

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ПАРАДИГМЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

Борис Варисович Салихов<sup>1</sup>,  
Ирина Сергеевна Салихова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Экспертно-аналитический центр», Российская Федерация, 109316, Москва, ул. Талалихина, д. 33, стр. 4; федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный экономико-математический институт РАН», Российская Федерация, 117418, г. Москва, Нахимовский пр-т, 47, e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Экспертно-аналитический центр», Российская Федерация, 109316, Москва, ул. Талалихина, д. 33, стр. 4; федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный экономико-математический институт РАН», Российская Федерация, 117418, г. Москва, Нахимовский пр-т, 47; частное образовательное учреждение высшего образования «Московский университет имени С.Ю. Витте», Российская Федерация, 115432, г. Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1, e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

**Аннотация. Введение.** Обоснована необходимость, определена сущность и охарактеризована целевой функционал инклюзивного управления современным корпоративным человеческим капиталом. На основе требований закона необходимого разнообразия верифицирована растущая значимость постнеклассического типа научной рациональности в исследовании современных социально-экономических проблем.

**Методы.** Исследование выполнено в парадигме системного анализа, в рамках которого инклюзивное управление корпоративным человеческим капиталом рассмотрено как пространственно-временной континуум. Применены положения закона необходимого разнообразия, концепция неявного знания, а также различие «жестких» и «мягких» методов управления. Построена общая модель лидерского инклюзивного управления через декомпозицию на подсистемы проекта, среды, процесса и объекта.

**Результаты.** Выявлена объективная необходимость «ренессанса» экономического индивидуализма как методологической модели, релевантной расширенному воспроизводству неявного знания – естественного источника масштабных, непрерывных и радикальных инноваций. Доказано, что требованиям ускоренного развития личностного неявного знания соответствует инклюзивное корпоративное управление, которое объективно принимает лидерскую, инспираторную форму, обеспечивающую динамическое равновесие «мягких» и «жестких» методов воздействия на человеческий капитал. Предложена общая модель лидерского инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом как определенным пространственно-временным континуумом, декомпозиция которого представлена подсистемами проекта, среды, процесса и объекта. Охарактеризована корпоративная инновационная методическая система в сфере формирования и совершенствования корпоративного человеческого капитала.

**Обсуждение.** Обоснована необходимость становления корпоративных доверительных отношений, формирования инновационных гибридных форм и способов координации, а также лидерского самоуправления и бренда лидерского сетевого управления корпоративным человеческим капиталом в условиях растущей интенсификации когнитивного пространства. Полученные результаты способствуют формированию инклюзивного лидерства как инварианта эффективного корпоративного управления в условиях нарастающей сложности.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, мобилизационная форма человеческого капитала, неявное знание, инклюзивное управление, лидерство и лидерская сеть, системная парадигма, подсистемы проекта, среды, процесса и объекта, бренд лидерства.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Салихов Б.В., Салихова И.С. Формирование инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом в парадигме системного анализа // Государственное управление и право. 2026. № 2(10). С. 183-194. EDN: QESFHP



## FORMATION OF INCLUSIVE MANAGEMENT OF CORPORATE HUMAN CAPITAL IN THE PARADIGM OF SYSTEM ANALYSIS

**Boris V. Salikhov<sup>1</sup>,  
Irina S. Salikhova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Federal State Budgetary Scientific Institution «Expert and Analytical Center», Russian Federation, 109316, Moscow, 109316, Talalikhina str., 33, building 4; Federal State Budgetary Institution of Science «Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences», Russian Federation, 117418, Moscow, 47 Nakhimovsky Ave., e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Scientific Institution «Expert and Analytical Center», Russian Federation, 109316, Moscow, 109316, Talalikhina str., 33, building 4; Federal State Budgetary Institution of Science «Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences», Russian Federation, 117418, Moscow, 47 Nakhimovsky Ave.; Private Educational Institution of Higher Education «Moscow State University Witte», Russian Federation, 115432, Moscow, 2nd Kozhukhovskiy pass., 12, building 1, e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

**Annotation. Introduction.** The necessity of inclusive management of modern corporate human capital is substantiated, its essence is defined, and its target functionality is characterized. The growing significance of the post-non-classical type of scientific rationality in studying modern socio-economic problems is verified in accordance with the law of requisite diversity.

**Methods.** The research is based on a systemic paradigm and the decomposition of corporate human capital management as a spatio-temporal continuum. The analysis employs the law of requisite diversity, the concept of tacit knowledge, and the distinction between "hard" and "soft" management methods. A general model of leadership inclusive management is constructed through the subsystems of project, environment, process, and object.

**Results.** The objective necessity of a "renaissance" of economic individualism is revealed as a methodological model relevant to the expanded reproduction of tacit knowledge – a natural source of large-scale, continuous, and radical innovations. It is proven that the requirements of accelerated development of personal tacit knowledge are met by inclusive corporate management, which objectively takes a leadership, inspirational form ensuring a dynamic balance of "soft" and "hard" methods of influencing human capital. A general model of leadership inclusive management of corporate human capital as a spatio-temporal continuum is proposed. A corporate innovative methodological system for improving corporate human capital is described.

**Discussion.** The need to establish a system of corporate trust relationships, develop innovative hybrid forms and methods of coordination, as well as leadership self-management and a brand of leadership network management of corporate human capital is substantiated in the context of growing intensification of the cognitive space. The results contribute to the formation of inclusive leadership as an invariant of effective corporate governance under increasing complexity.

**Keywords:** technological sovereignty, mobilization form of human capital, tacit knowledge, inclusive management, leadership and leadership network, system paradigm; project, environment, process, and object subsystems, leadership brand.

**Financing information:** this study was carried out without external funding.

**For citation:** Salikhov, B.V., Salikhova, I.S. (2026). Formation of inclusive management of corporate human capital in the paradigm of systems analysis. Public administration and law, 2(10), 183-194. EDN: QESFHP

### Введение

Очевидно, что высокоэффективное решение задач в сфере становления технологического суверенитета, как критического основания устойчивого социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности страны, предполагает расширенное воспроизводство не только масштабных, но и радикальных инноваций. Данные инновации, с одной стороны, объективируют достижения новой, по сути, цифровой, промышленной революции, а с другой, – непосредственно характеризуют её содержание, являясь элементами соответствующих воспроизводственных технологических целостностей [1]. Резонно полагать, что если тех-

нологический суверенитет есть функция одноименных инноваций, то сами эти инновации, в свою очередь, всегда имеют своим источником новые знания и соответствующие творчески-трудовые компетенции собственников человеческого капитала. При этом радикальные, или прорывные технологические инновации, всегда есть объективация именно неявного (по сути, эвристического) знания конкретных личностей как уникальных индивидов [2], действующих автономно либо в рамках какого-либо, в том числе корпоративного, сообщества.

Известно, что неявные знания изначально возникают у конкретных личностей, даже если это возникновение инспириру-



ется коллективными формами обмена-общения и обмена деятельностью. В связи с этим скорость, качество и в целом эффективность воспроизводства неявного знания (передаваемого и непередаваемого) в существенной степени определяются эффективностью соответствующего, например, корпоративного управления, закономерно призванного стать именно инклюзивным, то есть обеспечивающим «включение» всех индивидов, как создателей неявного знания, в непрерывный процесс расширенного воспроизводства данного уникального, в том числе технологического, знания.

Таким образом, актуальность «ренессанса» индивидуализма в современной экономике обусловлена не идеологическими предпочтениями представителей, по сути, инволюционной неоклассики [3], а объективной необходимостью ускоренного производства неявного знания, рождающегося исключительно в головах личностей как уникальных индивидов. Такой, именно хайекианский индивидуализм качественно отличается от воинствующего монетарного и антисоцидательного индивидуализма тем, что с самого начала «опровергает наиболее нелепое из распространённых недоразумений – убеждение, что индивидуализм постулирует существование обособленных и самодостаточных индивидов ... вместо того, чтобы начинать с людей, чья природа и характер целиком обусловлены их бытием в обществе» [4, с. 26]. Другим словами, свобода личности как уникального индивида здесь всегда «уравновешивается» необходимостью соблюдения определённых правил, осознаваемых, производимых и контролируемых той же личностью, но уже как членом общества.

Всё более очевидно, что внедрение технологических и иных инноваций преимущественно извне, то есть без деятельного участия низового уровня сотрудников, обеспечивать расширенное воспроизводство новых неявных знаний и продуктовых, особенно радикальных, инноваций будет всё трудней, а на каком-то этапе станет просто невозможным. Именно в связи с этим в релевантной литературе «наибольшее распространение получил термин «инновации на рабочем месте» (workplace innovation), под которыми подразумевается процесс участия работников в производстве идей относительно создания новых продуктов, услуг или процессов, а также их улучшения и внедрения в организационную структуру» [5, с. 75], включая, конечно же, систему корпоративного управления потоками знаний и компетенций всех сотрудников.

Применительно к функционированию современного наукоёмкого предприятия, актуальность и научно-практическая значимость сказанного выше заключается в

том, что обеспечение постоянных и высокоэффективных инноваций на каждом рабочем месте требует не только общих благоприятных организационных условий, но и целенаправленной управленческой инклюзивности, призванной к «точечной», а также непрерывной мобилизации творчески-трудовой энергии каждого сотрудника. Целевой функционал названной мобилизации заключается не столько в автономной актуализации креативных интенций каждого члена организации, сколько в неуклонном повышении плотности креативного когнитивного пространства, где будет нарастать интенсивность «трения интеллектов» всех индивидуальных собственников человеческого капитала, что обеспечит устойчивую акселерацию расширенного воспроизводства, теперь уже не только индивидуального, но и корпоративного неявного знания как источника всех инноваций. Таким образом, практический смысл формирования и развития инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом заключается в том, чтобы обеспечить активное участие каждого сотрудника организации в инновационной деятельности.

#### *Цель исследования*

Цель статьи заключается в дальнейшем развитии системного подхода к реализации инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом как безусловного организационно-экономического инварианта становления технологического суверенитета нашей страны в условиях ускоренного нарастания сложности в рамках внутреннего и внешнего контуров функционирования отечественного хозяйства. Достижение цели предполагает конкретизацию аксиоматики логико-гносеологического анализа проблемы; далее, в рамках методологии системной парадигмы, важно разработать общую модель инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом как определённым пространственно-временным континуумом; наконец, следует выявить научно-практическое значение инклюзивного управления для инновационного развития человеческого капитала современного предприятия.

#### *Методы исследования*

Исследование выполнено в парадигме системного анализа, в рамках которого инклюзивное управление корпоративным человеческим капиталом рассмотрено как пространственно-временной континуум. Применены положения закона необходимого разнообразия, концепция неявного знания, а также различие «жёстких» и «мягких» методов управления. Построена общая модель лидерского инклюзивного управления через декомпозицию на подсистемы проекта, среды, процесса и объекта.

## Результаты исследования и их обсуждение

Аксиоматика исследования: императив системного подхода и лидерский инвариант инклюзивного управления

Интегральным методологическим основанием исследования инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом является системность, в том числе междисциплинарность подхода к проблеме. Во-первых, это обстоятельство проистекает отнюдь не из «дежурного» применения системного анализа современных политэкономических аспектов хозяйственного развития, а как естественная рефлексия множества форм нарастания сложности. При этом актуализирующаяся системность корреспондируется с требованиями закона необходимого разнообразия (закона Эшби [6]), в соответствии с которым управляющая система (качество субъекта управления), а также используемые методы должны быть не менее сложными, чем управляемая система (качество объекта управления). В нашем случае речь идёт о всё более диверсифицированном и разнообразном корпоративном и индивидуальном капитале знаний и компетенций сотрудников современного предприятия.

Очевидно, что требования закона необходимого разнообразия полностью соответствуют постнеклассическому типу научной рациональности, в соответствии с которым любая современная исследовательская программа и её дисциплинарная матрица, в рамках действующей нормальной науки (по Т. Куну [7]), всегда должна представлять собой некую качественную целостность, состоящую из следующей логической цепочки: а) нарастающая сложность объекта исследования априори включает в себе императив такой же сложности методов исследования; б) необходимость усложнения методов исследования актуализирует растущие требования к субъекту исследования. В известной триаде: субъект управления – методы управления – объект управления (корпоративный человеческий капитал) «вызывается к жизни» системное нарастание сложности как функция усложнения каждого элемента триады.

Во-вторых, учитывая нарастающую сложность человеческого капитала как объекта исследования и управления, представляется важным конкретизировать требования закона необходимого разнообразия, а также названную ранее системность путём рассмотрения данного капитала как специфического пространственно-временного континуума. Названный континуум заключает в себе единство внешних динамических условий и факторов развития корпоративного человеческого капитала, а также весьма подвижное его внутренне разнообразие, что характеризует

методологию системной парадигмы, заявленную Я. Корнаи [8] и получившую развитие в трудах Г.Б. Клейнера [9]. Сказанное означает необходимость рассматривать динамику человеческого капитала современного предприятия в рамках, одновременно, подсистем среды, процесса, проекта и объекта, что можно характеризовать как «тетраду Г.Б. Клейнера» [10; 11]. При этом существенными дополнительными факторами усложнения «человеческого измерения» управления и в целом современной экономики являются всё более интенсивная синергия хозяйственных отношений [12], а также усиливающаяся цифровая трансформация человеческого капитала [13] и др.

В-третьих, важнейшим положением аксиоматики исследования является то, что управленческая эффективность в сфере развития совершенствования корпоративного человеческого капитала априори становится функцией не всякого, а именно лидерского (харизматического, инспираторного) типа управления. Мультипликативное нарастание сложности условий и факторов, оказывающих всё более интенсивное и многоплановое влияние на каждого сотрудника предприятия, а также на корпоративное сообщество в целом, предопределяет необходимость управленческой лидерской пассионарности, сочетающей «жёсткие» и «мягкие» методы управления, нацеливающие сотрудников на самостоятельность, самообучение и, как следствие, высокоэффективную творчески-трудовую самореализацию. Попутно отметим, что оптимизация названных «жёстких» (административных) и «мягких» (демократических) методов рассматриваемого управления есть специфическая форма бытия диалектики «свободы и необходимости» [14].

Методологически важно подчеркнуть, что лидерство является исключительным инвариантом управления корпоративным человеческим капиталом в рамках императива обеспечения инклюзивности, то есть ситуации, когда требуется «включение всех» сотрудников в инновационное развитие фирмы. Другими словами, в условиях нарастания сложности инклюзивное управление человеческим капиталом должно быть лидерским, или это управление едва ли будет высокоэффективным. При этом само лидерство призвано стать также инклюзивным, то есть включающим все звенья, как управления по вертикали (в системе «авторитета власти»), так и самоуправления по горизонтали (в системе «власти авторитета»). Возникающая здесь синергия лидерского инклюзивного управления человеческим капиталом предприятия имеет своим глубинным основанием лидерскую сеть, где всё более значимую роль играют лидерские отношенческие



и поведенческие стратегии каждого индивида, что свидетельствует о своеобразном «расщеплении» корпоративной власти в пользу её реальной демократизации. Здесь «управленческая власть ... лидеров должна базироваться не столько на мандатах, получаемых от руководства организацией, сколько на доверии её участников. Упомянутые лидеры призваны концентрировать социальную энергию коллектива, выражающуюся в силах интеллекта, духа, культуры, влияния (инспирации) участников организации» [15, с. 28].

Анализ инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом в рамках подсистем проекта, среды, процесса и объекта

В парадигме системного анализа инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом мы выделяем уже известные подсистемы проекта, среды, процесса и объекта. Во-первых, с точки зрения проектного лидерства, необходимо обеспечить постоянно высокий уровень качества и требуемый объём корпоративного человеческого капитала в форме соответствующих знаний и компетенций сотрудников. По сути, речь идёт о проектировании когнитивного подвижного стандарта качества данного капитала, всякий раз соответствующего требованиям устойчивого и прогрессивного развития предприятия. В данном случае управленческие решения в сфере совершенствования корпоративного человеческого капитала, по сути, есть непрерывная разработка его проектной, именно креативно-интеллектуальной формы, что представляет собой лидерскую рефлексию нарастания сложности, как внутри фирмы, так и на внешнем контуре её функционирования. Подчеркнём, что речь здесь идёт не о традиционном менеджменте, а проектном лидерстве, обеспечивающем не только проектную модель требуемого уровня корпоративного человеческого капитала, но также полный охват названным проектированием всех элементов человеческого капитала, действующего во всех подсистемах организации, что и означает бытие инклюзивности в рамках подсистемы проекта [16].

Во-вторых, с точки зрения средового лидерства, т. е. лидерского инклюзивного управления в рамках совершенствования подсистемы среды, имеется в виду создании условий, обеспечивающих каждому сотруднику благоприятную возможность для высокоэффективной экономической реализации своих творчески-трудовых сил и способностей. Здесь особое значение имеют следующие управленческие аспекты. Первое – это формирование на предприятии творческой атмосферы и духа созидательности, что представляется функцией, прежде всего, личных лидер-

ских, креативно-интеллектуальных качеств субъектов инклюзивного управления, как предприятием в целом, так и его структурными звеньями. Известно, что «для увеличения добровольной инновационной активности необходима благоприятная атмосфера в организации, способствующая свободному высказыванию идей и предложений» [5, с. 86].

Второе – это становление прогрессивных ценностно-смысловых моделей мышления и релевантного поведения сотрудников, что объективируется в их идеологических импринтах и ментальных картах, которые, в свою очередь, проявляются в отношенческих и поведенческих стратегиях каждого индивида и персонала предприятия в целом [17]. Третий аспект непосредственно связан с повышением эффективности корпоративного социального капитала в форме качественного обновления систем внутрифирменного и межфирменного доверия, что требует соответствующих инвестиций, сопровождаемых (особенно, на краткосрочных интервалах времени) альтернативными издержками [18; 19].

С точки зрения системно-интеграционной модели современной фирмы [20], корпоративный менталитет, а также одноименную культуру и идеологию резонно отнести к подсистеме среды, оказывающей влияние на эффективность функционирования индивидуального и корпоративного человеческого капитала. При этом ментальные модели (т. е. внутренние репрезентации и интерпретации окружающей среды), выступающие как «абсорбенты» социокультурных ценностей и идеологических смыслов, представляют собой некую «таможню» для новых данных и знаний, подразделяя соответствующие потоки на «свои или чужие». Социокультурные ценности и идеология, далее, являют собой некую «достройку» ментальных моделей, разделяемых корпоративным сообществом, а также характеризующих окружающую среду и формирующих предписания по поводу того, как эта среда должна быть структурирована [21]. Очевидно, что здесь «особое значение имеют глубинные установки субъектов, коренящиеся в ценностях и проявляющиеся в стереотипах интерпретации целей, вызовов и возможностей, в устойчивых предпочтениях и т. п.» [22, с. 40].

Важно отметить, что естественная экономическая идеология, в том числе индивидов и корпоративного сообщества, возникает в процессе социализации, видения и оценок окружающей среды и анализа факторов её динамики. Наряду с этим, искусственная экономическая идеология формируется под воздействием целенаправленных решений и действий политиков, а также субъектов корпоративного и иного управления. В свете сказанного,

«важно исследовать распространённость убеждений, относящихся к народной (наивной) экономической теории, а также её динамику под влиянием как образования, так и искусственных идеологий» [21, с. 20]. Сказанное означает, что в формировании экономической идеологии большое значение имеет личность руководителя, и именно лидерские качества субъектов корпоративного управления являются критически значимым фактором скорости и эффективности формирования, а также обеспечения направленности развития корпоративного менталитета, корпоративных социокультурных ценностей и идеологических установок.

В-третьих, характеризуя феномен процессного лидерства, следует отметить императив инклюзивности в управленческом обеспечении непрерывного и устойчивого совершенствования индивидуального (в рамках предприятия) и собственно корпоративного человеческого капитала. В данном случае фактором повышения уровня и качества данного капитала является система лидерских решений, как минимум, в четырёх взаимосвязанных сферах. Первое – это обеспечение креативно-интеллектуальной экологии каждой личности как уникального индивида (сознательно воссоздаётся творчески-трудовая деятельность «всех и каждого» по призванию, что обеспечивается методами социально-экономической терапии [23]), что является основанием индивидуального творчески-трудового лидерства. Решение данной задачи достигается посредством внедрения в практику управления демократических форм, нацеливающих сотрудников на самостоятельность при реальной возможности высокоэффективной творчески-трудовой самореализации.

Второе – это система управленческих решений, направленных на формирование устойчивой мотивации к непрерывному корпоративному самообучению и самоуправлению. Это достигается путём разработки различных методов и инструментов «точечного», именно инклюзивного стимулирования каждого сотрудника к повышению уровня своих знаний и компетенций, причём в режиме сохранения креативно-интеллектуальной экологии.

Третье положение характеризуется управленческим обеспечением инклюзивности в сфере формирования и совершенствования индивидуальных и в целом корпоративных поведенческих координационных стратегий в системе растущего множества коммуникационных отношений в рамках расширенного порядка человеческого сотрудничества [24]. При этом

координационная инклюзивность здесь возникает спонтанно, именно как функция свободного выбора, использования, тиражирования и последующей выбраковки различных форм и способов координации. Координационная инклюзивность означает возможность и способность каждой личности, являющейся членом корпоративного сообщества, формировать и развивать собственные стратегии обмена-общения и обмена деятельностью. Очевидно, что здесь всегда будут иметь место всё более сложные и неантагонистически противоречивые формы (прямые договоры, стигмергия и общие правила) и способы (рынок, иерархия и внутрифирменные социальные сети) координации, которые будут становиться всё более гибридными [25].

Четвёртое – это лидерское формирование и развитие внутрифирменной институциональной системы в форме динамичных «клубных благ», обеспечивающих высокую координационную, кооперационную и транзакционную эффективность деятельности сотрудников предприятия, что будет иметь своим закономерным результатом растущую трансформационную эффективность. Фактором становления и развития названной институциональной системы является институциональное предпринимательство как процесс производительного использования институционального капитала (знаний и компетенций) лидера в каждой конкретной подсистеме фирмы. В связи с этим научно-практическая задача состоит в обеспечении институциональной инклюзивности, т. е. в легитимации таких формальных норм и неформальных ограничений, которые имеют отношение ко всем участникам корпоративного воспроизводства. Если при этом речь идёт о нанокогнитивных, эндогенных институтах конкретной личности как уникального корпоративного индивида, то это лишь означает необходимость формирования индивидуального лидерства, как «первокирпичика» общей корпоративной лидерской социально-экономической сети.

С точки зрения развития человеческого капитала как подсистемы объекта, или управленческой объектной инклюзивности, речь должна идти о данном капитале как единой качественной целостности, подразделяемой на такие конкретные элементы, как ментальный, культурный, социальный, институциональный, технологический, производственный, маркетинговый, исторический и др. капиталы, представленные единством соответствующих знаний и компетенций<sup>1</sup>. Как таковая инклюзивность здесь заключается именно

<sup>1</sup>Попутно отметим, что в рамках человеческого капитала, рассматриваемого как подсистема объекта, могут быть выделены свои, «нижестоящие» подсистемы объекта, среды, процесса и проекта, являющиеся предметным «полем» для самостоятельного исследования, поскольку становятся специфическим пространственно-временным континуумом, который, в свою очередь, может иметь дальнейшее углубление (по усмотрению творческих «вкусовых» качеств личности исследователя, что вполне соответствует требованиям постнеклассического типа научной рациональности).

в том, чтобы все элементы общего корпоративного человеческого капитала были постоянно в центре управленческого внимания в качестве «подобъектов» соответствующего исследовательского пространства.

При этом предполагается включение в общий корпоративный человеческий капитал новых релевантных форм, как, например, цифровой, методический, управленческий, организационный, коор-

динационный и другие капиталы (именно как системы определенных знаний и компетенций, обладающих потенциалом влияния на добавленную стоимость конечной продукции). Теперь, с учётом сказанного выше, можно сформировать предельно общую модель лидерского инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом в современной экономике как определённым пространственно-временным континуумом (рисунок 1).



**Рисунок 1.** Общая модель лидерского инклюзивного управления корпоративным человеческим капиталом как пространственно-временным континуумом [составлено авторами]  
**Figure 1.** A general model of inclusive leadership management of corporate human capital as a space-time continuum [compiled by the authors]

Отметим, что инклюзивное управление корпоративным человеческим капиталом формируется не вместо, а наряду с традиционными административными, часто эксклюзивными формами данного управления. Примером может служить потребность в быстром решении какой-либо производственной задачи, где высокая управленческая эффективность может быть результатом именно «жёстких» действий (например, при необходимости ускоренного формирования определённых компетенций у сотрудников и др.). В системе координации здесь могут прева-

лизовать соответствующие формы (прямые договоры) и способы (иерархия) [26]. Однако даже в этом случае инклюзивность управления не исключается; просто административные управленческие формы на определённых интервалах времени являются преобладающими, но не всеобъемлющими.

С другой стороны, едва ли могут иметь место исключительно лидерские механизмы управления человеческим капиталом, которые, следуя потребностям реализации креативно-интеллектуальной экологии каждого индивида, не всегда

быстро переключаются на решение внезапно возникающих творчески-трудовых задач. Таким образом, в реальной практике корпоративного управления человеческим капиталом имеет место подвижная граница между лидерским инклюзивным управлением и административным «точечным» решением конкретных задач в сфере направленного совершенствования знаний и компетенций сотрудников.

Инклюзивность методических инноваций в сфере управления корпоративным человеческим капиталом

Наращение сложности в сфере воспроизводства корпоративного человеческого капитала предопределяет не только необходимость лидерского качества соответствующей управленческой формы, но и систему методов, релевантных требованиям все более сложного и диверсифицированного управления знаниями и компетенциями сотрудников предприятия. При этом актуализируются следующие феномены, имеющие растущее научно-практическое значение. Первое – это методическое предпринимательство, представляющее собой деятельность пассионарного лидера-управленца по созданию и применению инновационных методических форм, приёмов, инструментов и т. д. Здесь методическая инклюзивность обеспечивается сознательным включением в методический «рацион» множество методик «снизу», воссоздаваемых на конкретных рабочих местах, и именно это обстоятельство может вызвать к жизни своеобразный методический акселератор, природа которого основывается на внутренней непротиворечивости (антагонистической) методических систем, одновременно, «сверху» и «снизу». В случае же разнонаправленности методических приёмов и способов, например, обучения «сверху» и самообучения «снизу», возникает методический децелератор, препятствующий расширенному воспроизводству человеческого капитала требуемого качества.

Второе – это возникновение нового элемента известной подсистемы объекта в форме методического капитала, понимаемого как система методических знаний и компетенций, используемых для разработки, внедрения, использования и последующей выбраковки методов управления корпоративным человеческим капиталом. Современный методический капитал должен являть собой единство, как минимум, двух дихотомий: а) органическую целостность административных и неадминистративных (инспираторных) методов управления; б) взаимосвязанное единство инклюзивных методов «сверху» и наоинклюзивных, то есть индивидуальных, методов «снизу». При этом методический капитал, доказавший свою высокую управленческую эффективность, может принять

форму методического бренда предприятия. Суть данного бренда заключается в доведении до всего экономического сообщества того обстоятельства, что именно методические инновации, влияющие на повышение творчески-трудовой мотивации каждого сотрудника, становятся специфическим источником добавленной стоимости.

Очевидно, что в условиях высокой динамики современных социально-экономических отношений, именно «мягкие» методы управления человеческим капиталом, необходимые для непрерывной актуализации «живого» знания сотрудников, становятся всё более актуальными. Это обстоятельство принимает очертания фундаментальности, особенно в условиях повсеместного применения технологий искусственного интеллекта (ИИ), обладающего весьма спорным потенциалом созидательности. Сказанное означает, что мастера методики управления корпоративным человеческим капиталом должны иметь в арсенале методических инструментов, прежде всего, «живые» и «мягкие» формы высокоэффективного управления, не делая ставку на «всемогущество» инкапсулированного знания в форме, в том числе, технологий ИИ [5].

Научно-практические результаты системного анализа инклюзивного управления человеческим капиталом фирмы

Результаты проведённого системного анализа инклюзивного управления человеческим капиталом современного предприятия позволяют актуализировать решение, как минимум, следующих научно-практических задач. Во-первых, с точки зрения подсистемы среды критическое значение приобретает исследование форм и способов обеспечения комплекса доверительных отношений в следующих аспектах: а) межличностное доверие внутри множества индивидуальных когнитивных и информационных обменов; б) внутрифирменное доверие между структурными подразделениями, отдельными индивидами и руководством фирмы; между лидерами подсистем и др.; в) межфирменное доверие, особенно в части взаимодействия научно-промышленных кластеров с предприятиями малого и среднего бизнеса; г) институциональное доверие, или доверие государству в лице, прежде всего, профильных структур управления «сверху», которые могут находиться в режиме определённой конфронтации с лидерским стилем корпоративного управления «снизу».

Во-вторых, в рамках подсистемы процесса растущее значение имеет поиск различных комбинаций форм и способов координации в ходе реализации новых поведенческих стратегий сотрудников предприятия. Очевидным императивом здесь



становится разработка гибридных форм и способов координации, в наибольшей степени соответствующих требованиям закона необходимого разнообразия, тем более в условиях усиливающейся синергии хозяйственных отношений. Научно-практическое значение отмеченных положений заключается в необходимости ускоренного поиска таких форм гибридной координации, которые априори сочетают в себе прямые договоры и общие правила (формы координации), а также рыночный механизм и жёсткое администрирование (способы координации). При этом механизмы корпоративного обучения и самообучения должны быть, с одной стороны, «вписаны» в формирующиеся модели гибридной координации, а с другой стороны, сами призваны воссоздавать координационные инновации, генерирующие разработку релевантных когнитивных институтов [27].

Положения проведённого системного анализа нацеливают на формирование и развитие корпоративной инновационной методической системы (КИМС) в сфере совершенствования управления корпоративным человеческим капиталом. При этом КИМС должна включать весь перечень существующих корпоративных методик и обеспечивать их комплементарное единство с чётким обозначением релевантной субъектно-объектной структуры, организационного строения, ценностно-смысловых моделей и ментально-идеологических конструктов. Здесь же отметим необходимость и возможность формирования интеллектуальной методической собственности, являющейся постоянным источником одноименной ренты. Очевидно, что растущая значимость таких феноменов, как методическое предпринимательство, методический капитал и одноименные инновации, корпоративная инновационная методическая система, методическая собственность и методический бренд и др. объективно нацеливают на формирование в рамках наукоёмкой фирмы самостоятельного центра методических инноваций в сфере управления человеческим капиталом.

В-третьих, с точки зрения подсистемы проекта, ключевой задачей инклюзивного лидерства является развитие дивергентного мышления у сотрудников предприятия. В связи с этим резонно предложить следующий алгоритм становления специфического симптомокомплекса названного дивергентного (креативного) мышления [28]. Во-первых – это формирование у сотрудников созидательных ценностных смыслов и междисциплинарного интеллекта как общего основания и направленности индивидуального воспроизводства неявного знания. Во-вторых – это развитие всего «набора» психических познава-

тельных процессов, а также формирование эмоционального капитала и волевых качеств, характеризующих внутреннюю способность сотрудников актуализировать собственные творческие мыслительные процессы. В-третьих – это создание механизма устойчивой мотивации, где ключевое значение имеют комплементарность и синергия «внутреннего и внешнего плана» действий, или когерентность субъективной креативно-интеллектуальной экологии и благоприятной ценностно-смысловой, институциональной, познавательной и профессиональной среды.

Научно-практическое значение положений, характеризующих императивы и пути развития дивергентного мышления, заключается, во-первых, в необходимости разработки и реализации специальных планов и программ «креативизации» обучения и воспитания сотрудников организации, причём с «точной» актуализацией решения данной задачи в рамках систем корпоративного самообучения. Далее, во-вторых, необходимо качественно реформировать систему действующего отечественного образования в направлении ускоренного воспроизводства метафорической «когнитивной плазмы», то есть систем неявного, именно «живого» личностного знания. Это требует существенного пересмотра роли и значения цифровых технологий и, особенно, приложений ИИ в рамках современного образовательного процесса во всех сферах его функционирования (в частности, известно, что используемые системы тестов на IQ не дают чёткого представления об уровне креативности и др.). При этом, в-третьих, в рамках крупных промышленных предприятий резонно создать центры креативной экологии, призванные обеспечивать эмерджентную эффективность как функцию качественной целостности индивидуальной и корпоративной креативно-интеллектуальной экологии.

Наряду с формированием и развитием у сотрудников предприятия дивергентного мышления, проектная модель корпоративного человеческого капитала непосредственно связана с целенаправленным становлением корпоративной лидерской сети. Данная сеть включает: а) топ-лидерство, обеспечивающее координацию всех лидерских подсистем управления корпоративным человеческим капиталом; б) лидерство подсистем среды, проекта, процесса и объекта, в рамках каждой из которых могут быть свои, более локальные пространственно-временные континуумы управления «подсистемными» человеческими капиталами; в) растущее множество представителей наноэкономического лидерства, или лидерской модели деятельности каждого индивида, что является высшей формой управленческой инклю-

живности. Общим итогом становления и развития корпоративной лидерской сети должен становиться лидерский бренд предприятия как специфический и ожидаемо доходный интеллектуальный актив, поскольку он станет «магнитом» для новых креативных и неординарных сотрудников.

В-четвёртых, относительно подсистемы объекта, новизна предложенных выводов заключается, как минимум, в трёх ключевых аспектах. Первое – это необходимость позиционирования воспроизводственного, по сути, циклического характера всех элементов корпоративного человеческого капитала: от ментального, культурного и, далее, вплоть до исторического и других форм данного капитала. Названная воспроизводственная целостность человеческого капитала предприятия означает необходимость целостного воздействия на все его элементы, если возникает потребность в качественном либо даже частичном обновлении, либо трансформации данного капитала. Второе – это императив постоянного «пополнения рядов» рассматриваемого капитала; в частности, к известным структурным формам резонно добавить мотивационный и технологический капитал, а также цифровой капитал, призванный занимать особое, хотя едва ли «почётное», место в общем перечне отмеченных новых и традиционных форм. Третье – это безусловное соблюдение баланса «живого» и «неживого», или объективированного знания в рамках каждого структурного элемента корпоративного человеческого капитала. К примеру, в рамках технологического капитала фирмы, представляющего собой единство «живых» технологических знаний сотрудников и «неживых» знаний, объективированных в реальные технологические процессы производства конечных благ, именно технологические «живые» знания сотрудников должны оставаться базисными и основными «центрами тяжести» технологических инвестиций.

Следует подчеркнуть, что концепция инклюзивного управления, характеризующая динамикой четырёх известных подсистем, «предполагает отказ от схемы единоличного авторитарного лидерства и переход к системе расщепления власти по четырём подсистемам, границы которых определяются объективно складывающимися функциями участников организации и отношения между ними. Такой подход встраивается в общую тенденцию к активизации процесса демократизации управления» [15, с. 37]. Резонно предположить, что в рамках системного анализа проблемы всё более отчётливо объективируется необходимость формирования определённой подсистемы субъекта, представленной лидерским капиталом соответствующих участников управления и само-

управления. При этом лидерский капитал каждого субъекта управления корпоративным человеческим капиталом, а также каждого субъекта самоуправления капиталом своих индивидуальных знаний и компетенций, становится системой их востребованных пассионарных, харизматических и инспираторных, прежде всего, неявных знаний.

#### Выводы

Таким образом, целевым функционалом рассматриваемой инклюзивности управления, причём как по вертикали, так и по горизонтали, должна стать устойчивость предприятия при одновременном обеспечении всех форм его безопасности (социокультурной, ментальной, институциональной, социальной, технологической и др.). Фактором устойчивости здесь становится всё более интенсивная плотность когнитивного пространства при одновременном растущем множестве отношенческих и поведенческих созидательных творчески-трудовых стратегий сотрудников фирмы. Интегральным критическим субъектом, обеспечивающим данную устойчивость и созидательность вектора развития человеческого капитала, становится специфическая лидерская сеть сотрудников, что представляет собой основание инновационной модели высокоэффективного управления корпоративным человеческим капиталом, а также предприятием в целом.

В дополнение к известной «тетраде Г.Б. Клейнера», включающей подсистемы проекта, среды, процесса и объекта, резонно позиционировать подсистему субъекта, представленную лидерским капиталом соответствующих участников корпоративного инклюзивного управления и внутрифирменного самоуправления. При этом собственно феномен инклюзивного управления представляется как единство двух взаимосвязанных процессов: во-первых, инклюзивность как управленческое влияние на каждого сотрудника «сверху» с целью высокоэффективной мобилизации его творчески-трудовой энергии на производство новых знаний; во-вторых, инклюзивность как участие каждого сотрудника в управлении и самоуправлении своим человеческим капиталом «снизу». Резонно полагать, что комплементарная целостность инклюзивности, одновременно, «сверху» и «снизу» может сформировать определённый акселератор управленческой инклюзивности.

Очевидно, что в условиях усиления западных санкций технологическое импортозамещение должно всё более активно «подкрепляться» не только институциональным и научно-образовательным, но ещё и ценностно-смысловым, ментально-идеологическим, а также инновационным организационно-управленческим

импортозамещением. При этом, исходя, во-первых, из мобилизационного инварианта развития современной отечественной экономики, что обусловлено обострением геэкономических и в целом цивилизационных противоречий, а также, во-вторых, из императива инклюзивности управления человеческим капиталом, что предопределяется требованием расширенного воспроизводства неявного знания как источника радикальных инноваций, важнейшими выводами проведённого исследования являются следующие ключевые положения.

Первое – это объективная невозможность обеспечения технологического суверенитета страны без гибкого сочетания централизованных и децентрализованных форм и способов управления корпоративным и национальным человеческим капиталом, причём, как показал анализ, с постепенным смещением соответствующего «центра тяжести» в пользу демократиче-

ских, по сути, лидерских (пассионарных и инспираторных) механизмов. Второе положение связано с требованием качественного обновления действующего в стране социального порядка ограниченного доступа к ресурсам, в рамках которого постоянно «поражается в правах» управленческий и производительный человеческий капитал предприятий малого и среднего бизнеса. Исправление ситуации связано с реальным обеспечением защиты прав собственности, а также в целом политических и экономических свобод каждой личности. Как ни парадоксально, но высокая эффективность современной, по сути, всё более мобилизационной отечественной экономики, невозможна вне «ренессанса» индивидуализма, предполагающего реальность творчески-трудовой свободы личности как уникального индивида, однако в рамках ценностно-смыслового контура необходимости, осознаваемой той же личностью, но уже как членом общества.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Глазьев С.Ю. За горизонтом конца истории: монография. Москва: Проспект, 2022. 416 с.
2. Полани М. Личностное знание. Москва: RUGRAM, 2013. 342 с.
3. Бузгалин А.В. Закат неолиберализма (к 200-летию со дня рождения Карла Маркса) // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 122-142.
4. Фридрих А. Хайек. Индивидуализм и экономический порядок. Москва: Изограф, 2000. 256 с.
5. Нефёдова А.И., Чернышова М.В., Кузина Л.С., Юдин И.Б. Инновационная активность россиян на рабочем месте: индивидуальные характеристики сотрудников-инноваторов и организационный контекст // Вопросы экономики. 2022. № 9. С. 73-93.
6. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Ленанд, 2023. 432 с.
7. Кун Т. Структура научных революций. Москва: АСТ МОСКВА, 2009. 317с.
8. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4. С. 4-23.
9. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. Москва: Научная библиотека, 2021. 746 с.
10. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории. Часть I // Вопросы экономики. 2015. № 12. С. 107-124.
11. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории. Часть II // Вопросы экономики. 2016. № 1. С. 117-139.
12. Евстигнеева Л.П., Евстигнеев Р.Н. Экономика как синергетическая система. Москва: ЛЕНАНД, 2023. 272 с.
13. Мальцев В.В., Юданов А.Ю. Теория фирмы и феномен инкапсуляции знания // Вопросы экономики. 2024. № 1. С. 115-136.
14. Булгаков С.Н. Философия хозяйства. Москва: ТЕРРА-Книжный клуб, 2008. 352 с.
15. Клейнер Г.Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 26-45.
16. Натхов Т.В., Полищук Л.И. Политэкономика институтов и развития: как важно быть инклюзивным. Размышления над книгой D. Acemogly, J. Robinson «Why nations fail». Часть I. Институты и экономическое развитие. Институциональный выбор // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 2. С. 12-38.
17. Тамбовцев В.Л. Экономическая идеология: варианты пониманий и применения понятий // Вопросы экономики. 2024. № 10. С. 5-28.
18. Бахтигараева А.И., Ставинская А.А. Сможет ли доверие стать фактором роста экономики? Динамика уровня доверия у российской молодёжи // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 92-108.
19. Борисов Е.И., Брызгалин В.А., Левина И.А. Доверие и экономический рост: есть ли связь? // Вопросы экономики. 2020. № 10. С. 68-83.
20. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 204 с.
21. Тамбовцев В.Л. Политические идеологии и экономика // Вопросы экономики. 2025. № 9. С. 5-27.
22. Якобсон Л.И., Бураков Н.А. О культуре стратегического планирования экономического развития // Вопросы экономики. 2025. № 9. С. 27-43.
23. Юнг К.Г. Об энергетике души / Пер. с нем. В. Бакусева. Москва: Академический проект; Фонд «Мир», 2010. 297 с.
24. Хайек, Фридрих Август фон. Пагубная самонадеянность. Москва: Издательство АСТ, 2023. 288 с.
25. Паринов С.И. Микроуровень процессов экономической координации // Вопросы экономики. 2023. № 2. С. 127-145.
26. Паринов С.И. К конструированию механизмов экономической координации // Вопросы экономики. 2023. № 9. С. 121-138.
27. Фролов Д.П. Когнитивные институты: в поисках новых поведенческих оснований экономической науки // Вопросы экономики. 2025. № 5. С. 46-66.
28. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб.: Питер, 2012. 448 с.

### Информация об авторах

Салихов Борис Варисович – доктор экономических наук, профессор  
Салихова Ирина Сергеевна – доктор экономических наук, профессор

## REFERENCES

1. Glaziev, S.Yu. (2022). Beyond the Horizon of the End of History: monograph. Moscow: Prospekt, 416 p. (In Russ.)
2. Polanyi, M. (2013). Personal Knowledge. Moscow: RUGRAM, 342 p. (In Russ.)
3. Buzgalin, A.V. (2018). The Decline of Neoliberalism (on the 200th Anniversary of Karl Marx's Birth). Problems of Economics, 2, 122-142. (In Russ.)
4. Hayek, F.A. (2000). Individualism and Economic Order. Moscow: Izograf, 256 p. (In Russ.)
5. Nefedova, A.I., Chernyshova, M.V., Kuzina, L.S., Yudin, I.B. (2022). Innovative activity of Russians in the workplace: individual characteristics of employee-innovators and organizational context. Problems of Economics, 9, 73-93. (In Russ.)
6. Ashby, W.R. (2023). Introduction to Cybernetics. Lenand, 432 p. (In Russ.)
7. Kuhn, T. (2009). The Structure of Scientific Revolutions. Moscow: AST Moscow, 317 p. (In Russ.)
8. Kornai, J. (2002). The System Paradigm. Problems of Economics, 4, 4-23. (In Russ.)
9. Kleiner, G.B. (2021). System Economy: Steps of Development. Moscow: Scientific Library, 746 p. (In Russ.)
10. Kleiner, G.B. (2015). Stability of the Russian Economy in the Mirror of System Economic Theory. Part I. Problems of Economics, 12, 107-124. (In Russ.)
11. Kleiner, G.B. (2016). Stability of the Russian Economy in the Mirror of System Economic Theory. Part II. Problems of Economics, 1, 117-139. (In Russ.)
12. Evstigneeva, L.P., Evstigneev, R.N. (2023). Economy as a Synergetic System. Moscow: LENAND, 272 p. (In Russ.)
13. Maltsev, V.V., Yudanov, A.Yu. (2024). Theory of the Firm and the Phenomenon of Knowledge Encapsulation. Problems of Economics, 1, 115-136. (In Russ.)
14. Bulgakov, S.N. (2008). Philosophy of Economy. Moscow: TERRA-BOOK Club, 352 p. (In Russ.)
15. Kleiner, G.B. (2022). Social Leadership, Power Sharing, and Inclusive Organizational Management. Problems of Economics, 4, 26-45. (In Russ.)
16. Natkhov, T.V., Polishchuk, L.I. (2017). Political Economy of Institutions and Development: The Importance of Being Inclusive. Reflections on the Book by D. Acemoglu, J. Robinson "Why Nations Fail". Part I. Institutions and Economic Development. Institutional Choice. Journal of the New Economic Association, 2, 12-38. (In Russ.)
17. Tambovtsev, V.L. (2024). Economic Ideology: Variants of Understanding and Application of Concepts. Problems of Economics, 10, 5-28. (In Russ.)
18. Bakhtigaraeva, A.I., Stavinskaya, A.A. (2020). Can Trust Become a Factor in Economic Growth? Dynamics of the Level of Trust among Russian Youth. Problems of Economics, 7, 92-108. (In Russ.)
19. Borisov, E.I., Bryzgalin, V.A., Levina, I.A. (2020). Trust and Economic Growth: Is There a Connection? Problems of Economics, 10, 68-83. (In Russ.)
20. Makarov, V.L. (2007). Microeconomics of Knowledge. Moscow: ZAO "Economics Publishing House", 204 p. (In Russ.)
21. Tambovtsev, V.L. (2025). Political Ideologies and Economics. Problems of Economics, 9, 5-27. (In Russ.)
22. Yakobson, L.I., Burakov, N.A. (2025). On the Culture of Strategic Planning of Economic Development. Problems of Economics, 9, 27-43. (In Russ.)
23. Jung, C.G. (2010). On the Energy of the Soul. Transl. from German by V. Bakusev. Moscow: Academic Project; Mir Foundation, 297 p. (In Russ.)
24. Hayek, F.A. von. (2023). Pernicious Arrogance. Moscow: AST Publishing House, 288 p. (In Russ.)
25. Parinov, S.I. (2023). Microlevel of Economic Coordination Processes. Problems of Economics, 2, 127-145. (In Russ.)
26. Parinov, S.I. (2023). On the Design of Economic Coordination Mechanisms. Problems of Economics, 9, 121-138. (In Russ.)
27. Frolov, D.P. (2025). Cognitive Institutions: In Search of New Behavioral Foundations of Economic Science. Problems of Economics, 5, 46-66. (In Russ.)
28. Ilyin, E.P. (2012). Psychology of Creativity, Creativity, and Giftedness. St. Petersburg: Piter, 448 p. (In Russ.)

### *Information about the authors*

Boris V. Salikhov – Doctor of Economics, Professor

Irina S. Salikhova – Doctor of Economics, Professor

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

*Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.*

*The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.*

Поступила в редакцию (Reserved) 26.02.2026

Поступила после рецензирования 11.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026