

На правах рукописи



Витер Ксения Анатольевна

**Менеджмент организационного развития на основе создания
центров компетенций**

5.2.6. Менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2024

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель: **Масленников Валерий Владимирович**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Уколов Владимир Федорович**
доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», кафедра управления цифровым предприятием Высшей школы управления, заведующий

Благодатский Павел Валерьевич
кандидат экономических наук, ОАО «Российские железные дороги», Департамент по организации, оплате и мотивации труда, Организационно-штатное управление, начальник

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ивановский государственный университет»

Защита состоится 20 сентября 2024 года в 13:30 на заседании диссертационного совета 24.2.372.11 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, Стремянный пер, дом 36, корп. 3 ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2024 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.372.11,
кандидат экономических наук



Манахов
Сергей Владимирович

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в экономике России происходит переход к шестому технологическому укладу в условиях четвертой промышленной революции - цифровые технологии, биотехнологии, технологии точной медицины, новые материалы, нейротехнологии, новые подходы к сохранению и генерации энергии и др. Вместе с тем этот переход сопровождается введением масштабных международных антироссийских санкций, действие которых ограничивает рост конкурентоспособности.

На первый план выходят первоочередные задачи повышения конкурентоспособности, что представляется возможным путем проведения организационных изменений, основанных на формировании и реализации новых компетенций, в первую очередь, связанных с необходимостью цифровой трансформации организаций в различных сферах экономики.

Так, в 2022 году начато создание индустриальных центров компетенций для замещения зарубежных отраслевых цифровых продуктов и решений в самых важных отраслях российской экономики.

При этом важно отметить, цифровая трансформация экономики не ограничивается исключительно установкой современного оборудования или программного обеспечения, но требует внедрения современных теоретико-методологических разработок в области управления организационным развитием, в том числе на основе изменений в бизнес-процессах компаний.

Организационное развитие, основанное на цифровой трансформации, предполагает изменения методов управления, корпоративной культуры, внешних коммуникаций, результатом которых является рост производительности труда, повышение уровня удовлетворенности клиентов, улучшение имиджа организации.

Вместе с тем переход к экономике нового типа, стратегией которой является опора на технологическую независимость, задает новую скорость изменений и приводит к ситуациям, которые требуют расширения проактивного управления на каждой стадии жизненного цикла организации. Освоение цифровых технологий управления возможно на принципиально иных организационных изменениях, требующих формирования и реализации новых компетенций работников.

В этой связи создание центров компетенций способно направить реализацию стратегии организационных изменений компаний посредством цифровой трансформации на развитие бизнеса. Центры компетенций выступают структурными образованиями, деятельность которых направлена на исследование новых знаний, их активную передачу, а также предоставление консультационных и высокопрофессиональных услуг. Их формирование осуществляется в отраслях, продуцирующих новые знания (атомная промышленность, телекоммуникационный сектор, научная сфера). В данных центрах формируются междисциплинарные группы экспертов и определенные методологии их деятельности.

Актуальность создания и развития центров компетенций заключается в том, что направления их деятельности определяются федеральным проектом программы развития «Цифровой экономики» и постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в качестве инструмента решения проблем экономического развития.

Актуальность исследования в теоретическом плане заключается в формировании системы управления организационным развитием, основанной на цифровых моделях управления и соответствующих им профессиональных компетенциях работников, а в практическом плане состоит в применении инструментов цифровой трансформации к реализации стратегии развития компаний, направленной на исключение неэффективных бизнес-процессов, автоматизации процессов управления, внедрении новой цифровой культуры взаимодействия работников.

При этом важная роль в создании центров компетенций отведена университетам, которые обладают научно-образовательным потенциалом, позволяющим активно участвовать в формировании новых компетентностных моделей специалистов, участвующих в организационном развитии. Университетские центры компетенций активно развиваются в технологических направлениях, например, платформа «Россия–страна возможностей» запустила в 2021 году в 21 регионе России 41 пилотный Центр компетенций на базе университетов.

Степень научной проработанности проблемы. Организационное развитие с позиций теории управления рассматривается в трудах зарубежных ученых – Г.Балиха (H.H.Baligh), М.Бёртона (M.R.Burton), Б.Обеля (B.Obel), Г.Десанктиса (G.DeSanctis), М.Кампийона (M.A.Campion), П.Тауэра (P.W.Thayer), М.Гулда (M.Goold), А.Кэмпела (A.Campbell), Г.Джоуна (G.R.Jone), Г.Минцберга (H.Mintzberg) и др. Однако в их работах не ставилась задача разработки методических подходов к построению системы управления на основе компетентностного подхода, поскольку имеют более общую предметную область исследований.

Большинство российских исследований предметной области «организационное развитие» акцентирует внимание на следующих направлениях: управление организациями и их развитием – В.К.Акинфиев, В.С.Алексеевский, К.Б.Добров, О.В.Ефимова, Н.С.Мрочковский и др.; управление организационным развитием – С.П.Балашова, Д.В.Николаев, С.В.Соколова, С.И.Степнова и др.; управление организационными структурами и их развитием – В.Г.Антонов, В.А.Баринов, Л.Г. Борисова, В.В.Кондратьев, А.Л.Лебедев, О.В.Логиновский, Д.В.Николаев, Г.В.Серебрякова, И.В.Незамайкин и др.; управление изменениями – О.В.Кожевина, А.А.Мальцева, А.Е.Швец, Н.А.Гаврикова и др.

Определенный вклад в решение проблем центров компетенций внесли публикации М.А.Аксеновой, А.И.Боровкова, С.Б.Войнович, Е.С.Малиновского, А.А.Мальцевой, Е.В.Шкарупеты, В.В.Яценко и др. Отдельное направление исследований посвящено университетским центрам компетенций, к которым относятся публикации Л.Д.Гительмана, М.В.Кожевникова, Т.П.Драх, З.А.Сальжановой, И.А.Калининой, М.Н.Кулапова, В.В.Масленникова и др. В то же время исследования участия центров компетенций в аспекте их влияния на организационное развитие ограничиваются традиционными подходами, которые не направлены на применение новых методических подходов к обоснованию систем управления, основанных на процессах цифровой трансформации и требующих поэтому новых бизнес-процессов.

Исходя из анализа работ зарубежных и российских исследователей, представляется возможным сделать вывод о том, что появление глобальных системных проблем экономического развития, процесса производства, экологической безопасности и нехватки высококвалифицированных кадров является фактором создания центров компетенций.

Объектом исследования являются центры компетенций, деятельность которых направлена на организационное развитие российских производственных компаний, нацеленных на реализацию стратегии независимого технологического развития Российской Федерации.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в системе управления взаимодействием центров компетенций с организациями, реализующими стратегии цифровой трансформации.

Научная гипотеза исследования заключается в том, что масштабное организационное развитие компаний Российской Федерации в современных условиях возможно посредством адаптации профильными центрами компетенций лучших решений по цифровой трансформации деятельности, осуществляемой в условиях преодоления экономических санкций.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке методического подхода и инструментария по совершенствованию системы управления организационным развитием, обеспечивающей результативность процессов трансформации деятельности на основе развития перспективных ключевых компетенций.

Задачами исследования являются:

1) исследовать понятие «организационное развитие» в качестве технологии управления изменениями, сочетающей достижение стратегических целей в соответствии с динамическим воздействием ситуационных факторов;

2) сформулировать место и роль центров компетенций, обеспечивающих достижение устойчивости системы управления организациями в процессе их трансформации, на этой основе разработать их классификацию, направленную на решение задач организационного развития;

3) определить влияние центров компетенций на организационное развитие и оценить перспективы участия университетов в реализации приоритетных задач стратегии цифровой трансформации;

4) разработать перспективную модель управления университетскими центрами компетенций, направленную на разработку компетентностной модели работников, которые формируют потенциал положительных изменений в организации;

5) обосновать методику выбора модели работы университетских центров компетенций на разных этапах их развития;

6) разработать программу развития организации на основе цифровой трансформации, обеспечивающей повышение организационной и экономической эффективности функционирования университетских центров компетенций.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент:

- пункт 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие;

- пункт 10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями;

- пункт 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент);

- пункт 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами;

- пункт 26. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов на темы управления организационным развитием, стратегий цифровой трансформации, центров организационно-управленческих и образовательных компетенций.

Методы исследования составили группы общенаучных методов (анализ и синтез, индукция и дедукция), методов исследования в экономике (статистическая обработка данных, анализ документов), методов исследования в менеджменте (системный и процессный подходы анализа, а также объектно-субъектный методы построения систем управления).

Информационная база исследования основана на материалах центров компетенций научно-технологической инициативы (НТИ), данных Минобрнауки России, научных статьях и исследованиях российских и зарубежных авторов по вопросам предметной области настоящего исследования, собственных исследованиях автора.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается корректностью использования статистических и качественных методов анализа первичной информации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научном обосновании методического подхода к формированию системы управления центрами компетенций на основе применения процессной модели участия работников в реализации проектов цифровой трансформации производственных предприятий.

Существенные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту.

1. Уточнено содержание понятия «организационное развитие» в качестве ведущего направления повышения результативности управления компаниями, а также на этой основе сформулировано его отличие от понятия «организационные изменения». Исследование способов адаптации компаний к изменениям в условиях кризиса показало необходимость перехода от организационных изменений, направленных на поддержание текущих процессов, к системным инструментам организационного развития, нацеленным на рост и проактивное стратегирование в контексте цифровой трансформации посредством создания центров компетенций. Авторский вклад состоит в уточнении места и роли факторов организационного развития на стратегическом и операционном уровнях, что позволило сформулировать направления деятельности центров компетенций (пункт 9 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

2. Разработана классификация центров компетенций по критерию их принадлежности к определенным предметным областям деятельности, не применявшемуся ранее в научной литературе, выявлено их влияние на реализацию перспективных стратегий устойчивого организационного развития в отраслях и сферах деятельности реального сектора экономики. Авторский вклад состоит в определении места и функций центров организационного развития с позиции формирования ключевых компетенций компаний в условиях перехода к реализации стратегии цифровой трансформации (пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

3. Обоснованы перспективы развития университетских центров компетенций в соответствии с масштабом участия их работников в цифровой трансформации организаций реального сектора экономики, что позволяет эффективно решать задачи поддержки приоритетных проектов технологического развития. Авторский вклад заключается в решении задачи выбора типа модели взаимодействия университетских центров компетенций с организациями «Экосистемы» по стадиям становления и критериям развитости цифровых компетенций его персонала (пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

4. По разработанной системе критериев выбора типа модели деятельности университетского центра компетенций «Цепочка создания ценности» обосновано применение процессного подхода к проектированию перспективной модели системы управления университетскими центрами компетенций, направленного на достижение заданных параметров организационного развития. Авторский вклад дополняет теорию управления в части обоснования методики выбора модели работы и ее применения в деятельности университетских центров компетенций на разных стадиях их развития (пункт 10 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

5. Разработана методика управления производственной организацией в контексте цифровой трансформации, включающая формирование цифровых компетенций работников, которые реализуют потенциал положительных изменений и процессы развития организации, и обоснован ее алгоритм. Авторский подход заключается в разработке алгоритма организации управления цифровой трансформацией производственной компании посредством бизнес-процессов, основанных на цифровых профессиональных умениях и навыках (пункт 23 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

6. Разработана организационная структура и предложена программа развития университетского центра компетенций с финансово-экономическим обоснованием на основе процессного подхода, не применявшегося ранее к управлению проектами организационного развития, реализуемыми университетским центром компетенций. Авторский вклад заключается в обосновании сценарных расчетов проектов, включаемых в программу развития университетского центра компетенций и формировании организационной структуры, которая имеет возможность масштабироваться в соответствии с ростом заказов (пункт 16 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается во вкладе в теорию и практику построения системы управления организационным развитием с применением центров компетенций, обеспечивающих результативные технологии цифровой трансформации.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования используются в деятельности представительства компании «Чимберо Групп».

Публикация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования отражены в 9 научных публикациях общим объемом 3,5 печ. л., из них 6 статей в объеме 2,9 печ. л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях.

Структура и содержание диссертации. Диссертационное исследование включает введение, три главы, заключение, список литературы (160 источников), список иллюстративного материала, приложение. Объем работы – 177 страниц.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Уточнено содержание понятия «организационное развитие» в качестве ведущего направления повышения результативности управления компаниями, а также на этой основе сформулировано его отличие от понятия «организационные изменения». Исследование способов адаптации компаний к изменениям в условиях кризиса показало необходимость перехода от организационных изменений, направленных на поддержание текущих процессов, к системным инструментам организационного развития, нацеленным на рост и проактивное стратегирование в контексте цифровой трансформации посредством создания центров компетенций. Авторский вклад состоит в уточнении места и роли факторов организационного развития на стратегическом и операционном уровнях, что позволило сформулировать направления деятельности центров компетенций (пункт 9 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

В диссертации содержание понятия «организационное развитие» определено как регулярная деятельность по совершенствованию средств и способов, с помощью которых организация достигает стоящие перед ней стратегические цели развития, в первую очередь, посредством применения управленческих мероприятий, инструментов и методов трансформации бизнес-процессов, направленных на улучшения в деятельности работников. Основная характеристика понятия «организационное развитие», отличающая его от аналогичных, заключается в применении инструментов и методов трансформации деятельности организации на основе системной работы по адаптации процессов и структуры к воздействиям факторов внешней и внутренней сред.

Результат организационного развития, по данным исследования автора, заключается в замене случайных реакций на изменения внешней среды непрерывным процессом усиления способности компании достигать заданных целей, снижая дополнительные издержки и риски. Другими словами, технологии организационного развития способны обеспечить компаниям устойчивое развитие не только в их традиционной модели деятельности, но также в применении инновационных моделей получения существенной экономической выгоды.

Это означает, что организационное развитие неизбежно обособляется в отдельное направление управления компанией и включает изменения в деятельности компании на различных этапах жизненного цикла. Таким образом, организационные изменения являются основополагающей частью организационного развития, что при обоснованном применении обеспечивает устойчивый экономический рост и развитие компаний. На основании выявленной тенденции повышения значимости системной деятельности по организационному развитию автором обоснован вывод о том, что управление процессами организационного развития становится приоритетным и требует применения современных инструментов на стратегическом и операционном уровнях.

Стратегический уровень организационного развития в исследовании охватывает управленческие решения, обеспечивающие жизнеспособность компании в течение длительного периода времени под влиянием воздействия международных санкций, и включает факторы перестройки производственно-технологической кооперации, сокращения длительности жизненных циклов продуктов и услуг, цифровых технологий взаимодействия с клиентами, партнерами, государственными органами.

Оценка эффективности управленческих решений по организационному развитию на стратегическом уровне под влиянием названных факторов может быть реализована в соответствии с методологией построения карты системы сбалансированных показателей (далее ССП) в разрезе следующих проекций: финансовые показатели, процессы функционирования, удовлетворенность клиентов и компетенции работников. В этом случае к традиционным показателям проекций ССП добавляется показатель скорости реакции на факторы изменения внешней среды, что требует активизации в стратегии компании уникальных ресурсов и компетенций работников.

Предложения автора по управлению организационным развитием на операционном уровне основаны на развитии тенденции создания в компаниях внутренних подразделений в виде офисов трансформации или отделов организационного развития, входящих в компетенции руководителей, ответственных за преобразования, например, директора по стратегии, директора по персоналу или генерального директора. К традиционному содержанию деятельности таких подразделений относится внесение изменений в организационные структуры, бизнес-процессы, положения о подразделениях. Автор добавляет новые функции экспертно-аналитической деятельности специалистов компании по поддержке и сопровождению проектов трансформации и оптимизации бизнес-процессов.

2. Разработана классификация центров компетенций по критерию их принадлежности к определенным предметным областям деятельности, не применявшемуся ранее в научной литературе, выявлено их влияние на реализацию перспективных стратегий устойчивого организационного развития в отраслях и сферах деятельности реального сектора экономики. Авторский вклад состоит в определении места и функций центров организационного развития с позиции формирования ключевых компетенций компаний в условиях перехода к реализации стратегии цифровой трансформации (пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Автором обосновано, что драйвером организационного развития в России становится создание центров компетенций, которые находятся на этапе становления - в течение последнего времени наблюдался как количественный, так и качественный рост ситуационных центров (более 100 в данное время). В диссертации исследована деятельность центров компетенций в соответствии со следующей классификацией: центры компетенций Национальной технологической инициативы (далее – центры компетенций НТИ), корпоративные центры компетенций, университетские центры региональных компетенций, университетские центры отраслевых компетенций, отраслевые центры компетенций, научно-образовательные центры мирового уровня, что позволило определить их участие в реализации стратегии устойчивого развития организации в отраслях и сферах деятельности реального сектора экономики. Обоснован вывод о том, что решающее влияние на реализацию данной стратегии оказывают университетские центры компетенций, обладающие высоким кадровым и научно-техническим потенциалом.

Центры компетенций НТИ создаются в виде подразделений на базе вузов или научных организаций и способны объединить потенциальных заказчиков, в первую очередь - крупные корпорации, с разработчиками ведущих университетов. Ключевой задачей центров компетенций определена разработка инновационных решений в области сквозных технологий (ключевых научно-технологических направлений, оказывающих влияние на рынки НТИ), обеспечивающих глобальное лидерство

компаниям, которые используют данные технологии для производства продуктов и услуг.

Корпоративные центры компетенций формируются в компаниях в виде специализированных и нацелены на применение инновационных аспектов, оптимизацию и обеспечение бизнес-процессов, подготовку и обучение работников.

Университетские центры отраслевых компетенций функционируют на нескольких уровнях: кафедры, научно-образовательного центра или ассоциации факультетов для реализации комплексных проектов. Они также сотрудничают с академией наук для выполнения прорывных исследований и их инновационного внедрения в стране. Примером такой коллаборации является центр компетенций менеджмента в высокотехнологичных отраслях, созданный в процессе сотрудничества Уральского федерального университета (научно-образовательный центр «ИНЖЭК») и Уральского отделения Российской академии наук (Институт экономики УрО РАН). Данный центр ориентирован на решение междисциплинарных проблем промышленности.

Университетские центры региональных компетенций часто выступают структурными подразделениями опорных вузов, обеспечивая передачу знаний от науки к бизнесу, проводя исследования по заказам региональных органов власти, реализуя программы повышения квалификации работников местных бизнес-структур и инновационных компаний.

Отраслевые центры компетенций создаются в соответствии с междисциплинарным подходом для развития научных знаний в различных направлениях отраслевой деятельности исследователя, решают сложные многофункциональные проблемы. Примером отраслевого центра компетенций выступает Центр отраслевых компетенций лесного комплекса, который призван объединить все научные и образовательные учреждения лесного профиля в субъектах Российской Федерации, имеющие соответствующие компетенции. В данный момент центры компетенций функционируют в различных сферах деятельности: сельском хозяйстве, дополнительном образовании, робототехнике и др. сферах.

Научно-образовательные центры мирового уровня объединяют взаимодействие образовательных и научных организаций со структурами реального сектора экономики, что обеспечивает новые способы управления наукой, которые нацелены на экономическое и социальное развитие регионов.

Для определения направлений деятельности университетского центра компетенций предложена перспективная модель его взаимодействия с организациями – «Экосистема», которая позволяет осуществить цифровую трансформацию посредством объединения науки, образования и бизнеса на основе их тесного взаимодействия и оказания взаимной поддержки (рисунок 1).

3. Обоснованы перспективы развития университетских центров компетенций в соответствии с масштабом участия их работников в цифровой трансформации организаций реального сектора экономики, что позволяет эффективно решать задачи поддержки приоритетных проектов технологического развития. Авторский вклад заключается в решении задачи выбора типа модели взаимодействия университетских центров компетенций с организациями «Экосистемы» по стадиям становления и критериям развитости цифровых компетенций его персонала (пункт 26 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).



Рисунок 1 – Перспективная модель взаимодействия университетского центра компетенций с организациями – «Экосистема»
 Источник – разработано автором.

В диссертации предложены авторские рекомендации по реализации университетскими центрами компетенций перспективных направлений «Цифровые компетенции» и «Цифровая трансформация» на разных этапах становления взаимодействия с организациями-заказчиками (рисунок 2).



Рисунок 2 – Стадии развития университетских центров компетенций
 Источник – разработано автором.

Отличие моделей работы университетских центров компетенций соответствует различным стадиям их развития:

1) модель 1 – начальный уровень, заключающийся в поддержке деятельности университетских центров компетенций посредством реализации внутренних грантов университета, что соответствует стадии становления деятельности университетского центра компетенций и его взаимодействия с заказчиками;

2) модель 2 – продвинутый уровень, основанный на переходе к коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности университетского центра компетенций, полученных в результате апробации его проектов;

3) модель 3 – лидерский уровень, направленный на развитие сотрудничества университетских центров компетенций с научно-образовательными центрами мирового уровня для решения крупных народнохозяйственных задач.

Для обоснования выбора модели работы университетского центра компетенций автором предложена также система критериев, исходя из классификации форматов деятельности организаций (фрагмент – таблица 1).

Таблица 1 – Система критериев выбора модели деятельности университетского центра компетенций с учетом цифровых компетенций персонала

Группа цифровых компетенций	Цепочка создания ценности	Интеграционная цифровая платформа	Эко-система
Технические навыки (hard skills)			
Интеграция подразделений посредством открытого программного интерфейса (open API)	+	-	+
Обеспечение цифровой безопасности на уровне архитектуры системы	+	-	-
Владение прорывными интеллектуальными технологиями (искусственный интеллект, робототехника, 3D-видео, облачные технологии, виртуальная и дополненная реальность и др.)	+	+	+
Владение навыками ИТ - менеджмента, организованного с помощью информационных технологий	+	+	+
Владение инструментами управления организациями (Lean, Kanban, 6 Sigma, SCRUM, DevOps, Agile)	+	+	-
Гибкие навыки (soft skills)			
Дизайн-мышление – методология, основанная на критическом и творческом анализе	+	-	-
Поведенческая экономика на базе больших данных	-	-	-
Эмоциональный интеллект	+	-	-
Коммуникационные навыки	+	+	+
Примечания - не соответствует компетенциям + соответствует компетенциям.			

Источник – разработано автором.

Такой подход позволяет формировать новые компетенции работников организаций, проходящих цифровую трансформацию своей деятельности с участием центров компетенций.

4. По разработанной системе критериев выбора типа модели деятельности университетского центра компетенций «Цепочка создания ценности» обосновано применение процессного подхода к проектированию перспективной модели системы управления университетскими центрами компетенций, направленного на достижение заданных параметров организационного развития. Авторский вклад дополняет теорию управления в части обоснования методики выбора модели работы и ее применения в деятельности университетских центров компетенций на разных стадиях их развития (пункт 10 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Сущность авторского применения процессного подхода заключается в определении содержания и логики бизнес-процессов процессной модели организации управления деятельностью университетского центра компетенций, обеспечивающей эффективность его функционирования (рисунок 3). В диссертационном исследовании обосновано, что деятельность университетского центра компетенций осуществляется по двум направлениям:

- 1) разработка и реализация мероприятий по организации цифровой трансформации компании-заказчика;
- 2) разработка цифровых компетенций и их формирование у работников компаний-заказчиков на основе образовательных программ.

Полный жизненный цикл управления бизнес-процессами университетского центра компетенций, обеспечивающими его функционирование, включает следующие этапы:

- 1) согласование стратегии развития проекта с заказчиками;
- 2) подготовку технического задания по цифровой трансформации;
- 3) организацию создания системы цифровой трансформации компании-заказчика;
- 4) подготовку технического задания по индивидуальной траектории обучения;
- 5) разработку программы обучения цифровым компетенциям;
- 6) обучение работников заказчика цифровым компетенциям, консалтинг программы цифровой трансформации;
- 7) адаптацию работников заказчика к изменениям;
- 8) мониторинг результативности процессов цифровой трансформации.

Конечным продуктом предложенной модели управления бизнес-процессами университетского центра компетенций является цифровая трансформация компании-заказчика по замене устаревших способов управления бизнес-процессами с одновременным обучением работников компании-заказчика цифровым компетенциям. Освоение работниками цифровых компетенций является одним из главных составляющих их адаптации к новому формату работы компании. Организация-заказчик обращается к менеджеру по работе с целевыми клиентами университетского центра компетенций по направлению «Цифровая трансформация» с запросом о разработке стратегии цифровой трансформации, а также автоматизации ее внутренних процессов, таких как продажи, производство, финансы, управление персоналом, устранение бумажного документооборота.

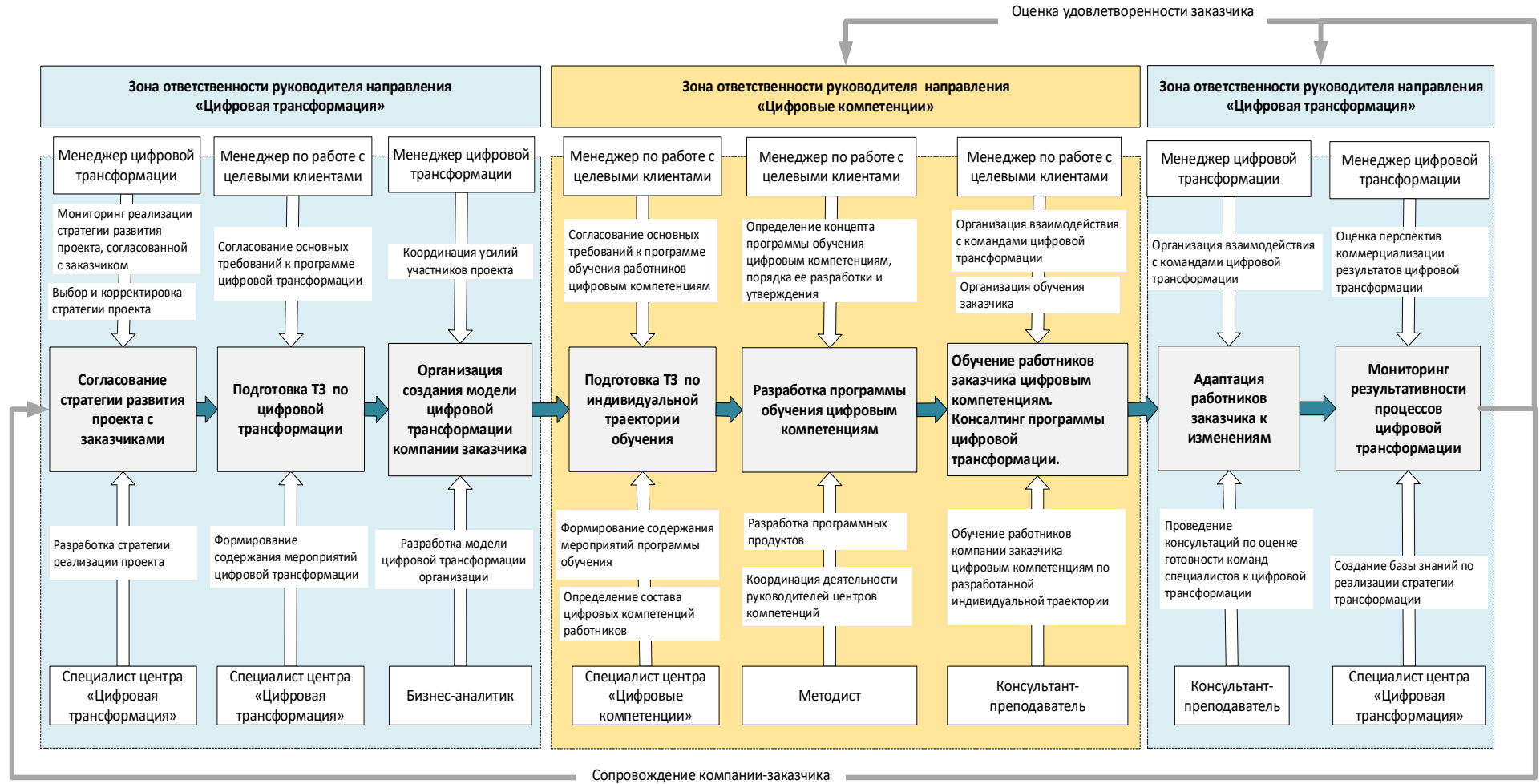


Рисунок 3 – Процессная модель организации управления бизнес-процессами университетского центра компетенций
 Источник – разработано автором.

Специалист центра компетенций осуществляет цифровую трансформацию организации-заказчика поэтапно в соответствии с авторским алгоритмом управления переходом к цифровой трансформации производственной компании:

- 1) пересмотром бизнес-модели, отказом от неэффективных бизнес-процессов;
- 2) автоматизацией рабочего процесса, обучением команд и внедрением новой командной культуры взаимодействия работников;
- 3) сбором и анализом данных клиентского опыта для бизнес-процессов;
- 4) созданием цифровой системы внутри организации для совершенствования ее взаимодействия с клиентами.

Для реализации полного жизненного цикла управления бизнес-процессами университетского центра компетенций специалист цифровой трансформации совместно с руководителем университетского центра компетенций по направлению «Цифровая трансформация» координируют усилия работников центров компетенций «Цифровые компетенции» и «Цифровая трансформация», а также совместно с бизнес-аналитиком разрабатывают систему цифровой трансформации компании заказчика.

Менеджер по работе с целевыми клиентами совместно с консультантом-преподавателем посредством обучения работников цифровым профессиональным компетенциям обеспечивают адаптацию работников компании-заказчика к изменениям, возникающим при реализации стратегии цифровой трансформации компании. Адаптация заключается в обучении работников цифровым компетенциям и контроле уровня их освоения обучающимися.

Приоритетными задачами второго направления деятельности проектного офиса «Цифровые компетенции» являются следующие:

- 1) согласование с компанией-заказчиком основных требований к программе обучения работников цифровым компетенциям;
- 2) подготовка технического задания по формированию индивидуальной траектории обучения;
- 3) формирование содержания мероприятий программы обучения и состава цифровых компетенций работников;
- 4) определение концепта программы обучения цифровым компетенциям, порядка ее разработки и утверждения;
- 5) разработка программы обучения цифровым компетенциям;
- 6) обучение работников заказчика цифровым компетенциям;
- 7) оценка уровня освоения цифровых компетенций обучающимися.

Решение данных задач обеспечивается взаимодействием работников университетского центра компетенций совместно с проектным офисом в следующем составе: менеджер по работе с целевыми клиентами, методист образовательных программ, администратор проектов, системный архитектор, специалист цифровой трансформации.

В соответствии с разработанным алгоритмом цифровой трансформации управления бизнес-процессами производственной компанией менеджер по работе с целевыми клиентами совместно с руководителем университетского центра компетенций по направлению «Цифровые компетенции» согласовывает с компанией-заказчиком основные требования к программе обучения работников цифровым компетенциям и подготавливает техническое задание по разработке индивидуальной траектории обучения.

Особенностью деятельности университетского центра компетенций является

реализация мероприятий по обучению работников цифровым компетенциям в тесной координации с результатами проектов по цифровой трансформации в компаниях-заказчиках обучения. Поэтому методист образовательных программ формирует содержание программы обучения и определяет состав входящих в нее цифровых компетенций работников, исходя из практического опыта реализации проектов цифровой трансформации.

Менеджер по работе с целевыми клиентами определяет концепт программы обучения цифровым компетенциям, порядок ее разработки и утверждения, а системный архитектор разрабатывает программный продукт. Далее специалист цифровой трансформации совместно с консультантом-преподавателем проводит обучение работников компании-заказчика и итоговое тестирование для оценки уровня освоения цифровых компетенций обучающимися. Руководители центров компетенций по направлениям: «Цифровые компетенции» и «Цифровая трансформация» совместно с руководителем проектного офиса компетенций цифровой трансформации проводят мониторинг результативности, который заключается в оценке перспектив коммерциализации разработанных решений для заказчиков.

Таким образом, разработанный процессный подход к управлению бизнес-процессами, охватывающий полный жизненный цикл, позволяет рассматривать деятельность проектного офиса как процесс создания ценности, объединяющий проекты цифровой трансформации с обязательным обучением работников организации-заказчика цифровым компетенциям, служащей одной из главных составляющих их адаптации к новому формату работы.

5. Разработана методика управления производственной организацией в контексте цифровой трансформации, включающая формирование цифровых компетенций работников, которые реализуют потенциал положительных изменений и процессы развития организации, и обоснован ее алгоритм. Авторский подход заключается в разработке алгоритма организации управления цифровой трансформацией производственной компании посредством бизнес-процессов, основанных на цифровых профессиональных умениях и навыках (пункт 23 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Цифровая трансформация управления бизнес-процессами производственной компании сопровождается организационными изменениями, которые требуют настройки системы управления при поддержке специалистов университетского центра компетенций. Этой цели служит взаимодействие производственной компании, проходящей цифровую трансформацию, с проектным офисом, работники которого консультируют заказчика по проектам цифровой трансформации, а также разрабатывают программу формирования цифровых компетенций работников.

Цифровая трансформация производственной организации-заказчика основана на взаимодействии с менеджерами университетского центра компетенций по направлениям «Цифровые компетенции» и «Цифровая трансформация». Авторская методика цифровой трансформации основана на участии специалистов университетского центра компетенций в организации управления данным процессом, а также формировании цифровых профессиональных компетенций работников производственной компании.

Алгоритм управления цифровой трансформацией производственной организации с участием университетского центра компетенций включает управленческий консалтинг компании-заказчика, разработку управленческих решений, а также их реализацию в производственном менеджменте (рисунок 4).



Рисунок 4 – Алгоритм организации управления процессом цифровой трансформации производственной компании

Источник – разработано автором.

На первом этапе алгоритма организации управления цифровой трансформацией производственной компании осуществляется принятие стратегического решения о цифровой трансформации компании, далее формируется модель цифровой платформы трансформации производственной организации, на заключительном этапе осуществляется разработка программы обучения цифровым компетенциям работников компании, включающая в себя консалтинг проекта цифровой трансформации и обучение работников заказчика цифровым компетенциям. На завершающем этапе проводится мониторинг результативности процессов цифровой трансформации.

Подход, обоснованный в параграфе 3.3. диссертации, воплощенный в предложенном алгоритме организации управления процессом цифровой трансформации производственной компании, неотделим от ключевых цифровых профессиональных компетенций (ЦПК) работников (таблица 2):

- 1) университетский центр компетенций внедряет в управление производственной компанией облачные технологии хранения информации (Яндекс Диск, Timeweb Cloud). Для этого управленческому звену необходимо освоить цифровую профессиональную компетенцию «ЦПК-1 Информационная грамотность»;
- 2) для организации совместной работы работников и их общения из любой точки представляется возможным внедрить в рамках цифровой трансформации такой сервис, как CommuniGate, что требует освоения цифровой профессиональной компетенции «ЦПК-2 Коммуникация и сотрудничество»;

Таблица 2 – Формирование цифровых профессиональных компетенций (ЦПК) работников производственной компании, проходящей цифровую трансформацию (фрагмент)

Название компетенции	Единые индикаторы	Знает, Умеет	Дисциплина
ЦПК-1 Информационная грамотность	ЦПК-1.3. Управление цифровым контентом	Знает: инструменты хранения цифрового контента. Умеет: обеспечить хранение цифрового контента, используя облачные хранилища Яндекс Диск, Timeweb Cloud.	«Цифровая грамотность»
ЦПК-2 Коммуникация и сотрудничество	ЦПК-2.1. Взаимодействие с партнерами и клиентами и обмен информацией с помощью цифровых технологий	Знает: цифровые средства коммуникации, необходимые для взаимодействия с клиентом. Умеет: обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с партнерами и клиентами посредством таких цифровых технологий, как CommuniGate.	«Цифровые коммуникации»
ЦПК-3 Формирование цифрового контента	ЦПК-3.1. Создание и развитие цифрового контента российского представительства	Знает: основные направления развития цифрового контента российского представительства (организация цифровой демонстрации оборудования компании, записи обучающих видеороликов для проектировщиков). Умеет: создавать и редактировать цифровой контент в различных форматах с использованием таких цифровых инструментов, как Movavi Video Editor.	«Технологии обработки цифрового контента»
	ЦПК-3.2. Модификация цифрового контента	Знает: инструменты совершенствования цифрового контента российского представительства. Умеет: развивать контент, интегрировать информацию и контент в единую совокупность знаний для создания нового контента с помощью инструмента Content Delivery Network.	
ЦПК-4 Безопасность	ЦПК-4.1. Защита цифрового контента	Знает: риски, угрозы в цифровой среде, методы их предотвращения. Умеет: принимать меры по обеспечению безопасности данных в цифровой среде посредством использования сервисов обнаружения кражи контента StormWall, Пассворк.	«Информационная безопасность»
	ЦПК-4.2. Защита персональных данных и обеспечение конфиденциальности	Знает: правила использования персональной информации российского представительства для предотвращения утечки информации. Умеет: обеспечивать защиту и конфиденциальность персональных данных работников российского представительства в цифровой среде посредством таких цифровых технологий, как DDoS-Guard, SFLetter.	

Источник – разработано автором.

3) формирование цифровых компетенций связано не только с работой менеджеров, но также работников технических служб, которым необходимо формирование цифрового контента демонстрации оборудования компании, записи обучающих видеороликов для проектировщиков. В связи с этим работникам представительства необходимо освоить цифровые профессиональные компетенции «ЦПК-3 Формирование цифрового контента» и «ЦПК-4 Безопасность», что позволит им применять такие программные продукты, как Content Delivery Network, Movavi Video Editor, StormWall, Пассворк и др.;

4) в рамках цифровой трансформации работникам необходимо освоить цифровую профессиональную компетенцию ЦПК-5 «Решение проблем в цифровой среде», что позволит им применять программные комплексы для автоматизированного проектирования (Renga, NanoCAD BIM).

В целом разработанный алгоритм, позволяет на научной основе улучшить бизнес-процессы деятельности и организовать эффективное взаимодействие подразделений и работников. В нем ключевую функцию выполняет университетский центр компетенций, обеспечивающий внедрение авторского алгоритма цифровых технологий в систему управления, заменяющих устаревшие способы управления и процедуры на цифровое интерактивное и оперативное взаимодействие.

Таким образом, управление организационным развитием производственной компании в контексте ее цифровой трансформации реализуется посредством применения предложенного алгоритма, позволяющего улучшить бизнес-процессы деятельности и организовать эффективное взаимодействие подразделений и работников.

6. Разработана организационная структура и предложена программа развития университетского центра компетенций с финансово-экономическим обоснованием на основе процессного подхода, не применявшегося ранее к управлению проектами организационного развития, реализуемыми университетским центром компетенций. Авторский вклад заключается в обосновании сценарных расчетов проектов, включаемых в программу развития университетского центра компетенций и формировании организационной структуры, которая имеет возможность масштабироваться в соответствии с ростом заказов (пункт 16 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент).

Исходя из разработанной модели работы проектного офиса университетского центра компетенций и его бизнес-процессов, выполнено обоснование организационной структуры по управлению и координации связи результатов работы исполнителей и менеджеров с общими показателями цепочки создания ценности. Такая организационная структура дает возможность управлять масштабированием проектного офиса по данным о трудоемкости бизнес-процессов, определяющих количество штатных единиц работников. Предложенный тип организационной структуры позволит университетскому центру компетенций подстраиваться под различные объемы заказов и коммерциализировать лучшие решения.

Организационная структура строится на основе линейно-функционального типа с элементами дивизионно-проектного типа (рисунок 5), особенностью которой является участие специалистов в получении целевых результатов на каждом этапе процесса создания ценности в процессной модели взаимодействия с компаниями-заказчиками цифровой трансформации.

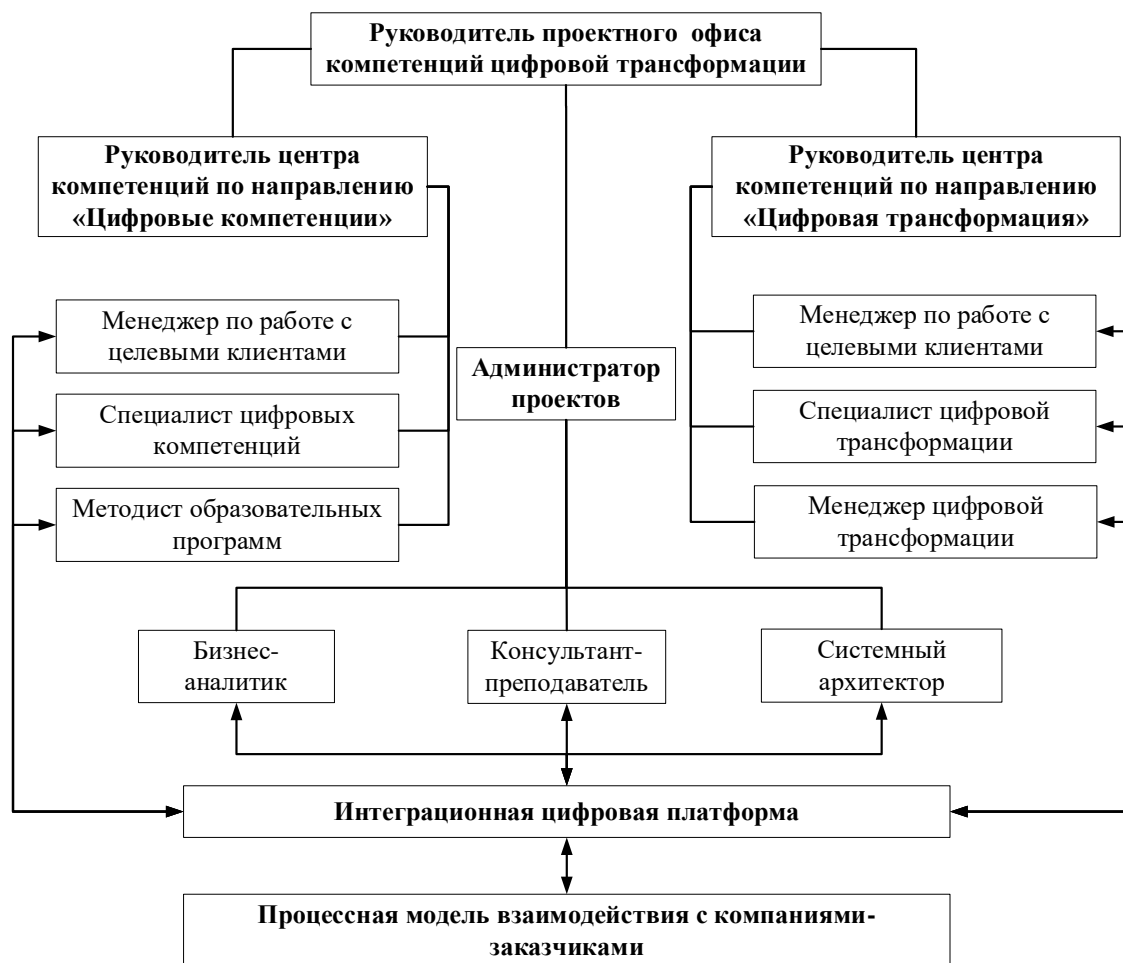


Рисунок 5 – Организационная структура проектного офиса компетенций цифровой трансформации университетского центра компетенций линейно-функционального типа с элементами дивизионно-проектного типа

Источник – разработано автором.

Это означает, что работники проектного офиса выполняют свои действия в проектных дивизионах «Цифровые компетенции» и «Цифровая трансформация» и взаимодействуют с компаниями-заказчиками посредством цифровой платформы. При этом специалисты дивизионов группируются по специализациям, навыкам и смежным ролям – цифровым компетенциям, профилям цифровой трансформации, методистам, бизнес-аналитикам, системным архитекторам, консультантам-преподавателям, администраторам проектов.

На основании разработанной организационной структуры, а также расчетов трудоемкости и количества штатных единиц специалистов обеспечивается возможность проводить финансово-экономическое обоснование показателей проектных результатов деятельности университетского центра компетенций, определяя его доходную и расходную часть. При этом проект доходной части университетского центра компетенций складывается из результатов по следующим направлениям его деятельности:

1) проведение аттестации специалистов по заказам организаций с целью определения соответствия компетенций и навыков специалистов требованиям,

установленным организацией;

2) консалтинг проектов для заказчика в образовательной и научной сферах с целью установления их соответствия требуемым цифровым компетенциям, стратегии цифровой трансформации;

3) реализация программ повышения квалификации работников по заказам организаций с целью обучения их цифровым компетенциям, работе в цифровой среде, обеспечению цифровой безопасности.

В параграфе 3.2 диссертационного исследования выстроен алгоритм типового расчета и проведено финансово-экономическое обоснование показателей деятельности университетского центра компетенций, исходя из анализа цен на оказание аналогичных услуг учебных центров. В частности, рассчитаны доходы по трем названным направлениям в год на начальном этапе деятельности, рассчитан маржинальный доход, обеспечивающий возмещение постоянных расходов, а также получение университетским центром компетенций необходимой прибыли на развитие в размере 5819482 р. Сформированный алгоритм расчетов маржинального дохода позволяет научно определять безубыточность деятельности университетского центра компетенций и на этой основе обеспечивает возможность гибко адаптироваться к факторам, оказывающим значительное влияние на достижение целевых значений финансовых показателей университетского центра компетенций (таблица 3).

Таблица 3 – Влияние факторов на прибыль на развитие университетского центра компетенций

Шаг изменения фактора – 1 процентный пункт

Фактор	изменение прибыли на развитие	
	р.	%
1. Увеличение переменных расходов	-8937	-0,54
2. Увеличение постоянных расходов	-153275	-9,28
3. Увеличение количества проектов	722747	43,74
4. Увеличение стоимости проектов	699230	42,31

Источник: разработано автором.

В частности, проведенные расчеты финансовых показателей деятельности университетского центра компетенций показали, что наибольшее влияние на изменение прибыли оказывает изменение количества и стоимости проектов, поскольку при их увеличении на 1 процентный пункт, прибыль на развитие увеличивается на 43,74 % и 42,31 % соответственно.

В целях эффективного управления необходимо проводить регулярный мониторинг факторов, влияющих на финансовые результаты проектного офиса, принимая на этой основе управленческие решения по оптимизации деятельности, не требующие значительных дополнительных инвестиций и снижения качества предоставляемых услуг в части обучения клиентов.

В целом разработка организационной структуры проектного офиса компетенций цифровой трансформации университетского центра компетенций линейно-функционального типа с элементами дивизионно-проектного типа и алгоритма расчетов маржинального дохода обеспечивают гибкость организационной структуры, ее масштабирование в зависимости от объема и сложности проектов, а также позволяет

связать результаты деятельности каждого специалиста с показателями создаваемой ценности. Предложенная организация проектного офиса обеспечивает повышение организационной и экономической эффективности функционирования университетских центров компетенций. Проведенные расчеты экономического обоснования доходной и расходной частей бюджета деятельности проектного офиса университетского центра компетенций по образовательным, исследовательским и консалтинговым направлениям определяют основные финансовые показатели функционирования университетского центра компетенций, такие как прибыль, минимальная прибыль и выручка, что позволяет управлять безубыточностью, определяющей масштаб деятельности центра.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование позволило получить следующие результаты:

1. Определено содержание понятия «организационное развитие» как технология управления гибкой адаптацией компаний к меняющимся факторам влияния внешней среды, повышающей организационный потенциал компании на стратегическом и операционном уровнях посредством замены случайных реакций на изменения внешней среды непрерывным процессом усиления способности компании достигать заданных целей, снижая дополнительные издержки и риски.

2. Выделены этапы цифровой трансформации организации в процессе ее развития, к которым привязаны группы технических и гибких навыков работников, необходимые для реализации стратегии развития. Подробно исследованы новые, в первую очередь, цифровые инструменты, относящиеся к каждой группе навыков. Такой подход позволил в дальнейшем обосновать авторскую методику «сборки» компетенций работников организации в процессе ее цифровой трансформации.

3. Определено влияние центров компетенций на организационное развитие, что позволило исследовать концепцию и результаты деятельности центров компетенций особого вида - научно-технологической инициативы, представляющих перспективную форму интеграции науки, образования и бизнеса. На этой основе сделаны выводы о том, что центры компетенций должны быть нацелены на определенные типы наукоемких продуктов и способствовать их эффективному освоению специалистами и предприятиями реального сектора экономики.

4. Проведен анализ места и функций центров компетенций в стратегии организационного развития, который позволил сделать вывод о том, что акцент в их деятельности смещается в направлении поддержки организационного развития и сдерживается рядом факторов: разрывом между центрами компетенций образовательной и научно-технической направленности, трудностями коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, острой нехваткой специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, отсутствием единой концепции и методологии организации управления, концентрацией внимания руководителей на краткосрочных целях и стратегиях.

5. Исследованы перспективы участия университетов в реализации стратегии цифровой трансформации и на этой основе сформулированы направления деятельности университетских центров компетенций, способных обеспечить активное участие университетов в реализации приоритетных задач стратегии цифровой

трансформации. Автором исследованы подходы к реализации концепции создания университетских центров компетенций на основе «Гринфилда», способного активизировать образовательно-научный потенциал «Университетов будущего» посредством трансформации их деятельности.

6. Обоснован авторский подход к формированию в университетах центров компетенций нового формата, способных научно обосновать компетентностную модель специалиста, ориентированного на конкретного заказчика, а также обеспечить интеграцию сфер науки, бизнеса, образования и, тем самым, сформировать потенциал положительных изменений в организациях-заказчиках. На этой основе проведен анализ новой компетентностной модели специалиста по организационному развитию, результаты которого представлены в виде рекомендаций по перспективной модели центров компетенций. Для этого подготовлен пример формирования компетентностной модели бизнес-аналитика, основанной на авторской методике формирования цифровых профессиональных компетенций работников.

7. Обоснованы перспективные направления развития университетских центров компетенций, которые формируют потенциал положительных изменений в организации, и выбор которых определяется зрелостью внутренних процессов и потенциалом университета на различных стадиях развития. На начальном уровне посредством участия университетского центра компетенций происходит расширение взаимодействия университета с потенциальными заказчиками проектов организационного развития в рамках реализации совместных внутренних грантов. На продвинутом уровне университетский центр компетенций осуществляет коммерциализацию результатов исследовательской деятельности, обладающих признаками объектов интеллектуальной собственности и объединяющих услуги организационного развития в единый продукт полного жизненного цикла (от научно-исследовательских разработок через обучение работников до консалтинга заказчика). На лидерском уровне университетский центр компетенций функционирует по двум основным направлениям деятельности: реализация непродолжительных образовательных программ по обучению высококвалифицированных кадров, которые имеют определенные компетенции в сфере производства и способны самостоятельно провести организационные изменения, а также специализация по отраслям профессиональной деятельности, например, выявление лучшего опыта, определение полезных практик, активная передача знаний в пределах компании, консультационное сопровождение и сервисная поддержка.

8. Обоснована методика выбора модели работы университетских центров компетенций на разных этапах их развития, содержание деятельности университетских центров компетенций с позиций организационно-экономического обеспечения. Предложенная процессная организация университетского центра компетенций дополнена организацией управления в виде «Проектного офиса компетенций цифровой трансформации». При этом разработана организационная структура проектного офиса линейно-функционального типа с элементами дивизионно-проектного типа и подробно раскрыты процессы организации ее деятельности по двум направлениям: разработка и реализация мероприятий по организации цифровой трансформации компании-заказчика, разработка цифровых компетенций и их формирование у работников компаний на основе образовательных программ.

9. Разработана программа повышения организационной и экономической эффективности функционирования университетских центров компетенций, и проведены модельные расчеты экономического обоснования доходной и расходной

частей бюджета деятельности проектного офиса университетского центра компетенций по образовательным, исследовательским и консалтинговым составляющим. Данный подход позволил определить основные финансовые показатели функционирования университетского центра компетенций, такие как прибыль, минимальная прибыль и выручка, а также рассчитать показатель безубыточности, определяющий масштаб деятельности центра.

10. Проведена апробация модели цифровой трансформации компании с участием университетского центра компетенций на примере актуального проекта трансформации деятельности российского представительства итальянской компании «Чимберико Групп», что объясняется необходимостью сформировать цифровые компетенции российских специалистов и на этой основе разработать и реализовать стратегию цифровой трансформации организации. Проектный офис университетского центра компетенций в качестве стратегии цифровой трансформации поставил и достиг стратегической цели организационных изменений - создать производственный центр на базе одного из российских партнеров, имеющих опыт выпуска аналогичной продукции, и на этой основе провести цифровую трансформацию технологических и производственных процессов. Успешное решение данной задачи показало результативность предложенных автором решений цифровой трансформации организационного развития по разработанной методике.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Рецензируемые издания

1. Витер, К. А. Роль центров компетенций в структуре университета / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2021. – № 10 (456). – С. 220-228. – ISSN 1994-2796. – 0,5 печ. л.
2. Витер, К. А. Менеджмент развития центров компетенций / К. А. Витер. – Текст: непосредственный // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2021. – Т. 9, № 5. – С. 4-9. – ISSN 2587-9111. – 0,3 печ. л.
3. Витер, К. А. Исследование форматов организации деятельности центров компетенций в Российской Федерации / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 20-25. – ISSN 1028-5857. – 0,5 печ. л.
4. Витер, К. А. Перспективная модель управления формированием компетенций в университете / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 3 (473). – С. 231-239. – ISSN 1994-2796. – 0,5 печ. л.
5. Витер, К. А. Организационное развитие – ведущий фактор повышения эффективности управления компаниями / К. А. Витер, В. В. Масленников. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 4. – С. 65-73. – ISSN 1028-5857. – 0,5 печ. л.
6. Витер, К. А. Методика организационно-экономического обоснования деятельности центра компетенций / К. А. Витер, В. В. Масленников – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 8(478). – С. 172-182. – ISSN 1994-2796. – 0,6 печ. л.

Другие издания

7. Витер, К. А. Трансформация управления российским университетом / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых ; под. ред. М. Н. Кулапова [и др.]. – Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – С. 162-164. – ISBN 978-5-7307-1662-9. – 0,2 печ. л.

8. Витер, К. А. Формирование деятельности «Университета 3.0.» на основе центров компетенций / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых ; под. ред. М. Н. Кулапова [и др.]. – Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – С. 162-164. – ISBN 978-5-7307-1734-3. – 0,2 печ. л.

9. Витер, К. А. Оценка влияния центров компетенций на реализацию стратегии цифровой трансформации / К. А. Витер. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов ; под ред. М. Н. Кулапова [и др.]. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. – С. 30-33. – ISBN 978-5-7307-1734-3. – 0,2 печ. л.