

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 005.311.6:004-027.19

JEL D81

DOI 10.26425/1816-4277-2020-3-45-51

**Козловский Александр Васильевич**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**Митюшников Анна Игоревна**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** [t007ve@mail.ru](mailto:t007ve@mail.ru)

**Kozlovsky Alexander**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

**Mityushnikova Anna**

Postgraduate student, State University of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** [t007ve@mail.ru](mailto:t007ve@mail.ru)

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены аспекты принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики и как следствие возможность своевременного и качественного реагирования на возникающие риски в процессе принятия управленческих решений. Данный вопрос рассмотрен с позиции влияния цифровизации на принятие управленческих решений как внутренних, так и внешних факторов функционирования рассматриваемой компании. Следовательно, рассматриваемая тема является актуальной, так как вопрос цифровизации с большим охватом распространяется во всех областях и сферах нашей жизни и как следствие должно охватывать в большей степени возможность улучшения уровня качества принятия управленческих решений, но так ли это?

**Ключевые слова:** инвестиции, проект, управленческие решения, риски, риск-менеджмент, цифровизация, цифровая экономика, эффективность.

**Цитирование:** Козловский А.В., Митюшников А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2020. № 3. С. 45–51.

### MANAGEMENT DECISION-MAKING AND RISK MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

**Abstract.** This article reviews the aspects of management decision-making in the digital economy and as a consequence the possibility of timely and qualitative response to emerging risks in the process of management decision-making. This issue is considered from the position of influence on management decision-making both internal and external factors of the operation of the company has been considered. Therefore, the topic under consideration is relevant, since the issue of digitalization with a large coverage extends in all areas and spheres of our life and as a result should cover more the possibility of improving the quality of management decision-making, but is it so?

**Keywords:** investments, project, management decisions, risks, risk management, digitalization, digital economy, efficiency.

**For citation:** Kozlovsky A.V., Mityushnikova A.I. (2020) Management decision-making and risk management in the digital economy. *Vestnik universiteta*. 1. 3, pp. 45–51. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-45-51

В настоящее время компании, реализующие различные инвестиционные проекты и параллельно осуществляющие операционную деятельность в разных сегментах рынка, принимают управленческие решения в постоянно меняющихся условиях, как внутренних, так и внешних. При этом лицам, принимающим управленческие решения, приходится оперативно реагировать на активно меняющуюся конъюнктуру рынков. Бездействие может привести к рисковому ситуациям, влекущим за собой крупные потери финансовых активов. В современном менеджменте словосочетание «антикризисный управляющий» стало расхожим понятием, и этот тренд стал неотъемлемой частью функционирования компаний различного уровня и сферы деятельности.

© Козловский А.В., Митюшников А.И., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



По своей сути управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об ее функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива для разрешения проблемы или изменения цели [6].

Совокупность внешних и внутренних факторов позволяет формировать управленческое решение, что в случае необходимости и наличия возможности формирует управленческие задачи, которые в свою очередь запускают в действие процесс принятия решений, что способствует достижению поставленных задач в заранее установленных временных и ценовых рамках и при этом принимать антикризисные решения в случае изменения рассматриваемой среды или координации действий. От принятого своевременно качественного управленческого решения будет зависеть успех достигаемого результата.

Существующие подходы и классификации позволяют распределить управленческие решения по зонам ответственности и делегировать в случае необходимости или принимать решение на основе комплексного анализа рассматриваемой ситуации и уже на основе полученных результатов строить модель, которая позволит наглядно представить возможность развития события [3].

В современных условиях менеджеры в рамках стратегического и операционного управления деятельностью компании при возникновении рискованных ситуаций не могут дать относительную качественную оценку последствиям финансовых вложений (особенно долгосрочного характера), так как каждая ситуация находится в системе постоянных изменений и колебаний как внешних, так и внутренних элементов экономической среды. Постоянная динамика и конструктивные изменения не всегда позволяют своевременно и адекватно принимать управленческие решения по ведению бизнеса или организации инвестиционной деятельности для компании.

При этом не стоит забывать, что каждая отдельная компания, изменяя свой подход к управлению путем внедрения новых цифровых технологий, позволяет минимизировать свои риски и изменить внутреннюю структуру и подходы к управлению внутри компании. Это приводит к положительным изменениям в экономике страны, так как каждая компания является неотъемлемым элементом общей структуры экономики страны [7].

Сегодня в мире востребованный бизнес показывает не только уровень высокой прибыли и рентабельности, но и свое развитие, как внутренне (выполнение своих обязательств, мотивация персонала, качество предлагаемых услуг или продукции), так и внешнее (рост и расширение зоны охвата деятельности этой компании на рынке, вовлечение в государственные проекты и программы, а также социально-ориентированность).

В существующей ситуации в процессе реализации различных инвестиционных проектов большая часть компаний старается проводить анализ входящей внешней информации, которая позволяет рассмотреть конъюктуру рынка, где будет реализовываться проект, а также смежные сферы. При этом проводятся экспертизы, разрабатываются бизнес-планы и моделируются ситуации будущих процессов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Однако очень часто ситуация складывается таким образом, что внутренний климат и аспекты компании в большем объеме оказывают влияние на осуществление инвестиционной деятельности, чем внешние факторы.

Поэтому современные и быстроразвивающиеся компании стараются создавать внутренний климат компании путем мотивации коллектива, создания качественных условий труда и социального обеспечения. Этот аспект рассматривался и учитывался всегда в процессе функционирования крупных компаний, но в настоящее время современным менеджерам различного уровня недостаточно получать социальный пакет и бонус или иметь комфортное рабочее место: большая часть из них работает удаленно, и их ритм работы зависит от поставленных целей и мотивации. Поэтому менеджеру необходимо видеть цель, которая будет достигнута в процессе выполнения им своих непосредственных обязанностей и принятия им управленческих решений, и что она даст для компании в целом и для него в частности. Современные управленцы на этот вопрос смотрят шире: им необходимо расти и развиваться как личность, достигать карьерного роста и самоутверждаться.

Риск-менеджмент – это многостадийная цепочка последовательных действий, которая должна повторяться на протяжении всего жизненного цикла рассматриваемого инвестиционного проекта или функционирования компании в целом. Сложность управления рисками заключается в том, что многие компании и государство в целом при наличии большого теоретического опыта не выработали единой законодательно-правовой базы для практической работы.

Многие крупные компании, сталкиваясь со сложными ситуациями, разработали методические подходы к анализу, оценке и классификации рисков с привязкой к виду деятельности, что позволяет оперативно и качественно реагировать на ситуации и принимать грамотное управленческое решение.

Известно, что существующая классификация проектных рисков – это, прежде всего, их развернутая качественная характеристика (систематизация, инвентаризация, идентификация), затем анализ проявлений рисков на результативность исследуемого проекта и дальнейшая работа по их минимизации, снижению или компенсации, что представляет собой анализ взаимодействия и влияния внутренней и окружающей среды.

Расширение уже существующей классификации видов риска, применяемой как на стадии проектирования, так и на дальнейших этапах жизненного цикла проекта, приведет к тому, что укрупненные подходы будут детализованы, в результате чего в дальнейшем можно будет избежать затруднительных ситуаций с минимальными потерями для инвестора.

В настоящее время термин «цифровизация» используется как в узком, так и в широком смысле. Под цифровизацией в узком смысле понимается преобразование информации в цифровую форму, которое в большинстве случаев ведет к снижению издержек, появлению новых возможностей и т. д. [4]. Это позволяет рассматривать многие вопросы в широком поле и видеть, как влияют внутренние и внешние факторы на рассматриваемый вопрос, находить оперативное решение конкретной задачи, что в свою очередь помогает снизить рисковые ситуации и стабилизировать работу компании.

Цифровизацию в широком смысле можно рассматривать как тренд эффективного мирового развития только в том случае, если цифровая трансформация информации отвечает следующим требованиям:

- охватывает производство, бизнес, науку, социальную сферу и обычную жизнь граждан;
- сопровождается лишь эффективным использованием ее результатов;
- ее результаты доступны пользователям преобразованной информации;
- ее результатами пользуются не только специалисты, но и рядовые граждане;
- пользователи цифровой информации имеют навыки работы с ней [4].

Цифровизация пришла на смену информатизации и компьютеризации, когда речь шла в основном об использовании вычислительной техники, компьютеров и информационных технологий для решения отдельных экономических задач [4]. Сейчас существующие вопросы менеджеры могут рассмотреть в более короткий срок и более продуктивно, но при этом частота возникающих задач по снижению рисков ситуаций возрастает в геометрической прогрессии и это следствие уже сбоя в работе компании как внутри себя, так и с внешним окружением (государственные службы и структуры, партнеры, заказчики и т. д.).

Процесс цифровизации упрощает многие вопросы, но в реалиях сегодняшней жизни мы понимаем, что не все так просто, как кажется на первый взгляд. На рынках представлена масса всевозможных технологий и подходов к цифровизации процессов деятельности различных компаний, но многие из них сталкиваются с проблемой внедрения этих технологий и дальнейшей эксплуатации. Это связано с человеческим фактором, обучаемостью людей и их способностью соответствовать предъявляемым компетенциям. Молодые специалисты, только закончившие вузы, не всегда соответствуют требованиям работодателей, но при этом они обучаемы, амбициозны и знают себе цену, порой не соответствующую их способностям. Текучесть кадрового потенциала компании – бич сегодняшнего времени, в связи с чем многие компании боятся вкладывать в человеческий ресурс свои инвестиции и тем самым откладывают свое развитие и потенциальный рост.

7 мая 2018 г. вышел Указ Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», один из пунктов которого касается рассмотрения вопроса ускорения внедрения цифровых технологий в экономическую и социальную сферы страны. Для достижения поставленных в указе целей планируется увеличить долю внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников по отношению к доле валового внутреннего продукта страны не менее чем в три раза по сравнению с 2017 г. Это позволит привлечь отечественных производителей программного обеспечения и сформировать устойчивую безопасную инфраструктуру по передаче, обработке и хранению больших объемов данных, доступную для всех организаций и домохозяйств [1].

Достижение поставленной цели решалось путем создания комплекса конкретных действий, охватывающих разные элементы общей структуры цифровой экономики и решения определенных задач в данном направлении.

Первым элементом данной структуры стало создание системы правового регулирования цифровой экономики и глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных преимущественно на основе отечественных разработок. Разработка правовых аспектов отражена в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Программа) [2].

Программа позволила разбить общий поток информации на блоки и более детально проработать основные элементы цифровой экономики по направлениям деятельности. При этом Программа была сформирована так, чтобы иметь тесную взаимосвязь с другими национальными проектами: «Жилье и городская среда», «Экология», «Образование», «Наука», «Здравоохранение» и т. д. В каждом из направлений расставлены приоритеты, указаны четкие сроки выполнения и ответственные исполнители по каждому направлению, что делает данный документ доступным и прозрачным для граждан.

Следующим элементом в данной цепочке стало формирование сквозных цифровых технологий, которые позволят сформировать единую цифровую среду, основанную на гибком подходе. Одной из ключевых позиций Программы стала подготовка высококвалифицированного кадрового потенциала для цифровой экономики страны, который соответствовал бы современным мировым требованиям и обеспечивал необходимыми компетенциями подготавливаемый кадровый резерв. Сложность данного вопроса заключается в том, что существующие платформы по подготовке и переподготовке таких кадров тоже требуют инвестиций и модернизации, а также соответствующего профессорско-преподавательского состава, который позволил бы поднять уровень подготовки обучающихся, чтобы соответствовать требованиям работодателей. При этом сами обучающиеся также должны желать получать знания качественного и высокого уровня.

Фраза «кадры решают все» на сегодняшний день крайне актуальна – это стало следствием проводимых ранее экономических преобразований в нашей стране, а также отложило свой отпечаток как на кадровое обеспечение предприятий и организаций, так и на сферу подготовки кадров. Проблема кадрового потенциала в ряде отраслей и сферах реального сектора экономики с каждым годом возрастает.

Руководители служб аппарата управления должны обладать знаниями и умениями организации работы вверяемых им специалистов по соответствующему направлению. Специалисты указанных служб также должны обладать знаниями и умениями осуществления соответствующих функций и выполнения конкретной работы, часть из которой по форме стандартизирована (формы бухгалтерского учета, формы государственной статистической отчетности и др.), а другая часть – по форме носит обязательный, индивидуальный характер (в особенности связанная с нормированием, планированием, первичным учетом затрат и аналитической работой по изысканию внутренних резервов повышения эффективности производства) [5].

Практика функционирования предприятий и организаций свидетельствует о существенном снижении уровня их кадрового обеспечения начиная от руководителей и специалистов подразделений, технических и управленческих служб и заканчивая рабочими. Это присуще практически всем отраслям: промышленности, строительству, транспорту, сфере жилищно-коммунального хозяйства. Средний возраст высококвалифицированных рабочих кадров нередко превышает критическую черту и составляет 56-58 лет. Некоторое исключение при этом составляют организации связи, информационного обслуживания. Не удовлетворен спрос предприятий и организаций на квалифицированные инженерные кадры. Одновременно на рынке труда ощущается избыток кадров в сфере экономики и менеджмента, но с недостаточным уровнем знаний и подготовленности к практической работе. Таким образом, можно констатировать, что в стране имеет место кадровый кризис в части качества и структуры работников.

За последние 15 лет российские университеты и институты выпустили большое количество менеджеров, финансистов, юристов и экономистов, который переполнил рынок такими кадрами. Вследствие этого выросла конкуренция и многие из выпускников не смогли трудоустроиться по выбранной ими специальности, многим из них пришлось переучиваться. При этом высокоподготовленные кадры покинули страну и применяют свои знания и навыки в международных компаниях.

Наплыв эмигрантов из соседних республик еще больше усложнил сложившуюся ситуацию. В большей степени приезжие специалисты претендовали на технические или профильные (рабочие) специальности и тем самым закрыли эту нишу кадрового обеспечения. Вопрос их компетенций и возможности качественно выполнять поставленные задачи остается открытым.

Тем не менее, не все так плохо. Современная молодежь и выпускники вузов уже мыслят и живут другими приоритетами и ценностями, четко видят свои цели, и уже они задают темп образовательному процессу и заставляют его перестраиваться, модернизироваться и расширять свои возможности на международных рынках. За последние 5 лет поменялись приоритеты выбора направления обучения в сторону инженерных специальностей и информационных технологий. При этом данные направления подготовки чаще всего выбираются с отраслевой спецификой: строительство, промышленность и т. д. Это дает большую надежду на возрождение образования в России и его усиления на мировых рынках.

В существующих предприятиях и организациях вследствие большой текучести кадров преобладает риск с персоналом разного уровня и, как следствие этой проблемы, у компаний возникают риски операционной деятельности и принятия решений по реализации поставленных задач.

В последнее время многие крупные компании проводят внутреннюю политику по расширению и качественному изменению кадрового резерва, что позволит им развиваться и выходить на новые рынки, расширяя уже существующий потенциал. Во многих компаниях данная политика заключается в рассмотрении двух ключевых позиций. Одна из них – проведение мероприятий по подготовке кадрового потенциала для своих компаний и наполнение своей структуры молодыми кадрами. Для решения этого вопроса организации тесно сотрудничают с российскими вузами и организациями среднего профессионального образования. Их сотрудничество заключается не только в предоставлении мест практики обучающимся, но и в совместной разработке образовательных программ с учетом специфики отрасли компании или направленности деятельности, а также компетентностного подхода.

Вторым элементом данной политики является проведение внутри компании мероприятий по повышению квалификации действующих сотрудников, которые позволят расширить круг знаний и повысить спектр возможностей менеджера при принятии решений. Это могут быть не только обучающие программы и кейсы по специфике деятельности сотрудника, но и мотивационные коуч-сессии, развитие пространственного мышления, проведение мастермайнд-встреч (от англ. *mind* – выдающийся ум) и выездных ретритов (от англ. *retreat* – уединение, удаление от общества, затвор). Такие формы обучения не только обогащают нужными и полезными знаниями персонал, но и мотивируют его на коллективную работу и гармоничное взаимодействие команды проекта внутри компании и, как следствие, рост и развитие самой компании.

Потребность в необходимой и востребованной информации в настоящее время можно решить путем различных цифровых технологий и коммуникаций, а не только связей и контактов. Стоимость такой информации в повседневной жизни намного становится высокоэффективна не только в стоимостном выражении в части прироста прибыли и расширения спектра деятельности компании, но и в высвобождении свободного времени и при этом грамотном и эффективном менеджменте при принятии управленческих решений в процессе реализации проектов или ведения операционной деятельности. Расстановка приоритетов менеджментом компании в пользу цифровизации бизнес-процессов позволяет повышать ликвидность компании и возможность координации взаимодействия различных структур, минимизируя риски.

В эпоху общей цифровизации вопрос обеспечения информационной безопасности стоит не менее остро, чем вопрос кадрового обеспечения. В Программе данная проблема рассматривается с точки зрения внедрения цифровых технологий, обеспечивающих безопасность с использованием только отечественных разработок, которые гарантировали бы защиту интересов личности, бизнеса и государства в процессе передачи, обработки и хранения данных. Это позволит повысить уровень предлагаемых услуг в сфере информационной безопасности, а также увеличить количество рабочих мест для обеспечения данного направления и привлечь молодые кадры. Однако для этого необходимо увеличить финансирование на развитие отечественного рынка разработок в области информационной безопасности, а также на государственном уровне решить правовые аспекты данного вопроса.

Многие рассматриваемые в Программе вопросы тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Так, например, при развитии цифровизации и внедрения новых технологий в виде платформенных решений позволит охватить не только отрасли реального сектора экономики и государственный сектор, а также провести преобразование приоритетных отраслей экономики и социальной сферы, включая здравоохранение, образование, промышленность, сельское хозяйство, строительство, городское хозяйство, транспортную и энергетическую инфраструктуру, финансовые услуги. Этот большой спектр видов деятельности будет гармонично взаимодействовать и формировать доступную среду для населения России.

В настоящее время большая часть Программы уже или реализована либо находится в активной стадии реализации, при этом внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг, в том числе в интересах населения и субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей охватила большую часть реализованных вопросов.

Внедрение цифровизации в экономику страны было принято начинать с государственного сектора, так как по проведенным исследованиям более 75 % всей информации проходит через государственное управление или оказание государственных услуг. Следовательно государство является держателем 2/3 общих потоков в части хранения и передачи информации.

Залог экономического развития и достижения стабильности экономики в современном мире зависит от цифровизации, которая в свою очередь должна быть открытой и доступной на всех уровнях жизнедеятельности каждого человека в стране.

За координацию работы ведомств по раскрытию данных отвечает Совет по открытым данным. По его информации, сегодня на едином портале открытых данных Data.gov.ru министерствами и ведомствами опубликовано почти 20 тыс. наборов данных. На основе сведений, размещаемых в машиночитаемом виде, разработчики создают удобные электронные сервисы, которые уже сегодня заметно меняют повседневную жизнь каждого человека. На сегодняшний день создано более 200 успешных приложений [8].

При этом надо будет понимать, что многое в решении этого вопроса будет зависеть от городских и местных властей, от их заинтересованности в использовании передовых технологий и внедрения цифровизации на местах. Это позволит более детально и оперативно рассматривать вопросы населения, видеть обратную связь.

С 2014 г. на региональном уровне реализуется проект «Открытый регион», который позволил создать платформенное решение, где созданы эффективные условия для взаимодействия жителей и власти. При этом данный проект предусматривает ведение открытого диалога как на региональном уровне, так и на уровне органов местного самоуправления. По состоянию на сегодняшний день официально в состав входят 32 российских региона. При этом надо понимать, что данный проект дает возможность каждому гражданину страны проявить заинтересованность и вовлеченность в процесс принятия решений по важным стратегическим направлениям своего региона. Это объединяет и укрепляет социальный аспект жизнедеятельности и усиливает взаимосвязь государства и каждого отдельного гражданина страны.

Это достаточно большой список задач может быть реализован только при поступательном и совместном взаимодействии государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации и граждан страны.

На сегодняшний момент времени успешно работает портал gov.ru, который позволил в одном платформенном решении собрать информацию, которая размещена на официальных государственных информационных ресурсах.

При этом удобные и доступные сервисы и платформенные решения создаются не только для граждан, но и для бизнеса. И первым этапом стало применение дистанционных методов контроля организаций и предприятий, путем перехода на риск-ориентированный подход, который позволил отказаться от плановых проверок по 6 видам надзора, в том числе в области рекламы, тарифов, розничной продажи алкоголя и сокращению плановых проверок.

Все выше сказанное требует комплексного подхода для решения поставленных задач и выявления узких мест, которые могут привести как к рискованным ситуациям в процессе ведения операционной деятельности компаниями, так и для планирования инвестиционной. В данной связи создание комплексной системы финансирования проектов по разработке и (или) внедрению цифровых технологий и платформенных решений, включающей в себя венчурное финансирование и иные институты развития будет являться актуальным подходом для решения многих задач для компаний и государства в целом.

Процесс цифровизации страны уже не отменить и стоит ли это делать? Просто не надо доводить этот вопрос до абсурда и не забывать про человека, как основного элемента этой системы. По моему мнению основной посыл цифровизации должен заключаться в том, что все новое, что несет в себе цифровизация это новый шаг для достижения благоприятных ситуаций для человечества и страны в целом, но при этом каждый из нас как пользователь должен осознанно подходить к использованию элементов и процессов цифровой трансфор-

мации. Риски, возникающие в процессе осуществления бизнес-процессов в компаниях можно компенсировать в том числе по средством цифровизации и внедрения новых технологий. Однако существует и обратная сторона цифровизации, в следствии ее внедрения создаются условия, которые усиливают неблагоприятные ситуации для компаний и государства в целом. Поэтому в гонке за цифровизацией не надо забывать про баланс между положительными эффектами от нее и рисками, которая она порождает.

#### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (дата обращения: 23.12.2019).
2. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // СПС «КонсультантПлюс» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (дата обращения: 23.12.2019)
3. Акперов, И. Г., Сметанин, А. В., Коновлева, И. А. Информационные технологии в менеджменте: учебник. – М.: Инфра-М, 2013. – 400 с.
4. Анохина, Е. М., Косов, Ю. В., Халин, В. Г., Чернова, Г. В. Системные риски управления при реализации государственной политики в области образования и науки: анализ проблемной ситуации, риски и их идентификация // Управленческое консультирование. – 2016. – № 10. – С. 8-26.
5. Серов, В. М. Компетентностный подход в профессиональном образовании, в противоречии с наукой о труде // Вестник университета. – 2019. – № 10. – С. 42-47.
6. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М: Юнити-Дана, 2000. – 271 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник. – М.: Инфра-М, 2014. – 344 с.
8. Открытый регион [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://open.gov.ru/openregion/> (дата обращения: 23.12.2019).

#### References

1. Ukaz prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 «O natsionalnykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» [*Decree of the President of the Russian Federation dated on May 7, 2018 No. 204 “On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024”*], legal reference system “Consultant plus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (accessed 23.12.2019).
2. Paspport natsional'nogo proekta “Natsional'naya programma “Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii” (utv. prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nykh proektam, protokol ot 04.06.2019 № 7) [*Passport of the national project “National Program “Digital Economy of the Russian Federation” (approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects, Minutes No. 7 of 04.06.2019)*], legal reference system “Consultant plus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (accessed 23.12.2019).
3. Akperov I. G., Smetanin A. V., Konovleva I. A. Informatsionnye tekhnologii v menedzhmente: Uchebnik [*Information technologies in management: Textbook*]. Moscow, Infra-M, 2013. 400 p.
4. Anokhina E. M., Kosov Yu. V., Khalin V. G., Chernova G. V. Sistemnye riski upravleniya pri realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniya i nauki: analiz problemnoi situatsii, riski i ikh identifikatsiya [*Systemic management risks in the implementation of state policy in the field of education and science: analysis of the problem situation, risks and their identification*]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie [*Management consulting*], 2016, no. 10, pp. 8-26.
5. Serov V. M. Kompetentnostnyi podkhod v professional'nom obrazovanii, v protivorechii s naukoj o trude [*Competence approach in professional education, in contradiction with the science of work*]. Vestnik universiteta, 2019, no. 10, pp. 42-47.
6. Smirnov E. A. Razrabotka upravlencheskikh reshenii: uchebnik dlya vuzov [*Development of management decisions: textbook for universities*]. Moscow, Unity-Dana, 2000. 271 p.
7. Fatkhutdinov R. A. Upravlencheskie resheniya: uchebnik [*Managerial decisions: Textbook*]. Moscow, Infra-M, 2014. 344 p.
8. Otkrytyi region [*Open region*]. Available at: <https://open.gov.ru/openregion/> (accessed 23.12.2019).