12engagement.unl.edu/student-engagement> (дата обращения: 21.11.2025).
328. Our Competitive Future: Building the Knowledge Economy. – London: United Kingdom Department of Trade and Industry, 1998.
329. Peredoa, A. Social entrepreneurship: A critical review of the concept / A. Peredoa, Murdith McLeanb M. // *Journal of World Business*. – 2006. – Vol. 41(1). – P. 56-65.
330. Perrini F. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice / F. Perrini, C. Vurro; In: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (eds.). *Social Entrepreneurship*. – UK: Palgrave Macmillan: Basingstoke, 2006.
331. Pigou, A. *Economic of Welfare* / A. Pigou. – London: Macmilla. 1920. – 450 pp.
332. Porter, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. / M. Porter, M. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2002. – №80 (12). – P 56-68.
333. Prusak, L. *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann: Newton, MA. 1997.
334. Ritala, P. Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems:A comparative case study. / P. Ritala, V. Agouridas, D. Assimakopoulos, O. Gies // *International Journal of Technology Management*. – 2013. – Vol. 63, No. 3-4. – P.244-267.
335. Robinson, J. *Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities* / J. Robinson. – N. Y.: Palgrave Macmillan, 2006.
336. Rollet, H. *Knowledge Management processes and technologies* / H. Rollet. – Norwell, MA: Kluwer, 2003
337. Roundy, P. T. The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. / P. T. Roundy, M. Bradshaw, B. K. Brockman // *Journal of Business Research*. – 2018. – Vol. 86. – P.1-10.
338. Samuelson, P. A. *The Pure Theory of Public Expenditure* / P. A. Samuelson // *The Review of Economics and Statistics*. – 1954. – Vol. 36, No. 2. – P. 387-390.
339. Smith, B. Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value / B. Smith, C. Stevens // *Entrepreneurship & Regional. Development*. – 2010. – Vol. 22. (6). – P. 575-598.

340. Snowden, D. The ecology of a sustainable Knowledge Management Program / D. Snowden // Knowledge Management. – 1998. – №1(6).
341. Spilling, O.R. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega event / O.R. Spilling // Journal of Business Research. – 1996. – № 1. – P. 91-103.
342. Stewart, T. Intellectual Capital / T. Stewart. – London: Nicolas Brealey Publishing, 1997.
343. Sunduramurthy Ch. Doing more with less, systematically? Bricolage and ingenuering in successful social ventures / Ch. Sunduramurthy, C. Zheng, M. Musteen, J. Francis, L. Rhyne // Journal of World Business. – 2016. – Vol. 51, iss. 5. – P. 855-870.
344. Swanson, L. The Social Entrepreneurship Zone / L. Swanson, D. Zhang // Journal of Nonprofit & Public. Sector Marketing. – 2010. – Vol. 22. – P. 71-88.
345. Tansley, A. G. The use and abuse of vegetational terms and concepts. / A. G. Tansley // Ecology. – 1935. – Vol. 16, No. 3. – P. 284-307.
346. Tsujimoto, M. A review of the ecosystem concept – towards coherent ecosystem design / M. Tsujimoto, Y. Kajikawa, J. Tomita, Y. Matsumoto // Technological Forecasting and Social Change. – 2018. – Vol. 136. – P. 49-58.
347. Van Der Merwe, L. Leadership meta competencies for the future world of work. / L. Van Der Merwe, A. Verwey // SA Journal of Human Resource Management. – 2007. – №5(2). – P. 33-41.
348. Vinogradova, M. Social entrepreneurship within the framework of multi-agent system. / M. Vinogradova, A. Maloletko, A. Shatsky. – Varazdin: Economic and Social Development: Book of Proceedings, 2017. – P. 632-643.
349. Wallace, S. L. Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development / S. L. Wallace // Journal of Developmental Entrepreneurship. – 1999. – №4 (2). – P. 153-174.
350. Wasserman S. Social Network Analysis: Methods and Application / S. Wasserman, K. Faust. – Cambridge: Cambridge University Press, 1994. – 825 p.
351. Wiguna, A. Social Entrepreneurship and Socioentrepreneurship: A Study with Economic and Social Perspective / A. Wiguna, Manzilati Asfi // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol.115. – P. 12-18.
352. Wiig, K. M. Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations / K. M. Wiig. – Arlington: Schema Press, 1994.
353. Wiig, K. M. Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking : How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge / K. M. Wiig. –Arlington: Schema press, 1993.
354. William, F. Meehan III, Georgia Levenson Ashoka: Innovators for the Public, 2012– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ashoka.org/e> (дата обращения: 05.12.2025).
355. Young, M. Why the SDP are the true inheritors of Tawney's libertarian legacy / M. Young // The Guardian. – 1982. – P. 11-12.
356. Yun, J. Dynamics from open innovation to evolutionary change/ J. Yun, D. Won, K. Park // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2016. – № 2 (2). – P.7.

357. Zahra, S. E. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges / S. E. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman // Journal of Business Venturing. – 2009. – №24 (5). – P. 519-532.

358. Zahra, S.A. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. / S. A. Zahra, S. Nambisan // Business Horizons. – 2012. – Vol. 55, No. 3. – P. 219-229.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Объекты исследования: основные океанариумы и дельфинарии, расположенные на территории РФ

Таблица А1 – Объекты исследования: основные океанариумы и дельфинарии, расположенные на территории РФ

№	Наименование	Расположение	Год открытия	Территория, кв.м	Группа исследования
1	Самарский Океанариум	г. Самара	2019	2500	1
2	Палеонтологический океанариум "Эволюция"	Московская область	2019	1000	1
3	Туннельный океанариум - Геленджик	г. Геленджик	2007	400	1
4	Океанариум «Тайны океана» Москва	г. Москва	2012	250	1
5	Геленджикский океанариум г. Геленджик	г. Геленджик	2010	400	1
6	Океанариум "Акватика" Когалым	г. Когалым	2016	5000	1
7	Океанариум "Акулий риф" Ейск	г. Ейск	2009	700	1
8	Океанариум Тропическая амазонка Лазаревское Сочи	Лазаревское Сочи	2008	700	1
9	Океанариум Риф Анапа	г. Анапа	2015	200	1
10	Океанариум Ривьера Сочи	г. Сочи	2007	1000	1
11	Океанариум "Мурманский" - (Мурманск) (на капитальный ремонт до 2026г.)	г. Мурманск	1984	4000	1
12	Океанариум в ТЦ "Ритэйл Парк" - (Пенза)	г. Пенза	2014	3000	1
13	Океанариум "Морской аквариум на Чистых прудах" - (Москва)	г. Москва	2000	800	1
14	Океанариум в ТРК "Комсомолл" - (Волгоград)	г. Волгоград	2013	1000	1
15	Океанариум в сити-парке "Град" - (Воронеж)	г. Воронеж	2011	4400	1
16	Океанариум "Планета Нептун" - (Санкт-Петербург)	г. Санкт-Петербург	2006	5000	1
17	Океанариум "Океан парк" - (Краснодар)	г. Краснодар	2011	3000	1
18	Океанариум "Акватория" - (Владивосток)	г. Владивосток	1991	1500	1
19	Океанариум "Казанский океанариум" - (Татарстан)	г. Казань	2014	1500	1
20	Океанариум в ТРЦ "РИО" - (Москва)	г. Москва	2011	5000	1
21	Аквариум Института Морской Биологии	г. Севастополь	1897	160	1
22	Евпаторийский аквариум	г. Евпатория	2010	1000	1

23	Океанариум Ялты	г. Ялта	2025	800	1
24	Алуштинский Аквариум	г. Алушта	2003	650	1
25	Океанариум Екатеринбург	г. Екатеринбург	2018	8000	2
26	Океанариум «Дельфиния» Новосибирск	г. Новосибирск	2016	8000	2
27	Океанариум «Крокус Сити» Москва	г. Москва	2016	10000	2
28	Океанариум Sochi Discovery World Aquarium (Морская звезда) Адлер	г. Сочи	2009	6000	2
29	Приморский океанариум Владивосток о.Русский	г. Владивосток	2016	37000	2
30	Океанариум "Москвариум" - (Москва)	г.Москва	2015	53000	2
Дельфинарии					
31	Дельфинарий "НЕМО" Анапа	г. Анапа	2005		3
32	Дельфинарий "Ривьера" - (Сочи)	г. Сочи	1996		3
33	Азовский дельфинарий "Немо" - (Краснодарский край)	Краснодарский край	2011		3
34	Карадагский дельфинарий	поселок Курортный, р. Крым	1991		3
35	Евпаторийский дельфинарий	г. Евпатория, р. Крым	1996		3
36	Дельфинарий Акварель в Алуште	г. Алушта, р. Крым	2013		3
37	Театр морских животных Акватория в Ялте	г. Ялта	2005		3
38	Севастопольский дельфинарий	г. Севастополь	1997		3
36	Коктебельский дельфинарий	г. Коктебель	2006		3
37	Дельфинарий Немо в Феодосии	г. Феодосия	2012		3

*малоформатный океанариум (и аквариум) - 1 группа; крупный океанариум (комплекс) – 2 группа; дельфинарий - 3 группа;

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Комплекс частных и метакомпетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства

Таблица Б1 – Комплекс частных и метакомпетенций для организаций социально-просветительского предпринимательства

Блоки	Подразделения	Компетенции сотрудников	
		комплекс частных компетенций	метакомпетенции
блок стандартного управления	экономики и планирования	— специализированные, 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера; — эмоциональные, 3.3 инициативность; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.9 надежность и ответственность; 3.10 высокий уровень мотивации; — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 коммуникативные навыки; 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.6 умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты; 4.8 способность оценивать результаты. — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; 5.6 способность действовать в условиях неопределенности 5.8 способность решать собственные проблемы;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями

		— интеллектуальные: 6.1 структурное мышление; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи;	
	производства продукции (услуги)	— специализированные, 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера; — эмоциональные, 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; 3.10 высокий уровень мотивации; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями

		5.3 способность выявлять возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; 5.7 способность адекватно оценивать социальные контакты; 5.8 способность решать собственные проблемы; 5.9 способность работать в команде, развивать коллаборационное взаимодействие — новаторские: 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента; — интеллектуальные: 6.2 способность творческого мышления; 6.4 способность логического мышления; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; — социальные: 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	
	финансовое	— специализированные, 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера. — эмоциональные, 3.2 способность концентрации на задаче; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.9 надежность и ответственность;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах

		3.10 высокий уровень мотивации; — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.6 умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты; 4.8 способность оценивать результаты. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи;	
	юридическое	— специализированные, 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; — эмоциональные, 3.2 способность концентрации на задаче; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах
	организационно-кадровое	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности

		2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	— профессиональные: — 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах
блок зон ответственности	стратегического развития	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера. — эмоциональные: 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; 3.10 высокий уровень мотивации;	— общего развития: 1.4 уровень образования 1.5 способность к обучению 1.6 «длина траектории» профессионального обучения 1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах

		3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.2 лидерские навыки; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.6 умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты; 4.7 приверженность социальной-просветительской миссии; 4.8 способность оценивать результаты. — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии; 5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; 5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие; 5.6 способность осуществлять социальное взаимодействие; 5.7 способность адекватно оценивать социальные контакты; 5.8 способность решать собственные проблемы; 5.9 способность работать в команде, развивать коллаборационное взаимодействие — новаторские: 1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты; 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента. — интеллектуальные:	2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.2. навыки ведения переговоров на любых уровнях 3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний 3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков

		6.1 способность к структурному мышлению; 6.2 способность творческого мышления; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи; — социальные: 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие; 7.6 способность социальной адаптации	
	обучения и повышения квалификации	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности).	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний

		— новаторские: 1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты; 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.2 способность творческого мышления; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи — социальные: 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие; 7.6 способность социальной адаптации	— надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.6. способность к генерации новых знаний
	маркетинговых исследований	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.9 надежность и ответственность; — новаторские: 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.6. способность к генерации новых знаний

		6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи — социальные: 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал.	
	информационно-знаниевого сопровождения	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.9 надежность и ответственность; 3.10 высокий уровень мотивации; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи — социальные: 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний
	организации взаимодействия с населением	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической,

		2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.8 способность оценивать результаты. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи — социальные: 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие;	биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению — профессиональные: 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний
	анализа и прогнозирования	— специализированные:	— общего развития: 1.2 уровень образования

блок адаптационный		2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.10 этичность и моральная устойчивость; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.6 способность действовать в условиях неопределенности 5.8 способность решать собственные проблемы; — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению — профессиональные: 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний
	координации деятельности (внутри экосистемы и с внешней средой)	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности

		2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; — эмоциональные: 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.8 способность оценивать результаты. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному вдению проблемы; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	1.7. способность к самообучению — профессиональные: 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями
	координации деятельности по социально-просветительской деятельности	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности; 2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения 1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности

		— эмоциональные: 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.8 способность оценивать результаты. — интеллектуальные: 6.1 способность к структурному мышлению; 6.2 способность творческого мышления; 6.4 способность логического мышления; 6.5 способность к системному видению проблемы; 6.6 способность к запоминанию нестандартной информации; 6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи — социальные: 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие; 7.6 способность социальной адаптации	1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах — надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний
межблоковое управление	менеджеры блоков	— специализированные: 2.1 наличие специфических профессиональных навыков; 2.2 навыки организации и координации деятельности;	— общего развития: 1.1 уровень образования 1.2. способность к обучению 1.3. «длина траектории» профессионального обучения

		2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия; 2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения; 2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование; 2.6 способность применять социальные знания в новых условиях; 2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера; 2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера. — эмоциональные: 3.1 устойчивость к психологическим нагрузкам; 3.2 способность концентрации на задаче; 3.3 инициативность; 3.4 способность влиять на индивидов и группы; 3.5 способность к эффективной самореализации; 3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса; 3.7 способность к эмоциональному взаимодействию, эмпатии; 3.8 этичность и моральная устойчивость; 3.9 надежность и ответственность; 3.10 высокий уровень мотивации; 3.11 способность точной самооценки собственных особенностей взаимодействия; 3.12 способность саморефлексии (эмоциональной и мыслительной деятельности). — управленческие: 4.1 навыки общего менеджмента; 4.2 лидерские навыки; 4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях; 4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи); 4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды; 4.6 умение определять цель деятельности, расставлять приоритеты; 4.7 приверженность социальной-просветительской миссии; 4.8 способность оценивать результаты. — бизнеса: 5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды; 5.2 способность измерить социальные проблемы и	1.4. участие в социальных проектах и волонтерских организациях 1.5. наличие высшего образования экономической или социальной направленности 1.6. наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности 1.7. способность к самообучению 1.8. самоориентация на экономические и социальные ценности — профессиональные: 2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности 2.2. высокий уровень коммуникационных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде 2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную) 2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах 2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний — надпрофессиональные: 3.1. навыки обучения персонала и других лиц 3.2. навыки ведения переговоров на любых уровнях 3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории 3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями 3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями 3.6. способность к генерации новых знаний 3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков

		использовать для этого различные технологии; 5.3 способность выявлять возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности); 5.4 способность рационально расставлять приоритеты; 5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие; 5.6 способность действовать в условиях неопределенности; 5.7 способность адекватно оценивать социальные контакты; 5.8 способность решать собственные проблемы; 5.9 способность работать в команде, развивать коллаборационное взаимодействие — новаторские: 1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты; 1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии; 1.3 способность решать нестандартные задачи; 1.4 навыки креативного менеджмента. — социальные: 7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения; 7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте; 7.3 способность формировать социальный капитал. 7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества; 7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие; 7.6 способность социальной адаптации	

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Матрицы образов интеграции компетенций

Таблица В1 – Матрица образов интеграции частных компетенций (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

Порядков ый номер	Номер в наборе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1	3.1 1	3.1 2	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2		
1	1.1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	1.2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	
3	1.3	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
4	1.4	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	
5	2.1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	2.2	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	
7	2.3	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	
8	2.4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	
9	2.5	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	
10	2.6	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	
11	2.7	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	
12	2.8	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	
13	3.1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
14	3.2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
15	3.3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
16	3.4	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	
17	3.5	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	
18	3.6	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
19	3.7	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	
20	3.8	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	
21	3.9	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
22	3.1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
23	3.11	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
24	3.12	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
25	4.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
26	4.2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
27	4.3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	
28	4.4	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	
29	4.5	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
30	4.6	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	
31	4.7	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	
32	4.8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1
33	5.1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	
34	5.2	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	

35	5.3	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
36	5.4	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	
37	5.5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	
38	5.6	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
39	5.7	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
40	5.8	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	
41	5.9	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
42	6.1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	
43	6.2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	
44	6.3	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
45	6.4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
46	6.5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
47	6.6	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	
48	6.7	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	
49	7.1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	
50	7.2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
51	7.3	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
52	7.4	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
53	7.5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
54	7.6	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0

Продолжение таблицы В1 – Матрица образов интеграции частных компетенций (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
Порядковый номер	Номер в наборе	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
1	1.1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
2	1.2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1.3	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0
4	1.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	2.1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
6	2.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
7	2.3	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
8	2.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2.5	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	2.6	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0
11	2.7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
12	2.8	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
13	3.1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
14	3.2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1

15	3.3	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1
16	3.4	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0
17	3.5	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
18	3.6	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
19	3.7	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
20	3.8	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
21	3.9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
22	3.1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
23	3.11	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
24	3.12	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
25	4.1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
26	4.2	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
27	4.3	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
28	4.4	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1
29	4.5	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
30	4.6	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
31	4.7	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
32	4.8	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
33	5.1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	5.2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
35	5.3	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
36	5.4	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
37	5.5	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
38	5.6	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1
39	5.7	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1
40	5.8	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
41	5.9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	6.1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
43	6.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
44	6.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
45	6.4	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	6.5	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
47	6.6	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
48	6.7	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
49	7.1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
50	7.2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
51	7.3	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
52	7.4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
53	7.5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
54	7.6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1

Таблица В2 – Матрица образов интеграции метакомпетенций и частных компетенций (дельфинарии)

Порядковый номер	Номер в наборе компетенций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	1.1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
2	1.2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
3	1.3	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
4	1.4	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
5	2.1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	2.2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
7	2.3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	2.4	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
9	2.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
10	2.6	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
11	2.7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
12	2.8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
13	3.1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
14	3.2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
15	3.3	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
16	3.4	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
17	3.5	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
18	3.6	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
19	3.7	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
20	3.8	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
21	3.9	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
22	3.1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	3.11	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
24	3.12	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
25	4.1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
26	4.2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
27	4.3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
28	4.4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
29	4.5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
30	4.6	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
31	4.7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
32	4.8	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
33	5.1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
34	5.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1
35	5.3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
36	5.4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
37	5.5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
38	5.6	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
39	5.7	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

40	5.8	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
41	5.9	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
42	6.1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	6.2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1
44	6.3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
45	6.4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	6.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	6.6	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
48	6.7	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	7.1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
50	7.2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
51	7.3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
52	7.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
53	7.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
54	7.6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0

Таблица В3 – Матрица образов интеграции метакомпетенций (крупные океанариумы)

Порядко вый номер	Номер в наборе компетенций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
1	1.1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1.2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
3	1.3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
4	1.4	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5	1.5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
6	1.6	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
7	1.7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1.8	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
9	2.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
10	2.2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
11	2.3	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
12	2.4	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
13	2.5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
14	3.1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3.2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
16	3.3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
17	3.4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
18	3.5	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
19	3.6	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
20	3.7	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Матрицы сходства для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Таблица Г1 – Матрица мер сходства «частные компетенции – частные компетенции» (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3
1	1.1	1,00	0,73	0,84	0,67	0,90	0,75	0,79	0,79	0,84	0,79	0,82	0,82	0,54	0,76	0,47	0,65	0,78	0,61	0,56	0,63	0,64	0,58	0,57	0,57	0,72	0,45	0,79
2	1.2	0,73	1,00	0,74	0,57	0,70	0,66	0,65	0,70	0,75	0,68	0,65	0,64	0,34	0,79	0,40	0,48	0,63	0,56	0,49	0,52	0,60	0,48	0,58	0,58	0,57	0,41	0,70
3	1.3	0,84	0,74	1,00	0,68	0,77	0,64	0,68	0,71	0,80	0,78	0,66	0,70	0,43	0,70	0,55	0,63	0,69	0,61	0,58	0,55	0,59	0,58	0,60	0,60	0,65	0,42	0,76
4	1.4	0,67	0,57	0,68	1,00	0,67	0,71	0,67	0,67	0,63	0,61	0,63	0,74	0,55	0,56	0,58	0,67	0,71	0,54	0,51	0,58	0,55	0,58	0,48	0,48	0,62	0,60	0,53
5	2.1	0,90	0,70	0,77	0,67	1,00	0,80	0,77	0,81	0,87	0,81	0,80	0,89	0,56	0,79	0,50	0,70	0,71	0,58	0,61	0,76	0,74	0,61	0,57	0,57	0,69	0,48	0,74
6	2.2	0,75	0,66	0,64	0,71	0,80	1,00	0,71	0,74	0,73	0,74	0,71	0,81	0,62	0,68	0,40	0,66	0,64	0,51	0,58	0,64	0,65	0,51	0,46	0,46	0,65	0,56	0,59
7	2.3	0,79	0,65	0,68	0,67	0,77	0,71	1,00	0,78	0,74	0,70	0,70	0,74	0,58	0,72	0,54	0,68	0,74	0,70	0,70	0,63	0,55	0,63	0,48	0,48	0,64	0,47	0,64
8	2.4	0,79	0,70	0,71	0,67	0,81	0,74	0,78	1,00	0,81	0,78	0,62	0,74	0,61	0,69	0,51	0,76	0,66	0,57	0,76	0,74	0,67	0,57	0,43	0,43	0,61	0,52	0,59
9	2.5	0,84	0,75	0,80	0,63	0,87	0,73	0,74	0,81	1,00	0,79	0,72	0,78	0,48	0,71	0,50	0,64	0,76	0,53	0,63	0,68	0,66	0,53	0,52	0,52	0,66	0,41	0,66
10	2.6	0,79	0,68	0,78	0,61	0,81	0,74	0,70	0,78	0,79	1,00	0,70	0,79	0,58	0,67	0,44	0,68	0,66	0,57	0,64	0,69	0,64	0,54	0,56	0,56	0,58	0,41	0,72
11	2.7	0,82	0,65	0,66	0,63	0,80	0,71	0,70	0,62	0,72	0,70	1,00	0,88	0,43	0,72	0,38	0,55	0,69	0,56	0,43	0,63	0,60	0,56	0,58	0,58	0,64	0,35	0,72
12	2.8	0,82	0,64	0,70	0,74	0,89	0,81	0,74	0,74	0,78	0,79	0,88	1,00	0,57	0,71	0,53	0,67	0,70	0,56	0,54	0,73	0,71	0,59	0,55	0,55	0,68	0,47	0,68
13	3.1	0,54	0,34	0,43	0,55	0,56	0,62	0,58	0,61	0,48	0,58	0,43	0,57	1,00	0,46	0,34	0,57	0,44	0,58	0,50	0,50	0,43	0,49	0,28	0,28	0,41	0,45	0,32
14	3.2	0,76	0,79	0,70	0,56	0,79	0,68	0,72	0,69	0,71	0,67	0,72	0,71	0,46	1,00	0,44	0,61	0,59	0,59	0,52	0,58	0,59	0,62	0,54	0,54	0,69	0,42	0,77
15	3.3	0,47	0,40	0,55	0,58	0,50	0,40	0,54	0,51	0,50	0,44	0,38	0,53	0,34	0,44	1,00	0,52	0,50	0,43	0,62	0,61	0,54	0,57	0,40	0,40	0,43	0,54	0,37
16	3.4	0,65	0,48	0,63	0,67	0,70	0,66	0,68	0,76	0,64	0,68	0,55	0,67	0,57	0,61	0,52	1,00	0,59	0,52	0,74	0,75	0,63	0,56	0,46	0,46	0,57	0,53	0,52
17	3.5	0,78	0,63	0,69	0,71	0,71	0,64	0,74	0,66	0,76	0,66	0,69	0,70	0,44	0,59	0,50	0,59	1,00	0,68	0,51	0,60	0,55	0,61	0,59	0,59	0,62	0,51	0,65
18	3.6	0,61	0,56	0,61	0,54	0,58	0,51	0,70	0,57	0,53	0,57	0,56	0,56	0,58	0,59	0,43	0,52	0,68	1,00	0,49	0,49	0,54	0,74	0,68	0,68	0,36	0,44	0,59
19	3.7	0,56	0,49	0,58	0,51	0,61	0,58	0,70	0,76	0,63	0,64	0,43	0,54	0,50	0,52	0,62	0,74	0,51	0,49	1,00	0,79	0,65	0,57	0,43	0,43	0,41	0,55	0,39
20	3.8	0,63	0,52	0,55	0,58	0,76	0,64	0,63	0,74	0,68	0,69	0,63	0,73	0,50	0,58	0,61	0,75	0,60	0,49	0,79	1,00	0,81	0,60	0,51	0,51	0,48	0,54	0,49
21	3.9	0,64	0,60	0,59	0,55	0,74	0,65	0,55	0,67	0,66	0,64	0,60	0,71	0,43	0,59	0,54	0,63	0,55	0,54	0,65	0,81	1,00	0,69	0,60	0,60	0,52	0,47	0,56
22	3.1	0,58	0,48	0,58	0,58	0,61	0,51	0,63	0,57	0,53	0,54	0,56	0,59	0,49	0,62	0,57	0,56	0,61	0,74	0,57	0,60	0,69	1,00	0,68	0,68	0,51	0,39	0,59
23	3.11	0,57	0,58	0,60	0,48	0,57	0,46	0,48	0,43	0,52	0,56	0,58	0,55	0,28	0,54	0,40	0,46	0,59	0,68	0,43	0,51	0,60	0,68	1,00	1,00	0,42	0,41	0,64
24	3.12	0,57	0,58	0,60	0,48	0,57	0,46	0,48	0,43	0,52	0,56	0,58	0,55	0,28	0,54	0,40	0,46	0,59	0,68	0,43	0,51	0,60	0,68	1,00	1,00	0,42	0,41	0,64
25	4.1	0,72	0,57	0,65	0,62	0,69	0,65	0,64	0,61	0,66	0,58	0,64	0,68	0,41	0,69	0,43	0,57	0,62	0,36	0,41	0,48	0,52	0,51	0,42	0,42	1,00	0,44	0,69
26	4.2	0,45	0,41	0,42	0,60	0,48	0,56	0,47	0,52	0,41	0,41	0,35	0,47	0,45	0,42	0,54	0,53	0,51	0,44	0,55	0,54	0,47	0,39	0,41	0,41	0,44	1,00	0,34
27	4.3	0,79	0,70	0,76	0,53	0,74	0,59	0,64	0,59	0,66	0,72	0,72	0,68	0,32	0,77	0,37	0,52	0,65	0,59	0,39	0,49	0,56	0,59	0,64	0,64	0,69	0,34	1,00
28	4.4	0,58	0,51	0,44	0,68	0,55	0,67	0,56	0,56	0,43	0,47	0,52	0,58	0,43	0,51	0,56	0,62	0,53	0,38	0,56	0,59	0,53	0,51	0,49	0,49	0,54	0,67	0,47
29	4.5	0,79	0,64	0,73	0,47	0,71	0,59	0,64	0,64	0,66	0,72	0,67	0,68	0,42	0,71	0,41	0,61	0,65	0,62	0,49	0,55	0,53	0,62	0,68	0,68	0,66	0,30	0,83
30	4.6	0,73	0,61	0,71	0,60	0,68	0,57	0,65	0,56	0,64	0,73	0,71	0,67	0,34	0,67	0,36	0,65	0,75	0,63	0,46	0,52	0,57	0,63	0,73	0,73	0,70	0,37	0,79
31	4.7	0,75	0,69	0,75	0,65	0,73	0,64	0,74	0,79	0,70	0,76	0,57	0,68	0,48	0,70	0,55	0,69	0,67	0,58	0,71	0,73	0,74	0,71	0,53	0,53	0,62	0,44	0,70
32	4.8	0,72	0,67	0,76	0,55	0,67	0,49	0,55	0,52	0,69	0,67	0,67	0,63	0,35	0,69	0,33	0,43	0,61	0,58	0,33	0,37	0,52	0,54	0,64	0,64	0,66	0,34	0,78
33	5.1	0,58	0,63	0,65	0,46	0,61	0,51	0,47	0,48	0,53	0,54	0,53	0,50	0,31	0,66	0,14	0,41	0,46	0,48	0,29	0,38	0,46	0,43	0,59	0,59	0,58	0,34	0,69
34	5.2	0,76	0,67	0,81	0,63	0,76	0,70	0,64	0,64	0,79	0,80	0,64	0,68	0,46	0,69	0,37	0,52	0,65	0,48	0,46	0,52	0,53	0,48	0,46	0,46	0,72	0,38	0,74
35	5.3	0,80	0,68	0,77	0,57	0,77	0,57	0,59	0,54	0,69	0,70	0,74	0,72	0,32	0,70	0,42	0,43	0,72	0,56	0,33	0,53	0,60	0,60	0,62	0,62	0,64	0,31	0,87
36	5.4	0,59	0,60	0,59	0,39	0,59	0,62	0,47	0,45	0,57	0,61	0,61	0,57	0,27	0,60	0,10	0,38	0,51	0,44	0,21	0,31	0,35	0,31	0,42	0,42	0,56	0,25	0,70
37	5.5	0,75	0,66	0,64	0,68	0,73	0,81	0,71	0,74	0,65	0,63	0,60	0,70	0,59	0,70	0,51	0,72	0,61	0,47	0,65	0,64	0,65	0,61	0,49	0,49	0,65	0,56	0,62
38	5.6	0,57	0,65	0,63	0,48	0,60	0,49	0,55	0,49	0,58	0,59	0,58	0,55	0,33	0,64	0,25	0,46	0,59	0,64	0,30	0,35	0,44	0,55	0,67	0,67	0,45	0,31	0,68
39	5.7	0,42	0,33	0,35	0,51	0,51	0,63	0,44	0,48	0,44	0,45	0,35	0,51	0,45	0,38	0,43	0,61	0,43	0,29	0,50	0,54	0,47	0,29	0,36	0,36	0,44	0,67	0,34

40	5.8	0,67	0,60	0,65	0,44	0,64	0,58	0,63	0,52	0,66	0,61	0,63	0,66	0,46	0,66	0,40	0,46	0,64	0,53	0,46	0,46	0,47	0,45	0,47	0,47	0,48	0,36	0,59
41	5.9	0,65	0,44	0,54	0,53	0,60	0,69	0,62	0,65	0,55	0,59	0,45	0,55	0,64	0,48	0,43	0,64	0,52	0,47	0,63	0,55	0,53	0,43	0,33	0,33	0,50	0,52	0,38
42	6.1	0,84	0,69	0,77	0,68	0,88	0,78	0,69	0,74	0,82	0,79	0,69	0,82	0,55	0,73	0,41	0,61	0,65	0,48	0,49	0,62	0,63	0,48	0,46	0,46	0,74	0,45	0,73
43	6.2	0,72	0,62	0,68	0,70	0,77	0,71	0,68	0,68	0,72	0,62	0,65	0,75	0,54	0,67	0,49	0,62	0,57	0,46	0,50	0,59	0,60	0,53	0,44	0,44	0,64	0,42	0,58
44	6.3	0,78	0,61	0,70	0,63	0,80	0,70	0,69	0,64	0,78	0,69	0,64	0,73	0,47	0,66	0,42	0,55	0,62	0,43	0,47	0,53	0,51	0,46	0,51	0,51	0,74	0,46	0,71
45	6.4	0,81	0,62	0,73	0,67	0,81	0,74	0,70	0,68	0,79	0,73	0,68	0,77	0,48	0,67	0,41	0,56	0,66	0,44	0,45	0,54	0,52	0,44	0,49	0,49	0,75	0,48	0,75
46	6.5	0,81	0,65	0,76	0,67	0,83	0,71	0,65	0,68	0,79	0,73	0,68	0,77	0,45	0,69	0,44	0,56	0,60	0,44	0,45	0,57	0,55	0,48	0,49	0,49	0,75	0,41	0,75
47	6.6	0,68	0,66	0,70	0,58	0,68	0,67	0,63	0,60	0,73	0,71	0,63	0,65	0,42	0,62	0,24	0,43	0,57	0,49	0,36	0,37	0,37	0,38	0,47	0,47	0,65	0,33	0,74
48	6.7	0,72	0,63	0,68	0,59	0,74	0,68	0,67	0,58	0,74	0,69	0,64	0,66	0,41	0,63	0,31	0,44	0,62	0,47	0,38	0,42	0,43	0,40	0,49	0,49	0,69	0,36	0,75
49	7.1	0,72	0,65	0,74	0,54	0,75	0,71	0,73	0,68	0,72	0,81	0,62	0,69	0,46	0,70	0,53	0,62	0,63	0,56	0,70	0,66	0,63	0,56	0,51	0,51	0,55	0,38	0,70
50	7.2	0,59	0,50	0,59	0,52	0,62	0,66	0,58	0,58	0,64	0,71	0,51	0,58	0,47	0,60	0,36	0,50	0,48	0,38	0,51	0,51	0,48	0,42	0,35	0,35	0,60	0,33	0,63
51	7.3	0,74	0,68	0,68	0,58	0,79	0,74	0,65	0,81	0,72	0,83	0,68	0,74	0,47	0,64	0,46	0,68	0,66	0,53	0,70	0,78	0,76	0,53	0,48	0,48	0,58	0,51	0,67
52	7.4	0,80	0,72	0,73	0,57	0,84	0,81	0,72	0,81	0,78	0,86	0,75	0,80	0,54	0,71	0,47	0,67	0,68	0,56	0,69	0,76	0,71	0,53	0,48	0,48	0,60	0,51	0,71
53	7.5	0,51	0,42	0,52	0,47	0,59	0,62	0,51	0,61	0,54	0,55	0,50	0,57	0,45	0,46	0,49	0,64	0,36	0,40	0,71	0,69	0,67	0,44	0,37	0,37	0,37	0,45	0,35
54	7,6	0,51	0,42	0,52	0,47	0,59	0,62	0,51	0,61	0,54	0,55	0,50	0,57	0,45	0,46	0,49	0,64	0,36	0,40	0,71	0,69	0,67	0,44	0,37	0,37	0,37	0,45	0,35

Продолжение таблицы Г1 – Матрица мер сходства «частные компетенции – частные компетенции» (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
		4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
1	1.1	0,58	0,79	0,73	0,75	0,72	0,58	0,76	0,80	0,59	0,75	0,57	0,42	0,67	0,65	0,84	0,72	0,78	0,81	0,81	0,68	0,72	0,72	0,59	0,74	0,80	0,51	0,51
2	1.2	0,51	0,64	0,61	0,69	0,67	0,63	0,67	0,68	0,60	0,66	0,65	0,33	0,60	0,44	0,69	0,62	0,61	0,62	0,65	0,66	0,63	0,65	0,50	0,68	0,72	0,42	0,42
3	1.3	0,44	0,73	0,71	0,75	0,76	0,65	0,81	0,77	0,59	0,64	0,63	0,35	0,65	0,54	0,77	0,68	0,70	0,73	0,76	0,70	0,68	0,74	0,59	0,68	0,73	0,52	0,52
4	1.4	0,68	0,47	0,60	0,65	0,55	0,46	0,63	0,57	0,39	0,68	0,48	0,51	0,44	0,53	0,68	0,70	0,63	0,67	0,67	0,58	0,59	0,54	0,52	0,58	0,57	0,47	0,47
5	2.1	0,55	0,71	0,68	0,73	0,67	0,61	0,76	0,77	0,59	0,73	0,60	0,51	0,64	0,60	0,88	0,77	0,80	0,81	0,83	0,68	0,74	0,75	0,62	0,79	0,84	0,59	0,59
6	2.2	0,67	0,59	0,57	0,64	0,49	0,51	0,70	0,57	0,62	0,81	0,49	0,63	0,58	0,69	0,78	0,71	0,70	0,74	0,71	0,67	0,68	0,71	0,66	0,74	0,81	0,62	0,62
7	2.3	0,56	0,64	0,65	0,74	0,55	0,47	0,64	0,59	0,47	0,71	0,55	0,44	0,63	0,62	0,69	0,68	0,69	0,70	0,65	0,63	0,67	0,73	0,58	0,65	0,72	0,51	0,51
8	2.4	0,56	0,64	0,56	0,79	0,52	0,48	0,64	0,54	0,45	0,74	0,49	0,48	0,52	0,65	0,74	0,68	0,64	0,68	0,68	0,60	0,58	0,68	0,58	0,81	0,81	0,61	0,61
9	2.5	0,43	0,66	0,64	0,70	0,69	0,53	0,79	0,69	0,57	0,65	0,58	0,44	0,66	0,55	0,82	0,72	0,78	0,79	0,79	0,73	0,74	0,72	0,64	0,72	0,78	0,54	0,54
10	2.6	0,47	0,72	0,73	0,76	0,67	0,54	0,80	0,70	0,61	0,63	0,59	0,45	0,61	0,59	0,79	0,62	0,69	0,73	0,73	0,71	0,69	0,81	0,71	0,83	0,86	0,55	0,55
11	2.7	0,52	0,67	0,71	0,57	0,67	0,53	0,64	0,74	0,61	0,60	0,58	0,35	0,63	0,45	0,69	0,65	0,64	0,68	0,68	0,63	0,64	0,62	0,51	0,68	0,75	0,50	0,50
12	2.8	0,58	0,68	0,67	0,68	0,63	0,50	0,68	0,72	0,57	0,70	0,55	0,51	0,66	0,55	0,82	0,75	0,73	0,77	0,77	0,65	0,66	0,69	0,58	0,74	0,80	0,57	0,57
13	3.1	0,43	0,42	0,34	0,48	0,35	0,31	0,46	0,32	0,27	0,59	0,33	0,45	0,46	0,64	0,55	0,54	0,47	0,48	0,45	0,42	0,41	0,46	0,47	0,47	0,54	0,45	0,45
14	3.2	0,51	0,71	0,67	0,70	0,69	0,66	0,69	0,70	0,60	0,70	0,64	0,38	0,66	0,48	0,73	0,67	0,66	0,67	0,69	0,62	0,63	0,70	0,60	0,64	0,71	0,46	0,46
15	3.3	0,56	0,41	0,36	0,55	0,33	0,14	0,37	0,42	0,10	0,51	0,25	0,43	0,40	0,43	0,41	0,49	0,42	0,41	0,44	0,24	0,31	0,53	0,36	0,46	0,47	0,49	0,49
16	3.4	0,62	0,61	0,65	0,69	0,43	0,41	0,52	0,43	0,38	0,72	0,46	0,61	0,46	0,64	0,61	0,62	0,55	0,56	0,56	0,43	0,44	0,62	0,50	0,68	0,67	0,64	0,64
17	3.5	0,53	0,65	0,75	0,67	0,61	0,46	0,65	0,72	0,51	0,61	0,59	0,43	0,64	0,52	0,65	0,57	0,62	0,66	0,60	0,57	0,62	0,63	0,48	0,66	0,68	0,36	0,36
18	3.6	0,38	0,62	0,63	0,58	0,58	0,48	0,48	0,56	0,44	0,47	0,64	0,29	0,53	0,47	0,48	0,46	0,43	0,44	0,44	0,49	0,47	0,56	0,38	0,53	0,56	0,40	0,40
19	3.7	0,56	0,49	0,46	0,71	0,33	0,29	0,46	0,33	0,21	0,65	0,30	0,50	0,46	0,63	0,49	0,50	0,47	0,45	0,45	0,36	0,38	0,70	0,51	0,70	0,69	0,71	0,71
20	3.8	0,59	0,55	0,52	0,73	0,37	0,38	0,52	0,53	0,31	0,64	0,35	0,54	0,46	0,55	0,62	0,59	0,53	0,54	0,57	0,37	0,42	0,66	0,51	0,78	0,76	0,69	0,69
21	3.9	0,53	0,53	0,57	0,74	0,52	0,46	0,53	0,60	0,35	0,65	0,44	0,47	0,47	0,53	0,63	0,60	0,51	0,52	0,55	0,37	0,43	0,63	0,48	0,76	0,71	0,67	0,67
22	3.1	0,51	0,62	0,63	0,71	0,54	0,43	0,48	0,60	0,31	0,61	0,55	0,29	0,45	0,43	0,48	0,53	0,46	0,44	0,48	0,38	0,40	0,56	0,42	0,53	0,53	0,44	0,44
23	3.11	0,49	0,68	0,73	0,53	0,64	0,59	0,46	0,62	0,42	0,49	0,67	0,36	0,47	0,33	0,46	0,44	0,51	0,49	0,49	0,47	0,49	0,51	0,35	0,48	0,48	0,37	0,37
24	3.12	0,49	0,68	0,73	0,53	0,64	0,59	0,46	0,62	0,42	0,49	0,67	0,36	0,47	0,33	0,46	0,44	0,51	0,49	0,49	0,47	0,49	0,51	0,35	0,48	0,48	0,37	0,37
25	4.1	0,54	0,66	0,70	0,62	0,66	0,58	0,72	0,64	0,56	0,65	0,45	0,44	0,48	0,50	0,74	0,64	0,74	0,75	0,75	0,65	0,69	0,55	0,60	0,58	0,60	0,37	0,37
26	4.2	0,67	0,30	0,37	0,44	0,34	0,34	0,38	0,31	0,25	0,56	0,31	0,67	0,36	0,52	0,45	0,42	0,46	0,48	0,41	0,33	0,36	0,38	0,33	0,51	0,51	0,45	0,45
27	4.3	0,47	0,83	0,79	0,70	0,78	0,69	0,74	0,87	0,70	0,62	0,68	0,34	0,59	0,38	0,73	0,58	0,71	0,75	0,75	0,74	0,75	0,70	0,63	0,67	0,71	0,35	0,35
28	4.4	1,00	0,71	0,46	0,86	0,31	0,33	0,41	0,47	0,23	0,91	0,26	0,47	0,28	0,70	0,60	0,76	0,76	0,68	0,65	0,29	0,38	0,45	0,31	0,53	0,67	0,43	0,41
29	4.5	0,71	1,00	0,79	0,70	0,72	0,62	0,63	0,75	0,67	0,68	0,61	0,38	0,56	0,51	0,68	0,58	0,68	0,69	0,69	0,62	0,60	0,67	0,53	0,64	0,68	0,39	0,39

30	4.6	0,46	0,79	1,00	0,66	0,77	0,63	0,70	0,74	0,60	0,57	0,65	0,29	0,49	0,41	0,67	0,52	0,64	0,68	0,65	0,62	0,63	0,65	0,54	0,62	0,64	0,34	0,34
31	4.7	0,86	0,70	0,66	1,00	0,55	0,51	0,68	0,66	0,41	0,75	0,49	0,41	0,52	0,56	0,70	0,60	0,59	0,63	0,63	0,52	0,53	0,80	0,66	0,77	0,73	0,52	0,52
32	4.8	0,31	0,72	0,77	0,55	1,00	0,73	0,69	0,79	0,67	0,49	0,72	0,26	0,51	0,35	0,71	0,63	0,69	0,70	0,70	0,71	0,69	0,54	0,52	0,52	0,57	0,27	0,27
33	5.1	0,33	0,62	0,63	0,51	0,73	1,00	0,66	0,63	0,67	0,47	0,73	0,29	0,41	0,35	0,66	0,60	0,66	0,67	0,63	0,68	0,65	0,46	0,50	0,47	0,50	0,31	0,31
34	5.2	0,41	0,63	0,70	0,68	0,69	0,66	1,00	0,78	0,70	0,59	0,57	0,42	0,56	0,48	0,86	0,70	0,79	0,83	0,85	0,83	0,84	0,72	0,77	0,69	0,74	0,49	0,49
35	5.3	0,47	0,75	0,74	0,66	0,79	0,63	0,78	1,00	0,71	0,57	0,65	0,31	0,60	0,35	0,77	0,65	0,67	0,70	0,73	0,69	0,70	0,65	0,54	0,68	0,69	0,36	0,36
36	5.4	0,23	0,67	0,60	0,41	0,67	0,67	0,70	0,71	1,00	0,45	0,65	0,35	0,54	0,32	0,67	0,54	0,60	0,61	0,61	0,73	0,70	0,54	0,55	0,58	0,63	0,32	0,32
37	5.5	0,91	0,68	0,57	0,75	0,49	0,47	0,59	0,57	0,45	1,00	0,42	0,59	0,55	0,72	0,73	0,74	0,68	0,68	0,66	0,55	0,56	0,60	0,49	0,66	0,68	0,62	0,62
38	5.6	0,26	0,61	0,65	0,49	0,72	0,73	0,57	0,65	0,65	0,42	1,00	0,36	0,55	0,29	0,52	0,55	0,51	0,49	0,49	0,59	0,60	0,51	0,43	0,48	0,52	0,28	0,28
39	5.7	0,47	0,38	0,29	0,41	0,26	0,29	0,42	0,31	0,35	0,59	0,36	1,00	0,41	0,65	0,48	0,50	0,50	0,48	0,48	0,33	0,40	0,46	0,51	0,47	0,47	0,55	0,55
40	5.8	0,28	0,56	0,49	0,52	0,51	0,41	0,56	0,60	0,54	0,55	0,55	0,41	1,00	0,56	0,57	0,43	0,50	0,52	0,48	0,50	0,48	0,60	0,43	0,54	0,63	0,46	0,46
41	5.9	0,70	0,51	0,41	0,56	0,35	0,35	0,48	0,35	0,32	0,72	0,29	0,65	0,56	1,00	0,58	0,55	0,55	0,56	0,53	0,41	0,43	0,52	0,42	0,55	0,58	0,68	0,68
42	6.1	0,60	0,68	0,67	0,70	0,71	0,66	0,86	0,77	0,67	0,73	0,52	0,48	0,57	0,58	1,00	0,85	0,88	0,90	0,93	0,78	0,79	0,69	0,70	0,69	0,75	0,52	0,52
43	6.2	0,76	0,58	0,52	0,60	0,63	0,60	0,70	0,65	0,54	0,74	0,55	0,50	0,43	0,55	0,85	1,00	0,81	0,78	0,81	0,69	0,73	0,56	0,54	0,56	0,61	0,54	0,54
44	6.3	0,76	0,68	0,64	0,59	0,69	0,66	0,79	0,67	0,60	0,68	0,51	0,50	0,50	0,55	0,88	0,81	1,00	0,97	0,92	0,82	0,89	0,61	0,67	0,59	0,66	0,40	0,40
45	6.4	0,68	0,69	0,68	0,63	0,70	0,67	0,83	0,70	0,61	0,68	0,49	0,48	0,52	0,56	0,90	0,78	0,97	1,00	0,93	0,83	0,86	0,62	0,68	0,62	0,69	0,42	0,42
46	6.5	0,65	0,69	0,65	0,63	0,70	0,63	0,85	0,73	0,61	0,66	0,49	0,48	0,48	0,53	0,93	0,81	0,92	0,93	1,00	0,80	0,83	0,65	0,71	0,62	0,69	0,48	0,48
47	6.6	0,29	0,62	0,62	0,52	0,71	0,68	0,83	0,69	0,73	0,55	0,59	0,33	0,50	0,41	0,78	0,69	0,82	0,83	0,80	1,00	0,94	0,56	0,62	0,60	0,65	0,35	0,35
48	6.7	0,38	0,60	0,63	0,53	0,69	0,65	0,84	0,70	0,70	0,56	0,60	0,40	0,48	0,43	0,79	0,73	0,89	0,86	0,83	0,94	1,00	0,61	0,67	0,61	0,66	0,37	0,37
49	7.1	0,45	0,67	0,65	0,80	0,54	0,46	0,72	0,65	0,54	0,60	0,51	0,46	0,60	0,52	0,69	0,56	0,61	0,62	0,65	0,56	0,61	1,00	0,81	0,73	0,80	0,50	0,50
50	7.2	0,31	0,53	0,54	0,66	0,52	0,50	0,77	0,54	0,55	0,49	0,43	0,51	0,43	0,42	0,70	0,54	0,67	0,68	0,71	0,62	0,67	0,81	1,00	0,58	0,64	0,38	0,38
51	7.3	0,53	0,64	0,62	0,77	0,52	0,47	0,69	0,68	0,58	0,66	0,48	0,47	0,54	0,55	0,69	0,56	0,59	0,62	0,62	0,60	0,61	0,73	0,58	1,00	0,95	0,64	0,64
52	7.4	0,67	0,68	0,64	0,73	0,57	0,50	0,74	0,69	0,63	0,68	0,52	0,47	0,63	0,58	0,75	0,61	0,66	0,69	0,69	0,65	0,66	0,80	0,64	0,95	1,00	0,63	0,63
53	7.5	0,43	0,39	0,34	0,52	0,27	0,31	0,49	0,36	0,32	0,62	0,28	0,55	0,46	0,68	0,52	0,54	0,40	0,42	0,48	0,35	0,37	0,50	0,38	0,64	0,63	1,00	1,00
54	7.6	0,41	0,39	0,34	0,52	0,27	0,31	0,49	0,36	0,32	0,62	0,28	0,55	0,46	0,68	0,52	0,54	0,40	0,42	0,48	0,35	0,37	0,50	0,38	0,64	0,63	1,00	1,00

Таблица Г2 – Матрица мер сходства «метакомпетенции - частные компетенции» (дельфинарии)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3
1	1.1	1,00	0,83	0,90	0,69	0,91	0,45	0,48	0,64	0,76	0,69	0,74	0,87	0,56	0,86	0,67	0,67	0,72	0,67	0,27	0,42	0,48	0,88	0,40	0,40	0,94	0,50	0,91
2	1.2	0,83	1,00	0,85	0,61	0,81	0,53	0,56	0,72	0,69	0,62	0,58	0,74	0,55	0,80	0,57	0,74	0,64	0,76	0,42	0,38	0,45	0,84	0,47	0,47	0,84	0,57	0,73
3	1.3	0,90	0,85	1,00	0,70	0,81	0,32	0,44	0,64	0,77	0,69	0,75	0,89	0,45	0,88	0,67	0,59	0,82	0,76	0,21	0,38	0,45	0,84	0,47	0,47	0,84	0,38	0,80
4	1.4	0,69	0,61	0,70	1,00	0,69	0,38	0,40	0,64	0,78	0,70	0,76	0,75	0,53	0,64	0,56	0,50	0,53	0,56	0,25	0,33	0,32	0,64	0,43	0,43	0,71	0,33	0,74
5	2.1	0,91	0,81	0,81	0,69	1,00	0,48	0,42	0,71	0,75	0,75	0,73	0,85	0,64	0,77	0,59	0,79	0,64	0,59	0,40	0,52	0,57	0,97	0,35	0,35	0,97	0,59	0,94
6	2.2	0,45	0,53	0,32	0,38	0,48	1,00	0,55	0,56	0,32	0,42	0,35	0,30	0,67	0,44	0,43	0,50	0,27	0,29	0,67	0,57	0,53	0,50	0,40	0,40	0,50	0,86	0,43
7	2.3	0,48	0,56	0,44	0,40	0,42	0,55	1,00	0,59	0,44	0,44	0,38	0,32	0,43	0,35	0,46	0,53	0,43	0,46	0,36	0,31	0,29	0,43	0,67	0,67	0,43	0,62	0,36
8	2.4	0,64	0,72	0,64	0,64	0,71	0,56	0,59	1,00	0,64	0,80	0,61	0,54	0,76	0,58	0,50	0,69	0,48	0,50	0,67	0,70	0,67	0,73	0,50	0,50	0,67	0,70	0,62
9	2.5	0,76	0,69	0,77	0,78	0,75	0,32	0,44	0,64	1,00	0,69	0,75	0,81	0,36	0,72	0,67	0,59	0,64	0,57	0,32	0,48	0,55	0,71	0,35	0,35	0,77	0,38	0,73
10	2.6	0,69	0,62	0,69	0,70	0,75	0,42	0,44	0,80	0,69	1,00	0,67	0,67	0,64	0,72	0,57	0,74	0,55	0,57	0,42	0,67	0,64	0,77	0,47	0,47	0,71	0,57	0,73
11	2.7	0,74	0,58	0,75	0,76	0,73	0,35	0,38	0,61	0,75	0,67	1,00	0,88	0,50	0,70	0,53	0,40	0,60	0,53	0,24	0,42	0,40	0,69	0,53	0,53	0,76	0,42	0,71
12	2.8	0,87	0,74	0,89	0,75	0,85	0,30	0,32	0,54	0,81	0,67	0,88	1,00	0,43	0,85	0,64	0,57	0,78	0,73	0,20	0,36	0,43	0,81	0,44	0,44	0,88	0,36	0,84
13	3.1	0,56	0,55	0,45	0,53	0,64	0,67	0,43	0,76	0,36	0,64	0,50	0,43	1,00	0,57	0,59	0,61	0,44	0,47	0,53	0,59	0,56	0,67	0,46	0,46	0,59	0,71	0,62
14	3.2	0,86	0,80	0,88	0,64	0,77	0,44	0,35	0,58	0,72	0,72	0,70	0,85	0,57	1,00	0,80	0,62	0,76	0,80	0,22	0,50	0,57	0,80	0,50	0,50	0,80	0,50	0,76
15	3.3	0,67	0,57	0,67	0,56	0,59	0,43	0,46	0,50	0,67	0,57	0,53	0,64	0,59	0,80	1,00	0,55	0,82	0,75	0,14	0,50	0,59	0,62	0,50	0,50	0,62	0,50	0,56
16	3.4	0,67	0,74	0,59	0,50	0,79	0,50	0,53	0,69	0,59	0,74	0,40	0,57	0,61	0,62	0,55	1,00	0,52	0,64	0,50	0,55	0,61	0,81	0,44	0,44	0,75	0,64	0,71
17	3.5	0,72	0,64	0,82	0,53	0,64	0,27	0,43	0,48	0,64	0,55	0,60	0,78	0,44	0,76	0,82	0,52	1,00	0,82	0,13	0,35	0,44	0,67	0,46	0,46	0,67	0,35	0,62
18	3.6	0,67	0,76	0,76	0,56	0,59	0,29	0,46	0,50	0,57	0,57	0,53	0,73	0,47	0,80	0,75	0,64	0,82	1,00	0,14	0,25	0,35	0,62	0,67	0,67	0,62	0,38	0,56
19	3.7	0,27	0,42	0,21	0,25	0,40	0,67	0,36	0,67	0,32	0,42	0,24	0,20	0,53	0,22	0,14	0,50	0,13	0,14	1,00	0,71	0,67	0,42	0,20	0,20	0,33	0,71	0,35
20	3.8	0,42	0,38	0,38	0,33	0,52	0,57	0,31	0,70	0,48	0,67	0,42	0,36	0,59	0,50	0,50	0,55	0,35	0,25	0,71	1,00	0,94	0,54	0,33	0,33	0,46	0,75	0,40
21	3.9	0,48	0,45	0,45	0,32	0,57	0,53	0,29	0,67	0,55	0,64	0,40	0,43	0,56	0,57	0,59	0,61	0,44	0,35	0,67	0,94	1,00	0,59	0,31	0,31	0,52	0,71	0,46
22	3.1	0,88	0,84	0,84	0,64	0,97	0,50	0,43	0,73	0,71	0,77	0,69	0,81	0,67	0,80	0,62	0,81	0,67	0,62	0,42	0,54	0,59	1,00	0,36	0,36	0,94	0,62	0,91
23	3.11	0,40	0,47	0,47	0,43	0,35	0,40	0,67	0,50	0,35	0,47	0,53	0,44	0,46	0,50	0,50	0,44	0,46	0,67	0,20	0,33	0,31	0,36	1,00	1,00	0,36	0,50	0,29
24	3.12	0,40	0,47	0,47	0,43	0,35	0,40	0,67	0,50	0,35	0,47	0,53	0,44	0,46	0,50	0,50	0,44	0,46	0,67	0,20	0,33	0,31	0,36	1,00	1,00	0,36	0,50	0,29
25	4.1	0,94	0,84	0,84	0,71	0,97	0,50	0,43	0,67	0,77	0,71	0,76	0,88	0,59	0,80	0,62	0,75	0,67	0,62	0,33	0,46	0,52	0,94	0,36	0,36	1,00	0,54	0,91
26	4.2	0,50	0,57	0,38	0,33	0,59	0,86	0,62	0,70	0,38	0,57	0,42	0,36	0,71	0,50	0,50	0,64	0,35	0,38	0,71	0,75	0,71	0,62	0,50	0,50	0,54	1,00	0,48
27	4.3	0,91	0,73	0,80	0,74	0,94	0,43	0,36	0,62	0,73	0,73	0,71	0,84	0,62	0,76	0,56	0,71	0,62	0,56	0,35	0,40	0,46	0,91	0,29	0,29	0,91	0,48	1,00
28	4.4	0,40	0,47	0,47	0,43	0,35	0,40	0,44	0,38	0,35	0,35	0,53	0,44	0,46	0,50	0,33	0,33	0,31	0,50	0,20	0,17	0,15	0,36	0,75	0,75	0,36	0,33	0,38
29	4.5	0,83	0,77	0,85	0,87	0,81	0,32	0,44	0,64	0,85	0,77	0,75	0,89	0,45	0,80	0,67	0,67	0,73	0,76	0,21	0,38	0,45	0,77	0,47	0,47	0,84	0,38	0,80
30	4.6	0,61	0,50	0,60	0,59	0,54	0,46	0,33	0,42	0,60	0,50	0,67	0,67	0,38	0,63	0,40	0,29	0,50	0,40	0,31	0,40	0,38	0,48	0,36	0,36	0,56	0,40	0,58
31	4.7	0,71	0,64	0,72	0,82	0,71	0,33	0,47	0,67	0,88	0,80	0,70	0,77	0,38	0,67	0,60	0,62	0,67	0,60	0,33	0,50	0,48	0,67	0,38	0,38	0,73	0,40	0,69
32	4.8	0,86	0,72	0,88	0,64	0,77	0,33	0,47	0,50	0,80	0,56	0,70	0,85	0,29	0,75	0,60	0,54	0,76	0,60	0,22	0,40	0,48	0,73	0,38	0,38	0,80	0,40	0,76
33	5.1	0,90	0,79	0,93	0,80	0,88	0,29	0,40	0,59	0,86	0,71	0,85	0,97	0,42	0,81	0,61	0,62	0,75	0,70	0,19	0,35	0,42	0,85	0,42	0,42	0,91	0,35	0,88
34	5.2	0,76	0,62	0,77	0,70	0,75	0,32	0,44	0,64	0,85	0,77	0,83	0,81	0,36	0,64	0,48	0,52	0,64	0,48	0,32	0,48	0,45	0,71	0,35	0,35	0,77	0,38	0,73
35	5.3	0,90	0,79	0,86	0,80	0,88	0,38	0,40	0,59	0,79	0,64	0,77	0,90	0,50	0,74	0,52	0,62	0,67	0,61	0,29	0,26	0,33	0,85	0,32	0,32	0,91	0,35	0,94
36	5.4	0,87	0,74	0,89	0,83	0,85	0,30	0,32	0,54	0,81	0,67	0,80	0,93	0,43	0,77	0,55	0,57	0,70	0,64	0,20	0,27	0,35	0,81	0,33	0,33	0,88	0,27	0,90
37	5.5	0,77	0,64	0,64	0,64	0,88	0,57	0,30	0,67	0,57	0,71	0,69	0,76	0,75	0,67	0,52	0,69	0,58	0,52	0,48	0,52	0,58	0,85	0,32	0,32	0,85	0,61	0,88
38	5.6	0,88	0,69	0,83	0,77	0,91	0,36	0,29	0,57	0,76	0,76	0,74	0,87	0,56	0,79	0,58	0,67	0,64	0,58	0,27	0,42	0,48	0,88	0,30	0,30	0,88	0,42	0,97
39	5.7	0,59	0,58	0,50	0,67	0,67	0,59	0,50	0,70	0,67	0,67	0,55	0,56	0,50	0,43	0,32	0,64	0,40	0,32	0,59	0,53	0,50	0,62	0,27	0,27	0,69	0,53	0,64
40	5.8	0,55	0,63	0,63	0,50	0,48	0,33	0,73	0,56	0,53	0,63	0,47	0,50	0,40	0,56	0,57	0,50	0,67	0,71	0,17	0,29	0,27	0,50	0,60	0,60	0,50	0,43	0,43
41	5.9	0,42	0,48	0,29	0,33	0,52	0,86	0,46	0,70	0,38	0,57	0,32	0,27	0,71	0,40	0,38	0,64	0,24	0,25	0,86	0,75	0,71	0,54	0,33	0,33	0,46	0,88	0,48
42	6.1	0,88	0,84	0,77	0,71	0,97	0,50	0,43	0,73	0,77	0,77	0,69	0,81	0,67	0,80	0,62	0,81	0,59	0,62	0,42	0,54	0,59	0,94	0,36	0,36	0,94	0,62	0,91
43	6.2	0,64	0,48	0,48	0,73	0,71	0,56	0,47	0,67	0,72	0,72	0,52	0,54	0,57	0,50	0,50	0,69	0,38	0,30	0,56	0,60	0,57	0,67	0,25	0,25	0,67	0,60	0,76
44	6.3	0,88	0,69	0,83	0,77	0,91	0,36	0,29	0,57	0,76	0,76	0,74	0,87	0,56	0,79	0,58	0,67	0,64	0,58	0,27	0,42	0,48	0,88	0,30	0,30	0,88	0,42	0,97
45	6.4	0,86	0,81	0,75	0,69	0,95	0,48	0,42	0,77	0,81	0,81	0,67	0,79	0,64	0,77	0,59	0,85	0,57	0,59	0,48	0,59	0,64	0,92	0,35	0,35	0,92	0,59	0,89
46	6.5	0,88	0,84	0,7																								

47	6.6	0,76	0,62	0,69	0,70	0,81	0,42	0,22	0,48	0,77	0,69	0,67	0,81	0,55	0,80	0,67	0,59	0,64	0,57	0,32	0,48	0,55	0,77	0,24	0,24	0,77	0,48	0,87
48	6.7	0,88	0,84	0,77	0,64	0,97	0,50	0,43	0,67	0,71	0,71	0,69	0,81	0,59	0,73	0,54	0,81	0,59	0,62	0,42	0,46	0,52	0,94	0,36	0,36	0,94	0,62	0,91
49	7.1	0,50	0,38	0,48	0,67	0,52	0,43	0,46	0,60	0,76	0,67	0,74	0,64	0,35	0,50	0,50	0,45	0,47	0,38	0,43	0,63	0,59	0,46	0,50	0,50	0,54	0,50	0,48
50	7.2	0,75	0,69	0,69	0,77	0,86	0,45	0,38	0,79	0,76	0,90	0,67	0,73	0,64	0,71	0,58	0,80	0,56	0,58	0,45	0,67	0,64	0,82	0,40	0,40	0,82	0,58	0,79
51	7.3	0,81	0,69	0,76	0,69	0,86	0,36	0,38	0,64	0,90	0,83	0,67	0,80	0,48	0,79	0,67	0,73	0,64	0,58	0,36	0,58	0,64	0,82	0,30	0,30	0,82	0,50	0,85
52	7.4	0,86	0,75	0,75	0,62	0,95	0,48	0,33	0,71	0,75	0,75	0,73	0,85	0,64	0,77	0,59	0,79	0,64	0,59	0,48	0,59	0,64	0,92	0,35	0,35	0,92	0,59	0,89
53	7.5	0,57	0,48	0,40	0,64	0,71	0,67	0,35	0,75	0,64	0,72	0,61	0,54	0,76	0,50	0,50	0,62	0,38	0,30	0,67	0,70	0,67	0,67	0,25	0,25	0,67	0,70	0,69
54	7.6	0,73	0,59	0,59	0,67	0,79	0,50	0,32	0,69	0,74	0,74	0,72	0,71	0,70	0,69	0,55	0,64	0,43	0,45	0,50	0,55	0,61	0,75	0,33	0,33	0,75	0,55	0,84

Продолжение таблицы Г2 – Матрица мер сходства «метакомпетенции – частные компетенции» (дельфинарии)

		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
		4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
1	1.1	0,40	0,83	0,61	0,71	0,86	0,90	0,76	0,90	0,87	0,77	0,88	0,59	0,55	0,42	0,88	0,64	0,88	0,86	0,88	0,76	0,88	0,50	0,75	0,81	0,86	0,57	0,73
2	1.2	0,47	0,77	0,50	0,64	0,72	0,79	0,62	0,79	0,74	0,64	0,69	0,58	0,63	0,48	0,84	0,48	0,69	0,81	0,84	0,62	0,84	0,38	0,69	0,69	0,75	0,48	0,59
3	1.3	0,47	0,85	0,60	0,72	0,88	0,93	0,77	0,86	0,89	0,64	0,83	0,50	0,63	0,29	0,77	0,48	0,83	0,75	0,77	0,69	0,77	0,48	0,69	0,76	0,75	0,40	0,59
4	1.4	0,43	0,87	0,59	0,82	0,64	0,80	0,70	0,80	0,83	0,64	0,77	0,67	0,50	0,33	0,71	0,73	0,77	0,69	0,64	0,70	0,64	0,67	0,77	0,69	0,62	0,64	0,67
5	2.1	0,35	0,81	0,54	0,71	0,77	0,88	0,75	0,88	0,85	0,88	0,91	0,67	0,48	0,52	0,97	0,71	0,91	0,95	0,97	0,81	0,97	0,52	0,86	0,86	0,95	0,71	0,79
6	2.2	0,40	0,32	0,46	0,33	0,33	0,29	0,32	0,38	0,30	0,57	0,36	0,59	0,33	0,86	0,50	0,56	0,36	0,48	0,50	0,42	0,50	0,43	0,45	0,36	0,48	0,67	0,50
7	2.3	0,44	0,44	0,33	0,47	0,47	0,40	0,44	0,40	0,32	0,30	0,29	0,50	0,73	0,46	0,43	0,47	0,29	0,42	0,43	0,22	0,43	0,46	0,38	0,38	0,33	0,35	0,32
8	2.4	0,38	0,64	0,42	0,67	0,50	0,59	0,64	0,59	0,54	0,67	0,57	0,70	0,56	0,70	0,73	0,67	0,57	0,77	0,67	0,48	0,67	0,60	0,79	0,64	0,71	0,75	0,69
9	2.5	0,35	0,85	0,60	0,88	0,80	0,86	0,85	0,79	0,81	0,57	0,76	0,67	0,53	0,38	0,77	0,72	0,76	0,81	0,71	0,77	0,71	0,76	0,76	0,90	0,75	0,64	0,74
10	2.6	0,35	0,77	0,50	0,80	0,56	0,71	0,77	0,64	0,67	0,71	0,76	0,67	0,63	0,57	0,77	0,72	0,76	0,81	0,71	0,69	0,71	0,67	0,90	0,83	0,75	0,72	0,74
11	2.7	0,53	0,75	0,67	0,70	0,70	0,85	0,83	0,77	0,80	0,69	0,74	0,55	0,47	0,32	0,69	0,52	0,74	0,67	0,69	0,67	0,69	0,74	0,67	0,67	0,73	0,61	0,72
12	2.8	0,44	0,89	0,67	0,77	0,85	0,97	0,81	0,90	0,93	0,76	0,87	0,56	0,50	0,27	0,81	0,54	0,87	0,79	0,81	0,81	0,81	0,64	0,73	0,80	0,85	0,54	0,71
13	3.1	0,46	0,45	0,38	0,38	0,29	0,42	0,36	0,50	0,43	0,75	0,56	0,50	0,40	0,71	0,67	0,57	0,56	0,64	0,59	0,55	0,59	0,35	0,64	0,48	0,64	0,76	0,70
14	3.2	0,50	0,80	0,63	0,67	0,75	0,81	0,64	0,74	0,77	0,67	0,79	0,43	0,56	0,40	0,80	0,50	0,79	0,77	0,73	0,80	0,73	0,50	0,71	0,79	0,77	0,50	0,69
15	3.3	0,33	0,67	0,40	0,60	0,60	0,61	0,48	0,52	0,55	0,52	0,58	0,32	0,57	0,38	0,62	0,50	0,58	0,59	0,54	0,67	0,54	0,50	0,58	0,67	0,59	0,50	0,55
16	3.4	0,33	0,67	0,29	0,62	0,54	0,62	0,52	0,62	0,57	0,69	0,67	0,64	0,50	0,64	0,81	0,69	0,67	0,85	0,81	0,59	0,81	0,45	0,80	0,73	0,79	0,62	0,64
17	3.5	0,31	0,73	0,50	0,67	0,76	0,75	0,64	0,67	0,70	0,58	0,64	0,40	0,67	0,24	0,59	0,38	0,64	0,57	0,59	0,64	0,59	0,47	0,56	0,64	0,64	0,38	0,43
18	3.6	0,50	0,76	0,40	0,60	0,60	0,70	0,48	0,61	0,64	0,52	0,58	0,32	0,71	0,25	0,62	0,30	0,58	0,59	0,62	0,57	0,62	0,38	0,58	0,58	0,59	0,30	0,45
19	3.7	0,20	0,21	0,31	0,33	0,22	0,19	0,32	0,29	0,20	0,48	0,27	0,59	0,17	0,86	0,42	0,56	0,27	0,48	0,42	0,32	0,42	0,43	0,45	0,36	0,48	0,67	0,50
20	3.8	0,17	0,38	0,40	0,50	0,40	0,35	0,48	0,26	0,27	0,52	0,42	0,53	0,29	0,75	0,54	0,60	0,42	0,59	0,46	0,48	0,46	0,63	0,67	0,58	0,59	0,70	0,55
21	3.9	0,15	0,45	0,38	0,48	0,48	0,42	0,45	0,33	0,35	0,58	0,48	0,50	0,27	0,71	0,59	0,57	0,48	0,64	0,52	0,55	0,52	0,59	0,64	0,64	0,64	0,67	0,61
22	3.1	0,36	0,77	0,48	0,67	0,73	0,85	0,71	0,85	0,81	0,85	0,88	0,62	0,50	0,54	0,94	0,67	0,88	0,92	0,94	0,77	0,94	0,46	0,82	0,82	0,92	0,67	0,75
23	3.11	0,75	0,47	0,36	0,38	0,38	0,42	0,35	0,32	0,33	0,32	0,30	0,27	0,60	0,33	0,36	0,25	0,30	0,35	0,36	0,24	0,36	0,50	0,40	0,30	0,35	0,25	0,33
24	3.12	0,75	0,47	0,36	0,38	0,38	0,42	0,35	0,32	0,33	0,32	0,30	0,27	0,60	0,33	0,36	0,25	0,30	0,35	0,36	0,24	0,36	0,50	0,40	0,30	0,35	0,25	0,33
25	4.1	0,36	0,84	0,56	0,73	0,80	0,91	0,77	0,91	0,88	0,85	0,88	0,69	0,50	0,46	0,94	0,67	0,88	0,92	0,94	0,77	0,94	0,54	0,82	0,82	0,92	0,67	0,75
26	4.2	0,33	0,38	0,40	0,40	0,40	0,35	0,38	0,35	0,27	0,61	0,42	0,53	0,43	0,88	0,62	0,60	0,42	0,59	0,62	0,48	0,62	0,50	0,58	0,50	0,59	0,70	0,55
27	4.3	0,38	0,80	0,58	0,69	0,76	0,88	0,73	0,94	0,90	0,88	0,97	0,64	0,43	0,48	0,91	0,76	0,97	0,89	0,91	0,87	0,91	0,48	0,79	0,85	0,89	0,69	0,84
28	4.4	1,00	0,75	0,27	0,33	0,29	1,00	0,35	0,73	0,50	0,38	0,42	0,24	0,21	0,22	0,42	0,20	0,53	0,80	0,67	0,27	0,50	0,20	0,26	0,27	0,47	0,18	0,67
29	4.5	0,75	1,00	0,60	0,88	0,80	0,93	0,77	0,86	0,89	0,71	0,83	0,67	0,63	0,29	0,84	0,64	0,83	0,81	0,77	0,77	0,77	0,67	0,83	0,83	0,75	0,56	0,67
30	4.6	0,27	0,60	1,00	0,63	0,74	0,64	0,70	0,64	0,67	0,55	0,61	0,67	0,46	0,40	0,56	0,53	0,61	0,54	0,48	0,70	0,48	0,67	0,52	0,61	0,54	0,53	0,57
31	4.7	0,33	0,88	0,63	1,00	0,75	0,81	0,88	0,74	0,77	0,59	0,71	0,78	0,67	0,40	0,73	0,75	0,71	0,77	0,67	0,72	0,67	0,80	0,86	0,86	0,71	0,67	0,62
32	4.8	0,29	0,80	0,74	0,75	1,00	0,89	0,80	0,81	0,85	0,59	0,79	0,61	0,56	0,30	0,73	0,58	0,79	0,71	0,73	0,72	0,73	0,60	0,64	0,79	0,71	0,42	0,54
33	5.1	1,00	0,93	0,64	0,81	0,89	1,00	0,89	0,80	0,97	0,73	0,90	0,62	0,57	0,26	0,85	0,59	0,90	0,82	0,85	0,79	0,85	0,61	0,77	0,84	0,82	0,52	0,69
34	5.2	0,35	0,77	0,70	0,88	0,80	0,86	1,00	0,79	0,81	0,64	0,76	0,75	0,63	0,38	0,71	0,64	0,76	0,75	0,71	0,69	0,71	0,76	0,76	0,83	0,75	0,64	0,67
35	5.3	0,73	0,86	0,64	0,74	0,81	0,93	0,79	1,00	0,97	0,80	0,90	0,69	0,48	0,35	0,85	0,67	0,90	0,82	0,85	0,79	0,85	0,52	0,71	0,77	0,82	0,59	0,76
36	5.4	0,50	0,89	0,67	0,77	0,85	0,97	0,81	0,97	1,00	0,76	0,93	0,64	0,50	0,27	0,81	0,62	0,93	0,79	0,81	0,81	0,81	0,55	0,73	0,80	0,79	0,54	0,71

37	5.5	0,38	0,71	0,55	0,59	0,59	0,73	0,64	0,80	0,76	1,00	0,84	0,69	0,38	0,61	0,85	0,67	0,84	0,82	0,85	0,79	0,85	0,52	0,77	0,71	0,88	0,81	0,83
38	5.6	0,42	0,83	0,61	0,71	0,79	0,90	0,76	0,90	0,93	0,84	1,00	0,59	0,45	0,42	0,88	0,71	1,00	0,86	0,88	0,90	0,88	0,50	0,81	0,88	0,86	0,64	0,80
39	5.7	0,24	0,67	0,67	0,78	0,61	0,62	0,75	0,69	0,64	0,69	0,59	1,00	0,47	0,63	0,69	0,78	0,59	0,73	0,62	0,58	0,62	0,74	0,74	0,67	0,67	0,78	0,64
40	5.8	0,21	0,63	0,46	0,67	0,56	0,57	0,63	0,48	0,50	0,38	0,45	0,47	1,00	0,29	0,50	0,33	0,45	0,48	0,50	0,42	0,50	0,43	0,55	0,55	0,40	0,33	0,30
41	5.9	0,22	0,29	0,40	0,40	0,30	0,26	0,38	0,35	0,27	0,61	0,42	0,63	0,29	1,00	0,54	0,70	0,42	0,59	0,54	0,48	0,54	0,50	0,58	0,50	0,59	0,80	0,64
42	6.1	0,42	0,84	0,56	0,73	0,73	0,85	0,71	0,85	0,81	0,85	0,88	0,69	0,50	0,54	1,00	0,73	0,88	0,97	0,94	0,84	0,94	0,54	0,88	0,88	0,92	0,73	0,81
43	6.2	0,20	0,64	0,53	0,75	0,58	0,59	0,64	0,67	0,62	0,67	0,71	0,78	0,33	0,70	0,73	1,00	0,71	0,77	0,67	0,72	0,67	0,70	0,79	0,79	0,71	0,83	0,77
44	6.3	0,53	0,83	0,61	0,71	0,79	0,90	0,76	0,90	0,93	0,84	1,00	0,59	0,45	0,42	0,88	0,71	1,00	0,86	0,88	0,90	0,88	0,50	0,81	0,88	0,86	0,64	0,80
45	6.4	0,80	0,81	0,54	0,77	0,71	0,82	0,75	0,82	0,79	0,82	0,86	0,73	0,48	0,59	0,97	0,77	0,86	1,00	0,92	0,81	0,92	0,59	0,91	0,91	0,95	0,77	0,85
46	6.5	0,67	0,77	0,48	0,67	0,73	0,85	0,71	0,85	0,81	0,85	0,88	0,62	0,50	0,54	0,94	0,67	0,88	0,92	1,00	0,77	1,00	0,46	0,82	0,82	0,92	0,67	0,75
47	6.6	0,27	0,77	0,70	0,72	0,72	0,79	0,69	0,79	0,81	0,79	0,90	0,58	0,42	0,48	0,84	0,72	0,90	0,81	0,77	1,00	0,77	0,57	0,76	0,90	0,81	0,72	0,81
48	6.7	0,50	0,77	0,48	0,67	0,73	0,85	0,71	0,85	0,81	0,85	0,88	0,62	0,50	0,54	0,94	0,67	0,88	0,92	1,00	0,77	1,00	0,46	0,82	0,82	0,92	0,67	0,75
49	7.1	0,20	0,67	0,67	0,80	0,60	0,61	0,76	0,52	0,55	0,52	0,50	0,74	0,43	0,50	0,54	0,70	0,50	0,59	0,46	0,57	0,46	1,00	0,67	0,67	0,59	0,70	0,64
50	7.2	0,26	0,83	0,52	0,86	0,64	0,77	0,76	0,71	0,73	0,77	0,81	0,74	0,55	0,58	0,88	0,79	0,81	0,91	0,82	0,76	0,82	0,67	1,00	0,88	0,86	0,79	0,73
51	7.3	0,27	0,83	0,61	0,86	0,79	0,84	0,83	0,77	0,80	0,71	0,88	0,67	0,55	0,50	0,88	0,79	0,88	0,91	0,82	0,90	0,82	0,67	0,88	1,00	0,86	0,71	0,80
52	7.4	0,47	0,75	0,54	0,71	0,71	0,82	0,75	0,82	0,79	0,88	0,86	0,67	0,40	0,59	0,92	0,71	0,86	0,95	0,92	0,81	0,92	0,59	0,86	0,86	1,00	0,77	0,85
53	7.5	0,18	0,56	0,53	0,67	0,42	0,52	0,64	0,59	0,54	0,81	0,64	0,78	0,33	0,80	0,73	0,83	0,64	0,77	0,67	0,72	0,67	0,70	0,79	0,71	0,77	1,00	0,85
54	7.6	0,67	0,67	0,57	0,62	0,54	0,69	0,67	0,76	0,71	0,83	0,80	0,64	0,30	0,64	0,81	0,77	0,80	0,85	0,75	0,81	0,75	0,64	0,73	0,80	0,85	0,85	1,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Матрицы мер включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Таблица Д1 – Матрица мер включения «частные компетенции – частные компетенции» (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3
1	1.1	1,00	0,59	0,76	0,53	0,90	0,65	0,69	0,71	0,78	0,71	0,69	0,76	0,39	0,65	0,33	0,53	0,65	0,45	0,43	0,51	0,51	0,43	0,41	0,41	0,59	0,31	0,67
2	1.2	0,94	1,00	0,84	0,55	0,90	0,71	0,71	0,81	0,87	0,77	0,68	0,74	0,29	0,84	0,32	0,48	0,65	0,48	0,45	0,52	0,58	0,42	0,48	0,48	0,58	0,32	0,74
3	1.3	0,95	0,67	1,00	0,59	0,87	0,62	0,67	0,72	0,82	0,79	0,62	0,72	0,33	0,67	0,41	0,56	0,64	0,49	0,49	0,49	0,51	0,46	0,46	0,46	0,59	0,31	0,72
4	1.4	0,90	0,59	0,79	1,00	0,90	0,79	0,76	0,79	0,76	0,72	0,69	0,90	0,48	0,62	0,48	0,69	0,76	0,48	0,48	0,59	0,55	0,52	0,41	0,41	0,66	0,48	0,59
5	2.1	0,90	0,57	0,69	0,53	1,00	0,69	0,67	0,73	0,80	0,73	0,67	0,82	0,41	0,67	0,35	0,57	0,59	0,43	0,47	0,61	0,59	0,45	0,41	0,41	0,57	0,33	0,63
6	2.2	0,89	0,61	0,67	0,64	0,94	1,00	0,72	0,78	0,78	0,78	0,69	0,86	0,50	0,67	0,31	0,61	0,61	0,42	0,50	0,58	0,58	0,42	0,36	0,36	0,61	0,42	0,58
7	2.3	0,92	0,59	0,70	0,59	0,89	0,70	1,00	0,81	0,78	0,73	0,68	0,78	0,46	0,70	0,41	0,62	0,70	0,57	0,59	0,57	0,49	0,51	0,38	0,38	0,59	0,35	0,62
8	2.4	0,88	0,63	0,70	0,58	0,90	0,70	0,75	1,00	0,83	0,78	0,58	0,75	0,48	0,65	0,38	0,68	0,60	0,45	0,63	0,65	0,58	0,45	0,33	0,33	0,55	0,38	0,55
9	2.5	0,93	0,66	0,78	0,54	0,95	0,68	0,71	0,80	1,00	0,78	0,66	0,78	0,37	0,66	0,37	0,56	0,68	0,41	0,51	0,59	0,56	0,41	0,39	0,39	0,59	0,29	0,61
10	2.6	0,88	0,60	0,78	0,53	0,90	0,70	0,68	0,78	0,80	1,00	0,65	0,80	0,45	0,63	0,33	0,60	0,60	0,45	0,53	0,60	0,55	0,43	0,43	0,43	0,53	0,30	0,68
11	2.7	1,00	0,62	0,71	0,59	0,97	0,74	0,74	0,68	0,79	0,76	1,00	0,97	0,35	0,74	0,29	0,53	0,68	0,47	0,38	0,59	0,56	0,47	0,47	0,47	0,62	0,26	0,74
12	2.8	0,90	0,56	0,68	0,63	0,98	0,76	0,71	0,73	0,78	0,78	0,80	1,00	0,44	0,66	0,39	0,59	0,63	0,44	0,44	0,63	0,61	0,46	0,41	0,41	0,61	0,34	0,63
13	3.1	0,86	0,41	0,59	0,64	0,91	0,82	0,77	0,86	0,68	0,82	0,55	0,82	1,00	0,59	0,32	0,68	0,55	0,59	0,55	0,59	0,50	0,50	0,27	0,27	0,50	0,41	0,41
14	3.2	0,91	0,74	0,74	0,51	0,94	0,69	0,74	0,74	0,77	0,71	0,71	0,77	0,37	1,00	0,34	0,57	0,57	0,49	0,46	0,54	0,54	0,51	0,43	0,43	0,66	0,31	0,77
15	3.3	0,84	0,53	0,84	0,74	0,89	0,58	0,79	0,79	0,79	0,68	0,53	0,84	0,37	0,63	1,00	0,68	0,68	0,47	0,74	0,79	0,68	0,63	0,42	0,42	0,58	0,53	0,53
16	3.4	0,84	0,48	0,71	0,65	0,90	0,71	0,74	0,87	0,74	0,77	0,58	0,77	0,48	0,65	0,42	1,00	0,61	0,45	0,68	0,74	0,61	0,48	0,39	0,39	0,58	0,42	0,55
17	3.5	0,97	0,61	0,76	0,67	0,88	0,67	0,79	0,73	0,85	0,73	0,70	0,79	0,36	0,61	0,39	0,58	1,00	0,58	0,45	0,58	0,52	0,52	0,48	0,48	0,61	0,39	0,67
18	3.6	0,96	0,65	0,83	0,61	0,91	0,65	0,91	0,78	0,74	0,78	0,70	0,78	0,57	0,74	0,39	0,61	0,83	1,00	0,52	0,57	0,61	0,74	0,65	0,65	0,43	0,39	0,74
19	3.7	0,81	0,54	0,73	0,54	0,88	0,69	0,85	0,96	0,81	0,81	0,50	0,69	0,46	0,62	0,54	0,81	0,58	0,46	1,00	0,85	0,69	0,54	0,38	0,38	0,46	0,46	0,46
20	3.8	0,83	0,53	0,63	0,57	1,00	0,70	0,70	0,87	0,80	0,80	0,67	0,87	0,43	0,63	0,50	0,77	0,63	0,43	0,73	1,00	0,80	0,53	0,43	0,43	0,50	0,43	0,53
21	3.9	0,86	0,62	0,69	0,55	1,00	0,72	0,62	0,79	0,79	0,76	0,66	0,86	0,38	0,66	0,45	0,66	0,59	0,48	0,62	0,83	1,00	0,62	0,52	0,52	0,55	0,38	0,62
22	3.1	0,91	0,57	0,78	0,65	0,96	0,65	0,83	0,78	0,74	0,74	0,70	0,83	0,48	0,78	0,52	0,65	0,74	0,74	0,61	0,70	0,78	1,00	0,65	0,65	0,61	0,35	0,74
23	3.11	0,95	0,71	0,86	0,57	0,95	0,62	0,67	0,62	0,76	0,81	0,76	0,81	0,29	0,71	0,38	0,57	0,76	0,71	0,48	0,62	0,71	0,71	1,00	1,00	0,52	0,38	0,86
24	3.12	0,95	0,71	0,86	0,57	0,95	0,62	0,67	0,62	0,76	0,81	0,76	0,81	0,29	0,71	0,38	0,57	0,76	0,71	0,48	0,62	0,71	0,71	1,00	1,00	0,52	0,38	0,86
25	4.1	0,91	0,56	0,72	0,59	0,88	0,69	0,69	0,69	0,75	0,66	0,66	0,78	0,34	0,72	0,34	0,56	0,63	0,31	0,38	0,47	0,50	0,44	0,34	0,34	1,00	0,34	0,72
26	4.2	0,83	0,56	0,67	0,78	0,89	0,83	0,72	0,83	0,67	0,67	0,50	0,78	0,50	0,61	0,56	0,72	0,72	0,50	0,67	0,72	0,61	0,44	0,44	0,44	0,61	1,00	0,50
27	4.3	0,94	0,66	0,80	0,49	0,89	0,60	0,66	0,63	0,71	0,77	0,71	0,74	0,26	0,77	0,29	0,49	0,63	0,49	0,34	0,46	0,51	0,49	0,51	0,51	0,66	0,26	1,00
28	4.4	0,88	0,58	0,58	0,75	0,83	0,83	0,71	0,75	0,58	0,63	0,63	0,79	0,42	0,63	0,50	0,71	0,63	0,38	0,58	0,67	0,58	0,50	0,46	0,46	0,63	0,58	0,58
29	4.5	0,94	0,60	0,77	0,43	0,86	0,60	0,66	0,69	0,71	0,77	0,66	0,74	0,34	0,71	0,31	0,57	0,63	0,51	0,43	0,51	0,49	0,51	0,54	0,54	0,63	0,23	0,83
30	4.6	0,94	0,61	0,81	0,58	0,87	0,61	0,71	0,65	0,74	0,84	0,74	0,77	0,29	0,71	0,29	0,65	0,77	0,55	0,42	0,52	0,55	0,55	0,61	0,61	0,71	0,29	0,84
31	4.7	0,89	0,64	0,78	0,58	0,86	0,64	0,75	0,83	0,75	0,81	0,56	0,72	0,39	0,69	0,42	0,64	0,64	0,47	0,61	0,67	0,67	0,58	0,42	0,42	0,58	0,33	0,69
32	4.8	0,97	0,69	0,90	0,55	0,90	0,55	0,62	0,62	0,83	0,79	0,72	0,76	0,31	0,76	0,28	0,45	0,66	0,52	0,31	0,38	0,52	0,48	0,55	0,55	0,69	0,28	0,86
33	5.1	0,91	0,74	0,87	0,52	0,96	0,65	0,61	0,65	0,74	0,74	0,65	0,70	0,30	0,83	0,13	0,48	0,57	0,48	0,30	0,43	0,52	0,43	0,57	0,57	0,70	0,30	0,87
34	5.2	0,91	0,63	0,86	0,57	0,91	0,71	0,66	0,69	0,86	0,86	0,63	0,74	0,37	0,69	0,29	0,49	0,63	0,40	0,40	0,49	0,49	0,40	0,37	0,37	0,69	0,29	0,74
35	5.3	0,97	0,65	0,82	0,53	0,94	0,59	0,62	0,59	0,76	0,76	0,74	0,79	0,26	0,71	0,32	0,41	0,71	0,47	0,29	0,50	0,56	0,50	0,50	0,50	0,62	0,24	0,88
36	5.4	0,95	0,73	0,82	0,45	0,95	0,82	0,64	0,64	0,82	0,86	0,77	0,82	0,27	0,77	0,09	0,45	0,64	0,45	0,23	0,36	0,41	0,32	0,41	0,41	0,68	0,23	0,91
37	5.5	0,89	0,61	0,67	0,61	0,86	0,81	0,72	0,78	0,69	0,67	0,58	0,75	0,47	0,69	0,39	0,67	0,58	0,39	0,56	0,58	0,58	0,50	0,39	0,39	0,61	0,42	0,61
38	5.6	0,95	0,81	0,90	0,57	1,00	0,67	0,76	0,71	0,86	0,86	0,76	0,81	0,33	0,86	0,24	0,57	0,76	0,67	0,33	0,43	0,52	0,57	0,67	0,67	0,57	0,29	0,90
39	5.7	0,78	0,44	0,56	0,67	0,94	0,94	0,67	0,78	0,72	0,72	0,50	0,83	0,50	0,56	0,44	0,83	0,61	0,33	0,61	0,72	0,61	0,33	0,39	0,39	0,61	0,67	0,50
40	5.8	0,96	0,65	0,81	0,46	0,92	0,69	0,77	0,65	0,85	0,77	0,73	0,85	0,42	0,77	0,35	0,50	0,73	0,50	0,46	0,50	0,50	0,42	0,42				

43	6.2	0,88	0,59	0,74	0,65	0,94	0,74	0,71	0,74	0,79	0,68	0,65	0,82	0,44	0,68	0,38	0,59	0,56	0,38	0,44	0,56	0,56	0,44	0,35	0,35	0,62	0,32	0,59
44	6.3	0,89	0,55	0,71	0,55	0,92	0,68	0,68	0,66	0,82	0,71	0,61	0,76	0,37	0,63	0,32	0,50	0,58	0,34	0,39	0,47	0,45	0,37	0,39	0,39	0,68	0,34	0,68
45	6.4	0,90	0,55	0,73	0,58	0,90	0,70	0,68	0,68	0,80	0,73	0,63	0,78	0,38	0,63	0,30	0,50	0,60	0,35	0,38	0,48	0,45	0,35	0,38	0,38	0,68	0,35	0,70
46	6.5	0,90	0,58	0,75	0,58	0,93	0,68	0,63	0,68	0,80	0,73	0,63	0,78	0,35	0,65	0,33	0,50	0,55	0,35	0,38	0,50	0,48	0,38	0,38	0,38	0,68	0,30	0,70
47	6.6	0,90	0,67	0,80	0,57	0,90	0,73	0,70	0,70	0,87	0,83	0,67	0,77	0,37	0,67	0,20	0,43	0,60	0,43	0,33	0,37	0,37	0,33	0,40	0,40	0,67	0,27	0,80
48	6.7	0,91	0,63	0,75	0,56	0,94	0,72	0,72	0,66	0,84	0,78	0,66	0,75	0,34	0,66	0,25	0,44	0,63	0,41	0,34	0,41	0,41	0,34	0,41	0,41	0,69	0,28	0,78
49	7.1	0,88	0,62	0,79	0,50	0,91	0,74	0,76	0,74	0,79	0,88	0,62	0,76	0,38	0,71	0,41	0,59	0,62	0,47	0,62	0,62	0,59	0,47	0,41	0,41	0,53	0,29	0,71
50	7.2	0,88	0,56	0,76	0,56	0,92	0,80	0,72	0,76	0,84	0,92	0,60	0,76	0,44	0,72	0,32	0,56	0,56	0,36	0,52	0,56	0,52	0,40	0,32	0,32	0,68	0,28	0,76
51	7.3	0,86	0,62	0,70	0,51	0,92	0,73	0,65	0,84	0,76	0,86	0,65	0,78	0,38	0,62	0,35	0,62	0,62	0,43	0,59	0,70	0,68	0,43	0,38	0,38	0,54	0,38	0,65
52	7.4	0,88	0,63	0,71	0,49	0,93	0,76	0,68	0,80	0,78	0,85	0,68	0,80	0,41	0,66	0,34	0,59	0,61	0,44	0,56	0,66	0,61	0,41	0,37	0,37	0,54	0,37	0,66
53	7.5	0,82	0,50	0,73	0,55	0,95	0,82	0,68	0,86	0,77	0,77	0,64	0,82	0,45	0,59	0,45	0,77	0,45	0,41	0,77	0,82	0,77	0,45	0,36	0,36	0,45	0,41	0,45
54	7.6	0,82	0,50	0,73	0,55	0,95	0,82	0,68	0,86	0,77	0,77	0,64	0,82	0,45	0,59	0,45	0,77	0,45	0,41	0,77	0,82	0,77	0,45	0,36	0,36	0,45	0,41	0,45

Продолжение таблицы Д1 – Матрица мер включение «частные компетенции – частные компетенции» (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
		4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
1	1.1	0,43	0,67	0,59	0,65	0,57	0,43	0,65	0,67	0,43	0,65	0,41	0,29	0,51	0,51	0,80	0,61	0,69	0,73	0,73	0,55	0,59	0,61	0,45	0,65	0,73	0,37	0,37
2	1.2	0,45	0,68	0,61	0,74	0,65	0,55	0,71	0,71	0,52	0,71	0,55	0,26	0,55	0,42	0,84	0,65	0,68	0,71	0,74	0,65	0,65	0,68	0,45	0,74	0,84	0,35	0,35
3	1.3	0,36	0,69	0,64	0,72	0,67	0,51	0,77	0,72	0,46	0,62	0,49	0,26	0,54	0,46	0,82	0,64	0,69	0,74	0,77	0,62	0,62	0,69	0,49	0,67	0,74	0,41	0,41
4	1.4	0,62	0,52	0,62	0,72	0,55	0,41	0,69	0,62	0,34	0,76	0,41	0,41	0,41	0,52	0,86	0,76	0,72	0,79	0,79	0,59	0,62	0,59	0,48	0,66	0,69	0,41	0,41
5	2.1	0,41	0,61	0,55	0,63	0,53	0,45	0,65	0,65	0,43	0,63	0,43	0,35	0,49	0,47	0,84	0,65	0,71	0,73	0,76	0,55	0,61	0,63	0,47	0,69	0,78	0,43	0,43
6	2.2	0,56	0,58	0,53	0,64	0,44	0,42	0,69	0,56	0,50	0,81	0,39	0,47	0,50	0,61	0,86	0,69	0,72	0,78	0,75	0,61	0,64	0,69	0,56	0,75	0,86	0,50	0,50
7	2.3	0,46	0,62	0,59	0,73	0,49	0,38	0,62	0,57	0,38	0,70	0,43	0,32	0,54	0,54	0,76	0,65	0,70	0,73	0,68	0,57	0,62	0,70	0,49	0,65	0,76	0,41	0,41
8	2.4	0,45	0,60	0,50	0,75	0,45	0,38	0,60	0,50	0,35	0,70	0,38	0,35	0,43	0,55	0,78	0,63	0,63	0,68	0,68	0,53	0,53	0,63	0,48	0,78	0,83	0,48	0,48
9	2.5	0,34	0,61	0,56	0,66	0,59	0,41	0,73	0,63	0,44	0,61	0,44	0,32	0,54	0,46	0,85	0,66	0,76	0,78	0,78	0,63	0,66	0,66	0,51	0,68	0,78	0,41	0,41
10	2.6	0,38	0,68	0,65	0,73	0,58	0,43	0,75	0,65	0,48	0,60	0,45	0,33	0,50	0,50	0,83	0,58	0,68	0,73	0,73	0,63	0,63	0,75	0,58	0,80	0,88	0,43	0,43
11	2.7	0,44	0,68	0,68	0,59	0,62	0,44	0,65	0,74	0,50	0,62	0,47	0,26	0,56	0,41	0,79	0,65	0,68	0,74	0,74	0,59	0,62	0,62	0,44	0,71	0,82	0,41	0,41
12	2.8	0,46	0,63	0,59	0,63	0,54	0,39	0,63	0,66	0,44	0,66	0,41	0,37	0,54	0,46	0,85	0,68	0,71	0,76	0,76	0,56	0,59	0,63	0,46	0,71	0,80	0,44	0,44
13	3.1	0,45	0,55	0,41	0,64	0,41	0,32	0,59	0,41	0,27	0,77	0,32	0,41	0,50	0,73	0,82	0,68	0,64	0,68	0,64	0,50	0,50	0,59	0,50	0,64	0,77	0,45	0,45
14	3.2	0,43	0,71	0,63	0,71	0,63	0,54	0,69	0,69	0,49	0,71	0,51	0,29	0,57	0,43	0,83	0,66	0,69	0,71	0,74	0,57	0,60	0,69	0,51	0,66	0,77	0,37	0,37
15	3.3	0,63	0,58	0,47	0,79	0,42	0,16	0,53	0,58	0,11	0,74	0,26	0,42	0,47	0,53	0,68	0,68	0,63	0,63	0,68	0,32	0,42	0,74	0,42	0,68	0,74	0,53	0,53
16	3.4	0,55	0,65	0,65	0,74	0,42	0,35	0,55	0,45	0,32	0,77	0,39	0,48	0,42	0,61	0,74	0,65	0,61	0,65	0,65	0,42	0,45	0,65	0,45	0,74	0,77	0,55	0,55
17	3.5	0,45	0,67	0,73	0,70	0,58	0,39	0,67	0,73	0,42	0,64	0,48	0,33	0,58	0,48	0,76	0,58	0,67	0,73	0,67	0,55	0,61	0,64	0,42	0,70	0,76	0,30	0,30
18	3.6	0,39	0,78	0,74	0,74	0,65	0,48	0,61	0,70	0,43	0,61	0,61	0,26	0,57	0,52	0,70	0,57	0,57	0,61	0,61	0,57	0,57	0,70	0,39	0,70	0,78	0,39	0,39
19	3.7	0,54	0,58	0,50	0,85	0,35	0,27	0,54	0,38	0,19	0,77	0,27	0,42	0,46	0,65	0,65	0,58	0,58	0,58	0,58	0,38	0,42	0,81	0,50	0,85	0,88	0,65	0,65
20	3.8	0,53	0,60	0,53	0,80	0,37	0,33	0,57	0,57	0,27	0,70	0,30	0,43	0,43	0,53	0,77	0,63	0,60	0,63	0,67	0,37	0,43	0,70	0,47	0,87	0,90	0,60	0,60
21	3.9	0,48	0,59	0,59	0,83	0,52	0,41	0,59	0,66	0,31	0,72	0,38	0,38	0,45	0,52	0,79	0,66	0,59	0,62	0,66	0,38	0,45	0,69	0,45	0,86	0,86	0,59	0,59
22	3.1	0,52	0,78	0,74	0,91	0,61	0,43	0,61	0,74	0,30	0,78	0,52	0,26	0,48	0,48	0,70	0,65	0,61	0,61	0,65	0,43	0,48	0,70	0,43	0,70	0,74	0,43	0,43
23	3.11	0,52	0,90	0,90	0,71	0,76	0,62	0,62	0,81	0,43	0,67	0,67	0,33	0,52	0,38	0,71	0,57	0,71	0,71	0,71	0,57	0,62	0,67	0,38	0,67	0,71	0,38	0,38
24	3.12	0,52	0,90	0,90	0,71	0,76	0,62	0,62	0,81	0,43	0,67	0,67	0,33	0,52	0,38	0,71	0,57	0,71	0,71	0,71	0,57	0,62	0,67	0,38	0,67	0,71	0,38	0,38
25	4.1	0,47	0,69	0,69	0,66	0,63	0,50	0,75	0,66	0,47	0,69	0,38	0,34	0,44	0,47	0,88	0,66	0,81	0,84	0,84	0,63	0,69	0,56	0,53	0,63	0,69	0,31	0,31
26	4.2	0,78	0,44	0,50	0,67	0,44	0,39	0,56	0,44	0,28	0,83	0,33	0,67	0,44	0,67	0,78	0,61	0,72	0,78	0,67	0,44	0,50	0,56	0,39	0,78	0,83	0,50	0,50
27	4.3	0,40	0,83	0,74	0,71	0,71	0,57	0,74	0,86	0,57	0,63	0,54	0,26	0,51	0,34	0,83	0,57	0,74	0,80	0,80	0,69	0,71	0,69	0,54	0,69	0,77	0,29	0,29
28	4.4	1,00	0,67	0,54	0,75	0,38	0,33	0,50	0,54	0,29	1,00	0,25	0,58	0,33	0,67	0,75	0,71	0,67	0,71	0,71	0,42	0,46	0,58	0,42	0,71	0,75	0,50	0,50
29	4.5	0,46	1,00	0,74	0,71	0,66	0,51	0,63	0,74	0,54	0,69	0,49	0,29	0,49	0,46	0,77	0,57	0,71	0,74	0,74	0,57	0,57	0,66	0,46	0,66	0,74	0,31	0,31
30	4.6	0,42	0,84	1,00	0,71	0,74	0,55	0,74	0,77	0,52	0,61	0,55	0,23	0,45	0,39	0,81	0,55	0,71	0,77	0,74	0,61	0,65	0,68	0,48	0,68	0,74	0,29	0,29
31	4.7	0,50	0,69	0,61	1,00	0,50	0,42	0,67	0,64	0,33	0,75	0,39	0,31	0,44	0,50	0,78	0,58	0,61	0,67	0,67	0,47	0,50	0,78	0,56	0,78	0,78	0,42	0,42
32	4.8	0,31	0,79	0,79	0,62	1,00	0,66	0,76	0,86	0,59	0,55	0,62	0,21	0,48	0,34	0,90	0,69	0,79	0,83	0,83	0,72	0,72	0,59	0,48	0,59	0,69	0,24	0,24

33	5.1	0,35	0,78	0,74	0,65	0,83	1,00	0,83	0,78	0,65	0,61	0,70	0,26	0,43	0,39	0,96	0,74	0,87	0,91	0,87	0,78	0,78	0,57	0,52	0,61	0,70	0,30	0,30
34	5.2	0,34	0,63	0,66	0,69	0,63	0,54	1,00	0,77	0,57	0,60	0,46	0,31	0,49	0,43	0,97	0,69	0,83	0,89	0,91	0,77	0,80	0,71	0,66	0,71	0,80	0,40	0,40
35	5.3	0,38	0,76	0,71	0,68	0,74	0,53	0,79	1,00	0,59	0,59	0,53	0,24	0,53	0,32	0,88	0,65	0,71	0,76	0,79	0,65	0,68	0,65	0,47	0,71	0,76	0,29	0,29
36	5.4	0,32	0,86	0,73	0,55	0,77	0,68	0,91	0,91	1,00	0,59	0,64	0,32	0,59	0,36	1,00	0,68	0,82	0,86	0,86	0,86	0,86	0,68	0,59	0,77	0,91	0,32	0,32
37	5.5	0,67	0,67	0,53	0,75	0,44	0,39	0,58	0,56	0,36	1,00	0,33	0,44	0,47	0,64	0,81	0,72	0,69	0,72	0,69	0,50	0,53	0,58	0,42	0,67	0,72	0,50	0,50
38	5.6	0,29	0,81	0,81	0,67	0,86	0,76	0,76	0,86	0,67	0,57	1,00	0,33	0,62	0,33	0,81	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,67	0,48	0,67	0,76	0,29	0,29
39	5.7	0,78	0,56	0,39	0,61	0,33	0,33	0,61	0,44	0,39	0,89	0,39	1,00	0,50	0,83	0,83	0,72	0,78	0,78	0,78	0,44	0,56	0,67	0,61	0,72	0,78	0,61	0,61
40	5.8	0,31	0,65	0,54	0,62	0,54	0,38	0,65	0,69	0,50	0,65	0,50	0,35	1,00	0,58	0,77	0,50	0,62	0,65	0,62	0,54	0,54	0,69	0,42	0,65	0,81	0,42	0,42
41	5.9	0,57	0,57	0,43	0,64	0,36	0,32	0,54	0,39	0,29	0,82	0,25	0,54	0,54	1,00	0,75	0,61	0,64	0,68	0,64	0,43	0,46	0,57	0,39	0,64	0,71	0,61	0,61
42	6.1	0,41	0,61	0,57	0,64	0,59	0,50	0,77	0,68	0,50	0,66	0,39	0,34	0,45	0,48	1,00	0,75	0,82	0,86	0,89	0,66	0,68	0,61	0,55	0,64	0,73	0,39	0,39
43	6.2	0,50	0,59	0,50	0,62	0,59	0,50	0,71	0,65	0,44	0,76	0,44	0,38	0,38	0,50	0,97	1,00	0,85	0,85	0,88	0,65	0,71	0,56	0,47	0,59	0,68	0,44	0,44
44	6.3	0,42	0,66	0,58	0,58	0,61	0,53	0,76	0,63	0,47	0,66	0,39	0,37	0,42	0,47	0,95	0,76	1,00	1,00	0,95	0,74	0,82	0,58	0,55	0,58	0,68	0,32	0,32
45	6.4	0,43	0,65	0,60	0,60	0,60	0,53	0,78	0,65	0,48	0,65	0,38	0,35	0,43	0,48	0,95	0,73	0,95	1,00	0,93	0,73	0,78	0,58	0,55	0,60	0,70	0,33	0,33
46	6.5	0,43	0,65	0,58	0,60	0,60	0,50	0,80	0,68	0,48	0,63	0,38	0,35	0,40	0,45	0,98	0,75	0,90	0,93	1,00	0,70	0,75	0,60	0,58	0,60	0,70	0,38	0,38
47	6.6	0,33	0,67	0,63	0,57	0,70	0,60	0,90	0,73	0,63	0,60	0,50	0,27	0,47	0,40	0,97	0,73	0,93	0,97	0,93	1,00	0,97	0,60	0,57	0,67	0,77	0,30	0,30
48	6.7	0,34	0,63	0,63	0,56	0,66	0,56	0,88	0,72	0,59	0,59	0,50	0,31	0,44	0,41	0,94	0,75	0,97	0,97	0,94	0,91	1,00	0,63	0,59	0,66	0,75	0,31	0,31
49	7.1	0,41	0,68	0,62	0,82	0,50	0,38	0,74	0,65	0,44	0,62	0,41	0,35	0,53	0,47	0,79	0,56	0,65	0,68	0,71	0,53	0,59	1,00	0,71	0,76	0,88	0,41	0,41
50	7.2	0,40	0,64	0,60	0,80	0,56	0,48	0,92	0,64	0,52	0,60	0,40	0,44	0,44	0,44	0,96	0,64	0,84	0,88	0,92	0,68	0,76	0,96	1,00	0,72	0,84	0,36	0,36
51	7.3	0,46	0,62	0,57	0,76	0,46	0,38	0,68	0,65	0,46	0,65	0,38	0,35	0,46	0,49	0,76	0,54	0,59	0,65	0,65	0,54	0,57	0,70	0,49	1,00	1,00	0,51	0,51
52	7.4	0,44	0,63	0,56	0,68	0,49	0,39	0,68	0,63	0,49	0,63	0,39	0,34	0,51	0,49	0,78	0,56	0,63	0,68	0,68	0,56	0,59	0,73	0,51	0,90	1,00	0,49	0,49
53	7.5	0,55	0,50	0,41	0,68	0,32	0,32	0,64	0,45	0,32	0,82	0,27	0,50	0,50	0,77	0,77	0,68	0,55	0,59	0,68	0,41	0,45	0,64	0,41	0,86	0,91	1,00	1,00
54	7.6	0,55	0,50	0,41	0,68	0,32	0,32	0,64	0,45	0,32	0,82	0,27	0,50	0,50	0,77	0,77	0,68	0,55	0,59	0,68	0,41	0,45	0,64	0,41	0,86	0,91	1,00	1,00

Таблица Д2 – Матрица мер включения «метакомпетенции - частные компетенции» (дельфинарии)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3
1	1.1	1,00	0,75	0,81	0,56	1,00	0,31	0,31	0,56	0,69	0,63	0,63	0,81	0,44	0,75	0,50	0,63	0,56	0,50	0,19	0,31	0,38	0,94	0,25	0,25	1,00	0,38	0,94
2	1.2	0,92	1,00	0,85	0,54	1,00	0,38	0,38	0,69	0,69	0,62	0,54	0,77	0,46	0,77	0,46	0,77	0,54	0,62	0,31	0,31	0,38	1,00	0,31	0,31	1,00	0,46	0,85
3	1.3	1,00	0,85	1,00	0,62	1,00	0,23	0,31	0,62	0,77	0,69	0,69	0,92	0,38	0,85	0,54	0,62	0,69	0,62	0,15	0,31	0,38	1,00	0,31	0,31	1,00	0,31	0,92
4	1.4	0,90	0,70	0,80	1,00	1,00	0,30	0,30	0,70	0,90	0,80	0,80	0,90	0,50	0,70	0,50	0,60	0,50	0,50	0,20	0,30	0,30	0,90	0,30	0,30	1,00	0,30	1,00
5	2.1	0,84	0,68	0,68	0,53	1,00	0,32	0,26	0,58	0,63	0,63	0,58	0,74	0,47	0,63	0,42	0,68	0,47	0,42	0,26	0,37	0,42	0,95	0,21	0,21	0,95	0,42	0,89
6	2.2	0,83	0,83	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,83	0,50	0,67	0,50	0,50	0,83	0,67	0,50	0,83	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,83
7	2.3	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00	0,60	1,00	1,00	0,80	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	1,00	0,60	0,60	0,40	0,40	0,40	1,00	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80
8	2.4	0,75	0,75	0,67	0,58	0,92	0,42	0,42	1,00	0,67	0,83	0,58	0,58	0,67	0,58	0,42	0,75	0,42	0,42	0,50	0,58	0,58	0,92	0,33	0,33	0,83	0,58	0,75
9	2.5	0,85	0,69	0,77	0,69	0,92	0,23	0,31	0,62	1,00	0,69	0,69	0,85	0,31	0,69	0,54	0,62	0,54	0,46	0,23	0,38	0,46	0,85	0,23	0,23	0,92	0,31	0,85
10	2.6	0,77	0,62	0,69	0,62	0,92	0,31	0,31	0,77	0,69	1,00	0,62	0,69	0,54	0,69	0,46	0,77	0,46	0,46	0,31	0,54	0,54	0,92	0,31	0,31	0,85	0,46	0,85
11	2.7	0,91	0,64	0,82	0,73	1,00	0,27	0,27	0,64	0,82	0,73	1,00	1,00	0,45	0,73	0,45	0,45	0,55	0,45	0,18	0,36	0,36	0,91	0,36	0,36	1,00	0,36	0,91
12	2.8	0,93	0,71	0,86	0,64	1,00	0,21	0,21	0,50	0,79	0,64	0,79	1,00	0,36	0,79	0,50	0,57	0,64	0,57	0,14	0,29	0,36	0,93	0,29	0,29	1,00	0,29	0,93
13	3.1	0,78	0,67	0,56	0,56	1,00	0,56	0,33	0,89	0,44	0,78	0,56	0,56	1,00	0,67	0,56	0,78	0,44	0,44	0,44	0,56	0,56	1,00	0,33	0,33	0,89	0,67	0,89
14	3.2	1,00	0,83	0,92	0,58	1,00	0,33	0,25	0,58	0,75	0,75	0,67	0,92	0,50	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	0,17	0,42	0,50	1,00	0,33	0,33	1,00	0,42	0,92
15	3.3	1,00	0,75	0,88	0,63	1,00	0,38	0,38	0,63	0,88	0,75	0,63	0,88	0,63	1,00	1,00	0,75	0,88	0,75	0,13	0,50	0,63	1,00	0,38	0,38	1,00	0,50	0,88
16	3.4	0,71	0,71	0,57	0,43	0,93	0,36	0,36	0,64	0,57	0,71	0,36	0,57	0,50	0,57	0,43	1,00	0,43	0,50	0,36	0,43	0,50	0,93	0,29	0,29	0,86	0,50	0,79
17	3.5	1,00	0,78	1,00	0,56	1,00	0,22	0,33	0,56	0,78	0,67	0,67	1,00	0,44	0,89	0,78	0,67	1,00	0,78	0,11	0,33	0,44	1,00	0,33	0,33	1,00	0,33	0,89
18	3.6	1,00	1,00	1,00	0,63	1,00	0,25	0,38	0,63	0,75	0,75	0,63	1,00	0,50	1,00	0,75	0,88	0,88	1,00	0,13	0,25	0,38	1,00	0,50	0,50	1,00	0,38	0,88
19	3.7	0,50	0,67	0,33	0,33	0,83	0,67	0,33	1,00	0,50	0,67	0,33	0,33	0,67	0,33	0,17	0,83	0,17	0,17	1,00	0,83	0,83	0,83	0,17	0,17	0,67	0,83	0,67
20	3.8	0,63	0,50	0,50	0,38	0,88	0,50	0,25	0,88	0,63	0,88	0,50	0,50	0,63	0,63	0,50	0,75	0,38	0,25	0,63	1,00	1,00	0,88	0,25	0,25	0,75	0,75	0,63
21	3.9	0,67	0,56	0,56	0,33	0,89	0,44	0,22	0,78	0,67	0,78	0,44	0,56	0,56	0,67	0,56	0,78	0,44	0,33	0,56	0,89	1,00	0,89	0,22	0,22	0,78	0,67	0,67
22	3.1	0,83	0,72	0,72	0,50	1,00	0,33	0,28	0,61	0,61	0,67	0,56	0,72	0,50	0,67	0,44	0,72	0,50	0,44	0,28	0,39	0,44	1,00	0,22	0,22	0,94	0,44	0,89

23	3.11	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
24	3.12	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
25	4.1	0,89	0,72	0,72	0,56	1,00	0,33	0,28	0,56	0,67	0,61	0,61	0,78	0,44	0,67	0,44	0,67	0,50	0,44	0,22	0,33	0,39	0,94	0,22	0,22	1,00	0,39	0,89
26	4.2	0,75	0,75	0,50	0,38	1,00	0,75	0,50	0,88	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,63	0,50	0,88	0,38	0,38	0,63	0,75	0,75	1,00	0,38	0,38	0,88	1,00	0,75
27	4.3	0,88	0,65	0,71	0,59	1,00	0,29	0,24	0,53	0,65	0,65	0,59	0,76	0,47	0,65	0,41	0,65	0,47	0,41	0,24	0,29	0,35	0,94	0,18	0,18	0,94	0,35	1,00
28	4.4	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00
29	4.5	0,92	0,77	0,85	0,77	1,00	0,23	0,31	0,62	0,85	0,77	0,69	0,92	0,38	0,77	0,54	0,69	0,62	0,62	0,15	0,31	0,38	0,92	0,31	0,31	1,00	0,31	0,92
30	4.6	1,00	0,71	0,86	0,71	1,00	0,43	0,29	0,57	0,86	0,71	0,86	1,00	0,43	0,86	0,43	0,43	0,57	0,43	0,29	0,43	0,43	0,86	0,29	0,29	1,00	0,43	1,00
31	4.7	0,83	0,67	0,75	0,75	0,92	0,25	0,33	0,67	0,92	0,83	0,67	0,83	0,33	0,67	0,50	0,67	0,58	0,50	0,25	0,42	0,42	0,83	0,25	0,25	0,92	0,33	0,83
32	4.8	1,00	0,75	0,92	0,58	1,00	0,25	0,33	0,50	0,83	0,58	0,67	0,92	0,25	0,75	0,50	0,58	0,67	0,50	0,17	0,33	0,42	0,92	0,25	0,25	1,00	0,33	0,92
33	5.1	0,93	0,73	0,87	0,67	1,00	0,20	0,27	0,53	0,80	0,67	0,73	0,93	0,33	0,73	0,47	0,60	0,60	0,53	0,13	0,27	0,33	0,93	0,27	0,27	1,00	0,27	0,93
34	5.2	0,85	0,62	0,77	0,62	0,92	0,23	0,31	0,62	0,85	0,77	0,77	0,85	0,31	0,62	0,38	0,54	0,54	0,38	0,23	0,38	0,38	0,85	0,23	0,23	0,92	0,31	0,85
35	5.3	0,93	0,73	0,80	0,67	1,00	0,27	0,27	0,53	0,73	0,60	0,67	0,87	0,40	0,67	0,40	0,60	0,53	0,47	0,20	0,20	0,27	0,93	0,20	0,20	1,00	0,27	1,00
36	5.4	0,93	0,71	0,86	0,71	1,00	0,21	0,21	0,50	0,79	0,64	0,71	0,93	0,36	0,71	0,43	0,57	0,57	0,50	0,14	0,21	0,29	0,93	0,21	0,21	1,00	0,21	1,00
37	5.5	0,80	0,60	0,60	0,53	1,00	0,40	0,20	0,60	0,53	0,67	0,60	0,73	0,60	0,60	0,40	0,67	0,47	0,40	0,33	0,40	0,47	0,93	0,20	0,20	0,93	0,47	0,93
38	5.6	0,88	0,63	0,75	0,63	1,00	0,25	0,19	0,50	0,69	0,69	0,63	0,81	0,44	0,69	0,44	0,63	0,50	0,44	0,19	0,31	0,38	0,94	0,19	0,19	0,94	0,31	1,00
39	5.7	0,73	0,64	0,55	0,64	0,91	0,45	0,36	0,73	0,73	0,73	0,55	0,64	0,45	0,45	0,27	0,73	0,36	0,27	0,45	0,45	0,45	0,82	0,18	0,18	0,91	0,45	0,82
40	5.8	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	0,83	0,83	1,00	0,67	0,83	0,50	0,83	0,67	0,83	0,83	0,83	0,17	0,33	0,33	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,83
41	5.9	0,63	0,63	0,38	0,38	0,88	0,75	0,38	0,88	0,50	0,75	0,38	0,38	0,75	0,50	0,38	0,88	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,88	0,25	0,25	0,75	0,88	0,75
42	6.1	0,83	0,72	0,67	0,56	1,00	0,33	0,28	0,61	0,67	0,67	0,56	0,72	0,50	0,67	0,44	0,72	0,44	0,44	0,28	0,39	0,44	0,94	0,22	0,22	0,94	0,44	0,89
43	6.2	0,75	0,50	0,50	0,67	0,92	0,42	0,33	0,67	0,75	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	0,42	0,75	0,33	0,25	0,42	0,50	0,50	0,83	0,17	0,17	0,83	0,50	0,92
44	6.3	0,88	0,63	0,75	0,63	1,00	0,25	0,19	0,50	0,69	0,69	0,63	0,81	0,44	0,69	0,44	0,63	0,50	0,44	0,19	0,31	0,38	0,94	0,19	0,19	0,94	0,31	1,00
45	6.4	0,79	0,68	0,63	0,53	0,95	0,32	0,26	0,63	0,68	0,68	0,53	0,68	0,47	0,63	0,42	0,74	0,42	0,42	0,32	0,42	0,47	0,89	0,21	0,21	0,89	0,42	0,84
46	6.5	0,83	0,72	0,67	0,50	1,00	0,33	0,28	0,56	0,61	0,61	0,56	0,72	0,44	0,61	0,39	0,72	0,44	0,44	0,28	0,33	0,39	0,94	0,22	0,22	0,94	0,44	0,89
47	6.6	0,85	0,62	0,69	0,62	1,00	0,31	0,15	0,46	0,77	0,69	0,62	0,85	0,46	0,77	0,54	0,62	0,54	0,46	0,23	0,38	0,46	0,92	0,15	0,15	0,92	0,38	1,00
48	6.7	0,83	0,72	0,67	0,50	1,00	0,33	0,28	0,56	0,61	0,61	0,56	0,72	0,44	0,61	0,39	0,72	0,44	0,44	0,28	0,33	0,39	0,94	0,22	0,22	0,94	0,44	0,89
49	7.1	0,75	0,50	0,63	0,75	0,88	0,38	0,38	0,75	1,00	0,88	0,88	0,88	0,38	0,63	0,50	0,63	0,50	0,38	0,38	0,63	0,63	0,75	0,38	0,38	0,88	0,50	0,75
50	7.2	0,75	0,63	0,63	0,63	0,94	0,31	0,25	0,69	0,69	0,81	0,56	0,69	0,50	0,63	0,44	0,75	0,44	0,44	0,31	0,50	0,50	0,88	0,25	0,25	0,88	0,44	0,81
51	7.3	0,81	0,63	0,69	0,56	0,94	0,25	0,25	0,56	0,81	0,75	0,56	0,75	0,38	0,69	0,50	0,69	0,50	0,44	0,25	0,44	0,50	0,88	0,19	0,19	0,88	0,38	0,88
52	7.4	0,79	0,63	0,63	0,47	0,95	0,32	0,21	0,58	0,63	0,63	0,58	0,74	0,47	0,63	0,42	0,68	0,47	0,42	0,32	0,42	0,47	0,89	0,21	0,21	0,89	0,42	0,84
53	7.5	0,67	0,50	0,42	0,58	0,92	0,50	0,25	0,75	0,67	0,75	0,58	0,58	0,67	0,50	0,42	0,67	0,33	0,25	0,50	0,58	0,58	0,83	0,17	0,17	0,83	0,58	0,83
54	7.6	0,79	0,57	0,57	0,57	0,93	0,36	0,21	0,64	0,71	0,71	0,64	0,71	0,57	0,64	0,43	0,64	0,36	0,36	0,36	0,43	0,50	0,86	0,21	0,21	0,86	0,43	0,93

Продолжение таблицы Д2 – Матрица мер включения «метакомпетенции – частные компетенции» (дельфинарии)

		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
		4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
1	1.1	0,25	0,75	0,44	0,63	0,75	0,88	0,69	0,88	0,81	0,75	0,88	0,50	0,38	0,31	0,94	0,56	0,88	0,94	0,94	0,69	0,94	0,38	0,75	0,81	0,94	0,50	0,69
2	1.2	0,31	0,77	0,38	0,62	0,69	0,85	0,62	0,85	0,77	0,69	0,77	0,54	0,46	0,38	1,00	0,46	0,77	1,00	1,00	0,62	1,00	0,31	0,77	0,77	0,92	0,46	0,62
3	1.3	0,31	0,85	0,46	0,69	0,85	1,00	0,77	0,92	0,92	0,69	0,92	0,46	0,46	0,23	0,92	0,46	0,92	0,92	0,92	0,69	0,92	0,38	0,77	0,85	0,92	0,38	0,62
4	1.4	0,30	1,00	0,50	0,90	0,70	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	0,70	0,40	0,30	1,00	0,80	1,00	1,00	0,90	0,80	0,90	0,60	1,00	0,90	0,90	0,70	0,80
5	2.1	0,21	0,68	0,37	0,58	0,63	0,79	0,63	0,79	0,74	0,79	0,84	0,53	0,32	0,37	0,95	0,58	0,84	0,95	0,95	0,68	0,95	0,37	0,79	0,79	0,95	0,58	0,68
6	2.2	0,33	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,67	0,50	1,00	0,67	0,83	0,33	1,00	1,00	0,83	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,50	0,83	0,67	1,00	1,00	0,83
7	2.3	0,40	0,80	0,40	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	1,00	0,80	0,60	1,00	1,00	0,40	1,00	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60
8	2.4	0,25	0,67	0,33	0,67	0,50	0,67	0,67	0,67	0,58	0,75	0,67	0,67	0,42	0,58	0,92	0,67	0,67	1,00	0,83	0,50	0,83	0,50	0,92	0,75	0,92	0,75	0,75
9	2.5	0,23	0,85	0,46	0,85	0,77	0,92	0,85	0,85	0,85	0,62	0,85	0,62	0,38	0,31	0,92	0,69	0,85	1,00	0,85	0,77	0,85	0,62	0,85	1,00	0,92	0,62	0,77
10	2.6	0,23	0,77	0,38	0,77	0,54	0,77	0,77	0,69	0,69	0,77	0,85	0,62	0,46	0,46	0,92	0,69	0,85	1,00	0,85	0,69	0,85	0,54	1,00	0,92	0,92	0,69	0,77
11	2.7	0,36	0,82	0,55	0,73	1,00	0,91	0,91	0,91	0,91	0,82	0,91	0,55	0,36	0,27	0,91	0,55	0,91	0,91	0,91	0,73	0,91	0,64	0,82	0,82	1,00	0,64	0,82
12	2.8	0,29	0,86	0,50	0,71	0,79	1,00	0,79	0,93	0,93	0,79	0,93	0,50	0,36	0,21	0,93	0,50	0,93	0,93	0,93	0,79	0,93	0,50	0,79	0,86	1,00	0,50	0,71

13	3.1	0,33	0,56	0,33	0,44	0,33	0,56	0,44	0,67	0,56	1,00	0,78	0,56	0,33	0,67	1,00	0,67	0,78	1,00	0,89	0,67	0,89	0,33	0,89	0,67	1,00	0,89	0,89
14	3.2	0,33	0,83	0,50	0,67	0,75	0,92	0,67	0,83	0,83	0,75	0,92	0,42	0,42	0,33	1,00	0,50	0,92	1,00	0,92	0,83	0,92	0,42	0,83	0,92	1,00	0,50	0,75
15	3.3	0,25	0,88	0,38	0,75	0,75	0,88	0,63	0,75	0,75	0,75	0,88	0,38	0,50	0,38	1,00	0,63	0,88	1,00	0,88	0,88	0,88	0,50	0,88	1,00	1,00	0,63	0,75
16	3.4	0,21	0,64	0,21	0,57	0,50	0,64	0,50	0,64	0,57	0,71	0,71	0,57	0,36	0,50	0,93	0,64	0,71	1,00	0,93	0,57	0,93	0,36	0,86	0,79	0,93	0,57	0,64
17	3.5	0,22	0,89	0,44	0,78	0,89	1,00	0,78	0,89	0,89	0,78	0,89	0,44	0,56	0,22	0,89	0,44	0,89	0,89	0,89	0,78	0,89	0,44	0,78	0,89	1,00	0,44	0,56
18	3.6	0,38	1,00	0,38	0,75	0,75	1,00	0,63	0,88	0,88	0,75	0,88	0,38	0,63	0,25	1,00	0,38	0,88	1,00	1,00	0,75	1,00	0,38	0,88	0,88	1,00	0,38	0,63
19	3.7	0,17	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,50	0,50	0,33	0,83	0,50	0,83	0,17	1,00	0,83	0,83	0,50	1,00	0,83	0,50	0,83	0,50	0,83	0,67	1,00	1,00	0,83
20	3.8	0,13	0,50	0,38	0,63	0,50	0,50	0,63	0,38	0,38	0,75	0,63	0,63	0,25	0,75	0,88	0,75	0,63	1,00	0,75	0,63	0,75	0,63	1,00	0,88	1,00	0,88	0,75
21	3.9	0,11	0,56	0,33	0,56	0,56	0,56	0,56	0,44	0,44	0,78	0,67	0,56	0,22	0,67	0,89	0,67	0,67	1,00	0,78	0,67	0,78	0,56	0,89	0,89	1,00	0,78	0,78
22	3.1	0,22	0,67	0,33	0,56	0,61	0,78	0,61	0,78	0,72	0,78	0,83	0,50	0,33	0,39	0,94	0,56	0,83	0,94	0,94	0,67	0,94	0,33	0,78	0,78	0,94	0,56	0,67
23	3.11	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75
24	3.12	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75
25	4.1	0,22	0,72	0,39	0,61	0,67	0,83	0,67	0,83	0,78	0,78	0,83	0,56	0,33	0,33	0,94	0,56	0,83	0,94	0,94	0,67	0,94	0,39	0,78	0,78	0,94	0,56	0,67
26	4.2	0,25	0,50	0,38	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,38	0,88	0,63	0,63	0,38	0,88	1,00	0,75	0,63	1,00	1,00	0,63	1,00	0,50	0,88	0,75	1,00	0,88	0,75
27	4.3	0,24	0,71	0,41	0,59	0,65	0,82	0,65	0,88	0,82	0,82	0,94	0,53	0,29	0,35	0,94	0,65	0,94	0,94	0,94	0,76	0,94	0,35	0,76	0,82	0,94	0,59	0,76
28	4.4	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00
29	4.5	0,23	1,00	0,46	0,85	0,77	1,00	0,77	0,92	0,92	0,77	0,92	0,62	0,46	0,23	1,00	0,62	0,92	1,00	0,92	0,77	0,92	0,54	0,92	0,92	0,92	0,54	0,69
30	4.6	0,43	0,86	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	1,00	0,86	0,43	0,43	1,00	0,71	1,00	1,00	0,86	1,00	0,86	0,71	0,86	1,00	1,00	0,71	0,86
31	4.7	0,17	0,92	0,50	1,00	0,75	0,92	0,92	0,83	0,83	0,67	0,83	0,75	0,50	0,33	0,92	0,75	0,83	1,00	0,83	0,75	0,83	0,67	1,00	1,00	0,92	0,67	0,67
32	4.8	0,25	0,83	0,58	0,75	1,00	1,00	0,83	0,92	0,92	0,67	0,92	0,58	0,42	0,25	0,92	0,58	0,92	0,92	0,92	0,75	0,92	0,50	0,75	0,92	0,92	0,42	0,58
33	5.1	0,27	0,87	0,47	0,73	0,80	1,00	0,80	0,93	0,93	0,73	0,93	0,53	0,40	0,20	0,93	0,53	0,93	0,93	0,93	0,73	0,93	0,47	0,80	0,87	0,93	0,47	0,67
34	5.2	0,23	0,77	0,54	0,85	0,77	0,92	1,00	0,85	0,85	0,69	0,85	0,69	0,46	0,31	0,85	0,62	0,85	0,92	0,85	0,69	0,85	0,62	0,85	0,92	0,92	0,62	0,69
35	5.3	0,27	0,80	0,47	0,67	0,73	0,93	0,73	1,00	0,93	0,80	0,93	0,60	0,33	0,27	0,93	0,60	0,93	0,93	0,93	0,73	0,93	0,40	0,73	0,80	0,93	0,53	0,73
36	5.4	0,29	0,86	0,50	0,71	0,79	1,00	0,79	1,00	1,00	0,79	1,00	0,57	0,36	0,21	0,93	0,57	1,00	0,93	0,93	0,79	0,93	0,43	0,79	0,86	0,93	0,50	0,71
37	5.5	0,20	0,67	0,40	0,53	0,53	0,73	0,60	0,80	0,73	1,00	0,87	0,60	0,27	0,47	0,93	0,60	0,87	0,93	0,93	0,73	0,93	0,40	0,80	0,73	1,00	0,73	0,80
38	5.6	0,25	0,75	0,44	0,63	0,69	0,88	0,69	0,88	0,88	0,81	1,00	0,50	0,31	0,31	0,94	0,63	1,00	0,94	0,94	0,81	0,94	0,38	0,81	0,88	0,94	0,56	0,75
39	5.7	0,18	0,73	0,55	0,82	0,64	0,73	0,82	0,82	0,73	0,82	0,73	1,00	0,36	0,55	0,91	0,82	0,73	1,00	0,82	0,64	0,82	0,64	0,91	0,82	0,91	0,82	0,73
40	5.8	0,33	1,00	0,50	1,00	0,83	1,00	1,00	0,83	0,83	0,67	0,83	0,67	1,00	0,33	1,00	0,50	0,83	1,00	1,00	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	0,83	0,50	0,50
41	5.9	0,25	0,38	0,38	0,50	0,38	0,38	0,50	0,50	0,38	0,88	0,63	0,75	0,25	1,00	0,88	0,88	0,63	1,00	0,88	0,63	0,88	0,50	0,88	0,75	1,00	1,00	0,88
42	6.1	0,22	0,72	0,39	0,61	0,61	0,78	0,61	0,78	0,72	0,78	0,83	0,56	0,33	0,39	1,00	0,61	0,83	1,00	0,94	0,72	0,94	0,39	0,83	0,83	0,94	0,61	0,72
43	6.2	0,17	0,67	0,42	0,75	0,58	0,67	0,67	0,75	0,67	0,75	0,83	0,75	0,25	0,58	0,92	1,00	0,83	1,00	0,83	0,75	0,83	0,58	0,92	0,92	0,92	0,83	0,83
44	6.3	0,25	0,75	0,44	0,63	0,69	0,88	0,69	0,88	0,88	0,81	1,00	0,50	0,31	0,31	0,94	0,63	1,00	0,94	0,94	0,81	0,94	0,38	0,81	0,88	0,94	0,56	0,75
45	6.4	0,21	0,68	0,37	0,63	0,58	0,74	0,63	0,74	0,68	0,74	0,79	0,58	0,32	0,42	0,95	0,63	0,79	1,00	0,89	0,68	0,89	0,42	0,84	0,84	0,95	0,63	0,74
46	6.5	0,22	0,67	0,33	0,56	0,61	0,78	0,61	0,78	0,72	0,78	0,83	0,50	0,33	0,39	0,94	0,56	0,83	0,94	1,00	0,67	1,00	0,33	0,78	0,78	0,94	0,56	0,67
47	6.6	0,23	0,77	0,54	0,69	0,69	0,85	0,69	0,85	0,85	0,85	1,00	0,54	0,31	0,38	1,00	0,69	1,00	1,00	0,92	1,00	0,92	0,46	0,85	1,00	1,00	0,69	0,85
48	6.7	0,22	0,67	0,33	0,56	0,61	0,78	0,61	0,78	0,72	0,78	0,83	0,50	0,33	0,39	0,94	0,56	0,83	0,94	1,00	0,67	1,00	0,33	0,78	0,78	0,94	0,56	0,67
49	7.1	0,25	0,88	0,63	1,00	0,75	0,88	1,00	0,75	0,75	0,75	0,88	0,38	0,50	0,88	0,88	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,88
50	7.2	0,19	0,75	0,38	0,75	0,56	0,75	0,69	0,69	0,69	0,75	0,81	0,63	0,38	0,44	0,94	0,69	0,81	1,00	0,88	0,69	0,88	0,50	1,00	0,88	0,94	0,69	0,69
51	7.3	0,19	0,75	0,44	0,75	0,69	0,81	0,75	0,75	0,75	0,69	0,88	0,56	0,38	0,38	0,94	0,69	0,88	1,00	0,88	0,81	0,88	0,50	0,88	1,00	0,94	0,63	0,75
52	7.4	0,21	0,63	0,37	0,58	0,58	0,74	0,63	0,74	0,68	0,79	0,79	0,53	0,26	0,42	0,89	0,58	0,79	0,95	0,89	0,68	0,89	0,42	0,79	0,79	1,00	0,63	0,74
53	7.5	0,17	0,58	0,42	0,67	0,42	0,58	0,67	0,67	0,58	0,92	0,75	0,75	0,25	0,67	0,92	0,83	0,75	1,00	0,83	0,75	0,83	0,58	0,92	0,83	1,00	1,00	0,92
54	7,6	0,29	0,64	0,43	0,57	0,50	0,71	0,64	0,79	0,71	0,86	0,86	0,57	0,21	0,50	0,93	0,71	0,86	1,00	0,86	0,79	0,86	0,50	0,79	0,86	1,00	0,79	1,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Матрицы мер сходства $\Delta 0,75$ для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Таблица Е1 – Матрица мер сходства «частные компетенции – частные компетенции» $\Delta 0,75$ (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.1 0	3.1 1	3.1 2	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	
1	1.1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
2	1.2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	1.3	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
4	1.4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	2.1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	2.2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	2.3	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	2.4	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
9	2.5	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10	2.6	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
11	2.7	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	2.8	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	3.2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
15	3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	3.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	3.5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
18	3.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	3.7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	3.8	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	3.1 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	3.1 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	3.1 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	4.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	4.3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
28	4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
29	4.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	
30	4.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	
31	4.7	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
32	4.8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	
33	5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
34	5.2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
35	5.3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	

22	3.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	3.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	3.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	4.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	4.3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
28	4.4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	4.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	4.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	4.7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
32	4.8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33	5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	5.2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	
35	5.3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36	5.4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	5.5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38	5.6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39	5.7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40	5.8	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41	5.9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	6.1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	
43	6.2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	
44	6.3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
45	6.4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
46	6.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
47	6.6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
48	6.7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
49	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	
50	7.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
51	7.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
52	7.4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
53	7.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
54	7.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Интервал 23-15	Сумма	9	1	5	1	1	1	1	1	17	8	12	14	15	7	8	6	3	8	13	2	2

Таблица Е2 – Матрица мер сходства «метакомпетенции – частные компетенции» Δ 0,75 (дельфинарии)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2	
1	1.1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
2	1.2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
3	1.3	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
4	1.4	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	
5	2.1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
6	2.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	2.3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	2.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	2.5	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	
10	2.6	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	
11	2.7	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	
12	2.8	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
13	3.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	3.2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	
15	3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	3.4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	3.5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
18	3.6	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
19	3.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20	3.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	3.1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
23	3.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
24	3.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
25	4.1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
26	4.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	4.3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	
28	4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
29	4.5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
30	4.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
31	4.7	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	
32	4.8	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
33	5.1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	
34	5.2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	
35	5.3	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
36	5.4	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
37	5.5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
38	5.6	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
39	5.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
40	5.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41	5.9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	6.1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	
43	6.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
44	6.3	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
45	6.4	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	
46	6.5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	
47	6.6	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0																									

48	6.7	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
49	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
50	7.2	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	
51	7.3	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
52	7.4	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	
53	7.5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54	7.6	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Сумма		27	16	27	12	30	3	1	6	24	14	11	29	4	23	4	10	8	7	2	4	2	27	3	3	30	4	26	6	32	1	16	19	31	23

Продолжение таблицы Е2 – Матрица мер сходства «метакомпетенции – частные компетенции» Δ 0,75 (дельфинарии)

		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
		5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
1	1.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
2	1.2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
3	1.3	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
4	1.4	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
5	2.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
6	2.2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
9	2.5	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
10	2.6	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
11	2.7	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	2.8	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
13	3.1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14	3.2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
15	3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	3.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
17	3.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	3.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	3.7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	3.8	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	3.10	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
23	3.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	3.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	4.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
26	4.2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	4.3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
28	4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	4.5	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
30	4.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	4.7	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
32	4.8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
33	5.1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
34	5.2	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0
35	5.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
36	5.4	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
37	5.5	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1

38	5.6	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
39	5.7	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
40	5.8	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	5.9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
42	6.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
43	6.2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1
44	6.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
45	6.4	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
46	6.5	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
47	6.6	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
48	6.7	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
49	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
50	7.2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
51	7.3	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
52	7.4	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
53	7.5	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1
54	7.6	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Интервал 34-29	Сумма	28	28	21	29	5	1	6	28	9	29	34	25	24	25	4	27	29	30	11	18

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Матрицы мер включения $\Delta 0,75$ для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Таблица Ж1 – Матрица мер включения «частные компетенции – частные компетенции» $\Delta 0,75$ (малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2
1	1.1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1.2	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1.3	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	1.4	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	2.1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	2.2	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	2.3	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	2.4	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9	2.5	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	2.6	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	2.7	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	2.8	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	3.1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	3.2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
15	3.3	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
16	3.4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	3.5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	3.6	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
19	3.7	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
20	3.8	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
21	3.9	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
22	3.10	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
23	3.11	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
24	3.12	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
25	4.1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
26	4.2	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
27	4.3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
28	4.4	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0

29	4.5	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
30	4.6	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	
31	4.7	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
32	4.8	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	
33	5.1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
34	5.2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
35	5.3	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
36	5.4	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
37	5.5	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
38	5.6	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	
39	5.7	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
40	5.8	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41	5.9	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	6.1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
43	6.2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44	6.3	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
45	6.4	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
46	6.5	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
47	6.6	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
48	6.7	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
49	7.1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
50	7.2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	
51	7.3	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
52	7.4	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
53	7.5	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	7.6	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы Ж1 – Матрица мер включения «частные компетенции – частные компетенции» Δ 0,75
(малоформатные океанариумы (и аквариумы))

		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	Сумма
		5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	Интервал 23-19
1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23
2	1.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
3	1.3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
4	1.4	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	2.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	22
6	2.2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	7
7	2.3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
8	2.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	11
9	2.5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	15
10	2.6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	13
11	2.7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
12	2.8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	12
13	3.1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
14	3.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
15	3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16	3.4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
17	3.5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
18	3.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
19	3.7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3
20	3.8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7
21	3.9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3
22	3.10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
23	3.11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
24	3.12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
25	4.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
26	4.2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
27	4.3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	11
28	4.4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
29	4.5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
30	4.6	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
31	4.7	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	9
32	4.8	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
33	5.1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
34	5.2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	14
35	5.3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	9
36	5.4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1
37	5.5	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
38	5.6	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1

39	5.7	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
40	5.8	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
41	5.9	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
42	6.1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	17
43	6.2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
44	6.3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	12
45	6.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	14
46	6.5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	15
47	6.6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	7
48	6.7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	8
49	7.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	6
50	7.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	3
51	7.3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8
52	7.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	13
53	7.5	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2
54	7.6	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2

Таблица Ж2 – Матрица мер включения «метакомпетенции – частные компетенции» Δ 0,75 (дельфинарии) (рассчитано автором)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.1	5.2
1	1.1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
2	1.2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
3	1.3	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
4	1.4	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1
5	2.1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
6	2.2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
7	2.3	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
8	2.4	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9	2.5	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
10	2.6	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1
11	2.7	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1
12	2.8	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
13	3.1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
14	3.2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
15	3.3	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
16	3.4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
17	3.5	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
18	3.6	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
19	3.7	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
20	3.8	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
21	3.9	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	3.10	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
23	3.11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
24	3.12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
25	4.1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
26	4.2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
27	4.3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
28	4.4	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
29	4.5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
30	4.6	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
31	4.7	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
32	4.8	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
33	5.1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
34	5.2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
35	5.3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
36	5.4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
37	5.5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
38	5.6	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
39	5.7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
40	5.8	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
41	5.9	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
42	6.1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
43	6.2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
44	6.3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
45	6.4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0

46	6.5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
47	6.6	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
48	6.7	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
49	7.1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
50	7.2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	
51	7.3	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
52	7.4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
53	7.5	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
54	7.6	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	

Продолжение таблицы Ж2 – Матрица мер включения «метакомпетенции – частные компетенции» Δ 0,75 (дельфинарии)
(рассчитано автором)

		35 5.3	36 5.4	37 5.5	38 5.6	39 5.7	40 5.8	41 5.9	42 6.1	43 6.2	44 6.3	45 6.4	46 6.5	47 6.6	48 6.7	49 7.1	50 7.2	51 7.3	52 7.4	53 7.5	54 7.6	Сумма Интервал 34-29
1	1.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	27
2	1.2	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	16
3	1.3	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	27
4	1.4	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	12
5	2.1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	30
6	2.2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	3
7	2.3	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1
8	2.4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	6
9	2.5	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	24
10	2.6	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	14
11	2.7	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	11
12	2.8	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	29
13	3.1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	4
14	3.2	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	23
15	3.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	4
16	3.4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	10
17	3.5	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	8
18	3.6	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	7
19	3.7	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	2
20	3.8	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	4
21	3.9	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2
22	3.10	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	27
23	3.11	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	3
24	3.12	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	3
25	4.1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	30
26	4.2	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	4
27	4.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	26
28	4.4	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	6
29	4.5	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	32

30	4.6	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
31	4.7	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	16
32	4.8	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	19
33	5.1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	31
34	5.2	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	23
35	5.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	28
36	5.4	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	28
37	5.5	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	21
38	5.6	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	29
39	5.7	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	5
40	5.8	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1
41	5.9	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	6
42	6.1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	28
43	6.2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
44	6.3	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	29
45	6.4	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	34
46	6.5	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	25
47	6.6	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	24
48	6.7	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	25
49	7.1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
50	7.2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	27
51	7.3	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	29
52	7.4	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	30
53	7.5	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
54	7.6	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Матрица альтернативных вариантов получения частных и общественных эффектов на основе интеграции компетенций по матрице сходства и включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Таблица 31 – Матрица альтернативных вариантов получения частных и общественных эффектов на основе интеграции компетенций по матрице сходства и включения для малоформатных океанариумов и для дельфинариев

Комплекс компетенций	Варианты развития просветительской организации (малоформатные океанариумы) эффектов на основе интегрированных компетенций I уровня							Варианты развития просветительской организации (дельфинарии) эффектов на основе интегрированных компетенций II уровня
	Частные компетенции							Метакомпетенции
	Новаторские	Специализированные	Эмоциональные	Управленческие	Бизнеса	Интеллектуальные	Социальные	Просветительские
Новаторские Компетенции по матрице включения: 1.1	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства: 1.1+1.3	получение экономических эффектов для организации, возможность реализации новых социальных проектов для общества Компетенции по матрице сходства: 1.1+2.1; 1.3+2.1; 2.5+1.1; 2.5+1.2; 2.5+1.3; 1.1+2.2; 1.1+2.3; 1.1+2.4; 1.1+2.6; 1.1+2.7; 1.1+2.8;	получение социальных эффектов, развитие эмпатии и эмоциональной включенности Компетенции по матрице сходства: 3.2+1.1; 3.5+1.1;	получение экономических эффектов от внедрения нововведений Компетенции по матрице сходства: 4.3+1.1; 4.5+1.1; 4.7+1.1	получение социальных эффектов за счет развития новых направлений социальной ориентированной деятельности и на основе принципов управления знаниями Компетенции по матрице сходства: 5.2+1.1; 5.3+1.1; 5.5+1.1;	получение экономических эффектов за счет использования нестандартных подходов, инструментов, «полей» деятельности Компетенции по матрице сходства: 6.1+1.1; 6.1+1.3; 6.5+1.1; 6.5+1.3; 6.3+1.1; 6.4+1.1	получение социальных эффектов (развития интеграции, включенности, понижение тревожности и др.) за счет внедрения нововведений Компетенции по матрице сходства: 7.4+1.1	получение экономических эффектов от реализации креативной деятельности, социальных эффектов за счет внедрения совершенно новых подходов, технологий, использования навыков и знаний

Специализированные Компетенции по матрице включения: 2.1	получение экономических эффектов для организации, возможность реализации новых социальных проектов для общества Компетенции по матрице сходства: 1.1+2.1; 1.3+2.1; 2.5+1.1; 2.5+1.2; 2.5+1.3; 1.1+2.2; 1.1+2.3; 1.1+2.4; 1.1+2.5; 1.1+2.6; 1.1+2.7; 1.1+2.8;	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства: 2.1+2.2; 2.1+2.3; 2.1+2.4; 2.1+2.5; 2.1+2.6; 2.1+2.7; 2.1+2.8; 2.5+2.4; 2.5+2.6; 2.5+2.8	получение экономических эффектов за счет развития коммуникативной составляющей деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+3.2; 2.1+3.8; 2.5+3.5	получение экономических эффектов за счет правильной расстановки приоритетов в деятельности Компетенции по матрице сходства: -	получение существенных экономических эффектов на основе профессиональной знаниевой составляющей Компетенции по матрице сходства: 2.1+5.2; 2.1+5.3; 2.5+5.2	получение экономических и социальных эффектов за счет развития профессиональной составляющей деятельности, в т.ч. социально-просветительской деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+6.1; 2.1+6.2; 2.5+6.1; 2.1+6.3; 2.1+6.4; 2.1+6.5; 2.5+6.3; 2.5+6.4; 2.5+6.5; 6.1+2.2; 6.1+2.6; 6.1+2.8; 6.2+2.8; 6.5+2.8	одновременный рост экономической и социальной эффективности за счет проявления двойственной направленности деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+7.1; 2.1+7.3; 2.1+7.4; 2.5+7.4	получение экономических и социальных эффектов за счет расширения специализированных знаний
Эмоциональные Компетенции по матрице включения:-	получение социальных эффектов, развитие эмпатии и эмоциональной включенности Компетенции по матрице сходства: 3.2+1.1; 3.5+1.1;	получение экономических эффектов за счет развития коммуникативной составляющей деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+3.2; 2.1+3.8; 2.5+3.5	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства:-	получение дополнительных экономических эффектов за счет эмоционального менеджмента Компетенции по матрице сходства:-	повышение социальной эффективности за счет участия бизнеса в социально направленных проектах, получение «супервыгод» за счет высокорисковых проектов Компетенции по матрице сходства:-	получение синергетических эффектов за счет одновременного развития эмоциональной и интеллектуальной сферы Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности социального взаимодействия и адаптации, получение социальных эффектов Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности деятельности для предприятий двойственной направленностью за счет развития эмоционального интеллекта

Управленческое Компетенции по матрице включения:-	получение экономических эффектов от внедрения нововведений по матрице сходства: 4.3+1.1; 4.5+1.1; 4.7+1.1	получение экономических эффектов за счет правильной расстановки приоритетов в деятельности Компетенции по матрице сходства:-	получение дополнительных экономических эффектов за счет эмоционального менеджмента Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических эффектов в долгосрочном периоде Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических эффектов за счет повышения профессионализма и эрудиции менеджеров различного уровня Компетенции по матрице сходства:4.1+6.5; 4.3+6.5	получение экономических и социальных эффектов за счет совершенствования инструментов и техники регулирования деятельности организаций Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности деятельности организаций с двойственной направленностью за счет использования технологий адаптационного менеджмента
Бизнеса Компетенции по матрице включения:-	получение социальных эффектов за счет развития новых направлений социально ориентированной деятельности на основе принципов управления знаниями Компетенции по матрице сходства: 5.2+1.1; 5.3+1.1; 5.5+1.1;	получение существенных экономических эффектов на основе профессиональной знаниевой составляющей Компетенции по матрице сходства: 2.1+5.2; 2.1+5.3; 2.5+5.2	повышение социальной эффективности за счет участия бизнеса в социальных направленных проектах, получение «супервыгод» за счет высокорисковых проектов Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических эффектов в долгосрочном периоде Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства: -	получение экономических и социальных эффектов при развитии предприятия специфической социально-просветительской ориентации Компетенции по матрице сходства:6.1+5.2; 6.1+5.3;6.5+5.2	получение экономических и социальных эффектов за счет развития перспективного направления социально ориентированного бизнеса Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических и социальных эффектов за счет развития бизнеса в просветительской сфере
Интеллектуальные	получение экономических	получение экономических	получение синергетич	получение экономических	получение экономичес	повышение эффективности	получение социальных	повышение эффективности

Компетенции по матрице включения:-	эффектов за счет использования нестандартных подходов, инструментов, «поля» деятельности Компетенции по матрице сходства: 6.1+1.1; 6.1+1.3; 6.5+1.1; 6.5+1.3; 6.3+1.1; 6.4+1.1	и социальных эффектов за счет развития профессиональной составляющей деятельности, в т.ч. социально-просветительской деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+6.1; 2.1+6.2; 2.5+6.1; 2.1+6.3; 2.1+6.4; 2.1+6.5; 2.5+6.3; 2.5+6.4; 2.5+6.5; 6.1+2.2; 6.1+2.6; 6.1+2.8; 6.2+2.8; 6.5+2.8	еских эффектов за счет одновременного развития эмоциональной и интеллектуальной сферы Компетенции по матрице сходства:-	эффектов за счет повышения профессионализма и эрудиции менеджеров различного уровня Компетенции по матрице сходства: 4.1+6.5; 4.3+6.5	ких и социальных эффектов при развитии предприятия специфической социально-просветительской ориентации Компетенции по матрице сходства: 6.1+5.2; 6.1+5.3; 6.5+5.2	за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства: 6.1+6.2; 6.1+6.3; 6.1+6.4; 6.1+6.5; 6.1+6.6; 6.1+6.7; 6.5+6.2; 6.5+6.3; 6.5+6.4; 6.5+6.6; 6.5+6.7	эффектов за счет развития способности формирования социального капитала организации Компетенции по матрице сходства: 6.1+7.4;	деятельности организаций с двойственной направленностью за счет развития интеллектуального капитала Компетенции по матрице сходства:
Социальные Компетенции по матрице включения:-	получение социальных эффектов (развития интеграции, включенности, понижение тревожности и др.) за счет внедрения нововведений Компетенции по матрице сходства: 7.4+1.1	одновременный рост экономической и социальной эффективности за счет проявления двойственной направленности и деятельности Компетенции по матрице сходства: 2.1+7.1;	повышение эффективности социального взаимодействия и адаптации, получение социальных эффектов Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических и социальных эффектов за счет совершенствования инструментов и техники регулирования деятельности организаций Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических и социальных эффектов за счет развития перспективного направления социально ориентированного бизнеса	получение социальных эффектов за счет развития способности формирования социального капитала организации Компетенции по матрице сходства: 6.1+7.4;	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа Компетенции по матрице сходства:-	получение экономических и социальных эффектов за счет развития социально ориентированного предпринимательства на основе принципов управления знаниями

		2.1+7.3; 2.1+7.4; 2.5+7.4			Компетенции по матрице сходства:-			
Просветительские Компетенции по матрице включения: 2.1+мета (кроме 1.4м); 2.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м;3.3м); 4.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м); 5.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м); 5.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м); 6.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м); 6.4+мета (кроме 1.3м;); 7.3+ мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м); 7.4+ мета (кроме 2.3м)	получение экономических эффектов от реализации креативной деятельности, социальных эффектов за счет внедрения совершенно новых подходов, технологий, использования навыков и знаний Компетенции по матрице сходства:	получение экономических и социальных эффектов за счет расширения специализированных знаний Компетенции по матрице сходства: 2.1+(1.1-1.3+2.5+2.7+2.8+3.2+3.4+3.10+4.1+4.3+4.5+4.8-5.6+6.1+6.3+6.7+7.2-7.4)+мета (кроме 1.4м); 2.8+(1.1+1.3-2.1+2.5+2.7+2.8+3.2+3.5+3.10+4.1+4.3+4.5+4.7-5.6+6.1+6.3-6.7+7.3+7.4)+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	повышение эффективности деятельности для предприятий с двойственной направленностью за счет использования инструментов и технологий адаптационного менеджмента Компетенции по матрице сходства:-	повышение эффективности деятельности организаций с двойственной направленностью за счет использования инструментов и технологий адаптационного менеджмента Компетенции по матрице сходства: 4.1+(1.1-1.3+2.1+2.5+2.7+2.8+3.2+3.4+3.10)+мета (кроме 1.4м; 3.3м); 4.5+(1.1-2.1+2.5-2.8+3.2+3.6+3.10+4.1+4.3-4.5+4.7-5.5+5.6+6.1+6.3-6.7+7.2-7.4)+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	получение экономических и социальных эффектов за счет развития бизнеса в просветительской сфере Компетенции по матрице сходства: 5.1+(1.1-2.1+2.5+2.7+2.8+3.2+3.5+3.10+4.1+4.3-4.5+4.7-5.4+5.6+6.1+6.3-6.7+7.2-7.4)+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м); 5.6+(1.1+1.3-2.1+2.5+2.6+2.8+3.2+3.10+4.1+4.3+4.5+4.8-5.6+6.1+6.3-6.7+7.2-7.4+7.6)+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	повышение эффективности деятельности организаций с двойственной направленностью за счет развития интеллектуального капитала Компетенции по матрице сходства: 6.3+(1.1+1.3-2.1+2.5+2.6+2.8+3.2+3.10+4.1+4.3+4.5+4.8-5.6+6.1+6.3-6.7+7.2-7.4+7.6)+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м); 6.4+(1.1-1.3+2.1+2.4-2.6+2.8+3.2+3.4+3.10+4.1+4.3-4.5+4.7+5.1-5.6+6.1-6.7+7.2-7.6)+мета (кроме 1.3м;); 7.4+(1.1-1.3+2.1+2.5+2.6+2.8+3.2+3.4+3.10+4.1+4.3+4.5+5.1-5.6+6.1+6.3-6.7+7.2-	получение экономических и социальных эффектов за счет развития социально ориентированного предпринимательства на основе принципов управления знаниями Компетенции по матрице сходства: 7.3+(1.1+1.3+2.1+2.5+2.62.8+3.2+3.10+4.1+4.3+4.5+4.7-5.4+5.6+6.1-6.7+7.2-7.4+7.6)+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа

							7.6)+ мета (кроме 2.3м)	

ПРИЛОЖЕНИЕ И. Матрицы синтезированных компетенций по матрицам сходства

Таблица И1 – Матрица синтезированных компетенций по матрицам сходства (для малоформатных океанариумов (и аквариумов))

Сочетание компетенций (частные + частные)	Интегрируемые компетенции	Интегрируемые компетенции	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства	Результат
1.1+1.3	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	навыки совершенствования процесса решения нестандартных задач в рамках реализации социально-просветительских проектов	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа
1.1+2.1;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	способность использовать профессиональные навыки для реализации общественно значимых проектов	получение экономических эффектов для организации, возможность реализации новых социальных проектов для общества
1.3+2.1;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	способность совершенствовать профессиональные навыки за счет развития творческого потенциала	
2.5+1.1;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	навыки социального прогнозирования на основе знания инструментария и технологий при реализации инновационных проектов в социально-просветительской сфере	
2.5+1.2;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;	способность использовать современные и высокотехнологичные инструменты при осуществлении социального прогнозирования для оценки и получения экономических эффектов	
2.5+1.3;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	способность применять методы решения изобретательских задач при реализации процесса социального прогнозирования для оценки и получения экономических эффектов	
1.1+2.2;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.2 навыки организации и координации деятельности;	способность создавать высокоэффективные инновационные проекты в социально-просветительской сфере на основе организации и координации деятельности (возможно создание сетевых структур)	
1.1+2.3;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия;	способность соблюдать сроки, определять и распределять ресурсы, организовывать деятельность и т.д. при реализации проектов в социально-просветительской сфере	
1.1+2.4;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения;	способность создавать инновационные проекты социально-просветительской направленности для повышения качества жизни сложных, уязвимых групп населения	
1.1+2.6;	1.1 способность создавать и реализовывать	2.6 способность применять социальные	способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и создавать	

	инновационные проекты;	знания в новых условиях;	инновационные социально ориентированные проекты в новых условиях	
1.1+2.7;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;	способность повышать эффективность инновационного проекта за счет использования ресурсов рыночного характера	
1.1+2.8;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность повышать эффективность инновационного проекта за счет использования ресурсов нерыночного характера	
3.2+1.1;	3.2 способность концентрации на задаче;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создания и реализации инновационных проектов для решения социально-просветительских проблем быстро и эффективно за счет высокой концентрации на поставленных задачах	получение социальных эффектов, развитие эмпатии и эмоциональной включенности
3.5+1.1;	3.5 способность к эффективной самореализации;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создавать эффективные социально направленные инновационные проекты за счет эффективной самореализации и развития эмоциональной включенности	
4.3+1.1;	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность корректировать деятельность и подстраиваться к изменяющимся внешним условиям при реализации инновационных проектов в сфере социально-просветительского предпринимательства	получение экономических эффектов от внедрения нововведений
4.5+1.1;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность создавать адаптивные инновационные проекты с поливариантным развитием в сфере социально-просветительского предпринимательства	
4.7+1.1	4.7 приверженность социальной-просветительской миссии;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность эффективной реализации социально-просветительской деятельности за счет реализации инновационных проектов, использования новых технологий, методов, инструментов	
5.2+1.1;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность использовать знания для точной оценки и интерпретации социальных проблем общества и определения возможности их решения в рамках реализации инновационных проектов	получение социальных эффектов за счет развития новых направлений социально ориентированной деятельности на основе принципов управления знаниями
5.3+1.1;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность повысить социальную эффективность деятельности на основе использования знаний о формировании ресурсного потенциала организации за счет реализации инновационных проектов двойственной направленности	
5.5+1.1;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность получать дополнительные социальные эффекты за счет реализации навыков формирования сетевых структур при реализации инновационных проектов в социально-просветительской сфере	
6.1+1.1;	6.1 способность к структурному мышлению;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе использования нестандартных подходов, инструментов и технологий за счет развития структурного мышления	получение экономических эффектов за счет использования нестандартных подходов, инструментов,

6.5+1.1;	6.5 способность к системному видению проблемы;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе использования нестандартных подходов, инструментов и технологий за счет развития навыков системного видения проблемы	расширения «поля» деятельности
6.3+1.1;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе создания и использования оригинальных неапробированных подходов, инструментов и технологий	
6.4+1.1	6.4 способность логического мышления;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе использования нестандартных подходов, инструментов и технологий за счет развития логического мышления	
6.1+1.3;	6.1 способность к структурному мышлению;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	способность решать нестандартные задачи в деятельности социально-просветительской организации на основе развития структурного мышления для повышения экономической эффективности	
6.5+1.3;	6.5 способность к системному видению проблемы;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	способность решать нестандартные задачи в деятельности социально-просветительской организации на основе развития навыков системного видения проблемы для повышения экономической эффективности	
7.4+1.1	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность реализации инновационных проектов в социально-просветительской сфере и получения социальных эффектов, повышения качества жизни населения	получение социальных эффектов (развития интеграции, включенности, понижение тревожности и др.) за счет внедрения нововведений
2.1+2.2;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.2 навыки организации и координации деятельности;	способность развития профессиональных навыков в области организации и координации для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа
2.1+2.3;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.3 способность реализовывать запланированные мероприятия;	способность развития профессиональных навыков в области реализации мероприятий согласно утвержденному плану для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.1+2.4;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения;	способность развития профессиональных навыков при взаимодействии со сложными, уязвимыми группами населения для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.1+2.5;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	способность развития профессиональных навыков социального прогнозирования для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.1+2.6;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.6 способность применять социальные	способность развития профессиональных навыков адаптации и применения социальных знаний в условиях новой действительности для повышения социальной и экономической	

		знания в новых условиях;	эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.1+2.7;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;	способность развития профессиональных навыков использования ресурсов рыночного характера для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.1+2.8;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность развития профессиональных навыков использования ресурсов нерыночного характера для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере	
2.5+2.4;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения;	способность использовать технологии, методы и инструменты социального прогнозирования при работе со сложными, уязвимыми группами населения	
2.5+2.6;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;	способность использовать технологии, методы и инструменты социального прогнозирования на основе применения социальных знаний в новых условиях	
2.5+2.8	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность использовать технологии, методы и инструменты социального прогнозирования при оценке ресурсов нерыночного характера	
2.1+3.2;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	3.2 способность концентрации на задаче;	способность достижения экономической эффективности за счет высокого уровня концентрации на задаче и развития коммуникативных профессиональных навыков	получение экономических эффектов за счет развития коммуникативной составляющей деятельности
2.1+3.8;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	3.8 этичность и моральная устойчивость;	способность достижения экономической эффективности за счет соблюдения принципов этики при осуществлении коммуникативного взаимодействия	
2.5+3.5	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	3.5 способность к эффективной самореализации;	способность достижения экономической эффективности за счет реализации навыков социального прогнозирования и эффективной самореализации при осуществлении социальных контактов	
2.1+5.2;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	способность получать дополнительные экономические эффекты от точного измерения социальных проблем при реализации высокопрофессиональной деятельности в области социально-просветительского предпринимательства с учетом знаниевой составляющей	получение существенных экономических эффектов на основе профессиональной знаниевой составляющей
2.1+5.3;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);	способность получать дополнительные экономические эффекты за счет применения навыков выявления ресурсов при реализации высокопрофессиональной деятельности в области социально-просветительского предпринимательства с учетом знаниевой составляющей	
2.5+5.2	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	способность получать дополнительные знания для применения технологий измерения социальных проблем и социального прогнозирования	
2.1+6.1;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.1 способность к структурному мышлению;	способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития структурного мышления для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	получение экономических и социальных эффектов за счет развития

2.1+6.2;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.2 способность творческого мышления;	способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития творческого мышления для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	профессиональной составляющей деятельности, в т.ч. социально-просветительской деятельности
2.5+6.1;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	6.1 способность к структурному мышлению;	способность совершенствовать профессиональные навыки социального прогнозирования на основе развития структурного мышления для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	
2.1+6.3;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	способность комплексно совершенствовать профессиональные навыки для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	
2.1+6.4;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.4 способность логического мышления;	способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития логического мышления для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	
2.1+6.5;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития навыков системного видения проблемы для достижения социальной и экономической эффективности деятельности	
2.5+6.3;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе разработки и применения оригинальных технологий	
2.5+6.4;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	6.4 способность логического мышления;	способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе развития логического мышления	
2.5+6.5;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе развития навыков системного видения проблемы	
6.1+2.2;	6.1 способность к структурному мышлению;	2.2 навыки организации и координации деятельности;	способность к структуризации деятельности при организации мероприятий (проектов) в сфере социально-просветительского предпринимательства	
6.1+2.6;	6.1 способность к структурному мышлению;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;	способность к структуризации полученных социальных знаний и адаптации их к новым условиям	
6.1+2.8;	6.1 способность к структурному мышлению;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность к структуризации деятельности при использовании ресурсов нерыночного характера в сфере социально-просветительского предпринимательства	
6.2+2.8;	6.2 способность творческого мышления;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность применять творческое мышление при использовании ресурсов нерыночного характера в сфере социально-просветительского предпринимательства	
6.5+2.8	6.5 способность к системному видению проблемы;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	способность к структуризации деятельности при использовании ресурсов нерыночного характера в сфере социально-просветительского предпринимательства	
2.1+7.1;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	7.1 социальная ответственность, желание повысить качество жизни населения;	способность развивать деятельность предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков для повышения качества жизни населения	
2.1+7.3	2.1 наличие специфических	7.3 способность формировать	способность формировать социальный капитал для эффективного функционирования	
				одновременный рост экономической и социальной эффективности за счет проявления двойственной

	профессиональных навыков;	социальный капитал.	предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков	направленности деятельности
2.1+7.4;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	способность развивать деятельность предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков	
2.5+7.4	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	способность получать экономический и социальный эффект при реализации социальных потребностей общества с использованием инструментария социального прогнозирования	
4.1+6.5;	4.1 навыки общего менеджмента;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность совершенствовать навыки общего менеджмента за счет более комплексного системного взгляда на проблему	получение экономических эффектов за счет повышения
4.3+6.5	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность адаптироваться к изменяющимся условиям и корректировать социально и экономически направленную деятельность за счет более комплексного системного взгляда на проблему	профессионализма и эрудиции менеджеров различного уровня
6.1+5.2	6.1 способность к структурному мышлению;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	способность совершенствовать навыки измерения социальных проблем общества за счет более глубокого структурного мышления	получение экономических и социальных эффектов при развитии предприятия специфической социально-просветительской ориентации
6.1+5.3;	6.1 способность к структурному мышлению;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);	способность совершенствовать навыки использования ресурсов за счет более глубокого структурного мышления при решении проблем двойственной направленности	
6.5+5.2	6.5 способность к системному видению проблемы;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	способность совершенствовать навыки измерения социальных проблем общества за счет более эффективного системного мышления	
6.1+6.2;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.2 способность творческого мышления;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет синтеза структурного и творческого мышления	повышение эффективности за счет развития частных компетенций определенного типа
6.1+6.3;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития интеллектуального потенциала и структурного мышления	
6.1+6.4;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.4 способность логического мышления;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет синтеза структурного и логического мышления	
6.1+6.5;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет синтеза структурного мышления и способности системного взгляда на проблему	

6.1+6.6;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет синтеза структурного мышления и запоминания нестандартной информации	
6.1+6.7;	6.1 способность к структурному мышлению;	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития структурного мышления и развития навыков построения причинно-следственных связей	
6.5+6.2;	6.5 способность к системному видению проблемы;	6.2 способность творческого мышления;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития творческого мышления и способности к системному взгляду на проблему	
6.5+6.3;	6.5 способность к системному видению проблемы;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет повышения уровня интеллектуального потенциала и способности к системному взгляду на проблему	
6.5+6.4;	6.5 способность к системному видению проблемы;	6.4 способность логического мышления;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития логического мышления и способности к системному взгляду на проблему	
6.5+6.6;	6.5 способность к системному видению проблемы;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития способности системного взгляда на проблему и способности запоминания нестандартной информации	
6.5+6.7	6.5 способность к системному видению проблемы;	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития способности системного видения проблемы и навыков выстраивания причинно-следственных связей	
6.1+7.4;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность получать дополнительные социальные эффекты за счет удовлетворения потребностей общества с использованием развитого структурного мышления	получение социальных эффектов за счет развития способности формирования социального капитала организации

Таблица И2 - Матрица компетенций по матрицам сходства (для дельфинариев)

Сочетание компетенций (частные+ метакомпетенции)	Интегрируемые компетенции	Интегрируемые компетенции	Интегрированная метакомпетенция	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства	Результат
2.1+1.1 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность реализовывать представленные метакомпетенции общего развития, профессиональные и надпрофессиональные за исключением	способность использовать профессиональные навыки для реализации общественно значимых проектов на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	получение экономических и социальных эффектов за счет
2.1+1.2 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	1.2 способность использовать современные новаторские методы,		способность совершенствовать профессиональные навыки за счет использования современных новаторских методов, инструментов, технологий на основе применения	расширения специализированных знаний

		инструменты, технологии;	навыков участия в социальных проектах и волонтерских организациях	требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций);	
2.1+1.3 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность совершенствовать профессиональные навыки за счет развития творческого потенциала на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+2.5 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;		способность развития профессиональных навыков социального прогнозирования для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+2.7 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;		способность развития профессиональных навыков использования ресурсов рыночного характера для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+2.8 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.		способность развития профессиональных навыков использования ресурсов нерыночного характера для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+3.2 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность достижения экономической эффективности за счет высокого уровня концентрации на задаче и развития коммуникативных профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+3.4 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	3.4 способность влиять на индивидов и группы;		способность оказывать существенное влияние на индивидов и группы для достижения экономических и социальных эффектов за счет развития специфических профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+3.10 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность развития профессиональных навыков за счет высокого уровня мотивации с использованием потенциала метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+4.1 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность совершенствовать профессиональные навыки в области общего менеджмента на основе применения метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+4.3 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических	4.3 способность		способность совершенствовать профессиональные навыки в области	

	профессиональ ных навыков;	корректироват ь социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		корректировки социально и экономически направленной деятельности в изменяющихся условиях на основе применения метакомпетенций	
2.1+4.5 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность совершенствовать профессиональные навыки в области в сфере адаптации к внешним изменениям на основе применения метакомпетенций	
2.1+4.8 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	4.8 способность оценивать результаты.		способность совершенствовать профессиональные навыки в области оценки результатов на основе применения метакомпетенций	
2.1+5.1 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;		способность совершенствовать профессиональные навыки оценки риска и неопределенности внешней среды на основе применения метакомпетенций	
2.1+5.2 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность получать дополнительные экономические эффекты от точного измерения социальных проблем при реализации высокопрофессиональной деятельности в области социально- просветительского предпринимательства с учетом знаниевой составляющей на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+5.3 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленност и);		способность получать дополнительные экономические эффекты за счет применения навыков выявления ресурсов при реализации высокопрофессиональной деятельности в области социально- просветительского предпринимательства с учетом знаниевой составляющей на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+5.4 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;		способность совершенствовать профессиональные навыки в области рациональной расстановки приоритетов на основе применения метакомпетенций	
2.1+5.5 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействи е		способность совершенствовать профессиональные навыки в области реализации сетевого взаимодействия на основе применения метакомпетенций	
2.1+5.6 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти		способность совершенствовать профессиональные навыки действовать в условиях неопределенности на основе применения метакомпетенций	
2.1+6.1 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития структурного мышления для достижения социальной и	

				экономической эффективности деятельности на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+6.3 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;		способность комплексно совершенствовать профессиональные навыки для достижения социальной и экономической эффективности деятельности на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+6.7 +мета(кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи		способность совершенствовать профессиональные навыки за счет качественного выстраивания причинно-следственных связей на основе применения метакомпетенций	
2.1+7.2 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;		способность совершенствовать профессиональные навыки анализа современных трендов развития общества в социальном аспекте на основе применения метакомпетенций	
2.1+7.3 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность формировать социальный капитал для эффективного функционирования предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.1+7.4 +мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность развивать деятельность предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+1.3 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность применять навыки решения нестандартных задач при использовании ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+2.1 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;		способность развития профессиональных навыков использования ресурсов нерыночного характера для повышения социальной и экономической эффективности деятельности в социально-просветительской сфере на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+2.5 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;		способность использовать технологии, методы и инструменты социального прогнозирования при оценке ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+2.7 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;		способность эффективного синтеза навыков использования ресурсов рыночного и нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	

2.8+3.2 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	3.2 способность концентрации на задаче;		способность применять навыки концентрации на задаче при использовании ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+3.5 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	3.5 способность к эффективной самореализаци и		способность применять навыки эффективной самореализации при использовании ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+3.10 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	3.10 высокий уровень мотивации;		способность развивать навыки использования ресурсов рыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) в соответствии с высоким уровнем мотивации	
2.8+4.1 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	4.1 навыки общего менеджмента;		способность применять навыки общего менеджмента при использовании ресурсов нерыночного характера на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+4.3 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		способность применять навыки корректировки социально и экономически направленной деятельности при использовании ресурсов рыночного характера в изменяющихся условиях с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+4.5 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять навыки быстрого и своевременного реагирования на изменения внешней среды при использовании ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+4.7 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	4.7 приверженност ь социальной- просветительск ой миссии;		способность совершенствовать навыки использования ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) в сфере социально- просветительского предпринимательства	
2.8+4.8 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	4.8 способность оценивать результаты.		способность применять навыки оценки результатов при использовании ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+5.1 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при использовании ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	

2.8+5.2 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;
2.8+5.3 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленност и);
2.8+5.4 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;
2.8+5.5 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействи е
2.8+5.6 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти
2.8+6.1 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.1 способность к структурному мышлению;
2.8+6.3 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;
2.8+6.4 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.4 способность логического мышления;
2.8+6.5 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.5 способность к системному видению проблемы;

способность применять навыки использования ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) для эффективного решения социальных проблем	
способность совершенствовать навыки оценки потенциала и возможности использования ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций) для решения проблем двойственной направленности	
способность применять навыки рациональной расстановки приоритетов при использовании ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки реализации сетевого взаимодействия при разработке направлений использования ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность развивать навыки функционировать в условиях неопределенности на основе использования ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность к структуризации деятельности при использовании ресурсов нерыночного характера в сфере социально-просветительского предпринимательства на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки использования ресурсов нерыночного характера на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки использования ресурсов нерыночного характера на основе получения развития логического мышления и метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность к структуризации деятельности при использовании ресурсов нерыночного характера в сфере социально-просветительского предпринимательства на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	

2.8+6.6 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность совершенствовать навыки использования ресурсов нерыночного характера на основе развития способности к запоминанию нестандартной информации и метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+6.7 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	6.7 умение выстраивать причинно- следственные связи		способность совершенствовать навыки использования ресурсов нерыночного характера на основе развития навыков выстраивать причинно-следственные связи на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+7.3 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования ресурсов рыночного характера и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
2.8+7.4 +мета (кроме 1.4м; 2.2м; 2.3м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования ресурсов рыночного характера и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.1+1.1+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;	способность реализовывать представленны е метакомпетенц ии общего	способность совершенствовать навыки создания и реализация инновационных проектов за счет развития навыков общего менеджмента и метакомпетенций (просветительских компетенций)	повышение эффективно сти деятельност и организаци й
4.1+1.2+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;	развития, профессиональ ные и надпрофессион альные за исключением навыков участия в	способность совершенствовать навыки использования современные новаторские методы, инструменты, технологии в рамках развития адаптационного направления общего менеджмента на основе применения на практике метакомпетенций (просветительских компетенций)	с двойственн ой направленн остью за счет использова ния
4.1+1.3+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	1.3 способность решать нестандартные задачи;	социальных проектах и волонтерских организациях и навыков передачи	способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности решать нестандартные задачи и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	инструмент ов и технологий адаптацион ного менеджмен та
4.1+2.1+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	полученных знаний широкой аудитории	способность совершенствовать специфические профессиональные навыки общего менеджмента на основе развития способности решать нестандартные задачи и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	
4.1+2.5+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозировани е;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности осуществлять социальное прогнозирование и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	
4.1+2.7+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности использования ресурсов рыночного характера и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	

4.1+2.8+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности использования ресурсов рыночного характера и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	
4.1+3.2+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности концентрации на задаче и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	
4.1+3.4+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	3.4 способность влиять на индивидов и группы;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития способности влиять на индивидов и группы и применять на практике метакомпетенции (просветительские компетенции)	
4.1+3.10+мета (кроме 1.4м; 3.3м);	4.1 навыки общего менеджмента;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития уровня мотивации и применения на практике метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+1.1+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды при создании и реализации инновационных проектов на основе использования и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+1.2+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды с учетом применения современных новаторских методов, инструментов, технологий на основе использования и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+1.3+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков решения нестандартных задач и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+1.4+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	1.4 навыки креативного менеджмента.		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков креативного менеджмента и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+2.1+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития специфических профессиональных навыков и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+2.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения	2.5 способность осуществлять социальное		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков социального прогнозирования и	

	внешней среды;	прогнозирование;		использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+2.6+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков применения социальных знаний в новых условиях и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+2.7+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков использования ресурсов рыночного характера и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+2.8+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков использования ресурсов нерыночного характера и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+3.2+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков концентрации на задаче и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+3.6+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	3.6 способность выполнять поставленные задачи в условиях стресса;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков выполнять поставленные задачи в условиях стресса с учетом применения метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+3.10+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе повышения уровня мотивации и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+4.1+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков общего менеджмента и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+4.3+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+4.4+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на	4.4 навыки мониторинга (отслеживания)		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков	

2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	изменения внешней среды;	обратной связи);		мониторинга и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+4.7+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	4.7 приверженност ь социальной- просветительск ой миссии;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды при развитии деятельности в социально-просветительской сфере и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+4.8+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	4.8 способность оценивать результаты.		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков оценки результатов деятельности и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.1+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков оценки риска и неопределенности внешней среды с учетом использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.2+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков измерения социальных проблем и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.3+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленно сти);		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков использования ресурсов (для решения проблем двойственной направленности) с учетом применения метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.4+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков рациональной расстановки приоритетов и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействи е		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков реализации сетевого взаимодействия и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+5.6+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков функционирования в условиях неопределенности на основе использования использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	

4.5+6.1+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков структурного мышления и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+6.3+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе эффективного использования собственного высокого интеллектуального потенциала с учетом развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+6.4+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.4 способность логического мышления;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков логического мышления и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+6.5+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.5 способность к системному видению проблемы;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков системного мышления и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+6.6+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков запоминания нестандартной информации и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+6.7+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	6.7 умение выстраивать причинно- следственные связи		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков выявления причинно-следственных связей и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+7.2+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды для понимания современных трендов развития общества в социальном аспекте с учетом развития использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+7.3+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды при формировании социального капитала на основе использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
4.5+7.4+мета (кроме 1.3м; 1.4м; 2.2м; 2.4м; 3.1м; 3.2м; 3.3м)	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды для развития навыков поиска эффективных направлений удовлетворения социальных потребностей общества на основе	

				использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+1.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность реализовывать представленные метакомпетенции общего развития, профессиональные и надпрофессиональные за исключением навыков участия в социальных проектах и волонтерских организациях, высокого уровня коммуникативных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональной среде, навыков ведения переговоров на любых уровнях, в том числе построение сетевых структур, навыков обучения персонала и других лиц и навыков передачи полученных знаний широкой аудитории	способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при создании и реализации инновационных проектов с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	получение экономических и социальных эффектов за счет развития бизнеса в просветительской сфере
5.1+1.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды с учетом использования современных новаторских методов, инструментов, технологий на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+1.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе способностей решения нестандартных задач с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+1.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	1.4 навыки креативного менеджмента.		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития навыков креативного менеджмента с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+2.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;		способность совершенствовать профессиональные навыки оценки риска и неопределенности внешней среды на основе применения метакомпетенций	
5.1+2.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при осуществлении социального прогнозирования с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+2.7+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	2.7 навыки использования ресурсов рыночного характера;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при использовании ресурсов рыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+2.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при использовании ресурсов нерыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций	

				метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+3.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей концентрации на задаче с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+3.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	3.5 способность к эффективной самореализаци и;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей эффективной самореализации с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+3.10+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды с учетом высокого уровня мотивации и применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития навыков общего менеджмента с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	4.3 способность корректироват ь социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи);		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей мониторинга с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков оценки риска и неопределенности внешней среды с учетом использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.7+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	4.7 приверженност ь социальной- просветительск ой миссии;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды при повышении эффективности деятельности организации в сфере социально-просветительского предпринимательства с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+4.8+мета (кроме 1.4м;	5.1 умение оценивать риск	4.8 способность		способность применять навыки оценки риска и исследования	

2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	и неопределенно сть внешней среды;	оценивать результаты.		неопределенности внешней среды на основе развития способностей оценки результатов с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+5.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей измерения социальных проблем с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+5.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленност и);		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей выявления возможностей использования ресурсов с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+5.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей рационально расставлять приоритеты с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+5.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей действовать в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+6.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей к структурному мышлению с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+6.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.2 способность творческого мышления;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей к творческому мышлению с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+6.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития собственного интеллектуального потенциала с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.1+6.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и	6.4 способность		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на	

2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	неопределенно сть внешней среды;	логического мышления;
5.1+6.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.5 способность к системному видению проблемы;
5.1+6.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации
5.1+6.7+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	6.7 умение выстраивать причинно- следственные связи
5.1+7.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;
5.1+7.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	7.3 способность формировать социальный капитал.
5.1+7.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.1м; 3.2м; 3.3м);	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;
5.6+1.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;
5.6+1.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	1.3 способность решать нестандартные задачи;

основе развития способностей к логическому мышлению с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей к системному мышлению с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей к запоминанию нестандартной информации с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей выстраивания причинно- следственных связей с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды для лучшего понимания современных трендов развития общества в социальном аспекте с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей формирования социального капитала с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей эффективно удовлетворять социальные потребности общества с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность создавать и реализовывать инновационные проекты в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность решать нестандартные задачи в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	

5.6+1.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	1.4 навыки креативного менеджмента.		способность развивать навыки креативного менеджмента в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+2.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;		способность совершенствовать профессиональные навыки действовать в условиях неопределенности на основе применения метакомпетенций
5.6+2.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	2.5 способность осуществлять социальное прогнозировани е;		способность осуществлять социальное прогнозирование в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+2.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;		способность применять социальные знания неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+2.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.		способность развивать навыки функционировать в условиях неопределенности на основе использования ресурсов рыночного характера с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+3.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	3.2 способность концентрации на задаче;		способность концентрации на задаче в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+3.10+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	3.10 высокий уровень мотивации;		способность обеспечивать высокий уровень мотивации в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+4.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	4.1 навыки общего менеджмента;		способность реализовывать навыки общего менеджмента в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+4.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+4.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков функционирования в условиях неопределенности на основе использования используемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+4.8+мета (кроме 1.4м;	5.6 способность	4.8 способность		способность оценивать результаты в условиях неопределенности с учетом

2.2м; 3.2м; 3.7м);	действовать в условиях неопределенно сти	оценивать результаты.	применения метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+5.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	5.1 умение оценивать риск и неопределенно сть внешней среды;	способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей действовать в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+5.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;	способность измерять социальные проблемы в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+5.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленност и);	способность осуществлять выявить возможности и использовать ресурсы в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+5.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;	способность рационально расставлять приоритеты в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+5.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействи е	способность реализовывать сетевое взаимодействие в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+6.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.1 способность к структурному мышлению;	способность использовать структурное мышление в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+6.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;	способность эффективно действовать в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+6.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.4 способность логического мышления;	способность использовать логическое мышление в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
5.6+6.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность использовать системное мышление в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)

5.6+6.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность использовать навыки запоминания нестандартной информации в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.6+6.7+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	6.7 умение выстраивать причинно- следственные связи		способность использовать навыки выстраивания причинно- следственных связей в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.6+7.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;		способность понимать современные тренды развития общества в социальном аспекте в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.6+7.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность формирования социального капитала в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.6+7.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
5.6+7.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	5.6 способность действовать в условиях неопределенно сти	7.6 способность социальной адаптации		способность социальной адаптации в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+1.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;	способность реализовывать представленны е метакомпетенц ии общего развития, профессиональ ные и надпрофессион альные за исключением навыков участия в социальных проектах и волонтерских организациях, высокого уровня коммуникатив ных навыков, реализуемых с коллегами и в профессиональ ной среде, навыков ведения переговоров на любых	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе создания и использования оригинальных неапробированных подходов, инструментов и технологий с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	повышение эффективно сти деятельност и организаци й с двойственн ой направленн остью за счет развития интеллектуа льного капитала

			уровнях, в том числе построение сетевых структур и способности оценивать у себя наличие компетенций и навыков		
6.3+1.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность совершенствовать навыки решения нестандартных задач на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+1.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	1.4 навыки креативного менеджмента.		способность совершенствовать навыки креативного менеджмента на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+2.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;		способность комплексно совершенствовать профессиональные навыки для достижения социальной и экономической эффективности деятельности на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+2.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;		способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе разработки и применения оригинальных технологий с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+2.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;		способность совершенствовать навыки использования социальных знаний в новых условиях на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+2.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	2.8 навыки использования ресурсов рыночного характера.		способность совершенствовать навыки использования ресурсов рыночного характера на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+3.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность совершенствовать навыки концентрации на задаче на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+3.10+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность повышать уровень интеллектуального потенциала на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+4.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+4.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в		способность совершенствовать навыки корректировки социально и экономически направленной деятельности в изменяющихся условиях на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	

		изменяющихся условиях;		
6.3+4.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе эффективного использования собственного высокого интеллектуального потенциала с учетом развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+4.8+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	4.8 способность оценивать результаты.		способность совершенствовать навыки оценки результатов на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития собственного интеллектуального потенциала с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность совершенствовать навыки измерения социальных проблем на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);		способность совершенствовать навыки выявления возможностей и использования ресурсов на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;		способность совершенствовать навыки рациональной расстановки приоритетов на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие		способность совершенствовать навыки реализации сетевого взаимодействия на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+5.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	5.6 способность действовать в условиях неопределенности		способность эффективно действовать в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)
6.3+6.1+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет развития интеллектуального потенциала и структурного мышления с учетом применения

			требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+6.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	6.4 способность логического мышления;	способность совершенствовать навыки логического мышления на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+6.5+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	6.5 способность к системному видению проблемы;	способность повышать эффективность деятельности организации социально-просветительской направленности за счет повышения уровня интеллектуального потенциала и способности к системному взгляду на проблему с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+6.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации	способность совершенствовать навыки запоминания нестандартной информации на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+6.7+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи	способность совершенствовать навыки выстраивания причинно-следственных связей на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+7.2+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;	способность совершенствовать навыки анализа современных трендов развития общества в социальном аспекте на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+7.3+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	7.3 способность формировать социальный капитал.	способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+7.4+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.3+7.6+мета (кроме 1.4м; 2.2м; 3.2м; 3.7м);	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;	7.6 способность социальной адаптации	способность совершенствовать навыки социальной адаптации на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+1.1+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	способность достижения экономической эффективности при реализации инновационных проектов в социально-просветительском предпринимательстве на основе использования нестандартных подходов, инструментов и технологий за счет развития логического мышления и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+1.2+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	1.2 способность использовать современные новаторские	способность совершенствовать навыки применения современных новаторских методов, инструментов и технологий на основе развития логического мышления на основе	

		методы, инструменты, технологии;		развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+1.3+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	1.3 способность решать нестандартные задачи;		способность совершенствовать навыки решения нестандартных задач на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+2.1+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	2.1 наличие специфических профессиональных навыков;		способность совершенствовать профессиональные навыки на основе развития логического мышления для достижения социальной и экономической эффективности деятельности на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+2.4+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	2.4 способность работать со сложными, уязвимыми группами населения;		способность совершенствовать навыки работы со сложными, уязвимыми группами населения на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+2.5+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозирование;		способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+2.6+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;		способность совершенствовать навыки применения социальных знаний в новых условиях на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+2.8+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	2.8 навыки использования ресурсов рыночного характера.		способность совершенствовать навыки использования ресурсов рыночного характера на основе получения развития логического мышления и метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+3.2+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	3.2 способность концентрации на задаче;		способность совершенствовать навыки концентрации на задаче на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+3.4+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	3.4 способность влиять на индивидов и группы;		способность совершенствовать навыки влияния на индивиды и группы на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+3.10+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность эффективно совершенствовать навыки профессиональной деятельности на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+4.1+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность совершенствовать навыки общего менеджмента на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+4.3+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность	4.3 способность		способность совершенствовать навыки корректировки социально и	

	логического мышления;	корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		экономически направленной деятельности в изменяющихся условиях на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+4.4+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	4.4 навыки мониторинга (отслеживания обратной связи);		способность совершенствовать навыки мониторинга на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+4.5+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды на основе развития навыков логического мышления и использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+4.7+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	4.7 приверженность социальной-просветительской миссии;		способность совершенствовать навыки социального прогнозирования на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.1+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей к логическому мышлению с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.2+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность совершенствовать навыки измерения социальных проблем на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.3+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);		способность совершенствовать навыки выявления возможностей и использования ресурсов на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.4+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;		способность совершенствовать навыки рациональной расстановки приоритетов на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.5+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие		способность совершенствовать навыки реализации сетевого взаимодействия на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+5.6+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	5.6 способность действовать в условиях		способность использовать логическое мышление в условиях неопределенности с учетом применения требуемых	

		неопределенно сти		метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.1+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность повышать эффективность деятельности организации социально- просветительской направленности за счет синтеза структурного и логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.2+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.2 способность творческого мышления;		способность совершенствовать навыки творческого мышления на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.3+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.3 высокий уровень интеллектуаль ного потенциала;		способность совершенствовать навыки логического мышления на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.5+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.5 способность к системному видению проблемы;		способность повышать эффективность деятельности организации социально- просветительской направленности за счет развития логического мышления и способности к системному взгляду на проблему на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.6+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность совершенствовать навыки запоминания нестандартной информации на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+6.7+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	6.7 умение выстраивать причинно- следственные связи		способность совершенствовать навыки выстраивания причинно- следственных связей на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+7.2+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;		способность совершенствовать навыки анализа современных трендов развития общества в социальном аспекте на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+7.3+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+7.4+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
6.4+7.5+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	7.5 способность осуществлять социальное взаимодействи е;		способность совершенствовать навыки социального взаимодействия на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	

6.4+7.6+мета (кроме 1.3м)	6.4 способность логического мышления;	7.6 способность социальной адаптации		способность совершенствовать навыки социальной адаптации на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+1.1+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;	способность реализовывать представленны е метакомпетенц ии общего	способность формировать социальный капитал с учетом реализации инновационных проектов на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	получение экономичес ких и социальных эффектов за счет
7.3+1.3+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	1.3 способность решать нестандартные задачи;	развития, профессиональ ные и надпрофессион альные за исключением	способность формировать социальный капитал, используя технологии решения нестандартных задач на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	развития социально ориентиров анного предприни мательства
7.3+2.1+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;	навыков формирования продолжительн ой «длины траектории» профессиональ ного обучения (обучение в течение	способность формировать социальный капитал для эффективного функционирования предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	на основе принципов управления знаниями
7.3+2.5+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	2.5 способность осуществлять социальное прогнозировани е;	жизни), высокого уровня коммуникатив ных навыков, реализуемых с коллективами и в	способность формировать социальный капитал, используя технологии социального прогнозирования на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+2.6+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;	профессиональ ной среде, навыков ведения переговоров на любых	способность формировать социальный капитал, используя полученные новые социальные знания на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+2.8+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.	уровнях, в том числе построение сетевых структур и навыков	способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования ресурсов нерыночного характера и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+3.2+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	3.2 способность концентрации на задаче;	адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с	способность формировать социальный капитал, используя технологии концентрации на задаче на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+3.10+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	3.10 высокий уровень мотивации;	применением принципов управления знаниями	способность совершенствовать навыки формирования социального капитала за счет высокого уровня мотивации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+4.1+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	4.1 навыки общего менеджмента;		способность формировать социальный капитал, используя навыки общего менеджмента на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.3+4.3+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	4.3 способность корректироват ь социально и экономически		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования технологий корректировки социально и экономически направленной	

		направленную деятельность в изменяющихся условиях;
7.3+4.5+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;
7.3+4.7+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	4.7 приверженность социальной-просветительской миссии;
7.3+4.8+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	4.8 способность оценивать результаты.
7.3+5.1+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;
7.3+5.2+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;
7.3+5.3+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);
7.3+5.4+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	5.4 способность рационально расставлять приоритеты;
7.3+5.6+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	5.6 способность действовать в условиях неопределенности
7.3+6.1+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.1 способность к

деятельности в изменяющихся условиях и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды при формировании социального капитала на основе использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки формирования социального капитала при реализации деятельности в сфере социально-предпринимательства и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования технологий оценки результатов и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей формирования социального капитала с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность формировать социальный капитал, используя технологии измерения социальных проблем на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность формировать социальный капитал, используя технологии выявления возможностей и использования ресурсов на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность формировать социальный капитал, используя технологии рациональной расстановки приоритетов на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность формирования социального капитала в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования	

2.2м; 3.2м; 3.4м);	социальный капитал.	структурному мышлению;		способностей к структурному мышлению и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.2+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.2 способность творческого мышления;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к творческому мышлению и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.3+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования собственного интеллектуального потенциала и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.4+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.4 способность логического мышления;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к логическому мышлению и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.5+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.5 способность к системному видению проблемы;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к системному мышлению и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.6+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к запоминанию нестандартной информации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+6.7+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к выстраиванию причинно-следственных связей и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+7.2+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	7.2 понимание современных трендов развития общества в социальном аспекте;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к анализу современных трендов развития общества в социальном аспекте и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+7.4+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей эффективно удовлетворять социальные потребности общества и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)
7.3+7.6+мета (кроме 1.3м; 2.2м; 3.2м; 3.4м);	7.3 способность формировать социальный капитал.	7.6 способность социальной адаптации		способность совершенствовать навыки формирования социального капитала на основе использования способностей к социальной адаптации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)

7.4+1.1+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	1.1 способность создавать и реализовывать инновационны е проекты;
7.4+1.2+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	1.2 способность использовать современные новаторские методы, инструменты, технологии;
7.4+1.3+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	1.3 способность решать нестандартные задачи;
7.4+2.1+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	2.1 наличие специфических профессиональ ных навыков;
7.4+2.5+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	2.5 способность осуществлять социальное прогнозировани е;
7.4+2.6+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	2.6 способность применять социальные знания в новых условиях;
7.4+2.8+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	2.8 навыки использования ресурсов нерыночного характера.
7.4+3.2+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	3.2 способность концентрации на задаче;
7.4+3.4+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные	3.4 способность влиять на индивидов и группы;

способность реализовывать инновационные проекты в социально-просветительской сфере и получать социальные эффекты, повышать качество жизни населения на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования современных новаторских методов, инструментов и технологий, а также развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей решать нестандартные задачи и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность развивать деятельность предприятия с двойной эффективностью за счет высокого уровня профессиональных навыков на основе применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования технологий социального прогнозирования и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе применения социальных знаний в новых условиях и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования ресурсов рыночного характера и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей концентрации на задаче и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей влиять	

	потребности общества;			на индивидов и группы и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+3.10+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	3.10 высокий уровень мотивации;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества за счет высокого уровня мотивации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+4.1+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	4.1 навыки общего менеджмента;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования навыков общего менеджмента и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+4.3+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	4.3 способность корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей корректировать социально и экономически направленную деятельность в изменяющихся условиях и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+4.5+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	4.5 способность быстро реагировать на изменения внешней среды;		способность применять адаптационные технологии реагирования на изменения внешней среды для развития навыков поиска эффективных направлений удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.1+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	5.1 умение оценивать риск и неопределенность внешней среды;		способность применять навыки оценки риска и исследования неопределенности внешней среды на основе развития способностей эффективно удовлетворять социальные потребности общества с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.2+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	5.2 способность измерить социальные проблемы и использовать для этого различные технологии;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей измерения социальных проблем и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.3+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	5.3 способность выявить возможности и использовать ресурсы (для решения проблем двойственной направленности);		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей выявить и использовать ресурсы и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.4+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность	5.4 способность		способность совершенствовать навыки эффективного	

	эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	рационально расставлять приоритеты;		удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей рационально расставлять приоритеты и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.5+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	5.5 способность реализовывать сетевое взаимодействие		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей реализовывать сетевое взаимодействие и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+5.6+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	5.6 способность действовать в условиях неопределенности		способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества в условиях неопределенности с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+6.1+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.1 способность к структурному мышлению;		способность получать дополнительные социальные эффекты за счет удовлетворения потребностей общества с использованием развитого структурного мышления	
7.4+6.3+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.3 высокий уровень интеллектуального потенциала;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе получения новых знаний и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+6.4+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.4 способность логического мышления;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе развития логического мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+6.5+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.5 способность к системному видению проблемы;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе развития системного мышления на основе развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+6.6+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.6 способность к запоминанию нестандартной информации		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей к запоминанию нестандартной информации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+6.7+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	6.7 умение выстраивать причинно-следственные связи		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей выстраивать причинно-следственные связи и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+7.2+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность	7.2 понимание современных		способность совершенствовать навыки эффективного	

	эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	трендов развития общества в социальном аспекте;		удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования технологий исследования современных трендов развития общества в социальном аспекте и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+7.3+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	7.3 способность формировать социальный капитал.		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей формировать социальный капитал и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+7.5+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	7.5 способность осуществлять социальное взаимодействие;		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей осуществлять социальное взаимодействие и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	
7.4+7.6+мета (кроме 2.3м)	7.4 способность эффективно удовлетворять социальные потребности общества;	7.6 способность социальной адаптации		способность совершенствовать навыки эффективного удовлетворения социальных потребностей общества на основе использования способностей к социальной адаптации и развития метакомпетенций (просветительских компетенций)	

Таблица И3 – Матрица компетенций по матрицам сходства (для крупных океанариумов)

Сочетание компетенций (м)(мета+мета)	Интегрируемые компетенции (м)	Интегрируемые компетенции (м)	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства	Результат
1.1+1.2;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе интеграции общекультурных навыков и способности к обучению при использовании различных форм и методов	получение синергетических эффектов на основе взаимного
1.1+1.3;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе интеграции общекультурных навыков и способности формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения	дополнения компетенций выбранного типа
1.1+1.5;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на базе интеграции общекультурных навыков и способности приобретать	

		образования экономической, биологической, экологической социальной направленности) или	профессиональные навыки, имеющие знаниевую основу, при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации	
1.1+1.6;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической социальной направленности) или	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на базе интеграции общекультурных навыков и способности приобретать дополнительные навыки, имеющие знаниевую основу, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности	
1.1+1.7;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	1.7. способность к самообучению	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на базе интеграции общекультурных навыков и способности к самообучению на основе постоянного получения дополнительных знаний	
1.2+1.3;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе постоянного пополнения знаниевой базы, обучения с использованием различных форм и методов	
1.2+1.5;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической социальной направленности) или	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе постоянного пополнения знаниевой базы, профессионального, специализированного обучения с использованием различных форм и методов	
1.2+1.7;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	1.7. способность к самообучению	способность получать синергетические эффекты деятельности организации социально-просветительского предпринимательства на основе развития навыков самообучения с использованием различных форм и методов	
1.3+1.5;	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической,	способность постоянно повышать собственный знаниевый потенциал за счет приобретения профессиональных навыков непрерывно в течение всей жизни	

		биологической, экологической или социальной направленности)		
1.3+1.7;	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	1.7. способность к самообучению	способность постоянно повышать собственный знаниевый потенциал за счет совершенствования навыков самообучения в течение всей жизни	
1.5+1.6;	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность постоянно повышать собственный знаниевый потенциал за счет постоянного приобретения профессиональных и дополнительных навыков	
1.5+1.7;	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	1.7. способность к самообучению	способность постоянно повышать собственный знаниевый потенциал за счет постоянного самообучения и приобретения профессиональных навыков	
1.1+2.1;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности	способность совершенствовать навыки решения профессиональных проблем социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности на основе развития общекультурной составляющей	получение синергетических эффектов за счет расширения профессиональных навыков и знаний
1.1+2.5;	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний в профессиональной среде	способность совершенствовать навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний в профессиональной среде на основе развития общекультурной составляющей	
1.2+2.3;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную)	способность совершенствовать процесс обучения за счет развития навыков интернализации знаний	
1.2+2.4;	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах	способность совершенствовать процесс обучения за счет развития навыков работы с информацией	
1.3+2.1;	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории»	2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской	способность расширять профессиональные навыки в области решения проблем социально-	

	профессионального обучения (обучение в течение жизни)	направленности с учетом экономической эффективности	просветительской направленности в течение всей жизни	
1.3+2.3;	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	2.3. навыки интернализации знаний (перевода из неявной формы в явную)	способность расширять навыки интернализации знаний в области решения проблем социально-просветительской направленности в течение всей жизни	
1.5+2.1;	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	2.1. способность решать профессиональные проблемы социально-просветительской направленности с учетом экономической эффективности	способность расширять профессиональные навыки и решать проблемы в области решения проблем социально-просветительской направленности	
1.5+2.4;	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	2.4. навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах	способность расширять профессиональные навыки работы с информацией, в т.ч. в больших массивах, в области решения проблем социально-просветительской направленности	
1.5+2.5	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	2.5. навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний в профессиональной среде	способность расширять профессиональные навыки самостоятельного воспроизводства новых знаний в специализированной среде выполнения задач социально-просветительской направленности	
3.4+1.1;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность расширять надпрофессиональные знания и навыки в области адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе развития общекультурных подходов	получение синергетических эффектов за счет расширения надпрофессиональных знаний и
3.4+1.3;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями в течение всей жизни	
3.4+1.4;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся	1.4. навыки участия в социальных проектах и	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся	

	условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	волонтерских организациях	условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе участия в социальных проектах и волонтерских организациях	навык ов
3.4+1.5;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики на основе развития профессиональных специализированных навыков	
3.4+1.6;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики на основе развития дополнительных профессиональных навыков	
3.4+1.7;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	1.7. способность к самообучению	способность самостоятельно совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов экономики	
3.5+1.1;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность расширять имплицитные знания в общекультурной сфере	
3.5+1.2;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность расширять имплицитные знания на основе обучения с использованием различных форм и методов	
3.5+1.3;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность расширять имплицитные знания в течение всей жизни	
3.5+1.4;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	1.4. навыки участия в социальных проектах и волонтерских организациях	способность расширять имплицитные знания в области реализации социальных проектов и на основе участия в волонтерских организациях	
3.5+1.5;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего	способность расширять имплицитные знания в профессиональной сфере	

		образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)		
3.6+1.2;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность совершенствовать навыки генерации новых знаний метауровня на основе обучения с использованием различных форм и методов	
3.6+1.3;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность совершенствовать навыки генерации новых знаний метауровня в течение всей жизни	
3.6+1.4;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	1.4. навыки участия в социальных проектах и волонтерских организациях	способность совершенствовать навыки генерации новых знаний метауровня в области реализации социальных проектов и на основе участия в волонтерских организациях	
3.6+1.5;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать навыки генерации новых знаний метауровня для развития профессиональных навыков	
3.6+1.6;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать навыки генерации новых знаний метауровня для получения дополнительных узкоспециализированных знаний и навыков	
3.7+1.1;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие общекультурные навыки	
3.7+1.2;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие навыки обучению с использованием различных форм и методов	
3.7+1.3;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие навыки в течение всей жизни	

		обучения (обучение в течение жизни)	
3.7+1.4;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.4. навыки участия в социальных проектах и волонтерских организациях	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие навыки участия в социальных проектах и волонтерских организациях
3.7+1.5;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.5. способность приобретать профессиональные навыки при обучении в высшем учебном заведении требуемой специализации (например, высшего образования экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие профессиональные навыки
3.7+1.6;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.6. способность приобретать дополнительные навыки, которые требуются для осуществления профессиональной деятельности (например, наличие дополнительного образования, повышения квалификации, профессиональной переподготовки экономической, биологической, экологической или социальной направленности)	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие дополнительные навыки
3.7+1.7;	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	1.7. способность к самообучению	способность совершенствовать у себя недостаточно развитые или отсутствующие навыки и компетенции на основе самообучения
3.1+1.1;	3.1. навыки обучения персонала и других лиц	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность совершенствовать процесс обучения персонала и других лиц в области общекультурного развития
3.1+1.2;	3.1. навыки обучения персонала и других лиц	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность совершенствовать процесс обучения персонала и других лиц на основе использования различных форм и методов
3.1+1.3;	3.1. навыки обучения персонала и других лиц	1.3. способность формировать продолжительную «длину траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	способность совершенствовать процесс обучения персонала и других лиц в течение всей жизни
3.3+1.1;	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории	1.1 общекультурные навыки, полученные в процессе образования	способность совершенствовать процесс передачи полученных знаний широкой аудитории в области общекультурного развития
3.3+1.2;	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории	1.2. способность к обучению при использовании различных форм и методов	способность совершенствовать процесс передачи полученных знаний широкой аудитории на основе использования различных форм и методов
3.3+1.3;	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории	1.3. способность формировать продолжительную «длину	способность совершенствовать процесс передачи полученных знаний

		траектории» профессионального обучения (обучение в течение жизни)	широкой аудитории в течение всей жизни	
3.4+3.5;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе качественного использования имплицитных знаний	получение синергетических эффектов на основе взаимного дополнения компетенций выбранного типа
3.4+3.6;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе применения навыков генерации новых знаний метауровня	
3.4+3.7;	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность совершенствовать навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями на основе адекватной оценки собственных компетенций и навыков	
3.5+3.6;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	способность повышать уровень обладания имплицитными знаниями на основе использования навыков генерации новых знаний метауровня	
3.5+3.7;	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность повышать уровень обладания имплицитными знаниями с учетом оценки собственных компетенций и навыков	
3.6+3.7;	3.6. способность к генерации новых знаний метауровня (надпрофессионального)	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность развивать навыки генерации новых знаний метауровня с учетом оценки собственных компетенций и навыков	
3.1+3.5;	3.1. навыки обучения персонала и других лиц	3.5. высокий уровень обладания имплицитными знаниями	способность развивать навыки обучения персонала и других лиц на основе более широкого использования имплицитных знаний	
3.3+3.7	3.3. навыки передачи полученных знаний широкой аудитории	3.7. способность оценивать у себя наличие компетенций и навыков	способность развивать навыки передачи полученных знаний широкой аудитории с учетом оценки собственных компетенций и навыков	