

УДК 65.01

**Д.С. Телянский**

Корпоративный университет ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ», г. Москва

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КОРПОРАЦИИ «ОБОРОНПРОМ»**

Представлена сборка форм, методов и инструментов работы Корпоративного университета ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ», а также описание основных направлений и этапов развития работы. Содержатся практические примеры из работы Корпоративного университета. Основа статьи – пятилетний опыт управления знаниями в рамках работ по созданию вертолетостроительного и двигателестроительного холдингов. Система организации работ Корпоративного университета, которая выстроена в ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» и которая описывается в данной статье, не имеет аналогов в российской корпоративной культуре. Данный университет проектировался на базе лучшего мирового опыта с учетом российской специфики и ситуации в соответствующих отраслях.

**Ключевые слова:** управление знаниями, корпорация, система управления, стратегия, человеческие ресурсы, корпоративный университет, коммуникация, развитие, кадровый резерв, корпоративная культура.

**D.S. Talyanskiy**

The Corporate University of UIC OBORONPROM, Moscow

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE CORPORATE UNIVERSITY OF “OBORONPROM” CORPORATION**

The article is an assembly of forms, methods and tools of the corporate university of UIC OBORONPROM, and a description of the main directions of work and stages of its development. This article contains practical cases from the work of the corporate university. The article is based on the basis of five years experience in knowledge management as part of work on the creation of Helicopter and Engine Holdings. The system of work organization of the corporate university, which was built in the UIC OBORONPROM and which is described in this article has no analogues in Russia's corporate culture. This corporate university was designed on the basis of best global practice, taking into account the specifics of Russia and the situation in respective industries. This article is intended for senior managers of corporations, heads of departments for strategic development and corporate universities.

**Keywords:** knowledge management, corporation, management, strategy, human resources, corporate university, communication, development, personnel reserve, corporate culture.

*«...», Управление знаниями является основным производственным процессом». Это не шутки и не пожелания – это реалии. И поэтому для нас и корпоративный университет, и работа с кадрами, и конкурсы на руководящие должности, которые мы проводим, – это единая цепочка, поскольку сейчас образовательная проблематика, проблема-*

*тика подготовки кадров, проблематика управления знаниями – это тот ключ, который должен позволить нам достичь амбициозных целей...» [1].*

Генеральный директор ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» А.Г. Реус

Корпоративный университет в мире глобальных корпораций является схемой организации коллективных интеллектуальных работ, направленных на решение сложных корпоративных задач. Такие схемы организации деятельности разрабатывались крупными корпорациями для преодоления зависимости от традиционных систем подготовки и консалтинговых компаний. Лучшие из известных – корпоративные университеты корпораций «Дженерал Электрик» (его создавал и руководил им глава корпорации Дж. Уэлч) и «Бритиш Петролеум» (опыт описан в книге К. Коллисона и Дж. Парселла «Учитесь летать»).

Утверждается, что все знания, которые нужны корпорации, имеются у специалистов внутри корпорации. И те десятки тысяч человек, которые работают в корпорации, обладают всем необходимым ей знанием. Они знают все!

Как написал Г. Форд в своих мемуарах, «всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам» [2].

Основная задача корпоративного университета это не обучение сотрудников корпорации, как считают многие, а поиск опытных и знающих людей, которые готовы поделиться опытом, и людей, которые стремятся этот опыт «снять» и освоить. Мы называем их кадровым резервом.

Разумность данного подхода подтверждает и автор классических трудов по менеджменту П. Друкер: «Мы знаем, что коммуникация по нисходящей неэффективна – работает только коммуникация по восходящей» [3].

Отсюда следует простой и логичный ход: нужно организовать внутри корпорации обмен опытом, фиксацию его в транслятивных формах и передачу туда, где он может и должен быть употреблен. Это по сути дела и есть управление (имеющимися) знаниями. Организацией этого процесса и занимается Корпоративный университет ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ».

В ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» применяют структуру и механизмы организации коммуникации, соответствующие устройству корпорации. Они пронизывают ее систему управления и рабочее «тело» (объект управления) и предоставляют топ-менеджерам возможность контроля над производственными процессами и управления ими – не приказывая, но создавая и транслируя общее понимание того, что, как и когда должно быть сделано.

*Корпорация «ОБОРОНПРОМ» – многопрофильная промышленно-инвестиционная группа в области машиностроения и высоких технологий. Входит в состав ГК «Российские технологии».*

*Она занимает 30-е место в рейтинге крупнейших предприятий России «Эксперт-400» по объему выручки и 1-е – среди машиностроительных компаний (по итогам 2010 года).*

*Подобный успех стал возможен благодаря динамичному развитию корпорации, размер выручки увеличился более чем в 4,5 раза с 2007 по 2010 год: с 38,5 до 181 млрд руб.*

*Основные направления бизнеса корпорации – вертолетостроение и двигателестроение.*

*В состав корпорации входит 25 предприятий. Модельный ряд корпорации представлен вертолетами марок Ми и Ка, двигателями для гражданской, военной авиации, морских судов и газотурбинных установок.*

### ***Назначение и функции корпоративного университета***

Корпоративный университет ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» основан в 2008 году. Это структурное подразделение корпорации, основные функции которого:

1. Штабное обеспечение разработки и реализации прорывных проектов и программ развития в рамках стратегии корпорации и интегрированных структур (холдингов).

2. Организация обсуждений ключевых задач корпорации и выработка в ходе совместных работ программ и проектов по их решению.

3. Организация мероприятий по обмену опытом и лучшими практиками с другими компаниями – представителями высокотехнологичных отраслей промышленности.

4. Диагностика и оценка сотрудников предприятий в составе корпорации. Формирование (отбор и подготовка) кадрового резерва по

проектам и программам на ключевые управленческие позиции в корпорации.

5. Формирование клубов и профессиональных сообществ.

6. Инвентаризация знаний и лучшего опыта по приоритетным направлениям в корпорации, стране, мире. Создание инфраструктуры для обмена знаниями, формирование системы управления знаниями.

7. Трансляция современных принципов организации работ в рамках корпорации (в производстве – «бережливое производство», TPS, в управлении проектами – Stage Gate, в управлении жизненным циклом – PLM и т.д.).

Корпоративный университет – это встроенный механизм развития корпорации.

### ***Программа работ корпоративного университета***

Основные формы работ Корпоративного университета ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» – это мероприятия по кросс-корпоративной коммуникации. Ежегодно корпоративный университет организует более 10 подобных мероприятий по следующим направлениям:

- системы управления и стратегии корпораций;
- организация «бережливого производства» и новые формы производственного планирования и контроллинга;
- управление программами и проектами;
- инженерная мысль и организация НИОКР.

Общее количество участников мероприятий Корпоративного университета – около 1000 сотрудников в год. К участию в семинарах приглашаются сотрудники предприятий корпорации, имеющие тот или иной опыт по теме семинара, а также кадровый резерв корпорации по направлениям.

В ходе каждого семинара участники не только обмениваются опытом, но и формулируют свои проектные предложения, совместно обсуждают программу дальнейших работ корпорации по данной теме и проекты развития.

Принципы проведения семинаров:

- актуальная тема (для всех предприятий корпорации);
- проведение мероприятий на базе предприятий;
- резиденциальная форма (2–3 дня);
- количество участников мероприятия от 50 до 100 человек.

Состав участников мероприятий:

- топ-менеджеры корпорации и предприятий;
- сотрудники, имеющие опыт по теме мероприятия;
- кадровый резерв корпорации.

***Ключевые работы Корпоративного университета  
в 2008–2011 годах:***

2008 год – разработка программы развития холдинга ОАО «Вертолеты России». Реализация программы управленческой подготовки «Мастер командной организации» для ОАО «Вертолеты России».

2009 год – разработка стратегии развития Объединенной двигателестроительной корпорации. Проведение проектно-аналитических семинаров по обсуждению основных стратегических направлений развития: система управления, управление проектами, внутренняя и внешняя кооперация по программам и проектам, «бережливое производство» и т.п.

2010 год – разработка программ работ по реализации стратегии ОДК и ОАО «Вертолеты России». Проведение конкурса на замещение должности управляющего директора ОДК. Проекты по реструктуризации управляющих компаний ОДК и ОАО «Вертолеты России».

2011 год – формирование новой модели ОДК по дивизиональному принципу, переход на управление программами и проектами.

***Отбор и формирование кадрового резерва***

А. Реус считает, что *«управленец, который берется за „большой“ проект, должен собрать команду и вырастить смену...»* [4].

Кадровый резерв играет ключевую роль в системе работ по управлению знаниями. Без кадрового резерва или тех, кто способен воспринимать новые знания и постоянно учиться чему-то новому, управление знаниями невозможно.

Программа по формированию кадрового резерва строится на основе принципов кадровой политики, выработанной в корпорации:

– Системный подход к работе с кадрами. Работы по поиску, подготовке и расстановке персонала ведутся в рамках системы управления корпорацией.

– Практические ориентиры. Поиск, подготовка и расстановка людей на места в соответствии с задачами реализации стратегии корпорации.

– Мировой опыт и отечественные традиции. Конкуренция с мировыми лидерами и учеба у них схемам организации дела, но опора на своих людей, их способности, возможности и инициативы.

– Организация поиска, подготовки и расстановки людей опирается на восстановление, реорганизацию и поддержку сохранившихся и работающих у нас фрагментов системы образования и подготовки, выросшей советский авиапром.

– Корпоративная культура – это не манипуляции сознанием сотрудников, но открытая коммуникация «без вранья». Людям показываются те преимущества, которые может дать работа по достижению стратегических целей корпорации.

Программа формирования кадрового резерва ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» инициирована генеральным директором корпорации А.Г. Реусом и предназначена для отбора и внутрикорпоративной подготовки резервистов на ключевые управленческие позиции.

По словам А.Г. Реуса, «корпорация обладает высоким человеческим потенциалом, поэтому необходимо искать ресурсы для реализации намеченных стратегий развития вертолетостроения и двигателестроения внутри корпорации. Для реализации разработанных стратегий нужны команды и люди, которые понимают, как надо действовать».

Реализация программы кадрового резерва корпорации должна обеспечить:

- активные изменения в деятельности предприятий, связанные с достижением стратегической цели корпорации;
- отбор, подготовку и развитие агентов изменений, людей, способных действовать в современной ситуации и мыслить по-новому;
- выработку и внедрение корпоративных стандартов управленческой деятельности, соответствующих современным требованиям к управлению полным циклом жизни высокотехнологичного изделия;
- целенаправленную ротацию, профессиональный рост и персональное развитие управленческой команды корпорации.

Задачи, которые должна решить корпорация, требуют новой генерации людей со специфической подготовкой.

«Кадровый резерв – это те люди (специально подготовленная команда), от которых руководство компании ожидает эффективных действий по изменению сложившейся ситуации» [5].

Требования к резервистам логически вытекают из назначения и функций резерва в корпорации:

1. Стремление освоить инструменты интеллектуальной работы (системное мышление).

2. Знание основ управленческой мысли (список книг, с которыми нужно обязательно ознакомиться).

3. Владение как минимум одним иностранным языком. Те, кто знает только русский язык, резервистами быть не могут.

4. Знание лучшего мирового опыта и мировых стандартов управленческой работы (ЛИН, stage-gate, ИЛП, проектно-программный подход).

5. Способность принимать решения и брать ответственность за них на себя.

6. Готовность к развитию (постоянная нормировка собственной деятельности, отказ от устаревших форм мысли и ненужных практик, проектирование будущего должного).

7. Готовность к ротации (смена мест и функций в системе управления).

Отбор претендентов в кадровый резерв корпорации из числа сотрудников предприятий проводится в ходе мероприятий Корпоративного университета.

### ***Типы мероприятий Корпоративного университета***

*«...Управление знаниями в этих рамках возможно с использованием множества хорошо известных форм организации – беседы, сообщения, дискуссии, лекции, методологический семинар, проектный семинар, проектно-аналитическая сессия, ОДИ. Но есть и предпочтительные для решения наших задач формы...» [6].*

– *Лекции и консультации.* Данные мероприятия строятся на основе понятий, схем и способов, которые успешные управленцы выработали в ходе предыдущей практики. В качестве продукта и результата работ по этому сценарию предполагается создание из группы случайно собранных людей команды единомышленников.

Если имеющихся схем и представлений достаточно для решения возникающих вопросов и проблем, то эта форма может оказаться весьма эффективной.

– *Проектно-аналитическая сессия.* Данный тип мероприятий является основным в Корпоративном университете ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ». Назначение таких мероприятий – отбор и выделение управленческого резерва.

Этот сценарий задействуется, когда в известном нам опыте нет способов решения задач, которые стоят перед управленцем. В нашем случае интеграция машиностроительной отрасли – задача заведомо уникальная по сложности, практических способов решения которой у нас нет. В этой ситуации нужно фиксировать проблемные случаи, работать над конструированием способов их решения и готовить людей, которые будут над этим работать.

В таких случаях мы применяем такой инструмент, как проектно-аналитическая сессия (ПАС): собираем широкий круг специалистов, имеющих непосредственное отношение к проблемной ситуации, и по специальной технологии решения проблем организуем «коллективное мышледействие». Корпоративный университет берет на себя разработку организационного проекта сессии и проведение коллектива участников по этапам и фазам групповой и общей коммуникации.

Как считают Э.М. Голдрат и Дж. Кокс, «важно уметь изменить динамику взаимодействия между людьми, исповедующими разные взгляды и имеющими разные уровни понимания...» [7].

Те люди, которые в ходе работ на ПАС, показывают стремление и способность работать в «проблемных узлах», получают такую возможность. Они и назначаются затем на те участки, где возникли соответствующие затруднения.

В результате проведения подобных мероприятий можно получить новый способ решения проблем и найти владеющих им людей.

– *Сессия передачи опыта.* Данный тип мероприятий представляет собой целевую работу по формированию кадрового резерва (не путать с управленческим). По форме организации это сессия передачи опыта (СПО). Все участники анализируют опыт своей работы, пытаются донести его до других, зафиксировать в работающих понятиях и сопоставимых схемах и на этой основе определить возможные места и формы употребления выделенного опыта у себя на предприятии, в организации.

По утверждению Г.П. Щедровицкого, «человек, имеющий знание, за счет этого знания получает способ действия, превращающий его в способность» [8].



СПО строится уже не вокруг проблемы, но вокруг своеобразной точки роста, где участники делятся знанием, «как это сделать».

В результате проведения СПО формируется кадровый резерв – группа людей, которые прошли через общие мероприятия, приобщились к определенным системам знания, но пока не готовы к смене мест.

– *Школа или мастер-класс.* Для проведения данных мероприятий необходимы сотрудники корпорации, которые являются носителями ценного опыта, добились определенных успехов и обладают общепризнанным авторитетом.

Если речь идет об одном уникальном мастере, опыт которого необходимо транслировать и передавать молодежи, то организуется мастер-класс. И все те, кто готовы и хотят у него чему-то научиться, получают такую возможность.

Если же в корпорации есть сразу несколько мастеров, последователей разных способов решения одной и той же задачи, то у Корпоративного университета появляется возможность организовать школу, или серию мастер-классов. Кадровый резерв же получает возможность сопоставить различные подходы и выбрать наиболее оптимальный исходя из стоящих перед ним задач.

– *Конкурс.* В Корпоративном университете ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» организуются два вида конкурсов: регулярные ежегодные конкурсы для молодых конструкторов и конкурсы на замещение руководящих должностей.

Ежегодные конкурсы молодых талантов. Конкурсы молодых конструкторов «Вертолеты XXI века» и «Двигатели XXI века» направлены на привлечение внимания молодежи к отечественному вертолетостроению и двигателестроению. Конкурсы проводятся среди студентов профильных вузов и молодых специалистов предприятий корпорации.

Конкурсы проводятся по двум направлениям:

1. Разработки по номинациям, определяемым конкурсной комиссией.

2. Решение кейсов – практических актуальных задач, решаемых на данный момент конструкторскими бюро и заводами корпорации.

Кейсы для второго направления ежегодно собираются Корпоративным университетом с предприятий корпорации. Данный формат конкурса позволяет сформировать у молодых конструкторов представле-

ние о реальном положении дел в корпорации, а предприятия корпорации получают новые идеи для решения насущных технических задач.

Отдельные конкурсанты, предложившие наиболее интересное и реализуемое решение, приглашаются на работу в корпорацию.

Конкурсы на замещение руководящих должностей. Данные конкурсы проводятся в ходе специально организованного проектно-аналитического семинара. Основным содержанием для обсуждения на семинаре являются программы кандидатов и их видение стратегии развития корпорации.

Ключевым условием в проведении данного мероприятия является участие топ-менеджеров и кадрового резерва компании. Коллективу предоставляется возможность принять участие в выборе и испытаниях на прочность будущего руководителя. Таким образом, новый руководитель не назначается сверху, а выбирается по итогам демонстрации его человеческих качеств и управленческих техник в открытой жесткой конкуренции.

Семинар организуется по принципам управления знаниями: с одной стороны, знания и опыт сотрудников корпорации, с другой – схемы управления, которыми владеют кандидаты.

Но назначение семинара заключается не только в том, чтобы выбрать руководителя (это частная задача), куда более значимым является то, что в ходе интенсивной коллективной коммуникации происходит обсуждение ключевых проблем, задач и проектируется будущее компании (самим коллективом и будущим руководителем).

Оценка и выбор победителя осуществляется конкурсной комиссией, которая формируется из вышестоящего руководства, представителей заинтересованных государственных ведомств, ключевых партнеров и заказчиков. Уровень экспертов в конкурсной комиссии должен соответствовать уровню позиции, на которую претендуют кандидаты. Это должны быть люди, с которыми будущему руководителю необходимо будет взаимодействовать. В ходе конкурса кандидаты должны продемонстрировать такую способность.

Ниже приводятся выдержки из пресс-релиза, опубликованного ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» по итогам одного из таких конкурсов:

«7 сентября в ОАО «Управляющая компания „Объединенная двигателестроительная корпорация“ (дочерняя компания ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ») произошли кадровые назначения.

Назначения прошли по итогам открытого конкурса, объявленного ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» в июле этого года. Конкурс проводился в три этапа. На первом этапе проходил отбор кандидатов из более чем 500 присланных резюме. На втором этапе с 16 отобранными по резюме кандидатами проводили собеседование руководители корпорации.

В финальной стадии 7 кандидатов в очной форме защищали свои программы развития ОДК. Из них трое представляли предприятия холдинга, четверо были сторонними кандидатами. В итоге комиссия выбрала из семерых соискателей сразу двух кандидатов.

Решение о назначении принималось конкурсной комиссией, в состав которой входили руководители ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ», представители Министерства промышленности и торговли, ГК «Российские технологии», предприятий машиностроительной отрасли, эксперты. Всего в проектно-аналитической сессии, в рамках которой и проходил конкурс, участвовало более ста человек – представители заводов и КБ ОДК, ОАО «Вертолеты России», а также ведущие российские эксперты по корпоративному управлению.

По словам генерального директора ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» и ОАО УК ОДК Андрея Реуса, „итогом конкурса стали не только выборы нового управляющего директора холдинга и его первого заместителя, но и определение контуров устройства новой системы управления корпорацией. В ходе проектно-аналитической сессии в острой дискуссии мы получили серьезный набор идей, схем и предложений, которые вновь назначенные руководители компании будут осуществлять для реализации утвержденной стратегии ОДК. Сегодня мы фактически открываем новый этап в жизни корпорации. Нам нужно в ближайшие годы, действуя согласованно и быстро, сформировать новую, эффективную, конкурентоспособную на мировых рынках компанию“ [9].

Как показывает опыт российских и мировых корпораций, корпоративные университеты – наиболее удачная форма для организации системы управления знаниями.

Конечно, данная форма работы не является единственной и определяющей, ее сутью становится организация системной внутрикорпоративной коммуникации, и не в формальном режиме совещаний, а в виде неформальных семинаров, сессий и рабочих групп.

Важным моментом также является неотрывность стратегических обсуждений в Корпоративном университете от текущей производст-

венной деятельности. Корпоративный университет не должен превращаться в учебное заведение при производстве, а также не должен переходить в формат независимого экспертного института, от которого ничего не зависит

Корпоративный университет должен выполнять функцию коммуникационной инфраструктуры внутри корпорации и работать на ее непрерывное развитие.

Ведь «развитие незаурядных людей предполагает долгосрочные обязательства. Это не „проект“, под которым можно подвести черту и идти дальше, не возвращаясь к нему в будущем. Это бесконечный процесс, который требует постоянных усилий...» [10].

Корпорация «ОБОРОНПРОМ» активно делится своими формами управления знаниями с другими российскими корпорациями, а также фиксирует свой опыт в монографиях. Тексты размещаются на официальном сайте Корпоративного университета.

### **Библиографический список**

1. Интервью генерального директора ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» Андрея Реуса программе «Компании» телеканала РБК ТВ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.oboronprom.ru/news/intervyu-generalnogo-direktora-oao-opk-oboronprom-andreya-reusa-programme-kompanii-telekanala-r>.

2. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / пер. под ред. В.А. Зоргенфрея. – Л.: Время, 1924.

3. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010.

4. Реус А. Знания в управлении и управление знаниями. – М.: Дело, 2011.

5. Реус А., Зинченко А., Крайчинская С. Управление знаниями в системе работ с персоналом корпорации (корпоративная антропотехника) ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ». – М., 2012.

6. Реус А., Зинченко А., Крайчинская С., Талянский Д. О методе управления знаниями в процессах интеграции машиностроительной корпорации. – М.: Дело, 2011.

7. Голдрат Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. П.А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2009.

8. Путеводитель по методологии организации, руководства и управления: хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. – М.: Дело, 2003.

9. Назначен управляющий директор ОДК [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cu-oboronprom.ru/news/director-odk>.

10. Лайкер Дж., Майер Д. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

### References

1. Interview of the Director general of JSC UIC OBORONPROM Andrey Reusa to the “TV RBC” TV channel, available at: <http://www.oboronprom.ru/news/intervyu-generalnogo-direktora-oao-opk-oboronprom-andreya-reusa-programme-kompanii-telekanala-r>.

2. Ford G. *Moya zhizn, moi dostizheniya* [My life, my achievement]. Leningrad: Vremya, 1924.

3. Druker P., Makyarello D. *Menedzherent* [Management]. Moscow: Vilyams, 2010.

4. Reus A. *Znaniya v upravlenii i upravlenie znaniyami* [Knowledge in management and management of knowledge]. Moscow: Delo, 2011.

5. Reus A., Zinchenko A., Kraychinskaya S. *Upravlenie znaniyami v sisteme rabot s personalom korporatsii (korporativnaya antropotekhnika) OAO OPK «OBORONPROM»* [Management of knowledge in system of works with the corporation personnel (corporate anthropoequipment) of UIC OBORONPROM]. Moscow, 2012.

6. Reus A., Zinchenko A., Kraychinskaya S., Talyanskiy D. *O metode upravleniya znaniyami v protsessakh integratsii mashinostroitelnoy korporatsii* [About a method of control over knowledge in processes of integration of machine-building corporation]. Moscow: Delo, 2011.

7. Goldrat E.M., Koks Dzh. *Tsel: protsess nepreryvnogo sovershenstvovaniya* [Purpose: process of continuous improvement]. Minsk: Popurri, 2009.

8. *Putevoditel po metodologii organizatsii, rukovodstva i upravleniya: Khrestomatiya po rabotam G.P. Shchedrovitskogo* [Guidebook to methodology of the Organization, Direction and Management: Anthology of G.P. Schedrovitsky's works]. Moscow: Delo, 2003.

9. *Naznachen upravlyayushchiy direktor ODK* [The managing director of ODK is appointed], available at: <http://www.cu-oboronprom.ru/news/director-odk>.

10. Layker Dzh., Mayer D. *Talantlivye sotrudniki: Vospitanie i obucheniye lyudey v dukhe dao Toyota* [Talented employees: Education and training of people in the spirit of Toyota]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

### **Об авторах**

**Талянский Даниил Сергеевич** (Москва, Россия) – руководитель Корпоративного университета ОАО ОПК «ОБОРОНПРОМ» (121357, Москва, ул. Верейская, д. 29, стр. 141, e-mail: d.talyanskiy@oboronprom.ru).

### **About the authors**

**Talyanskiy Daniil Sergeevich** (Moscow, Russian Federation) – Head of The Corporate University of UIC OBORONPROM (29, b. 141, Vereyskaya st., Moscow, 121357, Russian Federation, e-mail: d.talyanskiy@oboronprom.ru).

Получено 3.09.2012