

# Трансформация управленческой мысли проектной деятельности в Обществе 5.0



**Сергей Иванович Неизвестный**

Д-р техн. наук, проф. каф. бизнес-информатики

ORCID: 0000-0002-5047-8251

e-mail: sineizvestny@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

**Ключевые слова:** развитие управленческой мысли, цифровые трансформации, Общество 5.0, киберменеджмент, компетенции менеджеров проектов, Глобализация 2.0

**Цитирование:** Неизвестный С.И. Трансформация управленческой мысли проектной деятельности в Обществе 5.0 // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 2. С. 35-44

## Аннотация

На основании исследования текущего состояния управленческой мысли в концепции Общества 4.0 и сопоставления требований к проектному управлению Общества 5.0 автор пытается ответить на важные вопросы: что лежит в основе формирования/изменения управленческой мысли в условиях глобализации; в чем корни проблем изменения дизайна мышления, поведения человека в глобальной цифровой среде общества; где искать причины в ошибках бизнес-информатики, особенностях управления и неразумных/неосознанных действиях современного человека; как улучшить менеджмент в бизнес-информатике и эффективно формировать востребованные компетенции при подготовке специалистов для данной сферы деятельности в современных условиях глобализации общества. Рассмотрены эти и другие актуальные вопросы, стоящие перед системой подготовки кадров бизнес-информатики и менеджмента, отражена проблема эволюции человеческой культуры в свете проектного мышления. По итогам анализа сформулированы основные аспекты трансформации управленческой мысли проектной деятельности в Обществе 5.0. Результаты исследования показывают, что при переходе от однополярного мироустройства к многополярному в проектной деятельности возрастает роль человеко-ориентированного подхода, принципиально меняется целеполагание, увеличивается значимость формирования поведенческих компетенций специалистов управления проектами.



# Transformation of managerial thought in project activity in society 5.0



**Sergey I. Neizvestny**

Dr. Sci. (Engr.), Prof. at the Business Informatics Department

ORCID: 0000-0002-5047-8251

e-mail: sergey@neizvestny.com

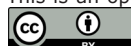
Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Keywords:** managerial thought development, digital transformations, Society 5.0, cyber-management, project managers competencies, Globalization 2.0

**For citation:** Neizvestny S.I. (2025) Transformation of managerial thought in project activity in society 5.0. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 2, pp. 35-44.

## Abstract

Based on a study of the current state of managerial thought in the Society 4.0 concept and a comparison of the requirements for project management of Society 5.0, the author tries to answer important questions: what is the basis for the forming/changing managerial thought in the context of globalization; what are the roots of the issues of changing the design of thinking and human behavior in the global digital environment of society; where to look for reasons in the errors of business informatics, management features, and unreasonable/unconscious actions of a modern person; how to improve management in business informatics and effectively form the required competencies when training specialists for this sphere of activity in modern conditions of globalized society. These and other relevant issues facing the training system of business informatics and management have been considered, and the issue of the evolution of human culture in the light of project thinking has been reflected. Based on the analysis results, the main aspects of the transformation of managerial thinking of project activities in Society 5.0 have been formulated. The study results show that during the transition from a unipolar world order to a multipolar one, the role of the human-oriented approach in project activities and the importance of forming behavioral competencies of project management specialists increases, and goal setting fundamentally changes.



## ВВЕДЕНИЕ

Концепция Глобализации 2.0 характеризуется переходом от однополярного мира к многополярному, в котором государства взаимодействуют на равноправной основе, реализуя свои интересы с учетом интересов других. Мир в силу объективных условий выживания человечества вынужден перенести приоритеты бизнеса от конкуренции к сотрудничеству, от рыночного потребительского Общества 4.0, ведущего к разрушению ноосферы Земли, к гуманистическому Обществу 5.0.

Текущая ситуация глобализации отражается и в бизнес-информатике. Она влияет на изменение требований к компетентности всех участников этой сферы деятельности. Наиболее глубоко и всесторонне она влияет на самую важную, определяющую профессию – управляющего менеджера. Это влияние в целом затрагивает требования к ролевым компетентностям основных участников деятельности в сфере бизнес-информатики, которое диктуется глобальным изменением фундаментального целеполагания в гуманистическом Обществе 5.0: прибыль как цель бизнеса должна уступить место пользе для человека, для человечества.

Сейчас мир вступает в новую эру Глобализации 2.0, характеризующуюся новыми формами незападной современности и взаимозависимостью множественных идентичностей<sup>1</sup>. Модель Глобализации 1.0 в последние годы потерпела крах из-за заявлений о деглобализации и замедлении темпов глобализации. Однако заявления о деглобализации могут быть преждевременными, и Глобализация 1.0 заменяется геоэкономической моделью Глобализации 2.0 [Valle, 2014].

Американский и европейский подходы в глобализации, по сути, реализуют конструкцию однополярного мироустройства с элементами закамouflированного неокOLONиализма [Панов, 2017; Девятков, Слинько, 2023; КОРТУНОВ, 2023]. Глобализация возвращается в виде новой волны 2.0, основанной на другом целеполагании. Инстинкт самосохранения человеческого вида в конечном счете должен принять форму «Глобализации 2.0». Продолжающаяся деглобализация не помешала техническому прогрессу. Напротив, технический прогресс идет быстрее, чем когда-либо, и продолжает предоставлять новые возможности для различных видов удаленной коммуникации. Глобальное физическое пространство и глобальный фонд ресурсов сокращаются, в то время как число осуществимых моделей географически распределенной работы, образования, развлечений, социальной и политической деятельности растет. В некотором смысле с учетом стремительного роста онлайн-активности пандемия COVID-19 оказалась отличным уравнивателем, разрушившим многие традиционные иерархии и международные барьеры. Глобализация 2.0 заметно отличается от того, что мы пережили в начале этого столетия, но она будет развиваться в основном в том же направлении, сохраняя некоторые существенные характеристики предыдущего цикла [Панов, 2017]. Другая особенность Глобализации 2.0 и трансформация управленческой мысли в проектной деятельности Общества 5.0 – переориентация на человека, приоритет в бизнесе его социальным обязательствам [Васильева и др., 2024].

## ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕСТВЕ 5.0

Переход от Общества 4.0 к Обществу 5.0 обусловлен объективными процессами, связанными с неотвратимостью перехода от однополярного мироустройства к многополярному, от доминирования одного государства к равноправным, взаимоуважительным, взаимовыгодным межгосударственным отношениям. Однополярный мир с доминантой одной экономики, основанной на рыночных отношениях с целеполаганием бизнеса и общества, направленным на потребительское удовлетворение и гедонизм, ведет человечество в тупик, к обострению конкуренции за ограниченные природные ресурсы, нарушению равновесия в ноосфере Земли. В Обществе 5.0 приходит осознание необходимости изменения целеполагания управленческой мысли в проектной деятельности, вызванное объективными причинами выживания как отдельных государств, так и всего человечества в целом. В обществе, бизнесе, менеджменте и управленческой проектной деятельности возникла необходимость смещения целеполагания от гедонизма к человеку-ориентированному подходу, восстановлению важности альтруизма.

В течение последних пяти веков Запад находился на подъеме, кульминацией которого стала Глобализация 1.0 – открытая система торговли, информационных потоков и распространения технологий на условиях и по образу Запада. Преимущества этой системы за последние 30 лет привели к подъему развивающихся экономик. Примером-предшественником одного из элементов информационно-технологической глобализации является создание в силу назревших объективных потребностей Всемирной метеорологической организации (далее – ВМО) в 1947 г. Важнейшая цель ВМО – консолидирование и оперативный обмен метеорологической и другой необходимой информацией, стандартизация ее структуры, методов и инструментов работы. Сегодня организация располагает самыми передовыми информационными технологиями, инструментами, мощными и производительными средствами обработки и моделирования [Пак, 2021; Макаренко и др., 2020].

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ В ОБЩЕСТВЕ 5.0

В условиях глобализации и перехода к глобальному многополярному мироустройству к гуманному человеку-ориентированному обществу требования общества и бизнеса к компетенциям специалистов в проектной деятельности на перекрестке бизнеса и информатики претерпевают существенные изменения. Эти изменения в меньшей степени

затрагивают технические компетенции, но в большей – контекстуальные и поведенческие. Контекстуальные компетенции во многом определяются ожиданиями общества, в которые погружен бизнес, которыми загружены внешние стейкхолдеры. В связи с этим современному специалисту в проектной деятельности следует формировать компетенцию глубокого погружения в понимание окружающего предпринимательского сообщества, развивать компетенцию эмпатии по отношению ко всем участникам бизнеса.

В условиях глобализации и цифровизации информационное поле предприятия тесно интегрируется с внешним информационным полем. Это выставляет существенно высокие требования к контролю информационного обмена, защиты информации, устойчивости корпоративных ценностей, подвергаемых сильному внешнему воздействию. В таких условиях важно защитить штат предприятия от негативного влияния, процессов мошенничества, фишинга и проникновения конфиденциальной, коммерческой информации во внешнюю среду. Все эти обстоятельства выставляют особые возросшие требования к сотрудникам, касающиеся надежности, устойчивости и взаимного доверия внутри коллектива. Важнейшим условием обеспечения этих требований является качественная организация приема новых сотрудников в штат, формирование, наличие соответствующих компетенций сотрудников в способности разграничивать ложную информацию от объективной. Эти компетенции относятся, в частности, к области профайлинга, а специалиста в этой области называют профайлер.

В поведенческих компетенциях менеджера проектов при переходе к Обществу 5.0 становятся особенно востребованными компетенции межличностных коммуникаций, способствующие снижению внутренних транзакционных издержек, сопротивления коллектива к внедрению новшеств и инноваций (см. табл.).

Внутренние транзакционные издержки – это экономические затраты, связанные с организацией и координацией деятельности внутри фирмы. Эти издержки включают:

- затраты на управление;
- затраты на контроль за выполнением задач;
- затраты на обучение персонала;
- административные расходы и другие подобные затраты.

В отличие от внешних транзакционных издержек (например, затрат на заключение контрактов с внешними поставщиками) внутренние транзакционные издержки возникают при взаимодействии между различными подразделениями одной компании. Луддизм – один из видов внутренних транзакционных издержек, снижающих сплоченность коллектива, производительность и качество труда. Луддизм относится к социальным движениям и восприятию технологий, а внутренние транзакционные издержки связаны с экономическими аспектами управления компанией.

### ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕСТВА 5.0

Многие руководители предприятий, понимая низкое качество услуг, предоставляемых в сфере образования в области менеджмента, развивают внутренние системы непрерывного образования и институты наставничества. Опытные руководители предприятий, работающие по «белым» схемам, осознают, что основным источником повышения прибыльности бизнеса является непрерывное повышение производительности труда. Производительность труда можно наращивать, внедряя новые инструменты, технологии, создав процесс непрерывного внутреннего самообучения и системы наставничества. Таким образом, профессиональная система образования в менеджменте постепенно переходит на принципы внутреннего самообразования.

Таблица. Некоторые особенности менеджера проектов в целеполагании и ситуационном управлении в Обществе 5.0 в зависимости от уровня зрелости предприятия  
Составлено автором по материалам источника<sup>2</sup>

| Уровень зрелости       | 1                                                 | 2                             | 3                                            | 4                                                             | 5                                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ситуационное отношение | Ситуация полностью управляет предприятием         | Ситуация диктует свои условия | Предприятие фрагментарно управляет ситуацией | Предприятие управляет ситуацией в рамках занятой ниши бизнеса | Предприятие всецело формирует нужные ему ситуации и управляет ими                           |
| Отношение к стандартам | Не достигло уровня применения стандартов          | Начало применения стандартов  | Использует стандарты                         | Максимальное соответствие стандартам                          | Существующие стандарты тормозят развитие. Бизнес предприятия есть источник новых стандартов |
| Саморазвитие           | Отсутствует                                       | Минимальное                   | Фрагментарное                                | Значимое                                                      | Полное                                                                                      |
| Тип поведения          | Борется за выживание, не сводит «концы с концами» | Неустойчивое выживание        | Выживает                                     | Успешно выживает «толкаясь локтями»                           | Развивается так, как считает нужным (живет независимо)                                      |

| Уровень зрелости                         | 1                                         | 2                                          | 3                                                    | 4                                              | 5                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Уровень процессного управления           | Нет описания процессов                    | Фрагментарно                               | Все процессы описаны и управляемы                    | Внедрен бенчмаркинг бизнес-процессов           | Все процессы выстроены и управляются единым процессом реализации миссии |
| Тип цели проектной деятельности          | Спорадический (случайное решение проблем) | Ситуационный (системное решение проблем)   | Вызов (начало конкурентоспособности)                 | Системный вызов (конкурентоспособный)          | Самоопределяющийся («над конкуренцией»), полная реализация миссии       |
| Системное формирование портфеля проектов | Выполнение любых возможных проектов       | Хаотическое формирование портфеля проектов | Зачатки осознанного системного формирования портфеля | Бенчмаркинг проектов при формировании портфеля | Портфель формируется полностью в соответствии с миссией                 |
| Тип управления                           | Бессистемно-интуитивное                   | Интуитивно-плановое                        | Интуитивно-системное                                 | Системно-плановое                              | Системно-креативное                                                     |
| Системное целеполагание                  | Отсутствует                               | Минимальное                                | Фрагментарное                                        | Значимое                                       | Полное                                                                  |

Окончание таблицы

Опытный наставник – это не просто образец для копирования действий, передающий технические компетенции, знания и умения в области управленческих функций проектной деятельности, методов и инструментов управления, понимания требований нормативных актов, стандартов. Наставник – это прежде всего пример для личностного подражания, реализующий воспитательные, духовные функции. Он показывает ученикам, как формировать уважение к себе, окружающим, не спрашивает: «Могу ли я чем-то помочь?», но просто берет и помогает, причем делает это дипломатично, не унижая, но уважая сотрудников, нуждающихся в помощи. Наставник своими действиями, поведением, поступками показывает, как формировать доверие в коллективе. Без доверия не имеет смысла говорить об эффективной корпоративной культуре, взаимопомощи. Своей работой, межличностными отношениями он показывает, как эргономично выстраивать коммуникации, бизнес-процессы, в которых нет «лишних движений», балластных отношений, нецелевого использования ресурсов (прежде всего самого важного ресурса – времени). Наставник учит, как на практике минимизировать внутренние транзакционные издержки, включая лудизм, противодействие инновациям, внедрение новшеств, является образцом экономии ресурсов, высокого качества труда и его производительности.

Плох тот наставник, который, не исследовав насущные потребности обучающегося, вместо рассмотрения примера внедрения информационной системы, необходимой бизнесу, «выдает» ему пример с организацией конференции в спортивно-оздоровительном комплексе. Плох тот, кто не слышит «голос» заказчика от бизнеса, проводит практические занятия, на которых по форме запрос заказчика-обучающегося как бы отслеживается, но суть тренинга, глубина,

детальность проработки совершенно оторваны от реалий обучающегося и особенностей его типа бизнеса.

Чтобы избежать фрагментарного изложения материала, наставник вынужден стремиться к обобщению лучших достижений в области проектной деятельности, всего мирового опыта, накопленного человеком. Иногда человеку кажется, что его потенциала хватает для того, чтобы провести подобное обобщение, изложить суть проблемы во всеохватывающем, исчерпывающем масштабе. Однако этот человек (даже если его дерзость продиктована не большим самолюбием, не амбициями, а альтруистическими мотивами, не любопытством, а любознательностью) не представляет с какой гигантской методологической задачей он столкнулся.

В любом случае этот наставник должен обладать функциональными способностями к анализу больших потоков информации и объемов накопленных знаний (накопленных именно всем человечеством), то есть он должен иметь хорошо организованную память и обладать высокоразвитыми способностями к многоуровневому анализу. Этот человек должен иметь и природные врожденные интуитивные качества, граничащие с внутренними ощущениями связи с коллективным бессознательным (например, по К.Г. Юнгу), коллективным сознательным вплоть до мистических прозрений и озарений. Однако в большинстве случаев или ресурсы этого человека ограничены, или еще не пришло время для таких серьезных обобщений с достаточным объемом качественной и нужной информации. В таком случае человек в значительной степени занимается самообманом, и со стороны и/или с течением времени станет ясно, что занятия его носят демагогический характер.

Адекватно мыслящий наставник в такой ситуации снова возвращается к анализу технологий фрагментарного

изложения материала. Ему на помощь могут прийти ступенчатые методы. Материал можно давать в несколько этапов, двигаясь в процессе знакомства слушателей с накопленными человечеством знаниями, например, по многомерной спирали Архимеда:

- первый этап – ознакомление с аксиоматическими, определяющими простейшими терминами и понятиями, выработка общего соглашения по базовому глоссарию;
- второй этап – попытка интерпретации этих понятий на уровне исторических примеров;
- третий этап – расширение списка базовых терминов через включение в их список первой надстройки над аксиоматическими понятиями;
- четвертый этап – попытка перекрестного анализа и иллюстрация взаимосвязей аксиом и надстроечных терминов;
- пятый этап – попытка системного обзора аксиом и надстроечных понятий первого уровня, их пополнения до полноты генеральной совокупности.

Опыт многих наставников высокого профессионального уровня показывает, что третья часть времени занятий со слушателями уходит только на разбор одного термина – проект. Например, если типичный курс «Основы управления проектами» длится 32 ч, то на первом этапе около 11 ч уходит на разбор данного понятия. Малоопытному преподавателю или человеку, находящемуся вне системы профессионального образования в области управления проектами, это кажется невероятным: о чем можно говорить полтора дня, разбирая термин «проект», и зачем? Наставнику важно не пойти на поводу у так называемых «гуру» в области преподавания, которые любят уделять внимание, как они сами классифицируют, самому важному в обучении – предоставлению конкретных инструментальных средств управления проектами, того, как они говорят, что «нужно для конкретного управления проектом». Также не следует поддаваться начальным репликам и возгласам слушателей: «Вы нам четко скажите с чего надо начинать реальный проект, пошагово, что на входе, что на выходе, потому что у нас нет времени на какие-то дискуссии, обсуждения и разбор понятий. Нам надо работать, и Вы должны сказать какой лопатой и как лучше махать». Люди, не понимая что такое проект (всем слушателям поначалу кажется, что они хорошо знают что такое проект и проектная деятельность), пытаются им заниматься и, более того, им управлять. Именно здесь закладываются основные источники управленческих рисков, которые в проектах, как правило, на два порядка (в сто раз) превышают операционные.

Однако последующий анализ результатов проведения учебных курсов и полученных там знаний показал приоритет-

ность четкого понимания данного термина на самом простом, элементарном, аксиоматическом уровне. Если этого нет, вся дальнейшая выстраиваемая конструкция напоминает карточный домик, который рухнет от малейшего дуновения транзакционных издержек. Все последующие этапы обучения идут с существенным сокращением времени, и в результате нам требуется значительно меньше академических часов для прохождения курса с качественным результатом на выходе. Можно провести следующую аналогию. Чтобы человек научился легко и бегло читать, ему надо сначала изучить алфавит. Алфавит, написание букв, их печатный вид он должен узнавать очень хорошо, устойчиво даже в тех случаях, если начертание букв выполнено с использованием нестандартных шрифтов. Даже тогда, когда текст находится под углом или «вверх ногами», человек должен прочитать его с качественным результатом этого процесса.

Менеджеру информационно-технологического проекта в любых ситуациях необходимо с легкостью понимать суть его и проектной деятельности. Таким образом, только пройдя трудности и беды, связанные с методическим парадоксом «фрагментарное – обобщенное», преподаватель выходит на новый уровень профессионализма. С другой стороны, любой любознательный читатель, потенциальный слушатель курсов, вникнув в затронутые проблемы, уже после беглого анализа программ обучения, их почасовых представлений в планах учебных заведений, специализированных учебных центров поймет где лучше учиться дисциплинам проектного управления.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Профессиональная система управления знаниями принципиально различает понятия компетенции и компетентности, а опытный работодатель при приеме сотрудников в штат предприятия подчеркивает: «Нам нужны не “голые», компетенции, а компетентные специалисты» [Неизвестный, 2022]. Напомним, что компетенции – это требуемые по должностной инструкции или бизнес-процессом наборы профессиональных функций и умений, которыми должен обладать трудовой ресурс, а компетентность – это способность, умения и навыки человека, реального обладания практически-ми функциями.

С позиций профессиональной компетентности выходной фильтр системы профессионального образования должен не столько проверять наличие требуемых федеральными

Однополярный мир с доминантой одной экономики, основанной на рыночных отношениях с целеполаганием бизнеса и общества, направленным на потребительское удовлетворение и гедонизм, ведет человечество в тупик, к обострению конкуренции за ограниченные природные ресурсы, нарушению равновесия в ноосфере Земли.

государственными образовательными стандартами компетенций, сколько оценивать реальный уровень компетентности выпускников вузов в данных компетенциях. Например, любой нынешний выпускник вуза обладает компетенцией антивирусной защиты информации, поскольку у него в гаджете имеется хотя бы одна система антивирусной защиты и он обладает минимально необходимыми знаниями, позволяющими отслеживать работу этой системы. Уровень компетентности этого выпускника в компетенции антивирусной защиты специалист Лаборатории Е.В. Касперского оценит в величину менее 1 %. Таким образом, выпускник, имеющий данную компетенцию согласно стандартам, вряд ли будет принят на работу в информационно-технологическое подразделение, поскольку его уровень компетентности не соответствует требованиям практического бизнеса. Что же касается требований современного бизнеса в отношении поведенческих компетенций, трансформации целеполагания работы систем управления знаниями проектной деятельности, то системы управления знаниями большинства российских вузов по-прежнему реализуют подход Общества 4.0, гласящий, что цель бизнеса – прибыль, вместо того чтобы трансформировать целеполагание в человеко-ориентированное русло, где цель бизнеса – польза для человека и общества.

Современные системы управления знаниями сравнительно хорошо адаптируются в области формирования технических компетенций: студентам в большом объеме даются современные методы и инструменты цифровизации<sup>3</sup> [Алтухова, Данилина, 2008; Днепровская, Шевцова, 2023]. Однако знания, необходимые при трансформации поведенческих компетенций, обходятся стороной [Васильева и др., 2025]. Таким образом, система управления знаниями вуза и система управления знаниями современного предприятия Общества 5.0 принципиально не согласуются в практическом целеполагании.

Предприятие высокого уровня зрелости обладает хорошей эффективностью бизнеса, обусловленной в том числе благодаря наличию активно работающей системы управления знаниями, сотрудниками, обладающими компетенциями формирования, управления и развития корпоративными знаниями.

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В ОБЩЕМ ФОРМИРОВАНИИ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ**

Поведенческие компетенции (англ. soft skills) используются для обозначения поведения или личных качеств, необходимых для работы в определенной области. Они играют огромную роль в успехе специалиста по бизнес-информатике, дополняют технические и контекстуальные компетенции (англ. hard skills) и позволяют эффективно взаимодействовать с коллегами, заказчиками и другими заинтересованными сторонами. В IV в. до н.э. македонский царь Филипп предложил Аристотелю стать учителем своего

сына Александра. Через два года Филипп поинтересовался чему Аристотель научил Александра, на что тот ответил: «Я научил его задавать вопрос “Почему?”». Формирование поведенческих компетенций – сложная, трудоемкая задача. В управлении проектами непросто сформировать базовые навыки коммуникативного поведения, задавать себе вопросы «Почему?», «Как?», «Для чего?» [Маршев, Известный, 2022].

**Системы управления знаниями большинства российских вузов по-прежнему реализуют подход Общества 4.0, гласящий, что цель бизнеса – прибыль, вместо того чтобы трансформировать целеполагание в человеко-ориентированное русло, где цель бизнеса – польза для человека и общества.**

Важнейшей составляющей поведенческих компетенций является компетенция эмпатии. Управляющий проектной деятельностью должен владеть своими эмоциями и хорошо понимать эмоции других; он должен обладать компетенцией медиации – не просто уметь устранять конфликты между людьми, но и упреждать их. Высокий уровень поведенческих компетенций отражается и в таком показателе, как уровень эмоционального интеллекта (англ. Emotional Quotient, EQ). Эмоциональный интеллект сотрудников предприятия во многом определяет межличностные отношения в команде проекта и корпоративную культуру организации в целом [Boyatzis, Stubbs, Taylor, 2002; Boyatzis, Murphy, Wheeler, 2000]. От корпоративной культуры во многом зависит взаимопонимание сотрудников, определяющее скорость и качество внутренних коммуникаций, которые непосредственно влияют на уровень внутренних транзакционных издержек, качество и производительность управленческого труда.

Слушать кого-либо, слышать и задавать ему адекватные вопросы, не спорить беспредметно, но предлагать свои креативные решения – это одни из важнейших видов поведения. Человек может демонстрировать такое поведение по нескольким причинам или с различными намеренными целями. Он может задавать вопросы и слушать кого-то, чтобы расположить к себе собеседника, или казаться заинтересованным, тем самым повышая его авторитет в глазах собеседника, или потому что ему интересно понять этого человека, его приоритеты или мысли в той или иной ситуации. Последнее мы бы назвали проявлением эмпатии. Основная цель состоит в том, чтобы понять человека. Первая, основная причина вопросов заключается в том, чтобы завоевать авторитет или влияние в глазах человека – элементы того, что мы можем назвать демонстрацией влияния.

Основными целями такой более тонкой компетенции, как эмоциональное самосознание, являются самопознание и самопонимание. Такое определение компетенций как требующих

как действия (то есть набора альтернативных форм поведения), так и намерения обусловило применение методов измерения, позволяющих оценить как наличие поведения, так и вывод о намерении. Основой для понимания того, какое поведение и какие намерения уместны в конкретной ситуации, является прогнозирование эффективности. Построение конкретной компетенции – это вопрос сопоставления различных форм поведения, которые рассматриваются как альтернативные проявления одной и той же базовой конструкции. Они организованы по сходству последствий использования этих моделей поведения в социальной или рабочей среде. Если рассматривать это как единую концепцию, то тенденция полагать, что более эффективные люди обладают жизненно важными составляющими успеха, приводит к возникновению эффекта ореола. Например, человек эффективен, следовательно, у него есть все необходимые качества, такие как ум, смекалка и стиль.

Подобно проблеме поиска наилучшей «фокусной точки», с которой можно смотреть на что-либо, дилемма поиска наилучшего уровня детализации при определении конструкций, с помощью которых возможно построение теории личности, в конечном счете может зависеть от того, какой координационный центр будет выбран. Мы считаем, что отдельные компетенции, как и кластеры, являются наиболее полезными координационными центрами для описания и изучения результатов деятельности.

Основные поведенческие компетенции, важные для бизнес-информатики в Обществе 5.0, представляются следующими:

1) компетенция в эмпатии:

- сопереживать, сочувствовать, понимать внутренние проблемы человека;
- понимать внутренние ценности человека, его духовный мир и уважать их;
- уметь понимать эмоции собеседника;
- уметь управлять своими эмоциями, не демонстрировать вербально и невербально отрицательное отношение к собеседнику, даже если Вы категорически не согласны с ним;

2) коммуникативная компетенция:

- понимать каким глоссарием пользоваться при общении с конкретным человеком;
- уметь разговаривать на языке собеседника;
- соблюдать минимальную дистанцию комфортного самочувствия собеседника;
- не использовать фразы, речевые обороты, плохо принимаемые собеседником или ставящие его в неловкое положение;
- уметь не только слушать собеседника, но и слышать, то есть вербально и невербально показывать понимание и заинтересованность в общении;

3) компетенция медиации:

- уметь предвидеть сценарии общения, взаимодействия, которые могут привести к коммуникативным недопониманиям, непониманию и в дальнейшем к конфликту;
- уметь дипломатично объяснить некорректность точки зрения собеседника, его непродуктивную позицию, которая может нанести ущерб как отдельным членам коллектива, так и организации в целом, ее имиджу и репутации;
- уметь разбираться в конфликте других сторон и неангажированно показывать кто из них некорректно ведет себя по отношению к другим, аргументированно показывать ошибочность какой-либо из сторон, при этом подчеркивая уважительное отношение к конфликтующим;

4) компетенция работы в команде:

- понимать основные цели коллектива, команды;
- стремиться разделять ценности и цели команды;
- уметь изменить приоритеты выполнения задач – задачи команды превалируют над личными задачами;
- совмещать самоуважение и уважение членов команды;
- не предлагать на словах помощь членам команды, а фактически помогать;
- уметь ответственно в рамках своих полномочий и должностной инструкции делегировать задачи членам коллектива, способным реально решать их;
- на основе самоуважения и уважения, понимания внутренних ценностных ориентиров команды способствовать доверию внутри коллектива;

5) компетенция критического мышления:

- при работе с информацией перепроверять ее достоверность;
- изучать и уточнять надежность источников информации;
- изучать доступными технологиями и инструментами репутацию и надежность организаций, с которыми необходимо взаимодействовать в рамках ведения бизнеса;
- перепроверять и подвергать сомнению, переосмыслению изменение поведения стейкхолдеров, внешних участников бизнеса и надежность документов, предоставляемых ими;
- убедившись и перепроверив фактическую достоверность своих аргументов, уметь их отстаивать;

6) компетенция креативного мышления:

- избегать использования устаревших, неэффективных, тормозящих развитие коллектива и бизнеса информационных и управленческих технологий, инструментов и методов;
- понимать, что для решения конкретной задачи годится не всякий, даже проверенный метод, инструмент, уметь выбирать соответствующие поставленной задаче средства и инструменты;

Различие целеполагания и ожидаемых результатов глобализации непосредственно отражается на транслируемых в интеграционных процессах технологиях в широком смысле и на информационных технологиях, в частности на предъявляемых временем профессиональных качествах трудовых ресурсов, их компетенциях.

- не идти на поводу мейнстримовских, банальных подходов решения проблем, в результате которых получается типовая отдача, стремиться использовать свое решение, дающее лучший результат;

- развивать способность нахождения оригинальных, новых решений задач;

- знать и уметь применять методы и инструменты предиктивного анализа;

- непрерывно применять компетенцию критического мышления, ведь без освоения компетенции критического мышления невозможно формировать креативное мышление;

7) компетенция самооценки и самоорганизации:

- развивать в себе способность выстраивания «некритического зеркала», уметь максимально объективно, неангажированно оценивать свои текущие способности и возможности;

- знать и уметь применять методы и инструменты объективной оценки, профессиональные тесты, такие как оценка IQ, EQ, цифровых информационных технологий, грамотности информационной безопасности и др.;

- уметь управлять проявлением прокрастинации;

- уметь управлять своим основным ресурсом – здоровьем;

- знать и уметь применять инструменты и методы эффективного планирования персонального календаря, уметь планировать долгосрочный горизонт задач.

Развитие поведенческих компетенций – это непрерывный процесс, требующий постоянных усилий и самосовершенствования. Инвестиции в развитие этих навыков окупаются, повышая эффективность работы, улучшая взаимоотношения с коллегами и заказчиками и способствуя карьерному росту.

Трансформация формирования поведенческих компетенций управленцев проектной деятельности напрямую зависит от изменения целеполагания в современном бизнесе и обществе [Васильева, 2024]. Успех этого процесса во многом определяется интеграцией систем высшего профессионального образования и систем повышения квалификации корпоративных университетов предприятий высокого уровня зрелости бизнеса, реализующих человеко-ориентированный подход.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глобализация наряду с позитивными тенденциями имеет и негативные. Широта и скорость Глобализации 2.0 требуют новых подходов, чтобы смягчить последствия массовых перемещений людей, производств, недобросовестной конкуренции, огромных объемов деструктивной информации. Информационно-технологическая Глобализация 2.0 выражается в том числе во всеохватывающих потоках информации, которая не верифицирована. Информация распространяется быстрее природных пожаров. Большая часть этих потоков реализует цель определенных кругов бизнеса на формирование виртуального глобального мира. При переходе к гуманистическому Обществу 5.0, построению равноправных отношений между государствами негативные тенденции должны нивелироваться – это является основным содержанием Глобализации 2.0, в том числе в информационно-технологической сфере, в бизнес-информатике [Васильева, 2024].

В целом Глобализация 2.0 отличается от Глобализации 1.0 прежде всего по целеполаганию и ожидаемым результатам их носителей. Если идейные носители Глобализации 1.0 считают, что человечеству для выживания необходимо ограничить рождаемость в пользу высокоразвитых (имеются в виду Соединенные Штаты Америки и их ближайшие соратники) стран, то начинающаяся Глобализация 2.0 показывает реальные возможности природных ресурсов Земли устранить причины голодания населения, сократить различие в уровнях жизни, принципиально объединив усилия человечества на основе равноправия всех стран. Различия целеполагания и ожидаемых результатов глобализации непосредственно отражаются на транслируемых в интеграционных процессах технологиях в широком смысле и на информационных технологиях, в частности на предъявляемых временем профессиональных качествах трудовых ресурсов, их компетенциях.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алтухова Н.Ф., Данилина О.М. К вопросу о компетенциях в контексте управления корпоративными знаниями. Вестник университета. 2008;11:9–16.

Васильева Е.В. и др. Цифровое лидерство и управление цифровой трансформацией. Аутентичный менеджмент Индустрии 5.0. М.: КноРус; 2024. 496 с.

Васильева Е.В., Неизвестный С.И., Славин Б.Б., Яценко Ю.Г. Формирование актуальных компетенций специалистов бизнес-информатики в условиях ИТ-глобализации 2.0. М.: КноРус; 2025. 368 с.

Девятов А.А., Слинько А.А. Валдайский форум: новые задачи и принципы государственного строительства. Регион: системы, экономика, управление. 2023;3(62):176–180.

Днепровская Н.В., Шевцова И.В. Система менеджмента знаний в стратегическом управлении университетом. Бизнес-информатика. 2023;2(17):20–40. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2023.2.20.40/>

Кортунов А. Какой будет «Глобализация 2.0»? Международная жизнь. 2021;3:46–55.

Макаренко А. Н., Смышляева Л.Г., Минаев Н.Н., Замятина О.М. Цифровые горизонты развития педагогического образования. Высшее образование в России. 2020;6(29):116–121.

Маршев В.И., Неизвестный С.И. Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее. *Управленческие науки*. 2022;1(12):79–95.

Неизвестный С.И. Зачем Сберу корпоративный университет? В кн.: *Управленческие науки в современном мире: материалы IX Международной научно-практической конференции*, Санкт-Петербург, 29–30 ноября 2022 г. СПб: Реальная экономика; 2022. С. 52–54.

Пак Н.И. Ментальный подход к цифровой трансформации образования. *Открытое образование*. 2021;5(25):4–14. <https://dx.doi.org/10.21686/1818-4243-2021-5-4-14>

Панов А.И. Глобализация и / или колонизация (социально-экономический аспект). *Вестник МИРБИС*. 2017;3(11):14–19.

Boyatzis, R. E., Stubbs, L., Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, 1(2), 150–162.

Boyatzis, R. E., Murphy, A. J., Wheeler, J. V. (2000). Philosophy as a missing link between values and behavior. *Psychological Reports*, 86, 47–64.

Valle, A del. (2014). Globalization in question and the fate of the West. *Goeconomy*, 72(5), 29–48.

## REFERENCES

Altukhova, N. F., Danilina, O. M. (2008). On the issue of competencies in the context of corporate knowledge management. *Vestnik univesiteta*, 11, 9–16. (In Russian).

Boyatzis, R. E., Stubbs, L., Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, 1(2), 150–162.

Boyatzis, R. E., Murphy, A. J., Wheeler, J. V. (2000). Philosophy as a missing link between values and behavior. *Psychological Reports*, 86, 47–64.

Devyatov, A. A., Slinko, A. A. (2023). The Valdai Forum: new tasks and principles of State Building. *Region: systems, economics, management*, 62(3), 176–180. (In Russian).

Dneprovskaya, N. V., Shevtsova, I. V. (2023). Knowledge management system in the strategic management of the University. *Business informatics*, 17(2), 20–40. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2023.2.20.40/>

Kortunov, A. (2021). What will Globalization 2.0 look like? *International life*, 3, 46–55. (In Russian).

Makarenko, A. N., Smyshlyaeva, L. G., Minaev, N. N., Zamyatina, O. M. (2020). Digital horizons of teacher education development. *Higher education in Russia*, 29(6), 116–121. (In Russian).

Marshev, V. I., Neizvestny, S. I. (2022). Developing of views on managerial competence in Russia: past and present. *Management sciences*, 12(1), 79–95. (In Russian).

Neizvestny, S. I. (2022). *Why would I build a corporate university?* In: *Management Sciences in the modern world: Proceedings of IX International Scientific and Practical Conference*, St. Petersburg, November 29–30, 2022. St. Petersburg: Real Economy. (In Russian).

Park, N. I. (2021). A mental approach to the digital transformation of education. *Open education*, 25(5), 4–14. (In Russian). <https://dx.doi.org/10.21686/1818-4243-2021-5-4-14>

Panov, A. I. (2017). Globalization and/or colonization (socio-economic aspect). *The Messenger of MIRBIS*, 11(3), 14–19. (In Russian).

Valle, A del. (2014). Globalization in question and the fate of the West. *Goeconomy*, 72(5), 29–48. (In French.)

Vasilyeva, E. V., et al. (2024). *Digital leadership and digital transformation management*. Authentic Industry Management 5.0. Moscow: KnoRus. (In Russian).

Vasilyeva, E. V., Neizvestny, S. I., Slavin, B. B., Yashchenko, Yu. G. (2025). *Forming relevant competencies of business informatics specialists in the context of IT Globalization 2.0*. Moscow: KnoRus. (In Russian).

## СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

<sup>1</sup> Poon J. The geoeconomics of globalization 2.0. *Environment and Planning A: Economy and Space*. Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0308518X241269366> (дата обращения: 03.06.2025).

<sup>2</sup> IPMA ICB4®. Individual Competence Baseline, International Project Management Association, version 4.0. Режим доступа: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/> (дата обращения: 03.06.2025).

<sup>3</sup> Knowledge management systems – Requirements. ISO 30401:2018. Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/standard/68683.html> (дата обращения: 03.06.2025).