

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. Ломоносова

Экономический факультет



XXIII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ  
И БИЗНЕСА

**«Учения об управлении организациями:  
прошлое, настоящее, проблемы»**

г. Москва, 22–23 сентября 2023 г.

Москва  
2023

УДК 332.1  
ББК 65.03

XXIII Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы». Материалы конференции 22–23 сентября 2023 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 387 с.

Составитель сборника докладов и тезисов конференции *С. А. Генина*.

УДК 332.1  
ББК 65.03

© Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Организаторы конференции</b> .....	6
<b>Оргкомитет конференции</b> .....	7
<b>Список докладчиков</b> .....	8
<b>От научного редактора</b> .....	12
<i>Аксенов В. А., Якушева А. М.</i>	
История управленческой мысли: конференция и изменение взглядов.....	15
<i>Алешина А. Ю.</i>	
Развитие научно-прикладных взглядов на управление рисками организации .....	25
<i>Арефьев А. С.</i>	
Эволюция концепций карьерного развития.....	30
<i>Бекоева Д. Д., Черняева Г. В.</i>	
Организационная психология. В интердисциплинарном пространстве управленческих учений .....	33
<i>Беляев А. Н., Сараев В. В.</i>	
Военный метод управления предприятием по А. В. Суворову: результат практики предприятия.....	43
<i>Богачев В. Ф., Микуленок А.С., Леонтьева А. Н.</i>	
История формирования в России категории «новых эффективных» менеджеров .....	52
<i>Валов С. В.</i>	
Исторические аспекты теории управления следственными органами.....	61
<i>Виханский О.С.</i>	
Управленческая парадигма XXI века: взгляд вчера и взгляд сегодня.....	72
<i>Генина С. А.</i>	
Факторы и причины различия взглядов на управление художественной гимнастикой	77
<i>Герасимов Б. Н.</i>	
Управленческая наука в первой четверти XXI века.....	86
<i>Гриценко А. В.</i>	
Эволюция взглядов на управление развитием компетенций менеджеров (по материалам опубликованным с 2019 по 2023 год).....	100
<i>Ермолаев М. О.</i>	
Внутренняя интеграция организации: от времен Адама до наших дней .....	118
<i>Конопатов С. Н.</i>	
Концепция организации Ч. Барнарда и её современная интерпретация .....	125

<i>Кудрявцева Е. И.</i>	
Концепция управления: субъект VS объект .....	140
<i>Кузин Д. В.</i>	
Развитие корпоративного управления в России: практика и взгляды.....	144
<i>Кузьмичев А. Д.</i>	
Конторы инженеров в России в конце XIX – начале XX веков. Забытые «двигатели» управления.....	151
<i>Левизов В.А., Алексеева А. В.</i>	
История управленческой мысли. Попытка осмысления.....	161
<i>Маменкова А. А.</i>	
Баланс интересов стейкхолдеров как один из «двигателей» управления.....	166
<i>Мельник А.Н., Кузьмин М. С., Лукишина Л.В.</i>	
Эволюция взглядов на управление процессами устойчивого развития .....	170
<i>Миракян А. Г.</i>	
«Двигатели» управления и рассуждения о лидерстве .....	177
<i>Неизвестный С. И.</i>	
Эволюция управленческой мысли в руководстве беспорядком и хаосом деятельности организации .....	183
<i>Никулина Ю. А.</i>	
Факторы и причины изменений управления бизнес-процессами оптовых организаций субъектов малого предпринимательства в условиях цифровой экономики.....	196
<i>Носаков И.В.</i>	
О проектном подходе в государственном региональном управлении .....	208
<i>Носкова Е. М.</i>	
Цивилизационный подход к управлению государством как к цифровой платформе .....	215
<i>Отелли Ж.- М.</i>	
Создавая будущее на пяточке земли. Формирование хабов инновационного развития как целенаправленная управленческая практика: как и зачем?.....	218
<i>Примова Н. Н., Чернов С. Е.</i>	
Развитие взглядов на управление функционалом комплаенс .....	230
<i>Пястолов О. А., Демурия С. А., Тютюрюков Н.Н., Арустамов Э. А.</i>	
Сравнительный анализ обеспечения процессов управления недропользованием в СССР и РФ .....	242
<i>Растова Ю. И.</i>	
Метафоры и концептуальная интеграция в менеджменте .....	260
<i>Рубан Д.А.</i>	
Декларируемые миссии организаций в научном дискурсе: вчера и сегодня .....	264

<i>Сараев В. В.</i>	
Своевременность, преждевременность и запоздалость правового регулирования в бизнесе и предпринимательской деятельности: отдельные вопросы философско-правового характера.....	269
<i>Севастьянов Н. А.</i>	
Beyond Taylor: переход к новой модели управления.....	278
<i>Семушкина С. Р., Калинина В. В.</i>	
Причины и особенности трансформации процессов антикризисного управления.....	283
<i>Смирнов С.Р.</i>	
Стратегический анализ: традиционные подходы и современные реалии.....	287
<i>Стащук К. А.</i>	
Некоторые особенности эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли (XX–XXI вв.).....	290
<i>Ташикинов А. Г.</i>	
Историко-методологический взгляд управления предприятием в ходе развития школ менеджмента.....	299
<i>Тебекин А.В.</i>	
Эволюция развития концепции системного подхода к управлению.....	317
<i>Цзян Юй</i>	
Сравнительный анализ концепций стратегического управления человеческими ресурсами в древнем Китае с III в. до н. э. до III века.....	337
<i>Bradley Bowden</i>	
Management history, the management history division and Russia’s changing place: a personal reflection.....	356
<i>Milli Abhishek</i>	
The future of historical management research: emerging trends, digitilization and methodological innovations.....	367
<i>Enes Kurt</i>	
Taylorism met slavs in the management arena in interwar years.....	378

## ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова.

Экономический факультет (ЭФ) МГУ имени М. В. Ломоносова.

Ассоциация выпускников ЭФ МГУ

Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».

Журнал «Управленческие науки».

# ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

- А. А. Аузан** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор, декан ЭФ МГУ
- В. П. Колесов** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор, президент ЭФ МГУ
- В. И. Маршев** (сопредседатель) — доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ
- А. А. Курдин** (зам. председателя) — кандидат экономических наук, доцент, зам. декана по науке ЭФ МГУ
- В. В. Красков** — заместитель декана ЭФ МГУ по учебной работе
- Бредли Боуден (Bradley Bowden)** — иностранный член Оргкомитета ИУМиБ-2023, профессор, научный сотрудник Института по связям с общественностью (Мельбурн), главный редактор журнала «История менеджмента» (Австралия)
- Д. В. Кузин** — доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления организацией ЭФ МГУ
- О. С. Виханский** — доктор экономических наук, научный руководитель кафедры управления организацией ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ
- Ю. М. Осипов** — доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией философии хозяйства ЭФ МГУ
- Д. Н. Платонов** — доктор экономических наук, профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ
- С. Е. Чернов** — кандидат экономических наук, доцент, инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ
- И. В. Дволучанский** — старший преподаватель кафедры управления организацией ЭФ МГУ
- К. А. Стащук** — аспирантка кафедры управления организацией ЭФ МГУ
- С. А. Генина** — аспирантка кафедры управления организацией ЭФ МГУ

## СПИСОК ДОКЛАДЧИКОВ

1. **Аксенов Виктор Алексеевич** — кандидат исторических наук, доцент кафедры сервиса и туризма Института экономики и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского; aksv5@rambler.ru
2. **Алексеева Арина Владимировна** — студентка 3 курса факультета менеджмента, социальной работы и туризма, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, Гатчина, Россия; arina-alekseeva-0303@mail.ru
3. **Алешина Алена Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент, зам. зав. кафедрой управления рисками и страхования ЭФ МГУ; alsavina@mail.ru
4. **Арефьев Андрей Сергеевич** — аспирант Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ; asarefev@hse.ru
5. **Арустамов Эдуард Александрович** — доктор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ, профессор МГОблУ, почетный профессор Российского университета кооперации (Москва); eduard-arustamov@yandex.ru
6. **Аузан Александр Александрович** — доктор экономических наук, профессор, декан ЭФ МГУ; dean.econ@org.msu.ru
7. **Бекоева Диана Дмитриевна** — доктор психологических наук, доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ; bekoeva@mail.ru
8. **Беляев Александр Николаевич** — Генеральный директор НПО «МИР» (г. Омск); mir@mir-omsk.ru
9. **Богачев Виктор Фомич** — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург); vic-bogachev@mail.ru
10. **Валов Сергей Владимирович** — кандидат юридических наук, доцент Московская академия Следственного комитета; valov-s@rambler.ru
11. **Виханский Олег Самуилович** — доктор экономических наук, научный руководитель кафедры управления организацией ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ; mail@mgubs.ru
12. **Генина София Александровна** — аспирантка, лаборант кафедры управления организацией ЭФ МГУ; genina.sofia@yandex.ru
13. **Герасимов Борис Никифорович** — доктор экономических наук, профессор Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка» (Самара); boris0945@mail.ru
14. **Гриценко Александра Владиславовна** — студентка 4 курса ЭФ МГУ (менеджмент); gritsenko.ale@gmail.com
15. **Дволучанский Иван Владимирович** — ст. преподаватель кафедры управления организацией ЭФ МГУ; dvoluchansky@gmail.com
16. **Демурия Софико Аристотелевна** — магистр, ведущий специалист ВШКУ РАНХиГС (Москва); demuriya-sa@ranepa.ru



17. **Дорофеев Михаил Львович**—кандидат экономических наук, доцент Департамента общественных финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва); dorofeevml@yandex.ru
18. **Ермолаев Михаил Олегович** — аспирант Научного исследовательского университета «Высшая школа экономики»; moyermolayev@hse.ru
19. **Зотова Елена Серафимовна** — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории философии хозяйства ЭФ МГУ; eszotova@mail.ru
20. **Калинина Варвара Витальевна** — секретарь кафедры управления организацией ЭФ МГУ; va.vi.ka@yandex.ru
21. **Колесов Василий Петрович** — доктор экономических наук, профессор, президент ЭФ МГУ; kolesov@econ.msu.ru
22. **Конопатов Сергей Николаевич** — капитан I ранга запаса, кандидат военных наук, доцент кафедры ИБМ-4 МГТУ им. Н. Э. Баумана (г. Москва); kosenik@mail.ru.
23. **Красков Вадим Васильевич** — зам. декана ЭФ МГУ; kraskovvv@yandex.ru
24. **Кудрявцева Елена Игоревна**—кандидат психологических наук, доцент департамента менеджмента НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург); eikudriavtseva@hse.ru
25. **Кузин Дмитрий Владимирович** — доктор экономических наук, зав. кафедрой управления организацией ЭФ МГУ; dvkuzin@inbox.ru
26. **Кузьмин Михаил Сергеевич** — кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Казанского (Приволжского) федерального университета; m-kuzmin@mail.ru
27. **Кузьмичев Андрей Дмитриевич**—доктор исторических наук, профессор МГТУ им. Н. Э. Баумана; kuzmichoff@bmstu.ru
28. **Курдин Александр Александрович** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, зам. декана по науке ЭФ МГУ; kurdin@econ.msu.ru
29. **Левизов Владислав Александрович** — доктор экономической наук, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, Гатчина, Россия; kaf-mark@gief.ru
30. **Леонтьева Анна Николаевна** — кандидат экономических наук, руководитель Лаборатории комплексного исследования социального и эколого-экономического развития регионов Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург); an.leontieva@mail.ru
31. **Летуновский Вячеслав Владимирович** — к.п.н., доцент Государственной академии инноваций РФ, автор трактата «Менеджмент по Суворову. Наука побеждать»; info@ctschoool.ru
32. **Лукишина Людмила Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Казанского (Приволжского) федерального университета; llukishina@mail.ru
33. **Маменкова Арина Артуровна** — аспирантка кафедры управления организацией ЭФ МГУ; mamenkovaaa@my.msu.ru
34. **Маршев Вадим Иванович** — доктор экономических наук, профессор, заслуженный профессор МГУ, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; vmarshev@mail.ru

35. **Мельник Александр Николаевич** — доктор экономических наук, профессор, Директор Научно-образовательного центра по исследованию проблем развития рыночных отношений в условиях глобализации мировой экономики Казанского федерального университета; amelnik21@gmail.com
36. **Микуленок Алексей Сергеевич** — младший научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург); amik88@list.ru
37. **Миракян Аракся Григорьевна** — к.э.н., доцент кафедры управления организацией ЭФ МГУ; araks-m@yandex.ru
38. **Неизвестный Сергей Иванович** — доктор технических наук, профессор Департамента бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; sergey@neizvestny.com
39. **Никулина Юлия Александровна** — ассистент Базовой кафедры торговой политики, РЭУ им. Г.В.Плеханова; Juli\_nik@mail.ru
40. **Носаков Игорь Владимирович** — к.т.н., доцент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород; nosakov@yandex.ru
41. **Носкова Екатерина Михайловна** — кандидат экономических наук, ООО «Препреп» (Москва); noskov2@mail.ru
42. **Осипов Юрий Михайлович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией философии хозяйства ЭФ МГУ; lab.phil.ec@mail.ru
43. **Отелли Жан-Мишель** — студент бакалавриата, Факультет политологии МГУ; jeanmishel02@gmail.com
44. **Платонов Дмитрий Николаевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ; dnpdnp21@gmail.com
45. **Примова Нармина** — студентка филиала ЭФ МГУ в Баку; primova.narmina@mail.ru
46. **Пястолов Олег Александрович** — кандидат экономических наук, доцент ВШКУ РАНХиГС (Москва); pyastolov-oa@ranepa.ru
47. **Растова Юлия Ивановна** — д.э.н., профессор кафедры менеджмента и инноваций, факультет управления СПбГЭУ; Rastova.yu@unecon.ru
48. **Рубан Дмитрий Александрович** — Ph.D. (Университет Претории, ЮАР), к.г.-м.н., магистр г.м.у., доцент, доцент Института туризма, сервиса и креативных индустрий, Южный федеральный университет; ruban-d@mail.ru
49. **Савелёнок Евгений Алексеевич** — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента инноваций, НИУ «Высшая школа экономики»; savelyonok@yandex.ru
50. **Сараев Владимир Васильевич** — кандидат юридических наук, директор ООО «Право Бизнес Суд», председатель совета директоров ПАО «ОНХП», председатель совета директоров НПО «МИР»; vladimir\_saraev@bk.ru
51. **Семушкина Светлана Рафаиловна** — к.э.н., доцент кафедры управления организацией ЭФ МГУ; semyshkinasr@gmail.com
52. **Смирнов Станислав Романович** — к.э.н., доцент кафедры управления ЭФ МГУ; stsmirnov@mail.ru
53. **Стащук Ксения Андреевна** — Аспирантка кафедры управления организацией ЭФ МГУ; k.stashchuk@mail.ru
54. **Ташкинов Алексей Григорьевич** — начальник Координационно-методического центра внедрения цифровой экономики АО «Пермский завод «Машиностроитель»»,

- канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»; alekss.perm@gmail.com
55. **Тебекин Алексей Васильевич** — доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор МГИМО, профессор МГУ; Tebekin@gmail.com
56. **Тютюрюков Николай Николаевич** — доктор экономических наук, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва); lasconi@mail.ru
57. **Чернов Сергей Епифанович** — кандидат экономических наук, доцент, инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ; sergchernov@mail.ru
58. **Черняева Галина Владимировна** — кандидат философских наук, доцент кафедры управления персоналом ФГУ МГУ; chernyaevagv@mail.ru
59. **Юй Цзян** — аспирант кафедры управления организацией ЭФ МГУ; feiyu8515@gmail.com
60. **Якушева Алла Матвеевна** — Кандидат экономических наук, доцент Кафедра финансов и правового регулирования финансовых рынков, Нижегородский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХИГС); aksv5@rambler.ru
61. **Milli Abhishek** — магистр International Business Management ЭФ МГУ; abhishekmilli2896@gmail.com

## ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского Университета имени М. В. Ломоносова на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных вопросов управления.

За эти годы были проведены 22 конференции по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996г.),
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998г.),
- «Государство и предпринимательство» (2000г.),
- «Развитие кадров управления» (2001г.),
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002г., 2003г.),
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004г., 2005г.),
- «Российская модель управления» (2008г.),
- «Национальные модели управления» (2009г.),
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010г.),
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011г.),
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012г.)
- «От стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013г.)
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014г.)
- «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.)
- «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.)
- «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017 г.)
- «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее» (2018 г.)
- «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра» (2019 г.)
- «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра» (2021 г.)
- «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность» (2022 г.).

В 2023 году Экономический факультет МГУ планирует провести 23-ю международную конференцию по Истории управленческой мысли и Бизнеса **22–23 сентября 2023 года**.

Мы давно не обсуждали вопросы, которые были предметом нашей 1-й конференции в 1996 году. С той поры прошло 27 лет и настало время провести инвентаризацию и оценку достигнутого и сформулировать задачи историко-управленческих исследований. Именно поэтому и предлагается такая тема 23-й конференции: **«Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы»**. Иными словами, на 23-й конференции хотелось бы услышать ответы на вопросы «Где мы были?», «Где мы есть?» и «Какие перед

нами сегодня стоят методологические проблемы, относящиеся к *трем составляющим* Историко-управленческих исследований (ИУИ):

- к Истории управленческой мысли (ИУМ),
- к Истории управления (ИУ) и
- к Историографии историко-управленческих исследований (ИИУИ) ?».

Как всегда, **объектами** историко-управленческих исследований и наших конференций будут различного рода материалы и/или документы – монографии, статьи, труды конференций и законодательные акты, письма, мемуары, дневники, архивные документы и т. п. В случае нашей конференции – это материалы, в которых представлены точки зрения, идеи, взгляды, мысли, концепции, теории, научные школы, отражающие возникновение, развитие, борьбу и смену научно-прикладных взглядов и идей об управлении хозяйством (в широком смысле слова) в разных странах и регионах мира в разные конкретно-исторические периоды. Временной период не ограничен – от рукописей представителей Древнего Мира до множества трактатов наших современников.

Причем, сами взгляды и идеи могут относиться как к управлению хозяйством стран в целом, так и к управлению отдельными аспектами и элементами хозяйств этих стран – экономикой, политикой, демографией, законодательством, социально-культурными отношениями, наукой, технологией, международными отношениями страны, а также отдельными отраслями, бизнесами, организациями и функционалами организаций (персоналом, маркетингом, финансами, закупками, производством, продажами и т. д.).

Также очевидно, что *субъектами управления* хозяйствами в разных странах мира в разные конкретно-исторические периоды выступали (как акторы управления) государство и его институты всех форм властей, общественные организации, церковь, представители частного хозяйства.

Отсюда – несколько вопросов, на которые мы ожидаем ответы на предстоящей конференции ИУМиБ-2023:

1. Когда и в связи с чем зародилось управление хозяйством?
2. Когда и в связи с чем зародилась управленческая мысль?
3. Каково «наследство» и «наследие» в области науки и практики управления хозяйством?
4. Каковы факторы и причины изменений систем управления хозяйством, организациями и бизнесом?
5. Каковы факторы и причины различия взглядов на управление хозяйством, организациями и бизнесом представителей разных стран и регионов мира в разные конкретно-исторические периоды?
6. Как и Почему возникали и развивались идеи и концепции системного (элементного) и комплексного (аспектного) подходов в управлении хозяйствами стран и в странах мира?

7. Как проявлялись и учитывались аспектные характеристики управления (экономические, политические, правовые, демографические и др.) на *четырёх стадиях жизненного цикла идей и взглядов на управление хозяйствами?*

8. Каковы факторы, причины и особенности концепций антикризисного управления хозяйствами, организациями, бизнесами?

9. Почему и Как менялись взгляды на обеспечение процессов управления различного рода ресурсами?

10. Почему и Как менялись взгляды на кадровое обеспечение процессов управления хозяйствами, организациями, бизнесами?

11. Что являлось «двигателем» управления и управленческой мысли – реальный бизнес или логика и интуиция творца и реализатора идей?

12. Что побуждает исследователей управления творить такие научные статьи как «The Management Theory Jungle» (Koontz H., 1961)

13. Можно ли использовать категорию «парадигма» применительно к ИУ и ИУМ как идеографическим наукам? Почему?

14. Можно ли согласиться с идеей: "The Past as a Stochastic Process"? И если да, то как должен быть построен гносеологический процесс ИУИ?

15. Каковы факторы появления только в 20–21 вв. нескольких сотен зарубежных и отечественных трактатов и учебников по ИУ и ИУМ?

16. Как преподавать историю управления (ИУ), историю управленческой мысли (ИУМ) и историографию историко-управленческих исследований (ИИУИ)?

17. Какие гносеологические и другие проблемы стоят перед исследователями ИУ, ИУМ и ИИУИ?

Для участия на конференции подали заявки более 40 человек из России, Австралии, США, Франции, Турции. Судя по докладам, на конференции ожидается острая дискуссия по поставленным вопросам.

Желаю успеха!!!

Сопредседатель конференции проф. Маршев В.И.

## **ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: КОНФЕРЕНЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ**

**Аннотация.** История человеческой мысли долгие годы отражала изменения, которые происходили в обществе и в способах управления, господствовавших во всех его сферах. Управленческая мысль, как самостоятельный предмет исследования существовала достаточно давно в рамках различных наук. С накоплением знаний о предмете все более ясно становится, что наличие специфических закономерностей, особых инструментов исследования требует выделение ее в качестве отдельного самостоятельного объекта науки. Определенным этапом в этом процессе стал выход в 2021 году монографии В. И. Маршева. Она стала своеобразным итогом работ российских и зарубежных ученых, практиков, представленных в конце XX – первой четверти XXI века. При этом, она бесспорно является авторским взглядом, сформировавшимся в предыдущих монографиях Вадима Ивановича на данную тему, где он на методологические проблемы, порождаемые сложившейся парадигмой наук об управлении<sup>1</sup>.

**Ключевые слова:** управленческая мысль, парадигма, методология, объект науки, предмет науки, научная школа

*Aksenov V. A., Yakusheva A. M.*

## **THE HISTORY OF MANAGERIAL THOUGHT: CONFERENCE AND CHANGE OF VIEWS**

**Annotation.** The history of human thought for many years reflected the changes that took place in society and in the methods of management that dominated all its spheres. Managerial thought, as an independent subject of research, existed for a long time within the framework of various sciences. With the accumulation of knowledge about the subject, it becomes more and more clear that the presence of specific patterns, special research tools require its allocation as a separate independent object of science. A certain stage in this process was the release in 2021 of a monograph by V.I. Marshev. It became a kind of result of the works of Russian and foreign scientists, practitioners, presented at the end of the XX - the first quarter of the XXI century. At the same time, it is undoubtedly the author's view formed in previous monographs by Vadim Ivanovich on this topic, where it deals with methodological problems generated by the current paradigm of management sciences.

**Keywords:** management thought, paradigm, methodology, object of science, subject of science, scientific school

---

<sup>1</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. - М.: МАКС Пресс, 2010. - 648 с. - С.29-30.

## Введение

Экономический кризис, санкции, на наш взгляд, могут отражать переход накопившихся количественных изменений в обществе в качественно новый этап развития. Революционный скачок имеет технологическое, социально-экономическое, политическое, культурно-психологическое, экологическое, интеллектуальное, идеологическое и иное измерение. Капитализм, как способ организации общества и его взаимодействия с природой, может ограничиться третьей мировой войной и очередным переделом ресурсов планеты, а может и видоизмениться, и уйти в прошлое, как очень небольшой этап тысячелетней ее истории.

История человеческой мысли долгие годы отражала изменения, которые происходили в обществе и в способах управления, господствовавших во всех его сферах. Управленческая мысль, как самостоятельный предмет исследования существовала достаточно давно в рамках различных наук (об этом мы писали в своих статьях ранее<sup>2</sup>). С накоплением знаний о предмете все более ясно становится, что наличие специфических закономерностей, особых инструментов исследования требует выделение ее в качестве отдельного самостоятельного объекта науки. Определенным этапом в этом процессе стал выход в 2021 году монографии В. И. Маршева<sup>3</sup>. Она стала своеобразным итогом работ российских и зарубежных ученых, практиков, представленных в конце XX – первой четверти XXI века. При этом, она бесспорно является авторским взглядом, сформировавшимся в предыдущих монографиях Вадима Ивановича на данную тему, где он на методологические проблемы, порождаемые сложившейся парадигмой наук об управлении<sup>4</sup>.

Надо отметить, что вокруг В. И. Маршева сложился коллектив единомышленников<sup>5</sup>, который, на наш взгляд, можно рассматривать как определенную научную школу. Свои идеи, результаты исследований они представляли в виде докладов на конференциях по истории управленческой мысли, проводимых традиционно на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова вот уже более двадцати лет при поддержке Ассоциации выпускников экономического факультета МГУ, международного журнала «Проблемы теории и практики управления». Творческое осмысление этих докладов, а также материалов дискуссий, обмена опытом, мы надеемся, также легло в основу монографии В. И. Маршева.

Вышеизложенное определило *актуальность темы* исследования.

## Проблема

Сегодня, рассматривая историю нашей конференции, хотелось бы свой взгляд бросить во «Вчера», чтобы понять «Сегодня» и может быть обратиться в «Завтра» истории

---

<sup>2</sup> Аксенов В. А. Проблема использования сценарного метода при анализе, прогнозировании и стратегическом управлении / История управленческой мысли и бизнеса: истоки, проблемы, решения. XVIII Международная конференция; Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет. Материалы конференции 29–30 июня — 1 июля 2017 г. / Под науч.ред. В.И.Маршева. - М.: экономический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова, 2017. С.14-20.

<sup>3</sup> Maršev Vadim I. 2021. History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day. Springer Nature Switzerland AG. Faculty of Economics Moscow State University/ URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62337-1>

<sup>4</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. - М.: МАКС Пресс, 2010. - 648 с. - С.29-30.

<sup>5</sup> См. список литературы



управленческой мысли. Постепенно становится ясно, что новая наука, как объект, в отличие от истории экономики и истории управления вряд ли может считаться в полном смысле экономической. Предметом ее являются не только экономические факты<sup>6</sup>, но и человеческие мысли<sup>7</sup>, процесс развития сознания<sup>8</sup>. Это и социология<sup>9</sup>, и право<sup>10</sup>, и психология<sup>11</sup>, и, может быть, психолингвистика, нейрофизиология. И это, не касаясь истории<sup>12</sup>. У этого объекта должна быть своя особая методология, которая сложна и многоаспектна. Обсуждению ее на конференции посвятили свои выступления Bradley Bowden, Кузин Д. В., Sergey Chernov и Ismatilla Mardanov, В.Н. Крючков и А.А. Чуб, А.Д. Кузьмичев, С.И. Неизвестный, Н.В. Хмелькова<sup>13</sup>. У этого объекта должны быть свои школы, на что обратили внимание А. Д. Кузьмичев<sup>14</sup>, В.Н. Крючков<sup>15</sup>. Логически встает вопрос и об историографии новой науки.

---

<sup>6</sup> Aksenov V., Khmelev I.B. Modernization of the economy and changes in organization culture, ethical behavior of employees at Russian industrial enterprises // XII International conference on history of management thought and business: "Social, responsibility of business and ethics"; Moscow, The Lomonosov MSU, Faculty of Economics, 29-30 of June 2011: Conference Proceeding / Edited by Vadim I. Marshev – М.: LMSU 2013, с.13-23.

<sup>7</sup> Савеленок Е.А., Беляев И. И. Управление счастьем или О невидимой руке менеджмента /XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С. 205–210.

<sup>8</sup> Крючков В.Н., Чуб А.А. Принцип неопределенности в исследованиях /XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 101-109.

<sup>9</sup> Аксенов В. А., Шахов А.Е. Европейская интеграция и развитие социальной ответственности государственного и корпоративного управления экономикой // Истории управленческой мысли и бизнеса – «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей». XIII Международной конференции; Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 27-29 июня 2012 г.: Материалы конференции/ под ред. В.И. Маршева – М.: АПК и ППРО, 2012, С.12-24.

<sup>10</sup> Сараев В.В. О матрице основополагающих правовых понятий отраслевых объектов, влияющих на процессы управления / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С.211-217.

<sup>11</sup> Богачев В. Ф., Микуленок А.С. Российский менеджмент сегодня: национальные особенности развития / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С.29-33.

<sup>12</sup> Платонов Д. Н. Зачем в середине 16 века был составлен русский «Домострой» / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С.189-191.

<sup>13</sup> См. список литературы.

<sup>14</sup> Кузьмичев А.Д. Научные школы управленческой мысли: к исследованию вопроса/ XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 123 — 126.

<sup>15</sup> Крючков В. Н. Диагностика стратегического фона: концепция пространственно-субъектного континуума А. К. Секацкого / XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы

В качестве **цели** данной статьи мы поставили анализ изменения наших взглядов на развитие управленческой мысли в первой половине двадцатых годов XX века, в период новой экономической политики. Мы полагаем, что наши взгляды не просто стали более полными благодаря привлечению нового материала. Новый взгляд на известный материал позволил дать новые оценки, качественно отличающиеся от сложившихся ранее. Эта гипотеза и стала **предметом** нашего исследования. **Объектом** явились две статьи автора, опубликованные в материалах XI и XIX конференций от 2010 года<sup>16</sup> и 2018 года<sup>17</sup>, которые отражали его взгляды на историю управленческой мысли того периода.

### **Материалы и методы**

В статьях за 2010 и 2018 годы нами проводилось сравнение взглядов на управление (НОТ в терминологии тех лет) различных ученых, работавших в первой половине 20-х годов XX века в условиях НЭПа. В первой статье мы воспользовались методом аналогии, сравнивая развитие различных подходов в «нэповской» России и в США эпохи президента Р. Рейгана («рейганомики»). В результате вывод говорил о некотором сходстве инструментов и результатов двух политик, несмотря на принципиальные различия условий и исходных государственных институтов. Аналогия рассматривалась в качестве основания для постановки проблемы, не претендуя на достаточные ответы.

В статье от 2018 года была сделана попытка анализа основных проблем развития управленческой мысли в первой половине двадцатых годов XX века. Интересно, что в качестве причин анализа рассматривалось то, что результатами развития автор видел не только становление в стране первых самостоятельных научных концепций управления и быстрое восстановление трудовой дисциплины, производительности на предприятиях, но и создание системы подготовки управленцев, которая выиграла соревнование с лучшими западными конкурентами, обеспечив поведи в Великой Отечественной войне. Автор ставил задачу преодолеть некоторую политическую пристрастность, свойственную ряду публикаций по данной теме.

### **Результаты**

Сравнения двух статей сегодня показывает, что, несмотря на достаточно точное описания, реконструкцию фактов, автор сам находился в плену ряда подходов, сложившихся на тот период в российской науке. Существовал классический труд

---

измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред.

В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 94-101.

<sup>16</sup> Аксенов В. А., *Петрова Д. А.* К вопросу о некоторых аналогиях в развитии управленческой мысли в России и США в 20-е и 70-е годы XX века / История управленческой мысли и бизнеса: Бизнес модели: вчера — сегодня - завтра: XI Междунар. Конф.; Москва МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 28–30 июня 2010г.: Материалы конференции/ Под ред. В.И.Маршева. - М.: МАКС Пресс, 2010, с.20-34.

<sup>17</sup> Аксенов В. А. Основные проблемы развития управленческой мысли в России в первой половине 20-х годов XX века / XIX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 21–28 сентября 2018 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2018, С.11-19.

петербургских ученых Э.Б. Корицкого, Г. В. Нинциевой, В.Х.Шетова «Научный менеджмент: российская история»<sup>18</sup> и ряд других работ<sup>19</sup>, которые на большом фактическом материале анализируют процессы, шедшие в научной мысли в период НЭПа. Этот бесспорно огромный вклад в научное исследование предмета до сегодняшнего дня зачастую некритически транслируют учебники, монографии и статьи, как правило, сохраняя выводы и оценки авторитетных

Сегодня выработанные в ходе конференций по истории управленческой мысли в МГУ новые подходы требуют уточнения ряда выводов, оценок прошедших лет. Особенно это показательно на примере исследования развития «школы Н.А. Витке».

Корицкий, Нинциева, Шетов в своей книге от 1999 года выделяют группу ученых и специалистов по НОТ, лидером которых считают Николая Андреевича Витке, руководителя отдела нормализации НК РКИ (НК РКИ - народный комиссариат рабоче-крестьянской инспекции), в качестве самостоятельной «школы»<sup>20</sup>, которая была «разгромлена»<sup>21</sup>.

Еще в 1990 г. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. в именном справочнике «Советская управленческая мысль 20-х годов» оценили его, как «крупного организатор НОТовского движения в СССР»<sup>22</sup>. При этом, ни о какой роли лидера, создателя научной школы (направления, т. п.) речи не идет. Упоминается лишь о близости его идей и взглядов ряда других, менее известных специалистов, например Инсарова А. С.<sup>23</sup>. В указанном уже нами сборнике социально-экономической литературы 20-30-х годов. «У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи» 1990 года, который был составлен Корицким в комментариях к материалам тех лет он оценивал взгляды Витке и представителей его «школы», как незаслуженно забытые под воздействием становления авторитарного, командно-силового стиля управления, командно-бюрократических методов и пренебрежения к мнению членов коллективов<sup>24</sup>.

В книге от 1999 г. Корицкий, Нинциева, Шетов, говоря о школе Н.А. Витке пишут о ее разгроме в конце 20-х начале 30 годов, обвиняя в этом не только Сталина, но и представителей других школ (конкретно под удар попала Е.Ф. Розмирович). На подобный вывод повлиял факт полемики двух ученых, лидеров двух различных направлений и чрезмерная резкость Розмирович<sup>25</sup>. Она, подается как косвенная виновница трагической судьбы конкурирующего направления.

---

<sup>18</sup> Корицкий Э.Б., Нинциева Г. В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - СПб: Издательства «ПИТЕР», 1999. 384 с.

<sup>19</sup> У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Социально-экономическая литература 20-30-х годов. Ленинград — Издательство Ленинградского университета, 1990. - 335 с. ; Шетов В. Х. У истоков научного менеджмента в России: идеи, концепции, направления. Нальчик: Эль-Фа, 1999.

<sup>20</sup> Корицкий Э.Б., Нинциева Г. В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - СПб: Издательства «ПИТЕР», 1999. – С. 155.

<sup>21</sup> Там же. С. 169.

<sup>22</sup> Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. Краткий именной справочник. - М.: изд-во «Экономика», 1990. С. 46.

<sup>23</sup> Там же. С. 222.

<sup>24</sup> Там же. С. 157.

<sup>25</sup> Корицкий Э.Б., Нинциева Г. В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - СПб: Издательства «ПИТЕР», 1999. – С. 169–171.

## Заключение

Что, на наш взгляд, может вызвать сомнение. Не учитываются другие факты той эпохи, которые не относятся прямо к дискуссии, но косвенно заставляют сомневаться в оценке Корицкого и коллег. Эти факты в архивных документах, воспоминаниях людей, которые были опубликованы после 1999 года и личных сведениях, видимо не попавших в поле зрения петербургских ученых.

Вызывает сомнение наличие «школы Витке», ее связь с концепцией «Человеческих отношений», взглядами Э. Мэйо. Отнесение к «школе Н.А. Витке» И.С. Каннегиссера и Г. А. Нефедова. Первый был не только ученым (опубликовал три тома весьма солидной по объему книги с обобщением в том числе и собственного дореволюционного опыта)<sup>26</sup>, но и крупным хозяйственным руководителем. До 1917 года был директором-распорядителем «Акционерного общества судостроительных, механических и литейных заводов в городе Николаеве» (завод «Наваль»), созданного на средства французского финансового капитала, а в начале НЭПа, по некоторым сведениям, создал и руководил (был собственником) кирпичным производством. То есть, в те годы он был, пожалуй, более авторитетным лицом, чем Н.А. Витке. Его отъезд за границу в 1924 году во Францию был связан с очень личными обстоятельствами. Г. А. Нефедов занимался проблемами бухгалтерии, учета и документационного обеспечения управления<sup>27</sup>. Никакой критике, «разгрому» он не подвергнулся и публиковал свои статьи почти до 1960-х годов<sup>28</sup>.

Объединять этих очень разных людей могло стремление Н.А. Витке создать особый психологический институт. Однако, в условиях ограниченных ресурсов и наличия подобных институтов у В. М. Бехтерева, Г. И. Челпанова и И. П. Павлова это, по всей видимости, было признано излишним. Проект заглох, а Витке вполне мог приобрести психоневрологическое заболевание и умереть в клинике для душевнобольных без всяких указаний «сверху», что стало лишь еще одной личной драмой.

Интересно, что московские медики и психологи зарождение физиологии и психологии труда в России связывают с именем И. М. Сеченова<sup>29</sup>, а в состав авторов, внесших особый вклад в эту науку, упоминаются В. М. Бехтерев, А.К. Гастев, И.Н. Шпильрейн, М. А. Юровский, С.Г. Геллерштейн<sup>30</sup>. Никто из школы Н.А. Витке не упоминается. Представители экономического факультета МГУ, анализируя историю экономических учений<sup>31</sup>,

---

<sup>26</sup> Каннегиссер И.С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. СПб., 1916; расширенное издание: Часть 1 — Петроград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1923. — 138 с.; часть 2 — Петроград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1923; часть 3 — Ленинград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1924. — 258 с.

<sup>27</sup> Нефедов Г. А., Юдин Т. А. Складское дело : (Прием, отпуск, учет и хранение товаров) : Практ. рук. для склад. работников / Г. А. Нефедов, Т. А. Юдин (ст. инспектора Гос.товар.складов ВСНХ) ; под ред. Г.Г.Сушкина. 2-е изд. - М.; Л.: Коопт. изд-во. 1925. - 232 с.

<sup>28</sup> Нефедов Г. А. Бюрократизм - нетерпимое зло : Простые беседы. - Москва : Моск. рабочий, 1959. - 88 с.

<sup>29</sup> История советской психологии труда. Тексты (20-е 30-е годы XX века). Под редакцией В. П. Зинченко, В.М.Мурипова, О.Г.Носковой. М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1983. - 380 с.

<sup>30</sup> Психология труда. [Пер. со словац. Г. В. Матвеевой-Муниповой] / общая редакция д.мед. и психол.наук К. К. Платонова. - М.: Профиздат, 1979. - С. 6.

<sup>31</sup> История экономических учений. Ч. II: Учебник/ под ред. А. Г. Худокормова. - М.: Изд-во МГУ, 1994. - 416 с.

исповедуют политэкономический подход, отбирая авторов в соответствии с логикой истории экономики и методологией этой науки<sup>32</sup>.

В.И. Маршев в 2005 году в учебнике по истории управленческой мысли в главе 7 «Разработка научных основ управления в СССР» параграфу 7.1. «Становление советской управленческой мысли в 20-е годы XX века» уделяет достаточно много места<sup>33</sup>. Интересно, что немало места уделено вкладу В. И. Ленина в становление науки управления. Отметив, что Ленин говорил о принятии тейлоризма и НОТ («Очередные задачи Советской власти». 2018 г.), организации учета и контроля. Много внимания было уделено политэкономическому аспекту, моделям управления экономикой («военный коммунизм», «новая экономическая политика»), критике теоретических взглядов «рабочей оппозиции», группы «демократического централизма». Автор отмечает формирование двух концепции управления — организационно-административной и экономической, связав их с политическими лидерами и их сторонниками (первая - И. В. Сталин, Л. Б. Каменев, Г. Е. Зиновьев, Л. Д. Троцкий; вторая — Н. И. Бухарин. Отметив победу административной концепции Сталина, В.И. Маршев в его соратники записал Ф. Э. Дзержинского, В. В. Куйбышева, Г.К. Орджоникидзе. Особо указывалось, что Ленин рассматривал науку управления как систему наук, особо выделяя искусство управления, много внимания уделяя кадрам, подчеркивая, что «всякая работа управления требует особых свойств», выступая против бюрократизма в управлении. Обосновал идею о совершенствовании как особой функции управления, о создании особого органа совершенствования управления (Рабочекрестьянской инспекции). Далее автор описывает взгляды А. К. Гастева, Н.А. Витке, Ф. Р. Дунаевского, П.В. Есманского, Е.Ф. Розмирович.

В 2010 году в своей монографии по истории управленческой мысли<sup>34</sup>, В.И. Маршев касается управленческой научной мысли в России, прежде всего, с точки зрения ее генезиса и сравнения с зарубежной. Под это подбирались факты и авторы научных работ. Он упоминает об экспериментах М.И. Белавенеца (с кирпичным и черепичным производством), ставя их не ниже работ Гилберта, школе профессора МГУ Н. И. Савина, издавшего труд «Резание металла», который считался на Западе не менее авторитетным, чем труды Ф. Тейлора. Подчеркивалось, что воспитанники этой школы на основе трудов Ф. Тейлора и Н. И. Савина начали практическую деятельность по внедрению принципов НОТ на целом ряде заводов (машиностроительном заводе «Айваз» в Петербурге, заводе «Вулкан», Семенова, орудийных заводах, Южных железных дорог и др.). Упоминалось, что в России до Первой мировой войны на принципах Ф. Тейлора работало восемь предприятий, а во Франции — одно. Ученые периода НЭПа даны в качестве части этих процессов. Указаны яркие, оригинальные личности — А. А. Богданов с его тектологией, А.К.Гастев с первым в мире ЦИТом, экономист С. Г. Струмилин, врач-нейрофизиолог В. М. Бехтерев, экспериментальный психолог Г. И. Челпанов, социолог и статистик М.Н. Фалькнер-Смит. При этом, автор в качестве тейлористов указывает И.С. Каннегиссера (что вызывает сомнение при детальном анализе его работ), а антитейлористы представлены в первую очередь О. Ерманским, а не П. М. Керженцевым. В.И. Маршев повторяет тезис о

---

<sup>32</sup> Там же. С. 254, 272–281

<sup>33</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник.- М.: Инфра-М, 2005.- С. 534–570

<sup>34</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. - М.: МАКС Пресс, 2010. - 648 с.

формировании научных школ вокруг Гастева, Витке, Дунаевского, Есманского, Розмирович, обращает внимание на поиск методологии и методов науки управления<sup>35</sup>.

## Список литературы

1. Bowden B. Shifting sands: changing attitudes towards management history in western academia/ XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – С. 261–280.
2. Chernov S. Postmodern organization theory and concept of managing free enterprises / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. – С. 281–286.
3. Marshev V. I. 2021. History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day. Springer Nature Switzerland AG. Faculty of Economics Moscow State University/ URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62337-1>
4. Аксенов В. А. Основные проблемы развития управленческой мысли в России в первой половине 20-х годов XX века / XIX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 21–28 сентября 2018 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2018, - С. 11–19.
5. Аксенов В. А. Проблема использования сценарного метода при анализе, прогнозировании и стратегическом управлении / История управленческой мысли и бизнеса: истоки, проблемы, решения. XVIII Международная конференция; Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет. Материалы конференции 29–30 июня — 1 июля 2017 г. / Под науч.ред. В.И.Маршева. - М.: экономический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова, 2017. – С.14-20.
6. Аксенов В. А., Петрова Д. А. К вопросу о некоторых аналогиях в развитии управленческой мысли в России и США в 20-е и 70-е годы XX века / История управленческой мысли и бизнеса: Бизнес модели: вчера — сегодня - завтра: XI Междунар. Конф.; Москва МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 28–30 июня 2010г.: Материалы конференции/ Под ред. В.И.Маршева. - М.: МАКС Пресс, 2010, с.20-34.
7. Богачев В. Ф., Микуленок А.С. Российский менеджмент сегодня: национальные особенности развития / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С.29-33.

---

<sup>35</sup> Там же. С. 473–488

8. История советской психологии труда. Тексты (20-е 30-е годы XX века). Под редакцией В. П. Зинченко, В.М.Мурипова, О.Г.Носковой. М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1983. - 380 с.
9. История экономических учений. Ч. II: Учебник/ под ред. А. Г. Худокормова. - М.: Изд-во МГУ, 1994. - 416 с.
10. Каннегиссер И.С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. СПб., 1916; расширенное издание: Часть 1 — Петроград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1923. — 138 с.; часть 2 — Петроград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1923; часть 3 — Ленинград: Северо-Западное промбюро В. С. Н. Х., 1924. — 258 с.
11. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. Краткий именной справочник. - М.: изд-во «Экономика», 1990. - 233 с.
12. Корицкий Э.Б., Нинциева Г. В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - СПб: Издательства «ПИТЕР», 1999. 384 с.
13. Крючков В. Н. Диагностика стратегического фона: концепция пространственно-субъектного континуума А. К. Секацкого / XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 94-101.
14. Крючков В.Н., Чуб А.А. Принцип неопределенности в исследованиях /XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 101-109.
15. Кузин Д.В. Эффективность менеджмента – измеримое и неизмеримое: вопросы методологии/ XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 114-123.
16. Кузьмичев А. Д. Квалиметрия — первый юбилей / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. С. 155–165.
17. Кузьмичев А.Д. Научные школы управленческой мысли: к исследованию вопроса/ XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 123 — 126.
18. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник.- М.: Инфра-М, 2005.- 731с

19. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник.- М.: МАКС Пресс, 2010.- 648с
20. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник.- М.: Проспект, 2021.- 944с
21. Неизвестный С.И. Тенденции развития стандартов управления проектами/ XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра  
Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое-настоящее-будущее: Материалы конференции 1–3 июля 2021 г. / Под ред. В.И.Маршева – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. С. 173 — 182.
22. Нефедов Г. А. Бюрократизм - нетерпимое зло : Простые беседы. - Москва : Моск. рабочий, 1959. - 88 с.
23. Нефедов Г. А., Юдин Т. А. Складское дело : (Прием, отпуск, учет и хранение товаров) : Практ. рук. для склад. работников / Г. А. Нефедов, Т. А. Юдин (ст. инспектора Гос.товар.складов ВСНХ) ; под ред. Г.Г.Сушкина. 2-е изд. - М.; Л.: Коопт. изд-во. 1925. - 232 с.
24. Платонов Д. Н. Зачем в середине 16 века был составлен русский «Домострой» / XX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса.  
Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. – С.189-191.
25. Психология труда. [Пер. со словац. Г. В. Матвеевой-Муниповой] / общая редакция д.мед. и психол.наук К. К. Платонова. - М.: Профиздат, 1979. - 216 с.
26. Хмелькова Н. В. «Эффективный менеджер»: опыт дискурс-анализа / История управленческой мысли и бизнеса. : Национальные модели подготовки кадров управления. XX Международная конференция. Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: Материалы конференции / Под ред. В. И. Маршева. - М.: Галлея Принт, 2015. – С.274-282.
27. Шетов В. Х. У истоков научного менеджмента в России: идеи, концепции, направления. Нальчик: Эль-Фа, 1999.



## **РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ПРИКЛАДНЫХ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие теории управления рисками на протяжении последнего столетия. Ввиду высокой прикладной значимости управления рисками анализируется влияние экономики в целом и отраслевых особенностей в частности на трансформацию учения об управлении рисками. Особое внимание уделяется предпосылкам, обусловившим современное состояние концепции управления рисками организации, и факторам, влияющим на дальнейшее развитие данного направления.

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, теория риска, управление рисками организации

*Aleshina A. Yu.*

## **DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND APPLIED VIEWS ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT**

**Abstract.** The article discusses the development of risk management theory over the past century. In view of the high applied significance of risk management, the influence of the economy as a whole and industry specifics in particular on the transformation of the doctrine of risk management is analyzed. Particular attention is paid to the prerequisites that determined the current state of the organization's risk management concept, and the factors influencing the further development of this area.

**Keywords:** risk, risk management, risk theory, enterprise risk management.

Управление рисками как направление экономической науки обладает особой спецификой. Во-первых, теория управления рисками тесно переплетена с практикой, во многих случаях можно считать, что именно практический интерес, желание людей в лучшей степени прогнозировать будущее и по возможности снижать возможный ущерб являются основой для развития управления рисками как самостоятельной категории и науки. Во-вторых, в основе управления рисками лежит синтез нескольких наук: математических (статистика, теория вероятностей, некоторые виды математической экономики, например теория игр) и наук о поведении (поведенческая экономика, психология), при этом вклад каждого направления значителен и с течением времени модифицируется.

Развитие теории управления рисками как самостоятельного научно-прикладного направления принято связывать с работой Ф.Х. Найта, заложившего формально-логический подход к изучению риска, - «Риск, неопределенность и прибыль», впервые опубликованной в 1921 г., где было обозначено определение риска как измеримой неопределенности и проведено разделение между рисками, которые можно и нельзя застраховать. При этом была

обозначена связь между быстрыми экономическими переменами и рисками, которые не подлежат страхованию<sup>1</sup>.

В 1952 г. впервые была опубликована статья Г. Марковица «Выбор портфеля»<sup>2</sup>, положившая начало развитию портфельной теории по диверсификации активов при составлении инвестиционного портфеля, основанная на анализе ожидаемых средних значений доходностей с учетом соотношения доходности и риска. Тогда впервые были формализованы с научной точки зрения понятия доходности и риска при принятии инвестиционных решений и построении портфелей фондовых активов, за разработку данной теории в 1990 г. Г. Марковицу была присуждена Нобелевская премия. Эта работа положила начало активному развитию теории управления инвестиционными рисками и количественно-статистическому анализу рисков.

При этом практически в то же время возрастает вклад теорий поведенческой экономики в развитие теории управления рисками. Например, в 1979 г. выходит статья Д. Канемана и А. Тверски «Теория перспектив»<sup>3</sup>, за которую в 2002 г. авторам была присуждена Нобелевская премия. Теория перспектив описывает процесс принятия решений, связанных с рисками, при наличии известных вероятностей, основой при этом является разная ценность для разных субъектов, которая определяется субъективным образом. Данная теория развивается и дополняется и в настоящее время.

Существенная роль субъективных факторов в источниках риска и в принятии решения по воздействию на риск, а также значимое влияние внешних факторов как на источники и уровень риска, так и на действия лица, принимающего решения, приводят к тому, что в условиях кризиса происходит пересмотр методов управления рисками, поиск новых способов идентификации, оценки и прогнозирования вероятностей наступления и возможных последствий рисков событий.

Интегрированный подход к теории риска предлагается в концепции немецкого ученого У. Бека, введшего в 1986 г. понятие «общество риска» в работе «Общество риска. На пути к другому модерну»<sup>4</sup>. Согласно данной теории в конце XX в. происходит переход от индустриальной модернизации к постиндустриальному состоянию - состоянию общества риска, где риски обусловлены преимущественно настоящим и будущим, а не прошлым, и носят глобальный вневременной характер.

В широком смысле в конце 20 в. – начале 21 в. произошел переход от традиционного подхода к управлению рисками к комплексному, когда управление рисками стало рассматриваться в виде системного, комплексного и интеграционного процесса, а оценка риска стала производиться главным образом с целью принятия управленческих и инвестиционных решений с учетом общей стратегии лица, принимающего решение. Новые направления развития теории риска в рамках концепции управления рисками в рамках всего предприятия (Enterprise Risk Management, ERM) получили своё отражение в стандартах ISO

---

<sup>1</sup> Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

<sup>2</sup> Markowitz Harry M. Portfolio Selection // Journal of Finance. 1952. - № 1, P. 77-91

<sup>3</sup> Kahneman, D.; Tversky, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk // Econometrica, 47 (2). 1979.– P. 263–291.

<sup>4</sup> Бек У. Общество риска: на пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седелника, Н. Федоровой. - М.: Прогресс-Традиция, 2000. - 383 с. - Пер. изд.: Beck U. Risikogesellschaft. - Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.

31000:2008, ISO 31000:2018 (российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000-2018) и концепции управления рисками COSO – COSO ERM<sup>5</sup>.

Проведя анализ развития различных направлений в теории управления рисками и сопоставив его с внешними факторами, можно предположить, что в условиях экономической нестабильности и под влиянием форс-мажорных событий настоящего времени (финансовый кризис 2008 г.; обострение геополитической обстановки в 2014 г. в связи с включением в состав России новых субъектов; пандемия Covid-19; начало проведения Россией специальной военной операции в феврале 2022 г. и обострение геополитической ситуации в мире), будет происходить пересмотр отдельных аспектов теории управления рисками с учетом возрастающей неопределенности, появлением новых рисков, которые сложно смоделировать математически ввиду отсутствия накопленной статистики по аналогичным событиям.

Отдельно стоит отметить некоторую цикличность в развитии теории управления рисками. Так, в настоящее время в условиях нестабильной геополитической и экономической обстановки вновь становятся актуальными идеи и методы Дж. М. Кейнса, подробно изложенные в его книге 1936 г. «Общая теория занятости, процента и денег» о необходимости государственного регулирования экономики для снижения степени неопределенности в экономике и, соответственно, для управления рисками<sup>6</sup>. С точки зрения теории управления рисками данный труд также важен и обоснованием влияния субъективных факторов (разное влияние на субъектов внешних факторов, разная осведомленность, разные предпочтения и мотивы и т. д.) при принятии решений, связанных с оценкой рисков и принятием решений<sup>7</sup>.

В нынешних условиях наблюдается схожая ситуация, когда возрастает роль государственного регулирования на фоне увеличивающейся неопределенности и рисков. В июльском докладе Банка России неоднократно упоминается происходящая в настоящее время структурная перестройка экономики, возросшая неопределенность, ожидаемый долгий период экономического спада, изменения на рынке труда, необходимость компаний адаптироваться к новым условиям, а также обозначается усиление государственного регулирования экономики для стабилизации и улучшения ситуации<sup>8</sup>. Аналогичные выводы о происходящих изменениях в мировой экономике, возросшей неопределенности, и необходимости поддержки со стороны государства присутствуют и в докладах Европейской комиссии<sup>9</sup> и Всемирного банка<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary // Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

<sup>6</sup> Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег (1936). М.: ООО «Издательство АСТ», 2021. – 520 с.

<sup>7</sup> Там же. Гл. 15

<sup>8</sup> Доклад о денежно-кредитной политике, июль 2022 г. Банк России. С. 1–4  
[https://cbr.ru/Collection/Collection/File/42214/2022\\_03\\_ddcp.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/42214/2022_03_ddcp.pdf)

<sup>9</sup> European Economic Forecast. Spring 2022. С. 1–5. [https://ec.europa.eu/info/system/files/economy-finance/ip173\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/system/files/economy-finance/ip173_en.pdf)

<sup>10</sup> A World Bank Report. Commodity Markets Outlook. April 2022. p. 1-4, 9-24  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37223/CMO-April-2022.pdf>

Вынужденные адаптироваться к изменяющимся условиям компании ищут новые методы оценки и воздействия на риск, пересматривают основы построения корпоративных систем управления рисками: пересматривают своё отношение к риску (риск-аппетит и склонность к риску), происходит ещё более быстрая и плотная интеграция управления рисками и ключевых бизнес-процессов, при этом необходимо учитывать ограниченные ресурсы и иные сдерживающие факторы.

Изменения в области управления рисками носят преимущественно прикладной характер и выражаются в разработке и применении на практике усовершенствованных или новых методов оценки рисков, расчета вероятности возникновения тех или иных рисков событий, прогнозировании исходов и определении возможной величины ущерба либо отклонения от плановых значений. Подобные изменения происходят не только на отраслевых уровнях и на уровне отдельной организации, но и на государственном уровне при принятии решений и разработке рекомендаций со стороны федеральных и региональных властей, Банка России, иных ведомств. При достижении определенного уровня и накоплении соответствующей статистики можно предположить, что произойдут и концептуальные изменения в теории управления, направленные на учёт новых факторов рисков и внешних условий с учетом существующих ограничений.

На основе проведенного анализа видится возможным развитие теории управления рисками в следующих направлениях:

1. Дальнейшее развитие связей поведенческих теорий с базовыми математическими моделями в области риск-менеджмента.
2. Модификация классической портфельной теории с учетом увеличивающегося влияния внешних факторов на доходность финансовых активов.
3. Появление новых методов управления рисками и совершенствование существующих. Например, разработка новых страховых продуктов, направленных на защиту организаций и физических лиц в условиях повышенной геополитической и экономической нестабильности.

Модернизация теории управления рисками с учетом актуальных экономических и политических вызовов, очевидно изменивших мировую экономику на продолжительное время, позволит более активно разрабатывать и внедрять новые модели анализа, оценки и методы воздействия на риски на практике, что в свою очередь окажет положительный эффект на деятельность как отдельных организаций, так и на глобальную экономику в целом.

## **Список литературы**

1. A World Bank Report. Commodity Markets Outlook. April 2022.  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37223/CMO-April-2022.pdf>
2. Бек У. Общество риска: на пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седельника, Н. Федоровой. - М.: Прогресс-Традиция, 2000. - 383 с. - Пер. изд.: Beck U. Risikogesellschaft. - Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.
3. ГОСТ Р ИСО 31000–2018. Менеджмент риска. Принципы и руководство.

4. Доклад о денежно-кредитной политике, июль 2022 г. Банк России.  
[https://cbr.ru/Collection/Collection/File/42214/2022\\_03\\_ddcp.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/42214/2022_03_ddcp.pdf)
5. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег (1936). М.: ООО «Издательство АСТ», 2021. – 520 с.
6. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
7. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary [Electronic resource] // Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Электронный ресурс]. URL:  
<https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
8. European Economic Forecast. Spring 2022. [https://ec.europa.eu/info/system/files/economy-finance/ip173\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/system/files/economy-finance/ip173_en.pdf)
9. ISO 31000:2018 Risk management.
10. Kahneman, D.; Tversky, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk // *Econometrica*, 47 (2). 1979.– P. 263 – 291.
11. Markowitz Harry M. Portfolio Selection // *Journal of Finance*. 1952. - № 1, P. 77-91

## **ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** Наш доклад затрагивает широкую тему эволюции концепций карьерного развития, включая отражение феномена карьеры в психологии, социологии, экономике и менеджменте. Цель доклада состоит в том, чтобы составить у слушателей комплексное понимание явление и подходов к его концептуализации. Мы проводим анализ проблематики карьерного развития, опираясь на три подхода к определению карьеры: карьера как объективное явление, карьера как объект управления и карьера как субъективный процесс. В рамках исследования рассматриваются классические и современные модели карьер, а также управление карьерой через таланты, преемственность и ротацию. Доклад обращает особое внимание на эволюцию карьер в контексте современных карьер "без границ" и рассматривает отечественные подходы к исследованию карьерного развития. Завершается доклад обзором актуальных проблем карьерного развития в современной науке, включая изменения в понимании карьеры в условиях быстро меняющегося рынка труда и обзором новых исследовательских направлений в этой области.

**Ключевые слова:** карьерное развитие, управление карьерой

*Arefev A. S.*

## **EVOLUTION OF CAREER DEVELOPMENT CONCEPTS**

**Annotation.** Our presentation delves into the wide-ranging topic of career development concepts evolution, encompassing perspectives from psychology, sociology, economics, and management. We analyze career development issues based on three approaches to defining a career: a career as an objective phenomenon, a career as an object of management, and a career as a subjective process. The discussion covers both classical and modern career models, as well as career management via talent management, succession, and rotation. The presentation pays particular attention to the evolution of careers in the context of contemporary 'boundaryless' careers and considers national approaches to career development research. We conclude by reviewing current issues in career development in contemporary science, including changes in career understanding in the face of a rapidly changing labor market, and an overview of new research directions in this field. We aim to provide a comprehensive overview of the dynamic landscape of career development, highlighting key theories, practices, and future trends.

**Keywords:** career development, career management, career research

## **Тезисы**

### **1. Отражение феномена карьеры в психологии, социологии, экономике и менеджменте**

Поговорим о том, как карьера выглядит с точки зрения различных наук и что их интересует в ней. Социологическую перспективу представляет модель карьеры Эверетта Хьюза, которая акцентирует внимание на взаимодействии социальных групп. С экономической точки зрения рассмотрим теорию человеческого капитала, где карьера понимается как инвестиции в образование и навыки. Обсудим взгляд на карьеру как на форму психологического контракта между сотрудником и организацией, и, конечно, поговорим о том, какое значение имеет карьера в менеджменте.

### **2. Проблематика карьерного развития и определение феномена карьеры**

На фундаменте предыдущего тезиса обсудим три подхода к определению карьеры: карьера как объективное явление, карьера как объект управления и карьера как субъективный процесс

### **3. Принятие карьерных решений: к профориентологии**

Мы пройдемся по основным теориям в этой области, включая теорию карьерного выбора Дж. Холланда. Эта теория подчеркивает важность личностных типов в выборе профессии и реализации карьеры. Кроме того, рассмотрим и другие подходы, которые обсуждают влияние социальных и экономических факторов на процесс принятия решений о карьере.

### **4. Классические карьеры: индустриальные, административные, вертикальные.**

Здесь мы обсудим классические модели карьер и их эволюцию. Поговорим об индустриальных и административных карьерах, их сходстве, основанном на иерархии и структуре и особенностях. Рассмотрим карьеру как последовательное продвижение вверх по вертикальной лестнице.

### **5. Управление карьерой: таланты, преемственность и ротация**

Этот раздел представляет собой обзор практик управления карьерой. Будут рассмотрены ключевые концепции, такие как управление талантами, карьерное планирование и развитие, преемственность и ротация персонала. Поговорим о подходах, которые стимулируют рост и развитие карьеры сотрудников, а также о способах поддержки преемственности на рабочем месте.

## **6. Международная карьера: вопрос культуры**

Раздел освещает вопросы международных карьер и влияние культуры на карьерные движения. Мы обсудим различные модели международных карьер, а также проблемы и вызовы, связанные с работой в разных культурах и на международном уровне.

## **7. Современные карьеры: без границ**

В этом разделе мы обсудим новые типы карьер, включая карьеры "без границ", где важнее индивидуальный опыт и развитие, нежели традиционное продвижение по иерархии. Мы обсудим теории и исследования, которые рассматривают эти новые типы карьер, и рассмотрим, какие вызовы и возможности они представляют.

## **8. Сетевой подход: брокеридж и социальный капитал**

Этот раздел обсудит роль сетей в карьерном развитии. Мы обратимся к теории социального капитала Бурдье и к трудам Грановеттера по слабым связям, а также обсудим идею "брокериджа" как механизма, используемого для построения и поддержания профессиональных сетей.

## **9. Отечественный подход к исследованию проблематики карьерного развития: трудовая, профессиональная и деловая карьера**

Обсудим, какими концепциями отечественная экономическая и управленческая наука обогатила теорию карьерного развития. Поговорим о наследии советского периода нашей академической истории, а также сделаем краткий обзор современных исследований.

## **10. Актуальные проблемы карьерного развития в современной науке.**

Завершим наш доклад обсуждениями актуальных проблем карьерного развития. Обсудим, как меняется понимание карьеры в условиях быстро меняющегося рынка труда, посмотрим на последние исследования возникшие в связи с СВО и обсудим направления западных исследований в этой области.



## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ В ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УЧЕНИЙ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются факторы и причины возникновения организационной психологии и ее роль в ряду управленческих учений и в практической управленческой деятельности. Показано, что организационная психология развивалась в рамках интердисциплинарного подхода на стыке социэкономических наук (психологии, менеджмента, экономической психологии, эргономики, социологии управления, управления персоналом). Выделены основные этапы развития организационной психологии и показаны современные задачи организационной психологии, которые связаны с процессами нарастающей глобализации, информатизации и распространения макротехнологий. Определено, что актуальные направления и перспективы развития организационной психологии в России связаны с необходимостью исследования теоретического наследия российских ученых начала XX века и учета особенностей российской ментальности и эксклюзивных психологических факторов, влияющих на деятельность современных российских организаций.

**Ключевые слова:** этапы развития организационной психологии, задачи организационной психологии, интердисциплинарный подход, российская ментальность.

*Bekoeva D.D., Chernyaeva G.V.*

## **ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN THE INTERDISCIPLINARY SPACE OF MANAGEMENT STUDIES**

**Annotation.** The article discusses the factors and causes of the emergence of organizational psychology and its role in a number of management teachings and in practical management activities. It is shown that organizational psychology developed within the framework of an interdisciplinary approach at the intersection of socio-economic sciences (psychology, management, economic psychology, ergonomics, sociology of management, personnel management). The main stages in the development of organizational psychology are singled out and the modern tasks of organizational psychology are shown, which are associated with the processes of increasing globalization, informatization and the spread of macrotechnologies. It has been determined that the current directions and prospects for the development of organizational psychology in Russia are associated with the need to study the theoretical heritage of Russian scientists of the early twentieth century and take into account the peculiarities of the Russian mentality and exclusive psychological factors that affect the activities of modern Russian organizations.

**Keywords:** stages of development of organizational psychology, tasks of organizational psychology, interdisciplinary approach, Russian mentality.

Организационная психология как самостоятельное научное направление в системе учений об управлении, научная область знания и новая учебная дисциплина формируется с начала 1900-х гг. XX века в интердисциплинарном пространстве вновь формирующихся социэкономических наук (социальной психологии, авиационной и военной психологии, экономической психологии, когнитивной и инженерной психологии, других областей психологического знания; а также менеджмента, истории и социологии управления, эргономики, управления персоналом и др.), что было связано с расширением областей научных исследований в сфере управления, широким распространением применения управленческих новаций в практике управления организациями, а также с развитием системного подхода и методик эмпирических исследований в управлении. Постепенно стали появляться достаточно развернутые концепции и учения об организации как открытой системе; трудовая деятельность человека стала рассматриваться как звено системы «человек-машина»; психологические процессы трудовой деятельности становятся предметом пристального интереса ученых различных специальностей и практиков-управленцев. Оказалось, что психологические факторы управления организованными группами и организациями являются не менее значимыми, чем экономические или политические, а индивидуальные и групповые особенности организационного поведения и организационной культуры могут существенным образом влиять на результаты и эффективность деятельности отдельных групп и в целом организаций.

При этом в процессе теоретических и эмпирических исследований в данной области значительно расширились и содержательно наполнились новыми подходами, новым содержанием и новой методологией представления о роли, функциях, направлениях и актуальных аспектах управленческой деятельности.

*Целью* данной статьи является определение этапов становления и задач развития организационной психологии, а также выявление влияния на её развитие зарубежных и российских управленческих учений.

Становление организационной психологии как области научно-практического знания об управленческих процессах и феноменах разворачивалось в рамках двух основных научных подходов. *Интрадисциплинарный подход* предполагал исследования данной области знаний в рамках акцентирования одной дисциплины (либо психологии, либо менеджмента), но он не получил мощного развития. *Интердисциплинарный подход* ориентировал исследователей на рассмотрение организационной психологии как области знания на стыке ряда областей научного знания – психологии менеджмента и психологии труда, социальной психологии, эргономики и экономики организации, социологии управления и управления персоналом. Именно данный подход оказался наиболее продуктивным и превалировал в истории развития организационной психологии.

Предмет организационной психологии можно определить как интердисциплинарная область научного управленческого знания, изучающую закономерности влияния человеческого фактора на процессы управления организационными структурами и деятельностью сотрудников в организации. Чем сложнее система управления организацией и внешних управленческих взаимодействий, тем выше требования к интеллектуальным функциям и другим психическим процессам участников организации, связанным с их ответственностью за результаты деятельности и взаимодействий как внутри, так и во

внешней среде организации. Поэтому предметом организационной психологии становятся выявление и учет психологических особенностей сотрудников, связанных с их включенностью в систему функциональных взаимодействий, властных и межличностных отношений в микрогруппах, а также исследование и учет характеристик взаимодействия людей в организационных группах и организации в целом.

Изучение закономерностей организационной психологии позволяет сформировать у руководителей теоретические представления и практические навыки важных функций управленческой деятельности:

- использование организационно-психологических закономерностей в целеполагании, принятии управленческих решений, успешном проведении бесед, совещаний и переговоров;
- умение эффективно формировать межличностные отношения (управление лидерством, управление коммуникациями и конфликтами, развитие коммуникативной гибкости и т. п.);
- осуществление своевременного и результативного мотивирования труда сотрудников и руководителей организации (мотивация достижений, разработка стандартов деятельности, поддержание высокой работоспособности, обеспечение лояльности и толерантности к условиям неопределенности, профилактика стресса).

Организационная психология связана с традиционными психологическими дисциплинами, но вместе с тем, имеет определенные различия, которые прежде всего связаны с доминирующими направлениями и спецификой профессиональной деятельности в рамках каждой из этих дисциплин. В отличие от организационной психологии психология труда определяется как наука, изучающая психологические закономерности, психические процессы и свойства личности в их взаимосвязи с орудиями труда, с физической и социальной средой. Такое определение предмета психологии труда, выдвигает на первый план проблему гуманизации труда и эффективности производственной деятельности в целом. Основные задачи современной психологии труда связаны с закономерностями установления гармоничных связей человека с его профессией, изучение структуры умений и навыков, обеспечивающих решение профессиональных задач в оптимальных и экстремальных условиях, определение факторов устойчивости профессиональной деятельности, изучение структуры трудовых установок и мотивов трудовой деятельности, изучение структуры психофизиологических состояний человека в труде. Именно поэтому психология труда решает эти проблемы в системе других областей знания: физиологией трудовых процессов, гигиеной труда, терапией и профилактикой профессиональных заболеваний, эргономикой, экономикой, трудовым правом, охраной труда, этикой и социологией труда, теорией трудового воспитания, рассматривая человека как участника процесса создания потребительных ценностей.

Организационная психология связана также с прикладными направлениями исследований по оптимизации деятельности человека, то есть с управленческими дисциплинами – управлением персоналом, НОТ, персональным менеджментом, организационным консультированием. Предмет управления персоналом определяется как функция организации, направленная на эффективное использование персонала для достижения целей организации (О.С. Виханский, А. И. Наумов, М. Д. Виноградский). С другой стороны, предметом управления персоналом признается целенаправленная

деятельность руководителей всех уровней управления организации по разработке кадровой политики технологий управления персоналом организации (М.И. Басаков). Управление персоналом – это область управленческого знания, функцией которой является, прежде всего, решение задач, так называемого, кадрового круга организации: планирование потребности в квалификационных сотрудниках, составление штатного расписания, подготовка должностных инструкций, анализ и контроль работы персонала, разработка программ обучения и развития персонала, аттестация сотрудников, мотивация, социальная и правовая защищенность персонала.

В комплексе наук о трудовой деятельности история становления организационной психологии связывается с именами Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915), основоположника организации труда и классика научного менеджмента, и Уолтера Дилла Скотта (1869–1955) – ученика одного из основателей психологической науки немецкого ученого Вильгельма Максимилиана Вундта (1832-1920). У. Д. Скотт, вернувшись в Америку, использовал знания психологии для решения задач в рекламе и бизнесе. В Германии в это время Гуго Мюнстерберг (1863-1916), один из первых психологов, изучавших проблемы психологии в экономике, решал вопросы определения задач профессиональной пригодности, результаты которых Джордж Элтон Мейо (1880-1949) использовал в своих исследованиях в компании Western Electric (Хоторнские исследования), чем внес неопределимый вклад в разработку проблем понимания мотивации персонала, межличностных отношений и менеджмента. Он признан одним из основоположников организационной психологии<sup>1</sup>.

Становление организационной психологии как науки в 50-е – 70-е годы XX в. связано с изучением природы лидерства, закономерностей мотивации и удовлетворенности трудом, влияния структуры организации и морально-психологического климата на производительность труда сотрудников. Институционализация организационной психологии произошла в период формирования отделения организационной психологии при Американской психологической ассоциации (APA), в последующем развитии общества индустриально-организационных психологов (SIOP). С этого времени результаты исследований в области организационной психологии влияют на многие аспекты взаимоотношений между людьми, которые объединены трудовой деятельностью в рамках

---

<sup>1</sup> Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из теорий научного управления. Группа ученых, (Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фриц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие), исследовала влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хоторне (Hawthorne). Руководство компании Вестерн Элекрик (тогда там был телефонный завод) было проникнуто идеями Файоля и Тейлора о возможностях научного менеджмента и учёным предоставили все условия для изучения процесса производства. На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда. На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, но социальной, то есть ориентация на групповые нормы (например, не делать больше, чем может сделать сосед по конвейеру и т. п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства. Открытый в ходе Хоторнских исследований, эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

одной организации, они широко применяются и в зарубежных, и в российских организациях в процессе формирования единой организационной культуры, формулирования и утверждения правил взаимодействия между участниками организации, в процессе формирования организационных рабочих, проектных групп и сплоченных команд, а также при решении иных неординарных управленческих задач.

В начале XXI века перед организационной психологией возникли новые проблемы, обусловленные усилившейся глобализацией экономических и иных мировых процессов, ускорившимися процессами информатизации и технологического обновления, динамично меняющейся социокультурной средой в развитых странах; изменениями в содержании, ритмах и интенсивности труда во многих сферах профессиональной деятельности; возрастанием возможных катастрофических последствий в случае совершения ошибок в процессе трудовой деятельности.

Вследствие этих множественных изменений во многих современных организациях не только на руководителей, но и на каждого сотрудника стала возлагаться очень большая ответственность, и это во многом способствовало появлению в штатном расписании многих организаций (и не только опасных производств) должности психолога-консультанта с широким кругом новых задач: участие в подборе, отборе, адаптации, оценке персонала, организация психологического мониторинга организационного климата и состояния сотрудников, профилактика профессионального и эмоционального выгорания, осуществление систематического индивидуального, группового и организационного психологического консультирования и т.д.

Обобщение истории формирования организационной психологии как науки и практики, позволяет выделить *основные этапы развития организационной психологии*.

*Первый этап* развития организационной психологии (начало XIX в. – 30-е гг. XX в.) связан с донаучной психологией: в данный период исследователи в основном обосновывали возможность перенесения знаний и принципов психологии на объяснение и разрешение проблем человека, функционирующего в контексте бизнеса и промышленности (поведение людей в трудовых операциях). Хронологию установить довольно сложно – начало века 1900 можно назвать зарождением организационной психологии и организационного поведения. Именно тогда впервые была подчеркнута необходимость исследования конкретных навыков людей как основы развития научной психологии. Лилиан Гилбрет (Эвелин Моллер, 1886–1972), которая, в выступлении на встрече инженеров и промышленников в 1908 г., отметила, что люди – это наиболее важный элемент производства, и указала на необходимость включения психологии в образование инженеров – управленцев.

Основателями организационной психологии признаются: Уолтер Дилл Скот («Психология рекламы»; «Повышение эффективности людей в бизнесе») и Фредерик Уинслоу Тейлор («Принципы научного менеджмента»), утвердивший принцип приоритета научного подхода к управлению перед практическим, предложивший научно обоснованный отбор и обучение работников, доказавший приоритет совместной деятельности перед индивидуальным исполнением, а также принцип учета интересов менеджмента и работников. Значительный вклад в развитие науки внесли также немецкий психолог Хьюго Мюнстерберг («Психология и эффективность производства»), супруги Гилбрет и Лилиан Фрэнк, одними из первых оценившие роль межличностных отношений на рабочем месте («Психология менеджмента»; «Основы научного менеджмента» и др.).

*Второй этап развития организационной психологии* (30-е – 50-е гг. XX в.) отражает признание значимости организационной психологии как актуальной науки и практики управления. Главными ускорителями развития организационной психологии в данный период наряду с продолжающимися теоретическими разработками научного менеджмента, стала Вторая мировая война. Востребованность психологических знаний во время ведения боевых действий возрастала, психологи вовлекались в практику подготовки военных операций, формирования целевых групп, включая подготовку разведчиков, а также участвовали в разработке пропагандистских и информационных материалов для противоборствующих сторон с учетом психологических особенностей и менталитета конкретных адресатов – групп военнослужащих различных европейских стран. В условиях войны оказались возможными уникальные исследования, например Роберт Иеркс (1876–1956) в связи с необходимостью распределения солдат по подразделениям армии разработал армейский альфа и бета тесты и протестировал около 2 млн человек.

Социальная востребованность организационной психологии возрастала и в связи с необходимостью поиска оптимального решения новых практических задач экономики и менеджмента как в предвоенное, так и в военное, а особенно – в послевоенное время. В частности, возникало немало задач оптимизации конвейерного производства, необходимости психологического обеспечения пуско-наладочных процессов при запуске крупных заводов-гигантов.

Важными вехами в развитии организационной психологии стало издание журнала по прикладной психологии («Applied Psychology») и подготовка прикладных рекомендаций (разработанное усилиями технологического института Д. Карнеги «Пособие по отбору торговых агентов»). Джеймсу Маккин Кеттелу (1860–1944) удалось решить вопросы развития и внедрения психологии на производстве, и совместно с Гарвардским университетом провести на заводе Западной электрической компании знаменитый Хоторнский эксперимент. Д.М. фактически создал крупнейшую психологическую корпорацию, издающую психологические тесты, создал журнал «Psychological review». В этот период организационная психология приобретает институциональный характер. Она была включена и представлена 14 отделением Американской психологической ассоциации (SIOP).

На *третьем этапе развития организационной психологии* (1946–1970 гг.) разворачивается специализация исследований. Данный этап характеризуется двумя особенностями. Во-первых, организационная психология становится самостоятельной междисциплинарной областью научного знания наряду с прикладной психологией, индустриальной психологией, менеджментом и эргономикой. Развиваясь на базе учений и концепций бихевиоризма и необихевиоризма (А. Бандура, Д. Доллард, Дж. Келли, Н. Миллер, Б. Скиннер, Дж. Тибо, Э. Толмен, К. Халл), предметом исследования которых стали: рационалистические аспекты межличностных отношений, процессы научения, психологические основы поведенческого репертуара личности, оперантное обусловливание, особенности взаимодействия в различных социальных условиях и средах (стимул и подкрепление); факторы, формирующие поведение и другая актуальная тематика. Во-вторых, исследования приобрели систематический характер и организационную направленность, появилась специализированная научная литература по организационной психологии, организационному поведению и организационному развитию.

4 этап характеризуется эмпирическое развитие современной организационной психологии с начала 70-х годов XX века по настоящее время, когда перед организационной психологией была поставлена задача: обеспечить высокий профессиональный уровень в научных психологических исследованиях и оказании психологических услуг клиентам. С другой стороны, психологам вменялось в обязанность быть юридически ответственными за свои действия и учитывать правовые стандарты. Информационный век выдвинул на первый план генерирование и использование информации как неотъемлемой части профессиональной деятельности организационных психологов, управленцев в целом и повышение роли когнитивных теорий, интерес к тому, как человек получает информацию, поступающую из окружающей среды, как перерабатывает и как это сказывается на его сознании и поведении. Теоретической основой многих учений в анализируемый период стал когнитивный подход, предмет которого – познание, перцепция, аттракция, формирование и изменение аттитюдов; образование понятий, мышление, знание; организационное поведение, которое объясняется через описание познавательных процессов человека. Наиболее яркие представители этого направления – Ф. Хайдер, Т. Ньюком, Л. Фестингер, Ч. Осгуд, Д. Креч, Д. Крачфилд, С. Аш.

Наконец, появились учебники по организационной психологии (М. Dunnett<sup>2</sup>) и организационному поведению (F. Luthans<sup>3</sup>). С другой стороны, в правительственных структурах управления усилился контроль разработок в этой области, так как значительно изменились системы производства, появились новые профессии, новые формы воздействия на человека в процессе профессиональной деятельности. Вхождение в эру глобализации экономики, политики, культуры, образования требует новых подходов и учета новых проблем, связанных с культурным разнообразием и учетом свойственных разным культурам факторам трудового и организационного поведения.

Важную роль в развитии организационной психологии в середине – конце XX в. сыграло формирование мощной теоретической базы ряда современных психологических учений, в частности концепций интеракционизма. Были исследованы: когнитивный аспект коммуникации; формирование социальных установок (социальная роль, референтная группа); процесс социальной перцепции; интеракция; социальное межличностное взаимодействие; символическая коммуникация (система коммуникаций и межличностных отношений); человек как активный участник взаимодействия (символический интеракционизм Дж. Мид; Кун, Дензин, Стросс, Р. Блумер), ролевые теории (Линтон, Шибутани, Тернер, Э. Гоффман, Мейсон, Гросс), теории референтной группы (Ч. Кули, Мертон, М. Шериф и др.).

*Современные задачи теоретической и практической организационной психологии* связаны с процессами нарастающего разделения труда, глобализации и формированием глобальных информационных систем и макротехнологий.

*Во-первых*, важнейшей задачей современной организационной психологии является выявление детерминант соответствия психологических характеристик рабочей силы, организационных факторов профессиональной деятельности, включая соответствие требованиям организационной культуры, и адекватных условий труда в обстоятельствах

---

<sup>2</sup> Dunnett M. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976.

<sup>3</sup> Luthans F. Organizational behavior. McGraw-Hill, 1977.

высокой неопределенности, когда стремительно меняются организационные условия, процессы и структуры. В современных условиях необходимы руководители, специалисты и работники с адекватным и более высоким, нежели в начале XX века, уровнем образования и профессиональной подготовки. Меняются: структура рынка труда и характер работы; вакансии актуальны в основном в сфере услуг; предъявляются высокие требования к компьютерной, языковой и эмоционально-коммуникативной грамотности претендентов на вакансии. Экономические и цифровые технологические изменения провоцируют масштабные увольнения и достаточно жесткие безальтернативные требования к вновь нанимаемым работникам, у многих из них возникает необходимость в зрелом возрасте овладеть новыми и достаточно сложными компетенциями. На различных уровнях управления широко востребованы междисциплинарные знания и навыки в области антикризисного менеджмента, управления конфликтами, психологии лидерства, организационного психологического консультирования, модерирования психологических тренингов, бейтологии, психологического портретирования и диагностики.

Продолжительность жизни человека в развитых странах в целом увеличивается. Но вместе с тем за счет кардинального ускорения темпов перемен, интенсивности рабочей нагрузки и постоянных новаций в сфере управления бытом, многими работниками острее ощущается дефицит свободного времени. Важным фактором изменения организационного поведения является связанное с этими процессами, а также процессами пандемии увеличение медицинских расходов как на индивидуальном уровне, так и на уровне организаций (работники вынуждены больше времени и средств тратить на медицинские обследования, профилактику и лечение, а работодатели на фоне снижения доходов, оборотов капитала, санкций и различного рода дополнительных выплат вынуждены минимизировать издержки на «золотые парашюты», премирование и поддержание здоровья работников и членов их семей). Для профилактики и минимизации организационных конфликтов, устранения выгорания персонала, организации компенсирующих мероприятий необходимы разработка новых программ и новых оригинальных методик работы с персоналом, членами их семей и увольняемыми сотрудниками.

Перечисленные процессы, а также то, что в последнее десятилетие цели профессиональной деятельности, планы карьеры и в целом образ персонального будущего сотрудников многих организаций в современных условиях повышения пенсионного возраста в России и многих других странах резко подвергся существенным разрушениям, многие работающие люди нуждаются в корректировке своих ориентиров, ценностей, установок, то есть нуждаются в усилении мотивации к труду и в комплексной психологической поддержке. Поэтому появляются *новые актуальные направления организационной психологии* – управление досугом персонала, формирование благоприятного организационного климата, повышение его психологической компетентности, профилактика социальных девиаций, эмоционально-психологический мониторинг руководителей и сотрудников, персональное психологическое консультирование и разработка индивидуальных психологических рекомендаций.

*Во-вторых*, одной из сложнейших задач организационной психологии является объединение разнообразных больших организационных коллективов сотрудников крупных компаний со множеством внешних взаимодействий в единые сообщества, чтобы с учетом глобального международного разделения труда оказывать наибольшее позитивное влияние



на результаты производственной деятельности подразделений организации и бизнеса в целом.

*В-третьих*, неотъемлемой задачей организационной психологии является расширение проблемного поля современной науки за счет синтезирования концепций с которыми она связана (концепций НОТ, психологии труда, психологии личности, социальной психологии, психологии управления группового поведения и взаимодействия, организационное консультирование) и методологического обогащения наработками смежных областей научно-практического знания.

*В-четвертых*, перспективы развития организационной психологии связаны с процессом повышения её информационной активности за счет создания международных информационных площадок (систематических научно-практических мероприятий и периодических изданий журналов по организационной психологии, признанных в научном мире и имеющих высокий импакт-фактор). К ним можно отнести: журнал «Journal of Organizational Behavior»<sup>4</sup>; ежегодный электронный специальный тематический выпуск<sup>5</sup>; «Organizational Behavior and Human Decision Process»<sup>6</sup> и ряд других изданий. Помимо этого, было сформировано «Общество преподавателей организационной психологии и организационного поведения» (Organizational Behavior Teaching Society), которое с 1975 года приступило к выпуску журнала «Journal of Management Education»<sup>7</sup>, а в американской Академии менеджмента (Academy of Management) начало функционировать специальное отделение – «Organizational Behavior Division»<sup>8</sup>.

*В-пятых*, следует особо подчеркнуть, что актуальные направления и перспективы развития организационной психологии в России связаны с необходимостью как теоретических, так и полевых системных исследований различных аспектов управления организационным поведением в современных российских организациях. При этом важно обобщить и систематизировать ценнейшие наработки и учения отечественных исследователей начала XX века, начиная с работ Г. И. Челпанова<sup>9</sup>, А. А. Богданова<sup>10</sup>, В. М. Бехтерева<sup>11</sup>, И.Н. Шпильрейна<sup>12</sup>, а также С.Г. Геллерштейна, А. К. Гастева, А. А. Алексева, В. М. Когана, Н. А. Бернштейна, Б.Н. Северного и др. В работах российских авторов не только высказываются очень перспективные идеи развития управления организациями и персоналом, но и содержатся ценные выводы об эксклюзивных психологических факторах и особенностях российской ментальности, эмоционально-психологических конструктах и устойчивых социально-психологических ценностях и установках, обуславливающих принятие решений, а также особенностях и алгоритмах формирования мотивов, целей, традиций и неписаных специфических правил трудовой деятельности в российских

---

<sup>4</sup> Журнал «Организационное поведение» выходит с 1980 г.

<sup>5</sup> [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/469](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/469).

<sup>6</sup> Журнал «Организационное поведение и процессы принятия решений» выходит с поквартальной интеграцией номеров // [www.sciencedirect.com/science/journal/07495978](http://www.sciencedirect.com/science/journal/07495978).

<sup>7</sup> «Журнал менеджера образования» // <http://bernard.pitzer.edu/~obts>.

<sup>8</sup> «Отделение организационной психологии» // [www.obweb.org](http://www.obweb.org).

<sup>9</sup> Челпанов Г. И. О прикладной психологии в Германии и Америке (1912).

<sup>10</sup> Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука (1913).

<sup>11</sup> Бехтерев В. М. Коллективная рефлексология (1921).

<sup>12</sup> Шпильрейн И.Н. Новые социалистические формы труда и психотехника. (1931).

организациях. Ментальность российского человека, закономерности внутригруппового поведения людей, национальная специфика поведения личности в трудовой профессиональной деятельности, специфика мотивации, равно как и своеобразность структуры межличностных отношений, иерархических и профессиональных взаимодействий в российских организациях должны быть детально изучены, чтобы организационная психология могла оказывать существенную помощь в эффективном управлении современными российскими организациями.

*Выводы.* 1. Организационную психологию можно определить как междисциплинарную область научного управленческого знания, изучающую закономерности влияния человеческого фактора на процессы управления организационными структурами и деятельностью сотрудников в организации. 2. В развитии концепций и учений в области организационной психологии целесообразно выделять несколько этапов (преднаучный этап, этап научного становления и признания, этап научной специализации, эмпирический этап). 3. Современные задачи теоретической и практической организационной психологии связаны с процессами нарастающего разделения труда, глобализации и формированием глобальных информационных систем и макротехнологий. 4. Наиболее актуальные направления и перспективы развития организационной психологии в России связаны с необходимостью системных исследований различных специфических аспектов управления организационным поведением в современных российских организациях на основе обобщения и систематизации нашего интеллектуального наследия – на ценнейшие наработки и учения российских ученых начала – первой половины XX века.

## **Список литературы**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.
3. Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, 2004.
4. Маршев В.И. История управленческой мысли, Учебник М: Проспект, 2021
5. Bass В.М & Barret. People, Work & Organizations psychology. An Introduction to Industrial & Organizational psychology. Boston: Allyn & Bacon. 1981.

*Беляев А. Н., Сараев В. В.*

## **ВОЕННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО А. В. СУВОРОВУ: РЕЗУЛЬТАТ ПРАКТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Belyaev A. N., Saraev V. V.*

## **MILITARY METHOD OF ENTERPRISE MANAGEMENT BY A.V. SUVOROV: RESULT OF ENTERPRISE PRACTICE**

Потомство мое, прошу брать мой пример:

всякое дело начинать с благословением Божьим;  
до издыхания быть верным Государю и Отечеству;  
избегать роскоши, праздности, корыстолюбия  
и искать славы через истину и добродетель.

А. В. Суворов

Основные тезисы работы:

1. Важность стратегического управления как процесса, так и объекта.
2. Отдельные предложения по разделению стратегического управления и операционного (оперативного) управления организацией.
3. Операционное (оперативное) управление организацией на основе военной стратегии А. В. Суворова: практический пример ООО «НПО «МИР».
4. Прогноз на будущее, отдельные предложения на перспективу.

1. Невозможно не согласиться с Кардашовой И. Б., отметившей, что «в реалиях новых рисков, вызовов, опасностей и угроз, глобализационных процессов стратегический уровень управления становится важнейшим детерминантом во взаимосвязанных и взаимозависимых сферах социально-экономического развития»<sup>1</sup>. По ее обоснованному

---

<sup>1</sup> Кардашова И. Б. Стратегическое управление: реальность и миф // Административное право и процесс. 2022. № 7. С. 8.

мнению, требуется теоретическая разработка новых подходов, основанных на принципах стратегического реагирования на деструктивные факторы<sup>2</sup>.

Атаманчук Г.В. считает, что «для стратегического уровня характерны: значительное время действия (пять и более лет), иерархическое построение «древа» целей, формирование системности управленческих решений, жесткий контроль за реализацией целей»<sup>3</sup>.

Стратегическое управление имеет разнообразный спектр особенных отличий от других видов управлений и управленческой деятельности, но авторов работы интересует, прежде всего, элементы динамики и статики. Академически считается, и это признано всеми, что стратегическое управление заключается в наборе решений и действий<sup>4</sup>, что ближе к обобщенному понятию процесса. Процессная динамика влечет нас в желаемое будущее, и с позиции будущего разворачивает нас на изменения в настоящем положении. Но как быть, если изменения настоящего незначительны, в какой-то мере, стабильны?

На наш взгляд, в этом случае стратегическое управление может приобретать признаки объекта, например, при такой составной части стратегического управления как управление рисками. Пример: при подготовке проекта внешнеэкономического контракта управление рисками может иметь место в процессе динамики разработки проекта контракта, проведении переговоров и согласования условий заключения контракта, а может быть заключено в каком-нибудь неизменяемом статичном положении части текста контракта, требующего внимания и контроля в порядке управления рисками. Более того, следует помнить, что сам риск является неотъемлемым признаком предпринимательской деятельности (п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ)) и не имеет универсального законодательного определения<sup>5</sup>.

Поиск ответа на вопрос о научной корректности подходов к исследуемому предмету с позиций динамики и статики не является новым. Примером этому является доказательная научная позиция Маршева В. И. в отношении подробного элементного разделения понятия «организация» в статике и в динамике, сформулированных в соответствующих определениях<sup>6</sup>.

2. Разделение стратегического управления и операционного (оперативного) управления организацией зависит не только от достигнутого уровня корпоративного управления организацией и в организации, не только от создания и деятельности корпоративных органов управления и структур, например совета директоров, ревизионной комиссии,

---

<sup>2</sup> См.: Кардашова И. Б. Указ. соч. С. 8–14.

<sup>3</sup> Цит. по Кардашова И. Б. С. 10 Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекций. 3-е изд. Доп. М.: Омега-Л, 2005. С. 170.

<sup>44</sup> Специалисты в области стратегического управления в той или иной интерпретации выделяют стадии: сбор и анализ информации, планирование, прогнозирование, подготовка и принятие решения, организация, регулирование и координация, контроль и оценка результатов и др. (Виханский О.С., Маршев В.И. и др.).

<sup>5</sup> См.: Цветков И. В., Иванова Е. И. Правовые (юридические) риски в договорной работе // Законодательство. 2022. № 10. С. 32–40.

<sup>6</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2021. С. 19.

подразделения внутреннего аудита, но и от выбранной и разработанной стратегии развития организации.

Так, аутсайдерская (англо-американская) система корпоративного управления имеет «крен» к приоритету развития стратегического управления, а наоборот, инсайдерская (японо-германская) система корпоративного управления тяготеет к операционному (оперативному) управлению организацией. Российская система корпоративного управления, по мнению авторов, находится в пути от инсайдерской к аутсайдерской системе, зачастую, обремененная такой корпоративной особенностью как факт совмещения мажоритарным владельцем организации (акционером, участником) или иным фактическим бенефициаром, по существу являющимся владельцем компании, функции единоличного исполнительного органа (генерального директора, президента) или руководителя коллегиального исполнительного органа (председателя правления, председателя президиума).

В сложившейся ситуации, лицо принимающее операционные управленческие решения – генеральный директор, невольно, уделяет меньше внимания корпоративному управлению стратегического уровня, сосредотачивая возможности принятия и исполнения всех управленческих решений в одних руках в рамках операционного (оперативного) руководства.

Операционный (оперативный) уровень управления организацией с совпадением носителей функций мажоритарного акционера в акционерном обществе или участника в обществе с ограниченной ответственностью (хозяйственные общества) формирует претензию на уровень особого российского дуального корпоративного управления. В отношении уровня стратегического управления подобная корпоративная ситуация в организации создает «квазистратегическое» управление<sup>7</sup> в противовес устоявшимся доктринам западных теоретиков стратегического управления.

Еще на заре правоприменения федеральных законов об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью, Мозолин В.П. утверждал, что оперативно-исполнительное руководство хозяйственным обществом, не осуществляющее стратегическое руководство, предназначено «для отрыва управления от собственности с целью сосредоточению его в руках лиц, представляющих крупный капитал, инвестируемый в общества»<sup>8</sup>.

3. Операционное (оперативное) управление организацией на основе военной стратегии А. В. Суворова: практический пример ООО «НПО «МИР».

Несмотря на законодательное закрепление исполнительных органов организации, операционный (оперативный) уровень управления организацией имеет, прежде всего,

---

<sup>7</sup> Некоторые авторы применяют понятие «нестратегическое» управление. См. напр.: Кардашова И. Б. Указ. соч. С. 10.

<sup>8</sup> Мозолин В.П. О юридической природе внутрикорпоративных отношений // Государство и право. 2008. № 3. С. 35.

практические пути формирования и насчитывает уже десятки заметных применяемых корпоративных и управленческих практик, классифицированных по видам и моделям.

В условиях настоящего социально-экономического положения и влияющих на него событий и факторов (специальная военная операция (СВО), санкции со стороны недружественных стран и др.) у владельцев предпринимательского дела рождается интерес к исторически-сравнительным и армейско-военными моделями корпоративного управления в организациях. Именно, в этих случаях, происходит качественно новое преобразование операционного (оперативного) уровня управления организацией, дающее и результат, и эффективность.

При этом, значимость данных моделей управления повышается тем, что имеется явная потребность на определение роли и места стратегического управления организацией в структуре корпоративного управления как структурированной целостной системы. Так, вопрос целеполагания не может решаться иначе, чем только высшим органом управления организацией, например, общим собранием акционеров иногда с контролируемым делегированием данного полномочия совету директоров (наблюдательному совету) хозяйственного общества.

Зарнадзе А.А. обращает внимание на то, что «теоретическое и прикладное содержание целостности систем управления пока еще не востребовано. Дело в том, что все происходящие процессы в общественном развитии получали удовлетворительные решения на уровне систем, которые не требовали теоретических обобщений до уровня их целостности.»<sup>9</sup>.

ООО «НПО «МИР» является проводником внедрения и реализации военной стратегии по А. В. Суворову.

Мировоззрение и деловая позиция организации (далее – предприятие) строится на следующем:

С 1991 г. по 2022 г. падение ВВП России в мировом объеме составило несколько раз.

Одни из причин этого:

- Отказ от опыта русской, советской культуры управления.
- Слепое копирование международного, в частности, западного метода управления.

Внедрение русского метода управления предприятием на примере ООО «НПО «МИР» (г. Омск, отрасль электроэнергетики) основано на следующих составляющих:

- русская культура;
- православная вера;

---

<sup>9</sup> Зарнадзе А.А. О единстве целостности и институциональности системы управления // Управленческие науки. 2015. № 2. С. 9.

- зрительное целевое управление;
- внедрение метода упорядочивания процессов и самодисциплины.

Одна из главных причин успешного развития предприятия — это наличие высокой производственной культуры, выращенной на почве русской культуры. Предприятие в целом и его сотрудники в отдельности являются носителями русской культуры.

Причинами невыполнения участниками процесса в предпринимательском деле единой цели по мнению предприятия являются:

- у каждого участника своя цель;
- участники развернуты от цели и не видят ежедневно, как выполняется цель;
- никто не подсказывает, что нужно делать для достижения цели.

Для достижения единой цели необходимо выполнять основополагающие мероприятия:

- показывать реально измеряемую общую цель предприятия;
- разворачивать всех участников к общей цели, чтобы они ее ежедневно видели;
- определять цели участников совпадающими с общей целью предприятия;
- обучать сотрудников тому, что необходимо делать для достижения общей цели предприятия.

Принцип саморегулирования работников в достижении поставленной цели – метод целевого зрительного управления (далее – метод ЦЗУ).

Задача руководителя предприятия – направить вектор целей всех работников на достижение главной цели предприятия – сделать коллектив как бы магнитом. Применение целевого зрительного управления увеличивает результативную силу коллектива от 50% до 100%.

#### 4. Прогноз на будущее, отдельные предложения на перспективу.

С осторожностью, но можно предположить, что по мере развития отдельных элементов мобилизационной экономики, будут разрабатываться и реализовываться модели корпоративных управлений и стратегий развития организаций, основанных на актуализированных в настоящем, но незыблемых по своей основе историко-сравнительных и армейско-военных традициях.

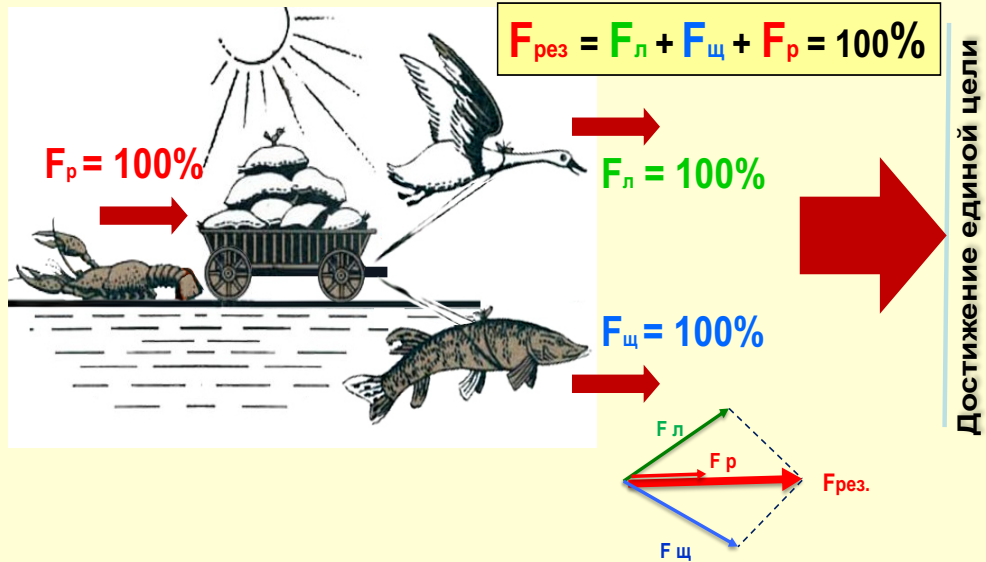
Современные корпоративное право как наука и управленческая наука продолжают развиваться параллельно, изредка стыкуясь друг с другом. Одним из способов сближения этих наук может стать интеграция на почве истории, исторического опыта, историко-сравнительного метода исследования теоретических вопросов и с прикладным расширением и использованием уникальных корпоративных и управленческих практик.

Одним из предложений на перспективу, является обращение внимания на исследование вопроса «Почему произошло то или иное событие, явление, факт?», поставленному в управленческой науке Маршевым В.И.



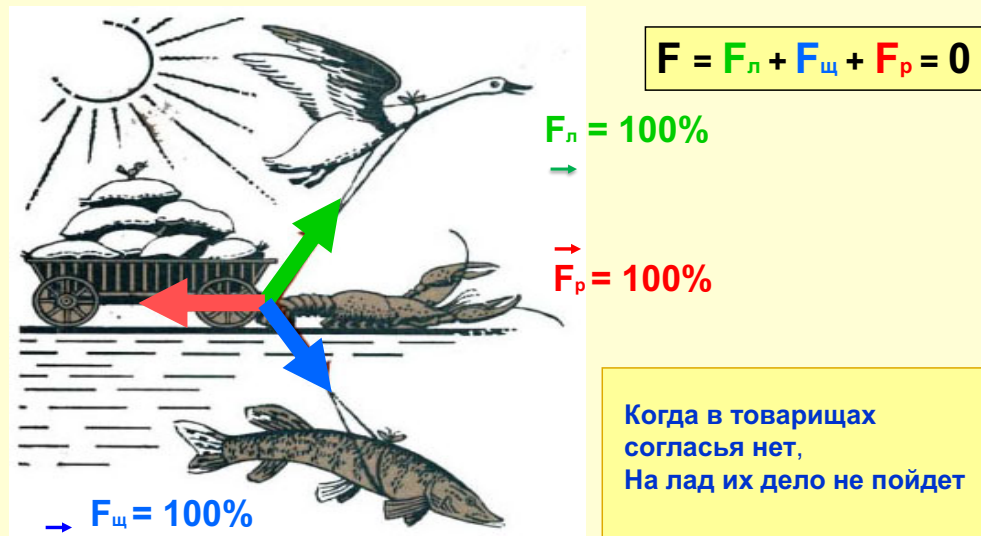
Приложение:

«Единство дает согласие» - А.В. Суворов

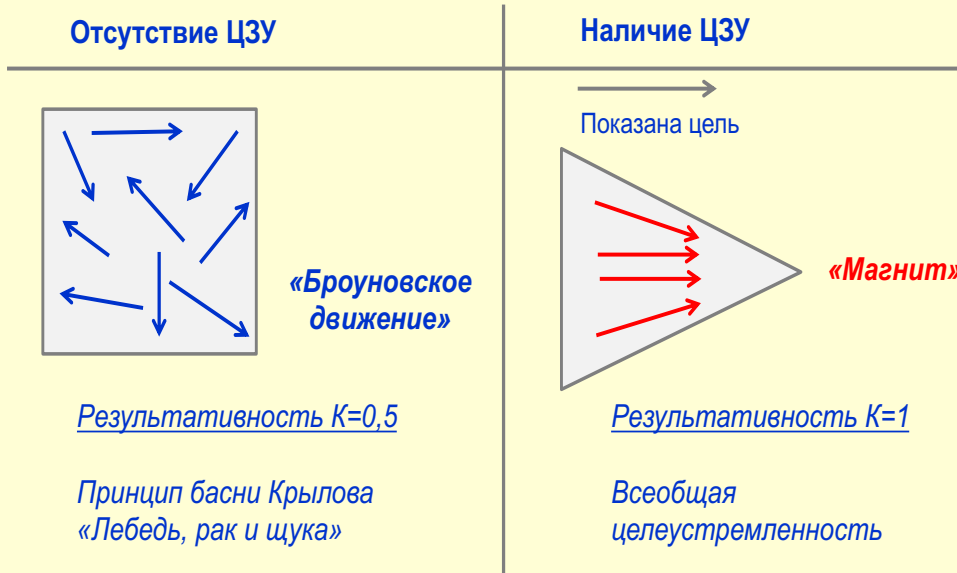


Пример отсутствия единой цели

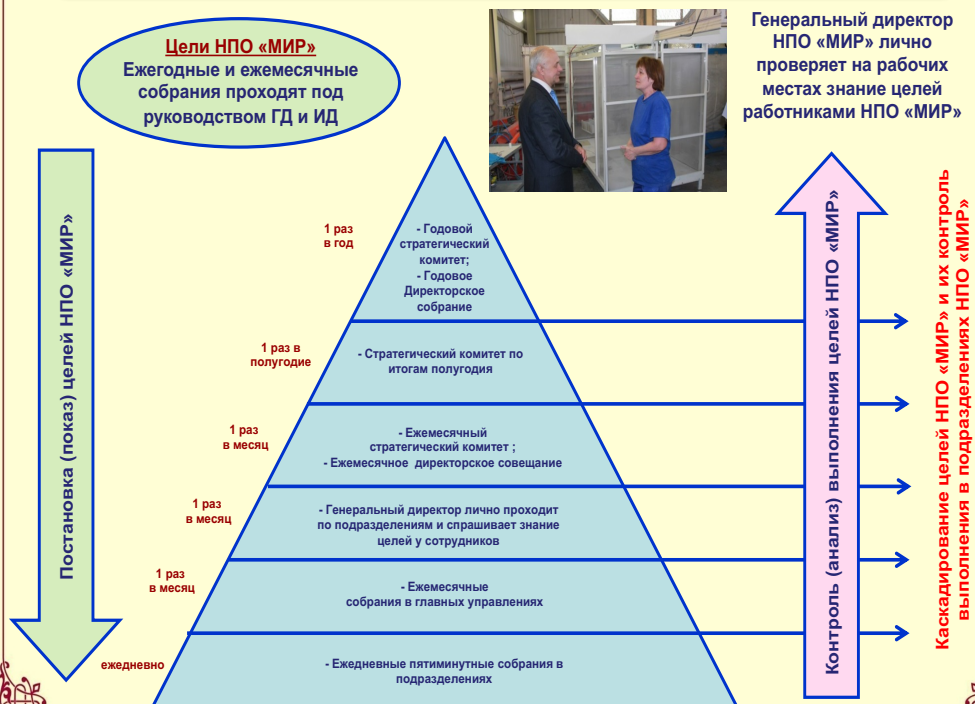
(из басни Ивана Крылова)



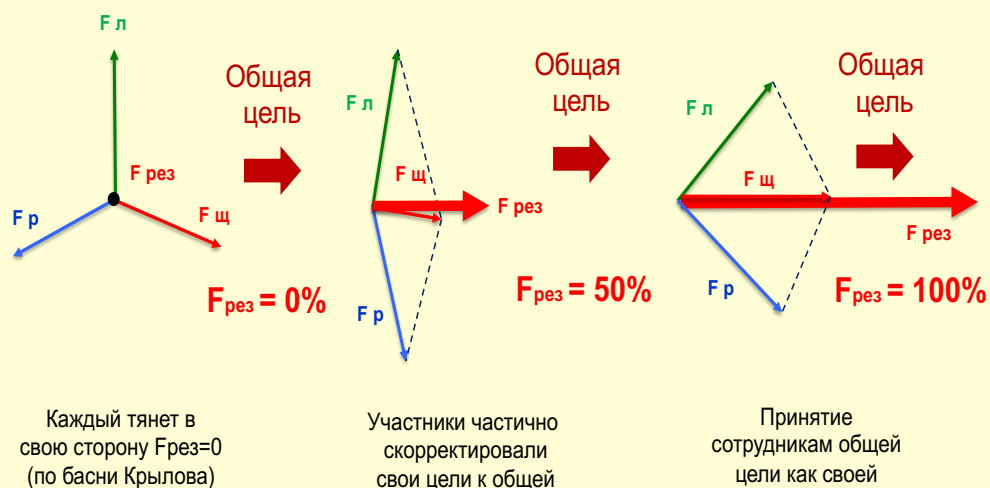
**Принцип саморегуляции работников в достижении поставленной цели  
(МЕТОД ЦЕЛЕВОГО ЗРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ – ЦЗУ)**



**Постановка, закрепление и знание целей предприятия персоналом НПО «МИР» на операционном уровне. Контроль достижения целей НПО «МИР».**



## Диаграмма увеличения общей силы (резльтирующей силы $F_{рез}$ ) коллектива



## **ИСТОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ В РОССИИ КАТЕГОРИИ «НОВЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ» МЕНЕДЖЕРОВ**

**Аннотация.** В статье анализируется история становления системы подготовки и назначения руководителей, сложившаяся в последние сто лет. Исследуются требования, которые предъявлялись к этой категории работников; качества, которыми оно должны были обладать; организация подготовки и повышения квалификации; компетенции, которые важны для этой категории работников. Приводятся причины, которыми обусловлены особенности методов и стиля хозяйственных руководителей.

**Ключевые слова:** руководитель, менеджер, принципы и методы управления, организация подготовки, компетенция, оценка качеств руководителя.

*Bogachev V.F. Mikulenok A.S. Leontieva A.N.*

## **THE HISTORY OF FORMATION IN RUSSIA OF THE CATEGORY OF "NEW EFFECTIVE" MANAGERS**

**Annotation.** The article analyzes the history of the formation of the system of training and appointment of leaders, which has developed over the past hundred years. The requirements that were imposed on this category of workers are investigated; the qualities it was supposed to have; organization of training and advanced training; competencies that are important for this category of workers. The reasons that determine the features of the methods and style of economic managers are given.

**Key words:** leader, manager, principles and methods of management, organization of training, competence, assessment of the leader's qualities.

В данной статье исследуется проблема изменения роли и значения фигуры менеджера за временной отрезок в сто с небольшим лет, начиная с советского периода, когда создавался принципиально новый тип руководителя, соответствующий принятым в то время критериями и анализируются причины смены подходов к теории и практике подбора, расстановки и обучения руководящих кадров. Этот исторический период условно можно разделить на два этапа: первый 1917 -1990 гг., когда структура экономики формировалась в условиях государственной централизованной системы; второй – с 1991 по настоящее время, когда формально была продекларирована рыночная экономика и которую еще называли госкапитализмом.

Решающее значение в формировании советской школы воспитания руководящих кадров имел партийный подход, который сложился в нашей стране в соответствии с тезисом В. И. Ленина о том, что политика есть концентрированное выражение экономики и она

всегда первенствует над экономикой<sup>1</sup>. Исходя из этого принципа формировалась кадровая политика, сущность которой наиболее полно нашла отражение в монографии под редакцией Г. Х. Попова и Г. А. Джавадова, где кадровая политика трактуется как "генеральное направление в кадровой работе, которой определяется совокупность наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельные периоды"<sup>2</sup>. Той же позиции в целом придерживался Ю.А. Розенбаум, считавший, что система работы с кадрами должна строиться на основе научных принципов, в соответствии с которыми кадровая политика, ориентирована на обеспечение потребности предприятий и организаций квалифицированными управленческими кадрами с необходимыми деловыми качествами и компетенциями<sup>3</sup>.

Резюмируя, можно сказать, что кадровая политика отражала стратегию развития системы управления экономикой, выработку основных методов кадровой работы. Повседневная же деятельность органов руководства в области управления кадрами должна была строиться, исходя из сформулированных принципов управления социалистическим производством и, в первую очередь, демократического централизма, единства политического и хозяйственного руководства. В рамках кадровой политики должны были определяться и все остальные этапы: подбор и расстановка, оценка и аттестация, продвижение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров и т. д.

В соответствии с существующими в то время принципами формирования кадрового резерва строилась и система их подготовки и повышения квалификации. В высших учебных заведениях создавались факультеты (преимущественно экономические), где проходило их обучение. В то же время, в развитых странах уже давно функционировали бизнес-школы, где по специальным программам целенаправленно готовились компетентные менеджеры всех уровней<sup>4</sup>. В этой связи следует отметить опыт Ленинградского инженерно-экономического института, который в силу удачного сочетания отраслевого аспекта в обучении специалистов (в нем функционировали факультеты машиностроительный, химический, строительный, туризма, транспорта) и экономико-управленческого, можно было считать идеальной площадкой для подготовки менеджеров. Кстати, в 1965 году на его базе был открыт факультет организаторов промышленного производства и строительства, где шесть месяцев проходили обучение руководители среднего звена, а три месяца – директора предприятий и их заместители. И не случайно из стен этого учебного заведения вышли известные менеджеры А. Чубайс, М. Маневич, Л. Зайков, А. Мордашов. Деканом этого факультета в Ленинграде в 1978–1981 гг. был один из авторов этих строк.

С началом эпохальных «девяностых» практически заканчивается первый период формирования советской школы подготовки руководителей новой формации, которая базировалась на вполне конкретных идеологических принципах и способных решать поставленные перед ними задачи. По результатам функционирования этой системы работы

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. XI съезд РКП (б). 27 марта — 2 апреля 1922 г.- Полн. собр. соч., т. 45, - С. 123

<sup>2</sup> Джавадов, Г.А.; Козлова, О.В.; Попов, Г.Х. и др.; Организация управления. Изд-во: М.: Экономика, 1972 г.

<sup>3</sup> Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. Социально-правовые проблемы / Отв. ред.: Ремнев В. И. - М.: Наука, 1982. - 230 с.

<sup>4</sup> Алексеева М. Б., Богачев В. Ф. Принятие управленческих решений в предпринимательской деятельности на основе системного подхода. Изд. МАЭУ, Мурманск, 2008

с руководящими кадрами можно сделать ряд выводов, раскрывающих *причины* специфики работы руководителей в сложившихся условиях.

1. Поставленная в начале данного периода цель воспитания плеяды руководителей производства, которые отвечали бы требованиям и критериям партийного руководства страны, в целом была успешно реализована.

2. Проблема подготовки и продвижения руководящих кадров довольно активно исследовалась в специальной литературе; были опубликованы многочисленные методики оценки деловых качеств руководителей; критически анализировался зарубежный опыт подготовки менеджеров.

3. Сформировалась и совершенствовалась система подбора, расстановки, оценки, обучения и продвижения кадров из числа специалистов.

4. Выросла целая плеяда выдающихся руководителей науки и производства, таких, как Абалкин Л. И., Аганбегян А. Г., Антонов С. К., Илюшин С. В., Келдыш В.М., Вознесенский Н.А., Королев С.П., Курчатов И.В., Сахаров А.Д., Туполев А.А., Харитон Ю.Б.

5. В то же время, отход от генеральной линии партии грозил серьезными последствиями для карьеры, вплоть до тюремного заключения. Многие из известных руководителей прошли суровую школу научных «шаражек» (Королев С. П., Туполев А. А., Глушко В. П., Поликарпов Н. Н.), в которых они вынуждены были работать после доносов на них. И осознание этого факта являлась еще одной важной *причиной* того, что все руководители при принятии решений должны были согласовывать их с партийными органами, что ограничивало их инициативу и отрицательно сказывалось на их самооценке.

Переход экономики на рыночные отношения привел к коренным изменениям в отношениях между субъектами управления и к появлению понятия «менеджер». В конце 1990-х гг. получила распространение теория, в которой был сделан вывод о начале революции менеджеров, которые провозглашались истинными руководителями, обеспечивающими успех фирмы, концерна, любого предприятия<sup>5</sup>. Постепенно стала формироваться особая группа людей, которые претендовали на исключительность, уникальность в процессе осуществлении функций управления. В результате появился термин «эффективные менеджеры» который вначале больше применялся к руководителям верхних уровней управления. Однако довольно скоро термин «эффективные менеджеры» стал использоваться не только в позитивном, но больше в ироническом смысле, когда хотели показать, к чему приводят их идеи и деятельность. Тем более, что появилось много фактов, характеризующих то, что «к власти пришли люди с высшим, но без среднего образования»<sup>6</sup>.

Исчерпывающую оценку периода появления и становления категории «эффективных менеджеров» дал Ж.Т. Тощенко – член-корреспондент РАН, главный редактор журнала «Социологические исследования», который представил краткий исторический очерк

---

<sup>5</sup> Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Гвишиани, Д. М. - М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана , 1998. - 332 с.

<sup>6</sup> Игнатенко В. Интервью // Литер. газета. 2014. № 21.

гносеологии понятия «менеджер» и «эффективный менеджер; их типологию, исходя из особенностей их функционирования в сфере экономики, политики, культуры»<sup>7</sup>.

Критикуя деятельность «эффективных менеджеров» Ж.Т. Тощенко приводит примеры проведенных ими экспериментов по внедрению Болонского процесса в высших учебных заведениях, введение ЕГЭ; разгром российской науки, который был предпринят в связи с попыткой не просто реорганизовать, реконструировать, а именно ликвидировать Российскую академию наук. Особенно показательным по своим негативным последствиям следует считать проекты, связанные с интенсификацией процессов инновационного развития экономики. Цель стратегии была понятна: развивать в нашей стране инновации, то есть различные изобретения и новшества, которые двигают экономику вперед. Задачу эту возложили на так называемые институты развития: «Роснано», инновационный центр «Сколково», Российскую венчурную компанию и еще три десятка госкорпораций с многомиллиардными бюджетами.

В финансирование созданной в 2011 году инновационной корпорации 130 млрд рублей ушло на создание «Роснано»; 168 млрд рублей потратили на фонд «Сколково»; 244 млрд рублей получили из госбюджета 14 крупнейших институтов развития. В результате было установлено, что деятельность этих институтов слабо увязана с новыми национальными целями развития; отсутствуют единые механизмы управления. По мнению В. Трапезникова «мы имеем мифическую наноиндустрию, которая непонятно, где существует и непонятно что производит»<sup>8</sup>. Чистый убыток «Роснано» в 2020 году составил 52,9 млрд рублей, в связи с чем Роснано, Сколково и связанные с ними структуры перешли в управление ВЭБа.

Анализ содержания планируемых «и реализованных эффективными менеджерами» проектов свидетельствует о том, что они появились во всех отраслях не только на федеральном, но и на региональном и даже местном уровнях. Все это позволяет говорить о появлении категории «новых эффективных менеджеров» (НЭМ), которые причастны к реализации более масштабных проектов. К упомянутым уже Ж.Т. Тощенко проектам в сфере науки и образования можно отнести беспрецедентные в финансовом отношении проекты, реализованные министром спорта В. Мутко, который «освоив» порядка 80 млрд. долларов бюджетных средств на сомнительные с точки зрения интересов спорта масштабные проекты, не имея спортивного образования и представления о специфике спорта, умудрился исключить весь российский спорт из международного спортивного движения, в результате чего российские спортсмены потеряли право участвовать в международных соревнованиях; страна лишилась права проводить на своей территории международные соревнования, а ее представители были исключены из состава международных спортивных организаций.

В качестве одного из наглядных примеров можно привести реорганизацию Российской Академии наук, которая за почти трехсотлетнюю историю заняла одно из ведущих мест в мировой плеяде научных центров. В результате реформы руководить наукой, стратегией ее развития стали чиновники и финансисты, в результате чего резко возросли объемы требуемой, часто ненужной, отчетности. Из созданного в сентябре 2013 года Федерального

---

<sup>7</sup> Тощенко Ж.Т. «Эффективные менеджеры» в современном обществе // Гуманитарный Юг России. 2014. Том №4. С. 10–28.

<sup>8</sup> Колесников С. // Версия. 2014. № 2.

агентства научных организаций (ФАНО России) в рамках реформы РАН академиком рекомендуют, например, планировать на годы вперед результаты научных исследований, включая названия журналов, где будут публиковаться статьи. Численность ФАНО постоянно росла, и ее сотрудники стали постепенно занимать помещения научных институтов, неконтролируемо повышать себе зарплату, которая учитывается как расходы на науку. Иллюстрацией некомпетентного руководства могут служить также два проекта, реализуемых Газпромом и завершившихся полным фиаско и огромными финансовыми потерями. Имеются в виду проект освоения Штокмановского месторождения и строительства Северного потока-2.

В. Липунов, создатель глобальной сети телескопов-роботов МГУ «МАСТЕР», комментируя наши последние неудачные пуски ракет, считает, что основная вина в этом лежала на курирующем долгое время эту отрасль вице-премьере Д. Рагозине, не обладающем достаточной компетенцией в космической тематике. «Скоро наши ракеты будут похожи на «Жигули». Сантехник не должен управлять Роскосмосом», утверждает В. Липунов, одновременно намекая на отсутствие специального образования<sup>9</sup>.

Следует отметить еще одну особенность российской модели руководства, связанной со способностью адаптировать действующие во всем мире финансовые инструменты таким образом, что они начинают работать в соответствии с менталитетом «новых эффективных» менеджеров. Характерным примером такого инструмента служит система применяемых во всех экономиках мира система государственных закупок товаров и услуг для государственных нужд. Созданная с целью экономии бюджетных средств, в России она трансформировалась таким образом, что в результате примерно до 50% выделяемых на конкурсы бюджетных средств уходят в виде «откатов» в карманы «ментально продвинутых» российских структур.

Команда НЭМ провела ряд принципиально новых экономических реформ, связанных с приватизацией собственности, либерализации цен, свободой торговли, созданием акционерных обществ, фермерских хозяйств и др. В результате появились предприниматели с сомнительной репутацией и огромными капиталами и в то же время произошло резкое ухудшение положения основной части населения, усилилась поляризация в обществе, изменилась структура экономики. В ходе ельцинско-чубайсовской приватизации в начале 90-х годов предприимчивым бизнесменам за бесценок были отданы многие важнейшие стратегические предприятия.

Серьезной трансформации подверглась и система оценки компетенции руководителей производства, их подготовки и карьерного роста. При этом характерно то, что в процессе создания резерва руководителей всех рангов был полностью игнорирован принцип компетентностного подхода к выбору и назначению менеджеров.

В специальной литературе существует множество трактовок понятия компетенции, набор которых должен присутствовать у руководителей всех уровней, чтобы реализовать стратегию бизнеса. В этой связи интерес представляют работы Комиссарова А.Л., посвященные оценке компетенций госслужащих, когда основное внимание комиссии уделяется навыкам и способности руководителя создавать ценность через осознанное

---

<sup>9</sup> Липунов В. М. Как реорганизовать РОСКОСМОС? // Переплет. 27.12.2017 URL: <http://www.pereplet.ru/lipunov/443.html#443>



взаимодействие с командой и заинтересованными сторонами<sup>10</sup>. На основе разработанной модели компетенций можно будет создать профили компетенций, содержащими информацию о том, какими профессиональными качествами должны обладать сотрудники, занимающие конкретные должности.

В данной статье авторы придерживаются точки зрения, которая сложилась у них в процессе реализации проекта Европейского Союза TEMPUS,, проведенного с участием авторов и посвященного проблеме непрерывного образования (Lebenslangeslernen – LLL) в ряде ведущих университетов Германии, Польши и России. В ходе исследования были проанализированы результаты, достигнутые в европейских странах в области повышения компетентности работников различных сфер деятельности в процессе непрерывного образования и разработаны рекомендации по созданию в российских университетах структурных подразделений, реализующих основные принципы LLL<sup>11</sup>.

В результате авторы пришли к пониманию сущности и содержания компетентностного подхода в образовании как результата реализации образовательных программ, которые формируют способность специалиста самостоятельно применять в определенном контексте полученные в процессе прохождения подготовки знания, умения и навыки.

Проблема компетентностного подхода к обучению менеджеров явилась следствием многочисленных и до сих пор продолжающихся дискуссий по вопросу, связанному с дилеммой соотношения в содержании труда менеджера знаний производственных или управленческих аспектов. Иными словами, должен ли менеджер досконально знать тонкости производственных процессов, либо ему достаточно природного таланта лидера и знаний в области науки управления.

Как обычно, истина лежит в компромиссе производственного и управленческого аспектов в деятельности менеджера, ибо игнорирование одного из них прямо сказывается на эффективности управления организацией. Даже самый талантливый специалист, досконально знающий все тонкости производства, но не знакомый с принципами управления, не сможет стать эффективным менеджером. Ибо любое производство должно функционировать в соответствии с объективными экономическими законами, которые проявляются в производственной деятельности в виде закономерностей и формулируются в виде принципов.

Так, например, одним из важнейших принципов управления является принцип делегирования управленческих функций в существующей структуре управления. Это означает, что на верхнем уровне управления должны приниматься исключительно стратегические решения; все оперативные задачи должны делегироваться на нижестоящие уровни управления. В современной же практике сложилась такая ситуация, что решения по всем без исключения вопросам решаются высшим руководством, что приводит к укоренившейся в настоящее время практике «ручного управления»

Рождение этого термина относится к в 2009 году, когда бывший в то время премьер-министром В. В. Путин, прилетел в Пикалево решать конфликт вокруг глиноземного

---

<sup>10</sup> Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров. Вестник Московского университета. Серия 6. №1. Экономика. 2023. С. 63–85. DOI: 10.55959/MSU0130-0105–6-58-1-4.

<sup>11</sup> Стратегия адаптации и концепция обучения в течение всей жизни в области малого и среднего предпринимательства. // Изд. МАКС-ПРЕСС. - М. 2007, 5

комбината, оказавшегося в подчинении трех руководителей. Этот инцидент привел к повсеместной практике использования этого метода, когда для решения задачи местного уровня привлекается высшее руководство.

Стремление укоренить практику принятия всех управленческих решений на верхних этажах управления неизбежно привело к их перегрузке оперативными вопросами в ущерб стратегическим, инерционности системы управления и ее неспособности быстро реагировать на постоянно возникающие внешние и внутренние угрозы. И это та ситуация, которая наглядно характеризует методы управления, применяемые НЭМ в сложных условиях усиливающегося санкционного давления и глобальной конкуренции, когда резко сужаются возможности применения современных инструментов и методов управления

В 2012 году два Санкт-Петербургских университета (ИНЖЭКОН) и (ФИНЭК) были объединены в Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Это решение было, по нашему мнению, глубоко ошибочным, т. к. была разрушена научно-производственная база ИНЖЭКОНА, а профессорско-преподавательский состав был постепенно выдавлен и перешел в другие институты. Проводимая таким образом реструктуризация сферы подготовки руководителей производства привела к дефициту профессиональных менеджеров, способных эффективно руководить ведущими отраслями народного хозяйства. К власти пришли новые кадры, преимущественно специалисты в области финансов, ориентированные на извлечение максимальной прибыли и во имя этой цели разрушившие целые отрасли науки и техники, сформировавшиеся в течение десятилетий функционирования социалистической системы народного хозяйства.

Заканчивая анализ постсоветского периода теории и практики системы подготовки менеджеров новой формации, можно сделать следующие выводы.

1. Организация подготовки руководителей находится в стадии структурной трансформации, однако принципы и логика ее формирования, к сожалению, не сложились окончательно и не отличаются научным подходом.

2. Единственными признаками, в соответствии с которыми сегодня формируется аппарат управления – это «вождизм», клановость, семейственность, «близость к телу» и безусловная преданность высшему руководству.

3. Компетенция и профессионализм, знание в области производства и управления для занятия руководящей должности оцениваются в последнюю очередь.

4. В сочетании с устаревшей структурой управления и повсеместным использованием ручного управления, сегодняшнюю ситуацию с руководителями на всех уровнях управления можно определить как крайне неэффективную, с явно проявившимися стратегическими провалами и неспособностью реагировать на внешние и внутренние угрозы.

Общий выводы.

1. Россия во все периоды своего существования тяготела к монархии (царя, генсека, президента), который лично решал, какие подчиненные им необходимы и исходя из этого, формировал команду.

2. В то же время, мировая теория и практика накопила огромный опыт в области подготовки руководящих кадров (менеджеров), которые широко использовались во всем мире, кроме России, которая всегда декларировала свою «особую роль».

3. Все руководители советского и постсоветского периодов не отличались высоким уровнем знаний и способностей в управлении экономикой и, в своих интересах окружало себя такими же «среднего уровня» специалистами, что не могло не сказаться на стратегии развития страны.

4. Тот факт, что Россия все же длительное время входила в число ведущих стран мира, обусловлен не высоким уровнем руководства, а колоссальными людскими ресурсами, используемыми неэффективно; материальными и финансовыми издержками, которых при качественном руководстве можно было избежать.

Поэтому можно констатировать, что *причина* сегодняшней отсталости России в социально-экономическом развитии в значительной степени обусловлена субъективным характером принимаемых на верхних эшелонах власти решений, продиктованных не учетом объективных факторов и рисков, а ментальностью среднего уровня лиц, составляющих руководящую элиту и принимающую кадровые решения.

### **Вместо заключения.**

В преддверии XXIII конференции его участникам, как всегда, был предложен перечень из 17 вопросов, ответы на которые в том или ином сочетании, необходимо ответить в направляемых статьях. В контексте представленного проблемного материала мы попытались ответить на следующие вопросы.

3. Каково «наследство» и «наследие» в области науки и практики управления хозяйством?

4. Каковы факторы и причины изменений систем управления хозяйством, организациями и бизнесом?

10. Почему и Как менялись взгляды на кадровое обеспечение процессов управления хозяйствами, организациями, бизнесами?

Ответы на эти вопросы применительно к проблеме роли и места менеджеров в системе управления экономикой страны, требуют проведения специального дальнейшего научного исследования. Россия за прошедшие сто лет прошла сложный, полный ошибок и противоречий путь подбора и расстановки руководящих кадров, значительно отличавшийся от принятого во всем мире. В настоящее время проблема подготовки менеджеров новой формации, обладающих необходимыми компетенциями и способных эффективно работать в условиях беспрецедентного санкционного давления, становится особенно актуальной и требует глубокого и критического осмысления.

### **Список литературы**

1. Ленин В. И. XI съезд РКП (б). 27 марта — 2 апреля 1922 г.- Полн. собр. соч., т. 45, - С. 123
2. Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров. Вестник Московского университета. Серия 6. №1. Экономика. 2023. С. 63–85.
3. Стратегия адаптации и концепция обучения в течение всей жизни в области малого и среднего предпринимательства // Изд. МАКС-ПРЕСС. - М. 2007, 5

4. Джавадов, Г.А.; Козлова, О.В.; Попов, Г.Х. и др.; Организация управления. Изд-во: М.: Экономика, 1972 г.
5. Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. Социально-правовые проблемы / Отв. ред.: Ремнев В. И. - М.: Наука, 1982. - 230 с.
6. Алексеева М. Б., Богачев В. Ф. Принятие управленческих решений в предпринимательской деятельности на основе системного подхода. Изд. МАЭУ, Мурманск, 2008
7. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Гвишиани, Д. М. . - М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана , 1998. - 332 с.
8. Игнатенко В. Интервью // Литер.газета. 2014. № 21.
9. Тощенко Ж.Т. «Эффективные менеджеры» в современном обществе» //Гуманитарный Юг России. 2014. Том №4. С. 10–28.
10. Колесников С. // Версия. 2014. № 2.
11. Липунов В. М. Как реорганизовать РОСКОСМОС? // Переплет. 27.12.2017 URL: <http://www.pereplet.ru/lipunov/443.html#443>

## **ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ СЛЕДСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ**

**Аннотация.** Одним из важных вопросов, решаемых в процессе становления и обоснования самостоятельности отраслевой теории управления, выступает исследование генезиса её возникновения и развития. История науки неразрывна в своем развитии с историей своего предмета исследования. В статье представлена характеристика следственных органов в системе социальных организаций, выделены этапы развития управления ими, обоснованы и описаны основные тенденции в развитии теории управления следственными органами в России.

**Ключевые слова:** управление, следственный орган, управленческая деятельность, история, тенденции, руководитель, научные школы

*Valov S. V.*

## **HISTORICAL ASPECTS OF THE THEORY OF GOVERNMENT OF INVESTIGATIVE BODIES**

**Abstract.** One of the important issues being solved in the process of formation and substantiation of the independence of the sectorial theory of government is the study of the genesis of its origin and development. The history of science is inextricably linked in its development with the history of its subject of research. The article presents the characteristics of investigative bodies in the system of social organizations, highlights the stages of their government development, substantiates and describes the main trends in the development of the theory of government of investigative bodies in Russia.

**Keywords:** government, investigative body, government activities, history, trends, leader, scientific schools

История управления субъектами определённого вида социальной практики выступает, по нашему мнению, одним из важнейших вопросов, решаемых исследователем непосредственно за определением объекта и предмета научной теории. Объект и предмет теории управления содержат в себе важные признаки, позволяющие отграничить её от других систематизированных форм научной мысли об объективной реальности, уже сложившихся или находящихся в стадии становления в момент обоснования направленности внимания исследователя или группы единомышленников. Использование потенциала и методологии истории позволяет понять генезис самого общественного явления и представлений о нём в научной мысли<sup>1</sup>. В этой связи невозможно оставить без

---

<sup>1</sup> Маршев В.И. Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы // Управленческие науки. 2014. С. 4–15.

внимания вопросы истории управления и управленческой мысли при формировании системы теоретического знания.

Тематика конференции ставит вопрос достаточно широко, охватывая своим вниманием всю совокупность учений об управлении *любыми* социальными организациями. Высокому уровню абстрагирования и выведения закономерностей, характерных для *любой* социальной организации, полагаем, должны *предшествовать* глубокие и всесторонние исследования «жизненных циклов» упорядоченных совокупностей людей в *определённых сферах* социальной практики. Вместе с тем в некоторых из них все возможности научного исследования не только не исчерпаны, но и в отдельных аспектах они пребывают в начальной стадии своего развития, не образуя из своих результатов выверенной и систематизированной системы знаний о закономерностях управления социальными организациями, их образования, организационно-структурного построения и функционирования.

К такой области знаний относим теорию управления следственными органами<sup>2</sup>. Данное утверждение основано на анализе источников, в которых представлены (реже в систематизированном виде) результаты выявления и объяснения отдельных объективных закономерностей, обуславливающих сущность и содержание управления следственными органами и отражающих устойчивые, постоянно воспроизводимые, объективно-существующие причинно-следственные связи его систем, их элементов и протекающих в них процессов. Если взять в качестве отправной точки исторический факт создания следственных подразделений в системе МВД России<sup>3</sup>, которым в 2023 году исполнилось 60 лет, то в указанный период подготовлено всего две докторские диссертации<sup>4,5</sup> и около трёх десятков кандидатских диссертаций, посвящённых различной тематике, не имеющей в своей основе целевых исследовательских программ, направленных на решение конкретных вопросов и создание тематических учений в рамках целостной теории. Если же оценивать развитие этой совокупности научного знания с даты введения должности судебного следователя в 1860 году<sup>6</sup> или образования первых следственных майорских канцелярий в 1713 году<sup>7</sup>, то её состояние выглядит удручающим на фоне иных систем знания о социальном управлении в других сферах общества.

В немалой степени такое состояние развития теории обусловлено моделью построения следственного аппарата в России и связанными с ней ведомственной ориентацией и

---

<sup>2</sup> Валов С.В. Объект и предмет теории управления органами предварительного следствия // Российский следователь. 2010. № 15. С. 45–48.

<sup>3</sup> Указ Президиума Верховного Совета СССР от 06.04.1963 № 1237-VI «О предоставлении права производства предварительного следствия органам охраны общественного порядка». Ведомости Верховного Совета СССР. 1963. № 16. Ст. 181.

<sup>4</sup> Горский Г. Ф. Научные основы организации и деятельности следственного аппарата в СССР: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 0.08 / Высш. школа МВД СССР. М., [б. и.], 1973. 32 с.;

<sup>5</sup> Кулагин Н. И. Управление следственными аппаратами органов внутренних дел (функционально – структурный анализ): дис. ... д-ра юрид. наук: 05.13.10. Волгоград, 1989. 605 с.

<sup>6</sup> Высочайше утверждённое Учреждение Судебных Следователей: Указ от 8 июня 1860 года. Полное собрание законов Российской империи. Собрание II. Т. XXXV. 1860. Отд. I. Ст. 35890; 35891.

<sup>7</sup> Серов Д. О., Федоров А. В. Дела и судьбы следователей Петра I: научное издание. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательская группа «Юрист», 2019. С. 10–32.

обособленностью научных исследований закономерностей управления следственными органами.

Следственные органы выступают социальными организациями государственного типа правоохранительной направленности, выполняющими свою титульную функцию – производство предварительного следствия – в системе уголовной юстиции, созданной государством для реагирования на преступные нарушения установленных им нормативных правовых актов. В качестве элементов такой социальной организации выступают или отдельные должностные лица (служащие, работники), или подразделения, объединяющие сотрудников, решающих сходные задачи при выполнении функции предварительного следствия, или территориально-распределённые органы, представленные в различных организационно-правовых формах (комитеты, комиссии, части, департаменты, управления, отделы, отделения, группы и т. п.). В организационном проектировании и строительстве следственных органов в различные исторические периоды применялись различные организационные структуры: от линейной до матричной.

Следственные органы помимо их централизованного, иерархического пирамидального построения характеризует ведомственная разобщённость, несмотря на выполнение ими одной титульной государственной функции в строгом соответствии с единым уголовно-процессуальным законом на всей территории, находящейся под юрисдикцией Российской Федерации.

Создание следственных органов – это результат разрешения государством в лице правомочных (уполномоченных) должностных лиц и органов вопроса об организационном обеспечении функции предварительного следствия, которая на определённом этапе развития инквизиционного уголовного судопроизводства под воздействием комплекса объективных факторов была выделена из общей совокупности функций, выполняемых государством в системе уголовной юстиции. Полагаем, что в отличие от других социальных организаций, в т. ч. и государственного типа, следственные органы всегда выступали результатом принятия и практической реализации управленческих решений, а не возникали вследствие самоорганизации, добровольного объединения участников. Следственный орган создают, реформируют и упраздняют (ликвидируют) в соответствии с управленческими решениями правомочных (уполномоченных) субъектов, придерживающихся определённой концепции организационного обеспечения функции предварительного следствия в системе уголовной юстиции и модели построения уголовного судопроизводства. Создание следственных органов рассматриваем в качестве одного из результатов государственного управления, а управление такими органами на всех этапах их «жизненного цикла» – разновидностью государственного управления.

Другая характерная особенность состоит в том, что функция предварительного следствия с момента своего обособления никогда не была организационно обеспечена единственным государственным органом. При решении вопроса об её организационном обеспечении всегда применялись принципы дифференциации и специализации исполнителей. В ходе проведённого нами исследования выявлены факты, свидетельствующие о том, что после судьбоносных решений о введении должности судебного следователя в Российской империи вплоть до 1917 года одновременно существовали две должностные категории названных государственных чиновников, выполнение процессуальных и служебных обязанностей по которым было урегулировано

разными нормативными правовыми актами: Наказом Судебным Следователям от 8 июня 1860 года и Учреждением Судебных Установлений совместно с Уставом уголовного судопроизводства 1864 года<sup>8</sup>. Между категориями не существовало преемственности в определении порядка назначения кандидатов. В штатных расписаниях они были отнесены к разным видам судов.

Ретроспективный взгляд на процесс возникновения в перечне государственных должностей чиновников, уполномоченных (правомочных) производить предварительное расследование, а в системе участников уголовного судопроизводства – следователя позволяет дать ответ на вопрос, включённый в проблемное поле конференции: «В связи с чем и когда зародилось управление следственными органами?»<sup>9</sup>. Полагаем, что управление следственными органами возникает в процессе поиска варианта организационного обеспечения функции предварительного следствия, обособляемой при помощи законодательных актов в системе уголовной юстиции в рамках определённой (инквизиционной или смешанной) модели уголовного судопроизводства<sup>10</sup>. Определение способа и формы организационного обеспечения данной функции государства в системе уголовной юстиции предполагают поиск ответа на вопрос о механизме упорядочения деятельности всей совокупности лиц, назначаемых на должности, предусмотренные в проекте будущего образа следственного органа, и предназначенных для одновременного выполнения по единым правилам возложенных на них обязанности на обширной территории государства. Исходя из этого предлагаем выделять *предпроектный* и *проектный* этапы в становлении управления следственными органами, наряду с этапами *реализации* проекта (собственно создания следственных органов), *функционирования* и *ликвидации* таких социальных организаций государственного типа.

Для предпроектного этапа становления управления следственными органами характерны осознание самостоятельности функции предварительного следствия, а также разработка и всесторонняя оценка множества вариантов её организационного обеспечения. Специфика проектного этапа состоит в том, что субъект управления сделал свой выбор относительно способа и формы организационного обеспечения функции предварительного следствия, но социальная организация, объединяющая в масштабах всего государства должностных лиц, правомочных осуществлять данную функцию, ещё не образована. Материалы проектного периода фиксируют будущий образ такой организации, который будет закреплён в государственном управленческом решении, облачённом в соответствующую правовую форму (указ, наказ, декрет, закон, постановление и др.). Убедительными доказательствами существования таких этапов выступают многочисленные источники, характеризующие деятельность различных государственных

---

<sup>8</sup> Валов С.В. Историография исследований жизненного цикла следственных органов // Серовские чтения: сб. науч. тр. Всерос. науч. конф., посвященной памяти выдающегося учёного Дмитрия Олеговича Серова (1963–2019 гг.) (Новосибирск, 28 октября 2020 г.) / отв. ред. Д.А. Савченко, М.С. Саламатова, Д.С. Васильев; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2021. С. 45–46.

<sup>9</sup> Элементы вопроса из проблемного поля конференции переставлены осознанно, поскольку считаем, что причины и условия возникновения общественного явления предшествуют самому моменту его объективации, характеризуемому временем (когда) и местом (где).

<sup>10</sup> Валов С.В. Управление следственными органами в России (теоретические и организационные основы): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. М., 2007. С. 39–92



коллегиальных (комиссионных) органов в XIX<sup>11,12</sup>, XX веках<sup>13,14,15</sup> и в настоящее время<sup>16</sup>, а также воспоминания непосредственных участников и современников преобразований<sup>17,18,19,20,21</sup>, результаты исследований названных источников<sup>22,23,24</sup>.

Организационно-структурное построение следственных органов в России, длительное вхождение их в период своего функционирования в состав других государственных организаций (систему органов территориального и (или) отраслевого управления в Российской империи до 1860 года; судебную систему (организационно) и систему Министерства юстиции (подчинённость и управляемость) вплоть до 1928–1929 гг.; систему органов прокуратуры (с 1928 г. по 2010 г.); системы органов административного управления (МВД, ФСБ и другие), создание в каждом ведомстве своих образовательных и научных организаций, ориентированных на удовлетворение потребностей подготовки руководящих кадров и научного обеспечения принятия управленческих решений, оказывали и продолжают оказывать влияние на развитие теории управления следственными органами.

Под влиянием указанных и иных факторов в развитии теории управления следственными органами России сформировались следующие тенденции: сущностная, временная, пространственная, ведомственная, уровневая.

Теория управления следственными органами не изолирована в научном пространстве. Являясь по своей сути отраслевой управленческой теорией, она постоянно ощущает на себе

---

<sup>11</sup> Основные положения преобразования судебной части в России 29 сентября (11 октября) 1862 г. [Проект]. – Б.м., [1862]. – [1], 64 с.

<sup>12</sup> Материалы по судебной реформе в России 1864 года: [т. 1–74]. Санкт-Петербург, 1857–1866. – (Проекты Второго отделения Собственной Его Императорского Величества канцелярии). Т. 52. Объяснительная записка к проекту Устава уголовного судопроизводства. XIX, 496 с.

<sup>13</sup> V Всероссийский съезд деятелей советской юстиции: Стенографический отчёт. М., 1924. VI, 306, III с.

<sup>14</sup> Алимов П. Следствие и прокуратура // Еженедельник советской юстиции. 1928. № 14. С. 422–424;

<sup>15</sup> Турбанов А. Что показал эксперимент? // Советская милиция. 1988. №10. С.35–38.

<sup>16</sup> Стратегия реформирования органов предварительного следствия Российской Федерации: материалы для очередного заседания межведомственной рабочей группы (9 октября 2012 г.) // Аппарат Совета Безопасности Российской Федерации. М., 2012.

<sup>17</sup> Журнал Министерства юстиции. 1860–1867

<sup>18</sup> Джаншиев Г. А. Николай Иванович Стояновский, полувековая его государственная деятельность (1841–1891 гг.) // Русская старина: ежемесячное историческое издание. Год 23-й. 1892. Февраль. С. 491–501;

<sup>19</sup> Даневский В.П. Наше предварительное следствие, его недостатки и реформа. М.: т-во скоропеч. А.А. Левенсон, 1895. 89 с.;

<sup>20</sup> Кони А. Ф. Отцы и дети Судебной реформы (К пятидесятилетию Судебных Уставов). – 1864–20 ноября – 1914. М.: Изд. Т-ва И. Д. Сытина, 1914. – [4, IV, [4], 296, 22, [1] с. Кони А. Ф. Отцы и дети Судебной реформы (К пятидесятилетию Судебных Уставов). – 1864–20 ноября – 1914. М.: Изд. Т-ва И. Д. Сытина, 1914. – [4, IV, [4], 296, 22, [1] с.

<sup>21</sup> Барсуков М.В. За дальнейшее совершенствование организации и деятельности советской милиции // Советское государство и право. 1957. № 2. С. 33–43.

<sup>22</sup> Коротких М. Г. Судебная реформа 1864 г. в России (сущность и социально-правовой механизм формирования). Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1994. 240 с.

<sup>23</sup> История следствия в России / Аверченко А. К. [и др.]: под общ. ред. Д. О. Серова, А. В. Федорова. М.: Юрлитинформ, 2017. 280 с.

<sup>24</sup> Институт судебных следователей в России: история и современность (к 145-летию проведения Судебной реформы на Тереке и Кубани): Материалы международной научно-практической конференции (17–18 ноября 2016 г.). Ставрополь: Изд-во «Печатный двор», 2016. Раздел 1 и 2

влияние развития научного знания о социальном, государственном управлении и управлении правоохранительными органами. Кроме того, в силу специфики повседневной деятельности следственных органов в уголовном судопроизводстве исследования в сфере управления ими находились под сильным влиянием теории уголовного процесса и криминалистики – систем знаний, обладающих большим и разнообразным набором эмпирического материала, разработанным научным инструментарием и, не секрет, создаваемых сплочёнными научными коллективами, имеющими в ведомственных образовательных и научных системах более высокий авторитет и влияние. Под воздействием результатов научных разработок в системе знания о закономерностях управления следственными органами выделено *три основных подхода к объяснению его сущности*, на основе которых выстроены свои парадигмы теории.

Согласно первому из них, *управление – это деятельность* руководителей и иных должностных лиц, оказывающих им помощь в выработке и реализации управленческих решений. Разработка проблемных вопросов в данном поле, помимо опоры на аналогичную трактовку в теории социального управления, получила поддержку со стороны тех, кто задействовал инструментарий учения об организации деятельности следователя из криминалистики. Заметим, что закономерности деятельности лица, осуществляющего предварительное расследование преступления, составляют вторую часть предмета криминалистики. Рекомендации по упорядочению такой деятельности и инструментарий по их разработке не остались без внимания специалистов, изучающих действия и решения руководителей следственных органов, которые призваны организовывать процессуальную и служебную деятельность подчинённых им следователей, а при наличии определённых в законе оснований – могут сами принять уголовное дело к своему производству и произвести расследование самостоятельно или во главе следственной группы.

Второе направление сформировалось под влиянием теории уголовного процесса, которая изучает уголовно-процессуальные отношения между участниками уголовного судопроизводства. Такого рода отношения неизбежно возникают между руководителем следственного органа и следователем в ходе досудебного производства по уголовным делам. Исходя из этого, сущностью управления следственными органами выступают облачённые в определённую правовую форму *общественные отношения между руководителями и сотрудниками* следственных органов.

Однако накопление эмпирического материала и расширение научного инструментария в сфере управления следственными органами, ознакомление с результатами исследований в отраслевых теориях управления иными правоохранительными органами и теориях социального, государственного управления привели к возникновению третьего направления, подвергнувшего обоснованной критике некоторые выводы, сформулированные в рамках указанных выше сущностных подходов. В частности, деятельностный подход, сосредотачивая внимание на «анатомии» деятельности собственно управленцев, не объяснял причины отсутствия изменений в работе подчинённых им сотрудников (федеральных государственных гражданских служащих и работников) при наличии множества адресованных им разнообразных управленческих решений. Инструментарий теории уголовного процесса в полной мере не мог быть использован для обоснования специфики служебных отношений, возникающих между руководителями и подчинёнными и основанных на нормах административного и трудового законодательства, а также

разрешить проблемные вопросы общественных отношений, в которых переплетены все возможные в повседневной деятельности следственных органов правовые формы таких отношений. Кроме того, анализ элементного состава следственных органов показал, что процессуальными отношениями между руководителем и следователем вся палитра управленческих и организационных отношений не исчерпана, а модель «руководитель – следователь» не может быть использована для объяснения специфики отношений между руководителем и федеральными государственными служащими, работниками и сотрудниками, которые не вовлечены собственно в процесс расследования уголовных дел, а выполняют в следственных органах обеспечивающие и управленческие функции.

В рамках третьего подхода обоснован вывод о том, что сущность управления состоит в *воздействии*, оказываемом на волю и сознание обладающего определённой степенью свободы сотрудника (федерального государственного гражданского служащего, работника), выполняющего служебные (трудовые) обязанности в следственном органе. Воздействие рассматриваем в качестве результата управленческой деятельности руководителей и лиц, оказывающих им помощь и содействие, но только в том случае, если разработанная субъектом управления модель поведения подчинённого, представленная ему в управленческом решении, была понята сотрудником и привела к изменению его поведения в соответствии с такой моделью. Такой подход формирования, оформления и реализации управляющих воздействий в ходе и по результатам управленческой деятельности позволяет объяснить изменения в моделях и механизмах их подготовки и применения с учётом внешних факторов, профессиональной подготовки руководителей и лиц, входящих в аппараты управления (управленческие команды), а также ошибки и недостатки в практике управленцев, вступающих в управленческие отношения с лицами, находящимися у них в организационном подчинении. В теории управления следственными органами такой подход позволяет объяснить многие явления, поскольку основной субъект управляющего воздействия обладает в определённых рамках закреплённой в законе процессуальной самостоятельностью (при решении ряда процессуальных вопросов) и административной независимостью (от воздействия не уполномоченных или правомочных субъектов), не снижающей степени его управляемости при обеспечении единства практики применения уголовно-процессуального закона и функционирования следственного органа в соответствии с определёнными целями и поставленными задачами.

Каждый из описанных подходов получил поддержку и развитие в группах исследователей, положив начало формированию своих направлений в рамках теории управления следственными органами. Специфика внутренних процессов формирования знаний в рамках каждого направления и испытываемое ими внешнее влияние в пределах теории управления следственными органами и от иных отраслевых систем управленческого знания предопределяет свой вектор развития, свою историю.

Вторая тенденция отражает *временную дискретность развития* теории управления следственными органами. Ранее мы указывали на два важных события в становлении данной отрасли научных знаний: это защиты докторских диссертаций Г. Ф. Горским (1973) и Н. И. Кулагиным (1989). Обратим внимание на 16-летний временной разрыв между исследованиями, направленными на решение научных проблем, имеющих важное значение для данной отрасли знаний, и содержащими в себе теоретические положения, в своей совокупности характеризующие научное достижение и содержащие новые научно

обоснованные решения, определяющие дальнейшее развитие теории управления следственными органами. Ни в криминалистике, ни в теории уголовного процесса, в научном окружении представителей которых были подготовлены данные работы, такие временные разрывы не характерны. Дискретность временных интервалов в представлении систематизированных сводов знаний, во многом определяющих дальнейшее развитие теории, влияет на формирование свойства преемственности, образуемой исключительно на основе знания текстов работ, которые к тому же имеют отметку «для служебного пользования», а также заочной дискуссии, в которой покинувшие нас исследователи не представят новых аргументов в защиту высказанной позиции и не услышат контраргументов, при помощи которых их системы знаний могли быть развиты и усовершенствованы.

Третья тенденция отражает пространственную разобщённость мест локальной дислокации научных школ и концентрации исследователей закономерностей управления следственными органами. Разобщённость предопределена специализацией высших учебных заведений, возложением на них обязанности реализовывать основные или дополнительные профессиональные образовательные программы подготовки (переподготовки, повышения квалификации) руководящих кадров для следственных органов определённого федерального государственного органа или федерального органа исполнительной власти. В системе МВД России школы развития теории управления следственными органами функционируют в Академии управления, традиционно занимающейся подготовкой руководящих кадров, и в Волгоградской академии, специализирующейся на подготовке кадров для следственных органов<sup>25</sup>. В системе Следственного комитета Российской Федерации основным драйвером разработки проблем управления нового следственного органа стала Московская академия. Каждый исследовательский коллектив разрабатывает свои научные проблемы, тематика которых в большей степени предопределена потребностями обслуживания образовательного процесса подготовки руководящих кадров определённой должностной категории или заявками практических органов.

Крайне редко на повестку дня научных конференций, объединяющих коллективы исследователей, выносятся вопросы управления. Но даже если таковое происходит, то управленческая тематика пребывает в тени вопросов уголовного процесса и криминалистики. Для примера: в трёхтомном сборнике материалов международной научно-практической конференции, посвящённой фундаментальным и прикладным проблемам управления расследованием преступлений, выделено три раздела: 1) «Уголовный процесс в свете судебно-правовой реформы»; 2) «Криминалистическое обеспечение деятельности по расследованию преступлений»; 3) «Теория и практика судебной экспертизы»<sup>26</sup>. Тематический раздел, посвящённый собственно управлению следственными органами, отсутствует.

---

<sup>25</sup> Приказ МВД России от 29.08.2012 № 820 «О профилизации образовательных учреждений МВД России»; приказ МВД России от 26.12.2018 № 869 «Об учебно-методических секциях, осуществляющих методическую деятельность в области подготовки кадров в интересах обеспечения законности и правопорядка».

<sup>26</sup> Фундаментальные и прикладные проблемы управления расследованием преступлений: сб. науч. трудов (в двух частях). М.: Академия управления МВД России, 2005. Ч. I. 295 с.; Ч. II. 261 с.

Территориальную локализацию исследовательских коллективов усугубляет ориентация на научное решение ведомственных проблем. Такая установка получила закрепление в нормативных правовых актах<sup>27</sup>. Её выполнение строго контролируют при определении тем научных разработок и диссертационных исследований, в т. ч. привлекая потенциал финансового контроля за расходованием бюджетных средств. Вместе с тем ознакомление с практикой управленческой деятельности руководителей разных следственных органов<sup>28</sup> показывает, что они испытывают схожие проблемы в применении специального инструментария для решения служебных вопросов, установлении пределов и осуществлении процессуального и служебного контроля над действиями подчинённых, налаживании с ними организационных отношений, формировании устойчивого морально-психологического климата в служебных коллективах. Потребности практики управленческой деятельности настоятельно требуют формулирования общих тем исследований, разработки единых исследовательских программ и совместного представления результатов исследований в ведомственно разобщённых следственных органах для выработки консолидированных рекомендаций и предложений по совершенствованию повседневной деятельности их руководителей.

Иерархическое, многоуровневое построение ведомственных систем следственных органов, специфика проблем, решаемых руководителями на федеральном, региональном и районном уровнях управления, наряду со специализацией образовательных организаций в подготовке специалистов для них, влияют на тематику научных исследований. Уровневая дискретность научного знания производна и от архитектуры каждой системы, и от задач, решаемых в ведомственной системе образования. Для Академии управления МВД России характерны охват своим вниманием закономерностей управления на всех уровнях управления, а имеющиеся своды научных знаний о них через призму лимитов времени, предусмотренных рабочими учебными планами для реализации соответствующей программы подготовки (переподготовки, повышения квалификации), облаченные в форму дидактических материалов, доводят и до обучающихся, и до научной общественности. Ориентация Волгоградской академии МВД России исключительно на переподготовку и повышение квалификации руководителей органов предварительного следствия, действующих в составе районных или межрайонных территориальных органов МВД России, определяет направления и тематику научных исследований соответствующего уровня управления, характеризуемого большим объёмом процессуальной деятельности и

---

<sup>27</sup> Приказ МВД России от 18.03.2013 № 150 «Об организации научного обеспечения и применении положительного опыта в органах внутренних дел Российской Федерации»; приказ МВД России от 1.04.2016 № 155 «Об осуществлении научной (научно-исследовательской) деятельности в органах внутренних дел Российской Федерации»; приказ Следственного комитета Российской Федерации от 7.05.2020 № 45 «Об утверждении Положения об организации работы по научному обеспечению деятельности и о применении положительного опыта в следственных органах Следственного комитета Российской Федерации».

<sup>28</sup> Автор статьи служил в органах предварительного следствия в системе МВД России в период с 1991 по 2007 год, а при подготовке кандидатской диссертации использовал материалы, характеризовавшие работу начальников следственных органов (подразделений) МВД, ФСБ, ФСКН России и органов прокуратуры; в ходе преподавательской деятельности в Академии управления МВД России (2008 – 2019) – эмпирический материал об управленческой деятельности руководителей органов предварительного следствия в системе МВД России на федеральном, региональном и районном уровнях; в настоящее время – знаком с практикой деятельности руководителей следственных органов Следственного комитета Российской Федерации.

ориентацией на организацию исполнения многочисленных управленческих решений, принятых на федеральном и региональном уровнях управления.

Исследования истории развития теории управления следственными органами не могут игнорировать сложившиеся, выявленные и обоснованные тенденции, поскольку каждая из них в определённой её потенциальной степени оказывает положительное или негативное воздействие на прогресс всего свода знаний о закономерностях управления названными органами государства, действующими в системе уголовной юстиции, но влияющими на архитектуру общественных отношений во многих сферах общества. Задача исследователя по мере своих возможностей нивелировать негативное влияние выявленных тенденций в историческом развитии теории, которой он посвящает свой интеллектуальный труд, и способствовать консолидации и систематизации теоретического знания о закономерностях управления следственными органами, несмотря на их существующую ведомственную разобщённость и разные парадигмальные подходы к объяснению сущности важных явлений в рассматриваемой сфере социальной практики. Ведомственная и уровневая специфика закономерностей управления, а следовательно, за ней и особенности подсистем знания могут быть использованы при построении особенной части теории управления следственными органами. Результаты истории управления следственными органами и развития управленческой мысли в рассматриваемой сфере могут составлять содержание исторического раздела общей части теории управления следственными органами.

## Список литературы

1. Алимов П. Следствие и прокуратура // Еженедельник советской юстиции. 1928. № 14. С. 422–424;
2. Барсуков М.В. За дальнейшее совершенствование организации и деятельности советской милиции // Советское государство и право. 1957. № 2. С. 33–43.
3. Валов С.В. Историография исследований жизненного цикла следственных органов // Серовские чтения: сб. науч. тр. Всерос. науч. конф., посвященной памяти выдающегося учёного Дмитрия Олеговича Серова (1963–2019 гг.) (Новосибирск, 28 октября 2020 г.) / отв. ред. Д.А. Савченко, М.С. Саламатова, Д.С. Васильев; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2021. С. 40–53.
4. Валов С.В. Объект и предмет теории управления органами предварительного следствия // Российский следователь. 2010. № 15. С. 45–48.
5. Валов С.В. Управление следственными органами в России (теоретические и организационные основы): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. М., 2007. 296 с.
6. Горский Г. Ф. Научные основы организации и деятельности следственного аппарата в СССР: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 0.08 / Высш. школа МВД СССР. М., [б. и.], 1973. 32 с.;
7. Даневский В.П. Наше предварительное следствие, его недостатки и реформа. М.: т-во скоропеч. А.А. Левенсон, 1895. 89 с.;
8. Джаншиев Г. А. Николай Иванович Стояновский, полувековая его государственная деятельность (1841–1891 гг.) // Русская старина: ежемесячное историческое издание. Год 23-й. 1892. Февраль. С. 491–501;

9. Журнал Министерства юстиции. 1860–1867
10. Институт судебных следователей в России: история и современность (к 145-летию проведения Судебной реформы на Тереке и Кубани): Материалы международной научно-практической конференции (17–18 ноября 2016 г.). Ставрополь: Изд-во «Печатный двор», 2016. 432 с.
11. История следствия в России / Аверченко А. К. [и др.]: под общ. ред. Д. О. Серова, А. В. Федорова. М.: Юрлитинформ, 2017. 280 с.
12. Кони А. Ф. Отцы и дети Судебной реформы (К пятидесятилетию Судебных Уставов). – 1864–20 ноября – 1914. М.: Изд. Т-ва И. Д. Сытина, 1914. – [4, IV, [4], 296, 22, [1] с.
13. Кони А. Ф. Отцы и дети Судебной реформы (К пятидесятилетию Судебных Уставов). – 1864–20 ноября – 1914. М.: Изд. Т-ва И. Д. Сытина, 1914. – [4, IV, [4], 296, 22, [1] с.
14. Коротких М. Г. Судебная реформа 1864 г. в России (сущность и социально-правовой механизм формирования). Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1994. 240 с.
15. Кулагин Н. И. Управление следственными аппаратами органов внутренних дел (функционально – структурный анализ): дис. ... д-ра юрид. наук: 05.13.10. Волгоград, 1989. 605 с.
16. Маршев В.И. Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы // Управленческие науки. 2014. С. 4–15.
17. Материалы по судебной реформе в России 1864 года: [т. 1–74]. Санкт-Петербург, 1857–1866. – (Проекты Второго отделения Собственной Его Императорского Величества канцелярии). Т. 52. Объяснительная записка к проекту Устава уголовного судопроизводства. XIX, 496 с.
18. Основные положения преобразования судебной части в России 29 сентября (11 октября) 1862 г. [Проект]. – Б.м., [1862]. – [1], 64 с.
19. Серов Д. О., Федоров А. В. Дела и судьбы следователей Петра I: научное издание. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательская группа «Юрист», 2019. 432 с.
20. Турбанов А. Что показал эксперимент? // Советская милиция. 1988. №10. С.35–38.
21. Фундаментальные и прикладные проблемы управления расследованием преступлений: сб. науч. трудов (в двух частях). М.: Академия управления МВД России, 2005. Ч. I. 295 с.; Ч. II. 261 с.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА XXI ВЕКА: ВЗГЛЯД ВЧЕРА И ВЗГЛЯД СЕГОДНЯ**

**Аннотация.** Статья привязана к теме международной конференции по истории управленческой мысли, посвященной ретроспективному взгляду на изучение управленческой парадигмы в течение последних трех десятилетий. В статье показано, как воспринималась управленческая парадигма XXI века в конце 90-х годов прошлого столетия (доклад на конференции 1996 года), и какой видится управленческая парадигма XXI века в 2023 году.

**Ключевые слова:** Управленческая парадигма, дифференциация, информатизация, баланс интересов стейкхолдеров, цифровизация, лояльность, экосистема, устойчивость, стратегическое превосходство.

*Vikhanskiy O.S.*

## **MANAGEMENT PARADIGM IN THE XXI CENTURY: YESTERDAY'S AND TODAY'S PERSPECTIVES**

**Annotation.** The article is tied to the theme of the international conference on the history of management thoughts, dedicated to a retrospective look at the study of the managerial paradigm over the past three decades. The article shows how the management paradigm of the 21st century was perceived in the late 90s of the last century (report at the 1996 conference), and what the management paradigm of the 21st century is seen in 2023.

**Keywords:** Management paradigm, differentiation, informatization, balance of interests of stakeholders, digitalization, loyalty, ecosystem, sustainability, strategic superiority.

### **Вчера.**

Первая конференция по истории управленческой мысли под названием «Развитие концепций управления» прошла в 1996 году. В 2023 году через 27 лет проводится XXIII конференция на тему: «Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы», на которой предполагается переосмыслить ранее высказанные идеи.

На конференции 1996 года мною был представлен доклад «*Новые парадигмы менеджмента*». На базе этого доклада в том же году в журнале «Менеджмент» вышла статья «*Управленческая парадигма XXI века*», в которой была высказана идея, что «традиционное понимание того, как мы идем в будущее, как оно создается и откуда оно появляется, связано с пониманием того, что такое будущее. Видимо, когда-то (да и сейчас тоже) казалось, что движение в будущее идет по вполне определенной схеме: **вчера**, о котором мы довольно хорошо осведомлены и довольно много знаем; **сегодня**, где мы живем и работаем; **завтра**, в котором произрастет то, что предопределено процессами, происходившими сегодня и вчера.



*На самом деле мне представляется что то, где мы оказались сейчас, и то, что мы сейчас переживаем, выглядит совершенно по-другому. Это не процесс движения к будущему. Это процесс, в котором будущее приходит к нам. Причем будущее приходит к нам не из завтра, а из послезавтра, потому что то, что будет завтра, предопределяется тем, что будет послезавтра. Поэтому если пытаться спроецировать завтра, исходя из того, что мы имели вчера и имеем сегодня, мы потерпим неудачу. Опыт последних десятилетий говорит, что будущее ни на что не похоже. Оно приходит к нам, а не вырастает из чего-то»<sup>1</sup>.*

В докладе и соответственно в статье были отображены основные отличительные особенности управленческой парадигмы XXI века. Во-первых, было подчеркнуто, что «*в XXI веке наиболее актуальной будет идея дифференциации. Если сейчас управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях (так называемый бенчмаркинг) и как измерять это сравнение, то управленческие теории XXI века будут учить тому, как не быть таким, как все остальные. Если до этого управление учило тому, как правильно работать и создавать правильные системы, то в XXI веке встанет вопрос: как уйти от стандартов, как уйти от принятых систем, как быть другим»<sup>2</sup>.*

Второе, что отмечалось как в докладе, так и в статье, это то, что в качестве отличительной особенности менеджмента XXI века будет выступать **информатизация**. При этом подчеркивалось, что «*В связи с развитием информатизации наиболее важной станет проблема **информационной совместимости**. Необходимо будет решать две следующие задачи:*

- 1) как сделать так, чтобы не пропадала нужная информация;*
- 2) как сделать так, чтобы не появлялась ненужная информация»<sup>3</sup>*

То есть подчеркивалась важность гармонизации, приведение системы управления в соответствии с открывающимися информационными возможностями.

Третье – это «*изменение баланса интересов стейкхолдеров, людей, так или иначе заинтересованных в работе организации и результатах ее работы. В XXI веке баланс сил между стейкхолдерами будет сильно меняться»<sup>4</sup>. Будет относительно усиливаться роль и влияние разных сообществ людей по сравнению с ролью и влиянием собственников. В особенности это положение относилось к сообществу сотрудников и к разным общественным движениям.*

В-четвёртых, было выделено в качестве отличительной особенности то, что ключевым продуктом, который будет играть роль определяющего драйвера развития рынка, станет поддержание потенциала существования и жизнедеятельности человека. «*В XXI веке основным продуктом станет **здоровье человека**, продление его жизни, устранение болезней. Производство будет сильно ориентированно на создание новых лекарственных препаратов, а также на создание всевозможных приборов и машин, которые будут позволять людям делать свое тело здоровым, а свою душу наиболее стрессоустойчивой и*

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Управленческая парадигма XXI века. Менеджмент. — 1996. — №4. — С. 24.

<sup>2</sup> Там же. С. 25–26.

<sup>3</sup> Там же. С. 26.

<sup>4</sup> Там же. С. 26–27.

спокойной. То есть производство будет подчинено интересам создания здорового человека. На это же будет нацелена и сфера услуг»<sup>5</sup>.

И наконец пятое – это проявление особенности культуры в широком смысле ее понимания. «Бизнес становится интернациональным, но люди, в нем участвующие, продолжают сохранять национальные культурные черты. В чем же проявится глобализация в XXI веке? По-моему, очень большой акцент будет делаться на **управлении разнообразием**. Остро проявится потребность сохранения разнообразия и использования его преимуществ наилучшим образом.

Следующее, что может произойти в XXI веке, — это **китаизация** многих общественных процессов, в том числе и китаизация управленческих процессов»<sup>6</sup>.

Вот такие пять отличительных особенностей, которые будут определять парадигму управления в XXI веке, были предложены участникам первой конференции по истории управленческой мысли в 1996 году.

**Сегодня.**

В 2000 году в журнале «Секрет фирмы» в форме интервью вышла моя статья «Менеджмент мертв. Следующий – маркетинг». Статья вызвала далеко неоднозначную, достаточно противоречивую реакцию. Возвращаясь к этой статье, позволю отметить, что в ней шла речь не о практической деятельности, посредством которой осуществляется управление бизнесом, а о сложившемся концептуальном отображении этой деятельности, то есть о парадигме управления. Моя позиция за это время не изменилась. Обращаю внимание на это для того, чтобы предупредить о том, что далее об управленческой парадигме XXI века речь будет идти совсем в иной плоскости, чем это по-прежнему широко принято при рассмотрении вопросов менеджмента.

Четвертая промышленная революция, как и положено любой революции, - ниспровергает многие казалось неоспоримые и даже вечные истины. Данная революция, равно как и три предыдущих, охватывает три важнейших основы, на которых базируется экономическая система, а именно энергия (генерирование, передача, аккумулирование, использование), информация (генерирование, обработка, хранение, основа мыслительного процесса) и человек (основа социума, потребитель, ресурс, капитал).

В случае энергии – это скачкообразный **рост объёма и «качества»** энергетического потенциала как с позиции его формирования, так и с позиции его доступности для использования. В случае информации – это **ускорение** процессов передачи информации, а также ее сбора, обработки, поиска и извлечения. Но не только. Техничко-технологическое развитие создало основу для формирования мыслительного процесса вне мозга человека. Что же касается человека, то кардинально меняется его роль во всех трех ипостасях: и как участника производства, и как потребителя, и как члена социума. Причем все эти три «проявления» человека, находясь в динамическом взаимодействии, все больше и глубже переплетаются.

В то же время наряду с создаваемыми новыми возможностями все более угрожающим становится нарастающий процесс, именуемый емким термином «дизрапт». Негативные проявления, такие как климатические потрясения, нарушение баланса с окружающей

---

<sup>5</sup> Виханский О.С., Управленческая парадигма XXI века. Менеджмент. — 1996. — №4. — С. 27.

<sup>6</sup> Там же. С. 28.

природной средой, неконтролируемые миграционные потоки, обострение социальных противоречий, даже нависшая угроза взрыва забытой в последние полвека так называемой мальтузианской «демографической бомбы», – все это из разряда патологий переходит в разряд устойчивых составляющих среды бизнеса.

При этом человеческая цивилизация все больше погружается в сопровождаемый драматическими потрясениями мир VUCA. Предсказуемость, прогнозируемость, относительная ясность и однозначность останутся в прошлом. Поэтому на первый план выдвигается необходимость поддержания **устойчивости**, и как глубинная основа устойчивости актуализируется повестка **ESG**.

Для менеджмента в самом общем виде это означает, что мобильность, гибкость, скорость реакции и наличие «жирка», в качестве его ключевых характеристик, приходят на смену плановости, линейно-функциональным оргструктурам и эффективности. Аутсорсинг и косорсинг, временная аренда оборудования и производственных мощностей, а равно временный найм сотрудников и гибкая форма использования персонала получают широкое, а возможно и повсеместное применение. Аджайл из экзотики превратится в используемую по необходимости форму организации работы. Цифровизация сделает важнейшей задачей кадровой работы поиск и удержание **талантов**.

Ключевым фактором успешности бизнеса станет **лояльность**, как во взаимоотношении с потребителями, так и внутри компании. Благодаря цифровизации лидогенерация и лидоконверсия станут важнейшими задачами взаимодействия с рынком, а построение **экосистем** – важнейшим инструментом удержания клиентов. Парадигма маркетинга с ее ориентацией на потребности окончательно будет вытеснена парадигмой клиентинга, в основе которой лежит ориентация на каждого конкретного клиента. В этих условиях **дифференциация** приобретет форму **кастомизации**.

Наконец на смену конкуренции посредством создания конкурентного преимущества в том виде, как это было постулировано в концепции конкурентного поведения, предложенной в 90-е годы, придёт конкуренция стратегиями. Побеждать будет тот, кто будет достигать **стратегического превосходства**. Бизнесы будут соревноваться **платформами**, а также скоростью, и способностью понимать и учитывать каждого конкретного клиента. Процесс взаимодействия с клиентом станет играть решающую роль. А для покупателя высшим качеством будет такое построение взаимодействия с бизнесом, при котором он сможет решить свои проблемы одним кликом.

Цифровизация бизнеса окажет огромное влияние не только на взаимодействие фирмы с клиентом, но и на внутрифирменную организационную культуру. Ведущим фактором этого станет то, что все больший удельный вес в составе сотрудников будут занимать IT специалисты. И собственная айтишная работа станет играть одну из важнейших ролей в деятельности фирмы. Поэтому традиционные жесткие или, по-другому, «красные» оргкультуры станут неадекватными реально востребованным со стороны сотрудников отношениям. Не менее существенным явится и фактор перехода к проектным и продуктовым формам организации работы. Свой вклад внесет приток в компании представителей нового поколения. **«Бирюзовость»** все больше становится цветом оргкультуры.

В заключении один, казалось бы, «бытовой», но очень важный комментарий. Вступая в новый мир, очень важно не просто начинать думать по-новому, смотреть на реальность по-

новому, но в первую очередь даже не просто ломать, а полностью отказываться от устоявшихся стереотипов, которые не дают мышлению развернуться в сторону будущего. Сейчас это жизненно важно, как может быть никогда ранее. И первый стереотипизированный принцип, который нужно убрать из своего сознания – это «все новое – это хорошо забытое старое». Вреднее его может быть только «back to the future». В принципе назад хода нет, а вот при таком подходе гарантировано оказаться раздавленным накатывающимся будущим.

Закончу статью высказыванием Питера Дракера: «Попытка восстановить «нормальное» положение – пустая затея; «нормальность» - не более чем реальность вчерашнего дня».

## **Список литературы**

1. Виханский О.С., Управленческая парадигма XXI века. Менеджмент. — 1996. — №4. — С. 24–28.

## **ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ РАЗЛИЧИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ГИМНАСТИКОЙ**

**Аннотация.** В представленном докладе рассматривается изменение взглядов на управление художественной гимнастикой в трех аспектах: различие взглядов на технологию управления в России, различие взглядов на кадровое обеспечение процессов управления в России и различие взглядов на процесс управления художественной гимнастикой в России и в Великобритании. Особое внимание уделяется выявлению причин и факторов, объясняющих данные различия в каждом из аспектов.

**Ключевые слова:** художественная гимнастика, кадры управления, управление спортивными организациями, факторы различий в управлении, управление гимнастикой в Великобритании.

*Genina S. A.*

## **FACTORS AND CAUSES OF DIFFERENCES OF VIEWS ON RHYTHMIC GYMNASTICS MANAGEMENT**

**Annotation.** The presented report considers a change in views on the management of rhythmic gymnastics in three aspects: a difference in views on the technology of management in Russia, a difference in views on the personnel support of management processes in Russia and a difference in views on the management of rhythmic gymnastics in Russia and in the UK. Particular attention is paid to identifying the causes and factors that explain these differences in each aspect.

**Keywords:** rhythmic gymnastics, managers, management of sports organizations, factors of differences in management, gymnastics management in the UK.

Отечественная художественная гимнастика прошла длинный путь становления, на котором были как триумфальные успехи, так и неудачи, однако несомненным является тот факт, что российские гимнастки являются лидерами на мировой арене. В связи с этим особенно интересным для рассмотрения являются различия взглядов на управление данным видом спорта на протяжении последних 20 лет внутри страны, а также различия взглядов на управление в России и других странах, которые не добились таких успехов в художественной гимнастике. Также важно определить причины и факторы данных различий, которые помогут сделать «историческое предсказание», а именно предсказание факторов, которые спровоцировали последующие изменения в управлении<sup>1</sup>. Кроме того, знание причин и факторов, объясняющих разницу во взглядах, способствует решению текущих управленческих задач<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник / Маршев В. И. – М.: Проспект, 2021.

<sup>2</sup> Kantrow A. M. Why history matters to managers //Harvard Business Review, 1986 – Т. 64 – №. 1 – С. 81–88.

## **Различие взглядов на технологию управления художественной гимнастикой в России**

В период с 2001 по 2008 гг. пост президента Всероссийской федерации художественной гимнастики (ВФХГ) занимал Ястржембский С. В., который по совместительству был помощником президента Российской Федерации, а в последствии еще и его представителем по вопросам развития отношений с Европейским союзом. Очевидно, что при такой нагрузке затруднительно было уделять достаточно внимания ВФХГ, что подтверждается словами Винер И. А.<sup>3</sup>, которая зачастую вместо него присутствовала на совещаниях, являясь на тот момент вице-президентом и главным тренером сборной России. Данные обстоятельства стали причиной того, что процесс принятия решений происходил снизу вверх. Тренеры, врачи, гимнастки и другие сотрудники формировали необходимые им запросы, например покупка новых ковров или даже необходимость строительства нового зала, передавали их президенту ВФХГ, который в последствии способствовал их реализации, при этом, стоит отметить, что действовал принцип распределения ответственности<sup>4</sup>.

Переизбрание президента ВФХГ было связано не только с подходящим к концу сроком предыдущего главы, но и с тем, что в последние годы правления Ястржембский С. В. проводил много времени в командировках, что значительно усложняло коммуникацию с ним по вопросам федерации художественной гимнастики<sup>5</sup>. В результате пост президента заняла Винер И. А., которая в первый же год сменила укоренившийся процесс принятия решений на схожий с ним, но со своими преимуществами и недостатками, партисипативный. При таком подходе все решения разрабатываются и обсуждаются при участии разного уровня тренеров, массажистов, технического и другого персонала, а также, непосредственно, самой Винер И. А. Важно отметить, что ответственность за принятые решения она полностью берет на себя<sup>6</sup>, что не свойственно классическому представлению о партисипативном управлении, где ответственность распределяется между участниками обсуждения<sup>7</sup>. В результате смены подхода к принятию решений художественная гимнастика вышла на новый уровень, увеличилась ее популяризация и, как следствие, возникло повышенное внимание со стороны общества и государства к данному виду спорта, что способствовало привлечению дополнительного финансирования<sup>8</sup>.

Из вышеизложенного видно, что взгляды на технологию управления, а именно на процесс принятия решений, значительно различались между Ястржембским С. В. и Винер И. А. Очевидно, что на это повлиял ряд причин и факторов, часть из которых можно

---

<sup>3</sup> Маслов Д. Хозяйка российской гимнастики. 2009. URL: <https://www.bolshoisport.ru/articles/hozyayka-rossiyskoj-gimnastiki>

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой] // YouTube. 29 ноября 2017 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>7</sup> Fung A., Warren M. E. The participedia project: An introduction // International Public Management Journal, 2011 – Т. 14 – №. 3 – С. 341–362.

<sup>8</sup> TV Center. Ирина Винер. Временно доступен. [Эфир программы «Временно доступен» от 22.10.2012] // YouTube. 23 октября 2012 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1d8LNPMDTnY> (дата обращения: 18.06.2023).

выделить из ранее представленных фактов. В первую очередь, это высокая нагрузка Ястржембского С. В., не связанная с ВФХГ, которая обуславливает выбор японской концепции принятия решений (снизу вверх). Кроме того, в период его управления федерацией случился антидопинговый скандал с известными гимнастками Алиной Кабаевой и Ириной Чачиной<sup>9</sup>, привлекий пристальное внимание общества и журналистов. Важно отметить, что по официальной версии запрещенный препарат спортсменки употребляли по ошибке, так как назначенная их врачом пищевая добавка, содержащая фуросемид, оказалась поддельной<sup>10</sup>. Такое стечение обстоятельств стало фактором недоверия к технологии управления Ястржембского С. В., а следовательно, фактором дальнейшей смены устоявшегося подхода к принятию решений. Другая причина, объясняющая переход к партисипативной концепции была названа самой Винер И. А.: «Тренеры больше времени проводят в зале и способны смотреть на какие-то вещи под другим углом»<sup>11</sup>.

Помимо этого, необходимо уделить внимание факторам, связанными с развитием научного знания касаясь концепций принятия решения. В работах таких авторов, как Остроухова Н. Г. (2010г.), Андреева О. Б. (2011г.), Вяльцева Е. Д. (2018г.) и Располова Н. И. (2019г.) с разных сторон были рассмотрены и проанализированы различные концепции принятия управленческих решений, в том числе применительно к спортивной индустрии. В исследовании Остроуховой Н. Г., посвящённому сравнительному анализу трех концепций (сверху вниз, снизу вверх, партисипативная) был сделан вывод, что при прочих равных условиях партисипативное принятие решений обладает большим количеством преимуществ и меньшим количеством недостатков чем остальные<sup>12</sup>. В работах Вяльцевой Е. Д. и Располовой Н. И. были изучены концепции принятия решения непосредственно в рамках управления спортивной индустрией. Оба автора пришли к выводу, что участие тренеров, спортсменов, медицинского, технического и другого персонала в обсуждении управленческих решений положительно сказывается на развитии и результатах спортивных организаций<sup>13</sup>, так как при партисипативном подходе учитываются индивидуальные проблемы и потребности тренеров и спортсменов<sup>14</sup>. Таким образом, еще одним фактором различия во взглядах на процесс принятия решений является развитие научного знания в

---

<sup>9</sup> Постникова Т. Как россиянки Кабаева и Чачина попали в допинг-историю на ЧМ по художественной гимнастике. 2021. URL: <https://www.championat.com/other/article-4492933-kak-rossiyanki-kabaeva-i-chaschina-popali-v-doping-istoriyu-na-chempionate-mira-po-hudozhestvennoj-gimnastike.html>

<sup>10</sup> Джусойти А. Цель оправдывает мочегонное средство [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 22.02.2002. (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>11</sup> TV Center. Ирина Винер. Временно доступен. [Эфир программы «Временно доступен» от 22.10.2012] // YouTube. 23 октября 2012 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1d8LNPMdTnY> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>12</sup> Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений // Мир экономики и управления, 2010 – Т. 10 – №. 3 – С. 96–103.

<sup>13</sup> Вяльцева Е. Д. Принципы управления в стрелковом спорте // Современные тенденции и актуальные вопросы развития стрелковых видов спорта, 2018 – С. 21–23

<sup>14</sup> Располова Н. И. Демократический стиль управления в системе тренер-спортсмен // Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала и реализации национальных проектов, 2019 – С. 574–577

данной области, а именно доказанная эффективность партисипативного подхода в управлении спортивными организациями.

### **Различие взглядов на кадровое обеспечение процессов управления художественной гимнастикой в России**

В данном разделе доклада под кадровым обеспечением понимаются кадры как функционал управления, а потому рассматриваются менеджеры, специалисты (тренеры, хореографы, массажисты и т.д) и производственный персонал. В качестве справочной информации необходимо подчеркнуть, что в художественной гимнастике дисциплины подразделяются на личные упражнения, в которых задействована одна гимнастка, и групповые упражнения, где команда состоит из пяти человек и одного запасного, при этом каждое направление подготовки имеет свои особенности, помимо количества спортсменок, и правила. До избрания на пост президента ВФХГ Винер И. А. была главным тренером сборной именно в личных упражнениях, однако с приходом на новую должность в 2008 году она стала также контролировать и групповые упражнения.

Возглавив ВФХГ, Винер И. А. начала пересматривать тренерский состав, так как с течением времени, требуемые профессиональные и личные качества тренера сильно поменялись по ее мнению: «Раньше достаточно было профессионализма и знания дела, а сейчас тренер помимо этого должен уметь адаптироваться к постоянным изменениям, брать на себя ответственность, чувствовать гимнасток и видеть детали»<sup>15</sup>.

Существует множество причин и факторов изменений взглядов на кадровое обеспечение управления художественной гимнастикой. Ряд из них напрямую связан с результатами спортсменок на международной арене. В период с 2008 по 2010 гг. показатели сборной России в групповых упражнениях стали ухудшаться, на Чемпионатах Мира гимнастки могли завоевать только бронзовые медали, а иногда не дотягивали даже до пьедестала. В это время главным тренером групповых упражнений являлась Иваницкая В. А., которая, по мнению Винер И. А., не справилась с новым составом гимнасток, что привело к снятию ее с поста главного тренера сборной<sup>16</sup>. За два последующих года на данной должности побывали еще два тренера (Сергаева Т. В. и Быстрова И. В.), но и им не удалось прервать череду поражений команды в групповых упражнениях. Данная ротация состава обусловлена тем, что оба тренера работали ранее с более юными и менее известными гимнастками, как объясняет Винер И. А.: «Работа с национальной командой, со звездами – это совсем другое, тут особые способности нужны и опыт соответствующий»<sup>17</sup>. В результате Винер И. А. сама возглавила сборную в групповых упражнениях и, что примечательно, на Олимпийских Играх в 2012 г. команда одержала уверенную победу. Из приведенных выше фактов следует, что снижение результатов и

---

<sup>15</sup> СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой] // YouTube. 31 октября 2019 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>16</sup> Весь спорт. Ирина Винер: это провал, стыдно проигрывать с таким потенциалом. 2010. URL: [https://allsportinfo.ru/archive.php?id=44130&s\\_s=40&s\\_d=21&s\\_m=9&s\\_y=2010&b=0&l=40](https://allsportinfo.ru/archive.php?id=44130&s_s=40&s_d=21&s_m=9&s_y=2010&b=0&l=40)

<sup>17</sup> Валиев Б. Ирина Винер: «Посмотрим, чем дышат наши потенциальные олимпийские соперницы». 24.02.2012. URL: <https://www.stadium.ru/news/irina-viner-posmotrim-chem-dishat-nashipotentsialnie-olimpiiskie-sopernitsi>



конкурентоспособности являются причинами изменений требуемых профессиональных и личных качеств тренера.

Стоит выделить факторы, связанные с эволюцией научного знания в области кадрового обеспечения управления художественной гимнастикой. В работе Терехиной Р. Н. (2010г.), проводившей анализ результатов международных соревнований в 2010г., сделаны выводы о недостаточной компетентности тренеров групповых упражнений, так как программы отечественных спортсменок были составлены без использования всего потенциала гимнасток, а потому значительно уступали по сложности сборным других стран<sup>18</sup>. Следует подчеркнуть, что итоговая оценка за выступление напрямую зависит от трудности программы, которая составляется в соответствии с действующими правилами, изменяющимися каждый олимпийский цикл. Также особый интерес вызывает исследование Сиваша И. С. (2014г.), в котором наряду с часто изучаемыми в других научных работах факторами, оказывающими влияние на результаты, рассматривается как один из наиболее важных – мотивация спортсменок. Автор убежден, что именно тренеры в большей степени несут ответственность за мотивацию, и, кроме того, он считает необходимым учитывать психологическую совместимость между членами команды в групповых упражнениях для снижения психоэмоциональной нагрузки на протяжении тренировочного и соревновательного процессов, что способствует повышению результатов<sup>19</sup>. Делая вывод на основе вышеизложенного, можно сказать, что изменения правил по художественной гимнастике, а также развитие взглядов на необходимые компетенции тренеров являются факторами изменений в кадровом обеспечении управления художественной гимнастикой.

### **Различие взглядов на процесс управления художественной гимнастикой в России и в Великобритании**

Интересными для сравнения взглядов на управление художественной гимнастикой являются страны Россия и Великобритания, так как спортсменки из этих стран имеют диаметрально противоположные результаты на международной арене. Как известно, отечественные гимнастки на протяжении многих лет занимают лидирующие позиции на крупнейших соревнованиях, в том числе на Олимпийских Играх, в то время как британские спортсменки не добиваются высоких результатов и принимали участие всего в пяти Олимпиадах в данном виде спорта, так как не смогли пройти отбор<sup>20</sup>.

Художественная гимнастика зародилась в СССР<sup>21</sup>, поэтому ее можно считать нашим национальным видом спорта, который ежегодно увеличивает свою популярность. На

---

<sup>18</sup> Терехина Р. Н. и др. Анализ результатов чемпионата мира по художественной гимнастике в Москве // Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. – 2010 – №. 10 (68). – С. 92–94.

<sup>19</sup> Сиваш И. С. Факторы успешной соревновательной деятельности в групповых упражнениях художественной гимнастики // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури / Фізична культура і спорт: збірник наукових праць / За ред. Г. М. Арзютова. - К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014 - Випуск 9 (50)14. – С. 126–131.

<sup>20</sup> Международный Олимпийский Комитет. Результаты Олимпийских Игр. URL: <https://olympics.com/ru/olympic-games/olympic-results> (дата обращения: 19.06.2023)

<sup>21</sup> Винер И. А. и др. Художественная гимнастика: история, состояние и перспективы развития. - М.: Физкультура и спорт, 2014 153 с.

данный момент существует множество частных спортивных клубов, созданных для поддержания гимнастики как массового спорта и дающих возможность любому ребенку стать гимнасткой. Однако, если рассматривать спорт высших достижений, то стоит подчеркнуть, что существует жесткий отбор в государственные спортивные школы, и с раннего возраста тренировки проходят ежедневно по несколько часов, а спортсменки, входящие в сборную страны живут в интернате, чтобы была возможность совмещать учебу и несколько тренировок в день. При этом важно отметить, что наряду с высокой нагрузкой предусмотрено медицинское сопровождение, отвечающее за восстановление и общее здоровье гимнасток, созданы условия для эффективных тренировок, а именно просторные залы со всем необходимым оборудованием, а также тщательно подобранная команда профессиональных тренеров<sup>22</sup>. Необходимо сказать, что в профессиональной художественной гимнастике финансирование происходит из средств государства, в том числе спортивные сборы, медицинское сопровождение и непосредственно оплата персонала, что позволяет тренироваться и достигать высот детям из семей с любым финансовым положением.

Винер И. А. как спортивный управленец привнесла в отечественную художественную гимнастику множество изменений: новейшие технологии в медицинском обеспечении спортсменов, упор на культурное и творческое развитие гимнасток с целью повышения качества исполнения соревновательных программ, где необходим артистизм<sup>23</sup>, и, кроме того, упомянутый ранее переход к партисипативному процессу принятия решений. Исходя из этого, можно сказать, что в России уделяется много внимания различным аспектам касаясь управления художественной гимнастикой как профессиональным спортом, которое нацелено на достижение наивысших результатов, что подтверждается многократными победами спортсменок на международных соревнованиях.

В Великобритании художественная гимнастика начала обретать популярность только после Олимпиады в Лондоне в 2012 г., по этой причине данный вид спорта еще мало развит на профессиональном уровне<sup>24</sup>, подтверждением чему служат итоги крупных чемпионатов. В отличие от России там нет государственных спортивных школ по художественной гимнастике, что является барьером для детей из малообеспеченных семей, несмотря на их талант. Кроме того, отсутствует разделение на массовый и профессиональный спорт, все спортсменки тренируются с одинаковой невысокой нагрузкой, так как в Великобритании не принято посвящать много времени только одному виду спорта и в целом перегружать детей. Более того, в частных спортивных клубах есть практика взятия письменного согласия у родителей на растягивание ребенка, по причине того, что такие упражнения могут принести дискомфорт. Немаловажно добавить, что большинство тренеров в

---

<sup>22</sup> СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой] // YouTube. 31 октября 2019 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>23</sup> Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой] // YouTube. 29 ноября 2017 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 19.06.2023).

<sup>24</sup> Князев С. «Елена Тищенко: «Художественная гимнастика в Британии из-за коронавируса потеряет как минимум год»». 2020. URL: <https://osporte.online/2020/05/04/elena-tishhenko-hudozhestvennaja-gimnastika-v-britanii-iz-za-koronovirusa-poterjaet-kak-minimum-god/> (дата обращения: 19.06.2023)

британских клубах из стран СНГ, так как они обладают профессиональным образованием и имеют за спиной спортивную карьеру, в то время как в Великобритании стать тренером можно, пройдя курсы. Таким образом, в стране ощущается явный дефицит высококвалифицированных кадров<sup>25</sup>.

Безусловно, существует сборная страны с повышенной нагрузкой, однако государство не финансирует ни спортивные сборы, ни тем более проживание и тренировки в интернате, как это происходит в России. Большинство соревнований члены сборной команды вынуждены оплачивать самостоятельно, а соревновательная практика, как известно, является неотъемлемой частью процесса увеличения качества выступлений и общей результативности<sup>26</sup>.

Делая вывод из вышеизложенного, можно сказать, что процесс управления художественной гимнастикой в Великобритании обусловлен нацеленностью в большей степени на развитие массового спорта, что обуславливает низкие показатели британских гимнасток на международной арене.

На основе вышесказанного можно выделить несколько факторов различия взглядов на процесс управления художественной гимнастикой в России и в Великобритании. В первую очередь это тот факт, что художественная гимнастика не считается отдельной полноценной дисциплиной в Великобритании, а является ответвлением на ряду со спортивной гимнастикой<sup>27</sup>, в связи с чем финансирование государства разделяется между этими видами спорта. Как было отмечено ранее, в Великобритании существует острая нехватка квалифицированных тренеров, в то время как в России дефицита профессиональных кадров нет<sup>28</sup>, что также является фактором различия взглядов на управление. Кроме того, наглядно прослеживается различное отношение общества в рассматриваемых странах к детским физическим нагрузкам<sup>29</sup>, что приводит к большому отрыву российских спортсменок.

## Список литературы

1. Fung A., Warren M. E. The participedia project: An introduction //International Public Management Journal, 2011 – Т. 14 – №. 3 – С. 341-362.
2. Kantrow A. M. Why history matters to managers //Harvard Business Review, 1986 – Т. 64 – №. 1 – С. 81-88.

---

<sup>25</sup> Романова А. «Кристина Ондон: «Меня в этом мире ничто не сломит»». 2018. URL: <https://pulse-uk.org.uk/interview/kristina-ondon-menya-v-etom-mire-nichto-ne-slomit/> (дата обращения: 19.06.2023)

<sup>26</sup> Князев С. «Елена Тищенко: «Художественная гимнастика в Британии из-за коронавируса потеряет как минимум год»». 2020. URL: <https://osporte.online/2020/05/04/elena-tishhenko-hudozhestvennaja-gimnastika-v-britanii-iz-za-koronovirusa-poterjaet-kak-minimum-god/> (дата обращения: 19.06.2023)

<sup>27</sup> Официальный сайт правительства Великобритании UK Sport. URL: <https://www.uksport.gov.uk/sports/olympic/gymnastics> (дата обращения: 19.06.2023)

<sup>28</sup> Первый канал. Гость Ирина Винер-Усманова. Познер. Выпуск от 25.03.2019 [Видеозапись программы-интервью с И. Винер-Усмановой]// YouTube. 26 марта 2019 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kzpHivsPqOM> (дата обращения: 19.06.2023).

<sup>29</sup> Князев С. «Елена Тищенко: «Художественная гимнастика в Британии из-за коронавируса потеряет как минимум год»». 2020. URL: <https://osporte.online/2020/05/04/elena-tishhenko-hudozhestvennaja-gimnastika-v-britanii-iz-za-koronovirusa-poterjaet-kak-minimum-god/> (дата обращения: 19.06.2023)

3. TV Center. Ирина Винер. Временно доступен. [Эфир программы «Временно доступен» от 22.10.2012] // YouTube. 23 октября 2012 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1d8LNPMDTnY> (дата обращения: 18.06.2023).
4. Валиев Б. Ирина Винер: «Посмотрим, чем дышат наши потенциальные олимпийские соперницы». 24.02.2012. URL: <https://www.stadium.ru/news/irina-viner-posmotrim-chem-dishat-nashipotentsialnie-olimpiiskie-sopernitsi>
5. Весь спорт. Ирина Винер: это провал, стыдно проигрывать с таким потенциалом. 2010. URL: [https://allsportinfo.ru/archive.php?id=44130&s\\_s=40&s\\_d=21&s\\_m=9&s\\_y=2010&b=0&l=40](https://allsportinfo.ru/archive.php?id=44130&s_s=40&s_d=21&s_m=9&s_y=2010&b=0&l=40)
6. Вяльцева Е. Д. Принципы управления в стрелковом спорте //Современные тенденции и актуальные вопросы развития стрелковых видов спорта, 2018 – С. 21–23
7. Князев С. «Елена Тищенко: «Художественная гимнастика в Британии из-за коронавируса потеряет как минимум год»». 2020. URL: <https://osporte.online/2020/05/04/elena-tishhenko-hudozhestvennaja-gimnastika-v-britanii-iz-za-koronovirusa-poterjaet-kak-minimum-god/> (дата обращения: 19.06.2023)
8. Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник / Маршев В. И. – М.: Проспект, 2021. 735 с.
9. Маслов Д. Хозяйка российской гимнастики. 2009. URL: <https://www.bolshoisport.ru/articles/hozyayka-rossiyskoy-gimnastiki>
10. Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений //Мир экономики и управления, 2010 – Т. 10 – №. 3 – С. 96–103.
11. Официальный сайт правительства Великобритании UK Sport. URL: <https://www.uksport.gov.uk/sports/olympic/gymnastics> (дата обращения: 19.06.2023)
12. Первый канал. Гость Ирина Винер-Усманова. Познер. Выпуск от 25.03.2019 [Видеозапись программы-интервью с И. Винер-Усмановой]// YouTube. 26 марта 2019 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kzрНivsPqOM> (дата обращения: 19.06.2023).
13. Располова Н. И. Демократический стиль управления в системе тренер-спортсмен //Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала и реализации национальных проектов, 2019 – С. 574–577
14. Романова А. «Кристина Ондон: «Меня в этом мире ничто не сломит»». 2018. URL: <https://pulse-uk.org.uk/interview/kristina-ondon-menya-v-etom-mire-nichto-ne-slomit/> (дата обращения: 19.06.2023)
15. СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой] // YouTube. 31 октября 2019 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 18.06.2023).
16. Сиваш И. С. Факторы успешной соревновательной деятельности в групповых упражнениях художественной гимнастики // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури / Фізична культура і спорт: збірник наукових праць / За ред. Г. М. Арзютова. - К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014 - Випуск 9 (50)14. – С. 126–131.
17. Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой] // YouTube. 29 ноября 2017 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 18.06.2023).

18. Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой] // YouTube. 29 ноября 2017 URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 19.06.2023).
19. Терехина Р. Н. и др. Анализ результатов чемпионата мира по художественной гимнастике в Москве // Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. – 2010 – №. 10 (68). – С. 92–94.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ НАУКА В ПЕРВОЙ ЧЕТВЕРТИ XXI ВЕКА**

**Аннотация.** Управленческая деятельности в социальных и экономических средах является ключевой для поддержания и развития исследований, построения или реформирования объектов и процессов, благодаря усилиям ученых всего мира. Исследование типологических атрибутов в социальных и экономических средах позволило установить их принадлежность к разделам науки управления: теории, методологии, технологии, а также на практике. Исследование форм и содержания методологических инструментов обусловило значимую роль полицентрического подхода при построении и реформировании экономических систем типа «организация», который вобрал в себя преимущества системного, процессного и функционального подходов. Технологизация процессов управления и менеджмента в качестве главного инструмента практики формирует уровень качества и результативности построения и функционирования объектов управления в экономических и социальных средах.

**Ключевые слова:** наука управления, онтология, подход, система, процесс, функция управления, теория, методология, технологии, полицентрический подход, модель.

*Gerasimov B.N.*

## **MANAGEMENT SCIENCE IN THE FIRST QUARTER OF THE XXI CENTURY**

**Abstract.** Management activities in social and economic environments are key to maintaining and developing research, building or reforming objects and processes, thanks to the efforts of scientists around the world. The study of typological attributes in social and economic environments allowed us to establish their belonging to the branches of management science: theory, methodology, technology, as well as in practice. The study of the forms and content of methodological tools has determined the significant role of the polycentric approach in the construction and reform of economic systems of the "organization" type, which has absorbed the advantages of systemic, process and functional approaches. The technologization of management and management processes as the main tool of practice forms the level of quality and effectiveness of the construction and functioning of management facilities in economic and social environments.

**Keywords:** management science, ontology, approach, system, process, management function, theory, methodology, technologies, polycentric approach, model.

Современная управленческая наука – это огромное культурное пространство, обладающее своими компонентами, атрибутами и законами, которое существует в окружающем мире, формирует, поддерживает и продвигает процессы мышления, коммуникаций и деятельности в социальной, экономической и образовательной среде.

Необходимость ускорения и удешевления операционных процессов от инновационного замысла или проекта до формирования, поддержания и далее до потребителя требует не

только введения новых решений инженерной мысли, но и творческого поиска новых путей формулирования, реализации и развития основополагающих управленческих атрибутов объектов и процессов в экономических системах.

В рамках поступательного развития науки управления в XX в., благодаря усилиям ученых и практиков разных стран, удалось выделить, описать и частично структурировать её отдельные теоретические и методологические атрибуты, которые традиционно используются в научной, проектной и образовательной среде и широко применяются в различных сферах общественной, культурной и практической деятельности.

Благодаря научным исследованиям и разработкам отечественные и зарубежные ученые оставили свой след в различных областях управления в социальных и экономических средах. Среди них О. С. Анисимов, В.Б. Винслав, Э. М. Коротков, Г.Б. Клейнер, Г.Р. Латфуллин, В.И. Маршев, Б.З. Мильнер, А. И. Пригожин, В.С. Пудич, В. М. Розин, Р.А. Фатхутдинов, Г.П. Щедровицкий, Дж. Голдсмит, П.Ф. Друкер, К. Клок, Г. Минцберг, Т. Питерс, Р. Уотермен, Т.Н. Давенпорт, М. Хаммер и др.

Несмотря на то, что основные составляющие управленческой деятельности в России и за рубежом, факторы внешней и внутренней среды организаций достаточно универсальны, особенности их формирования и проявления существенно отличаются как в процессном, так и ситуационном плане. Известные зарубежные подходы, концепции и принципы в современной России оказываются деформированными в соответствии с совершенно иными национальными менталитетом, и традициями.

Важнейшими компонентами российского управления становятся ценностные ориентации и жизненные установки управленца-профессионала. Появляются новые образцы деятельности управленца, которые необходимо осваивать, в частности, в сфере процессов управления операция и управления инновациями. Часть образцов, которые используются регулярно, можно считать типовыми, стандартными.

Отсутствие научной идентификации предметной области науки управления привело к формированию в вузах различных педагогических подходов и инструментов. Иногда различия таковы, что люди, окончившие разные университеты с различными научными школами, не могут понять друг друга, а, значит, усложняют совместные деятельность и коммуникации. При этом достижения каждой научной школы важны сами по себе, развитие взаимопонимания между ними важно как для них, так и для судеб науки и практики управления в России в целом.

Переиздаются зарубежные учебники и книги по управлению, выполненные на скорую руку и сыгравшие свою положительную роль в 90-е гг. XX в. Однако они уже не могут удовлетворить конечного потребителя ни в научной, ни в образовательной среде, ни тем более в практической хозяйственной деятельности экономических систем.

Очевидно, нужно развивать представления о формах и содержании атрибутов организаций, процессах и функциях управления, формировать назначение и особенности типов и видов управления в экономических и социальных средах, исследовать специфику различных сфер управленческой деятельности, а также строить теорию и методологи в тесной взаимосвязи с технологией и практикой управления.

В процессах развития науки управления в XIX и XX вв. благодаря усилиям ученых и практиков научных школ разных стран, удалось выделить, описать и частично структурировать отдельные атрибуты управленческих процессов, которые до сих пор

активно используются в научной и образовательной среде и широко применяются в общественной, культурной и практической деятельности.

В начале XXI вв. продолжилось активное продвижение и использование научной мысли в управленческой сфере<sup>1</sup>. Основой результативности управленческой науки и практики стало понимание различных типов и уровней экономических систем, наличия альтернативных концепций управления, возможность и необходимость их использования на практике, осмысление необходимости формирования, поддержания и дальнейшего развития менеджмента и организационной культуры в рамках исследований, построений и реформирования экономических систем.

В работе В. И. Маршева<sup>2</sup>, продолжателя управленческих научных традиций экономического факультета МГУ времен проф. Г. Х. Попова, нашло отражение много фактов, факторов, свойств, аспектов продвижения научной управленческой мысли, которые нашли отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых за последние несколько десятков веков.

Другим значимым собранием достижений управленческой науки последних десятилетий следует признать работу В.С. Пудича<sup>3</sup>, в которой гармонично сочетается кругозор, энциклопедичность и глубокая проработанность отдельных положений и категорий науки управления. Сделана попытка представить концепцию науки управления как совокупность значимых системных компонентов: структур, связей, отношений, функций, трансформаций. При этом представленные компоненты рассматриваются через призму их эволюционного развития в экономических системах типа «организация».

Значимый вклад для методологии науки управления сделал О. С. Анисимов<sup>4</sup>, который переработал и интерпретировал большую совокупность терминов управленческого лексикона. На основе исследования и разделения деятельностного пространства было выполнено понятийное наполнение управленческого пространства. Особое внимание в его работах было уделено исследованию и построению собственно управленческой и исполнительской деятельности, а также формированию между ними и внутри них коммуникативного и рефлексивного сопровождения.

По мнению Д. А. Новикова<sup>5</sup> ядром методологии управления является организованность управленческой деятельности, включающей временную и логическую структуру. Последняя включает несколько ключевых компонентов, в т. ч. субъект, объект, предмет, формы, средства, методы, результаты. Внешними по отношению к этой совокупности компонентов являются особенности, принципы, условия, нормы.

Собранные по крупицам наиболее важные достижения управленческой науки прошлого и настоящего представляют собой значимый исходный материал<sup>6</sup> для продвижения к формированию и поддержанию границ существования науки управления, попыткам создания тезауруса терминов, понятий и категорий, систематизации атрибутов,

---

<sup>1</sup> Сидоров Л. Г. Нравственная среда научного управления // Идеи и идеалы. 2022. Т.14, №4, ч.1. С. 171–189.

<sup>2</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: МАКС пресс, 2010. 648 с.

<sup>3</sup> Пудич В.С. Системные компоненты менеджмента. Чебоксары: Пегас, 2009. Т. 1. 540 с., Т. 2. 502 с.

<sup>4</sup> Анисимов О. С. Методология: функция, сущность и становление. М.: ЛМА, 1996. 353 с.

<sup>5</sup> Новиков Д. А. Методология управления. М.: Либроком. 2011. 128 с.

<sup>6</sup> Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. 186 с., Ч. 2. 214 с.



признаков и отношений в рамках управленческого пространства в социальных и экономических средах.

При этом многие атрибуты науки управления на уровне понятий и категорий достаточно стройно сложились, устоялись и активно используются в исследованиях и на практике. Иначе специалисты одного профиля и направления не понимали бы друг друга и не смогли бы действовать сообща в операционных процессах продуктивной и репродуктивной деятельности в экономических и социальных средах.

Тем не менее любая наука не стоит на месте и постоянно появляются новые толкования многих известных атрибутов, новые отношения и оригинальные приложения. При этом наука управления далеко не каждого подпускает к тайнам, горизонтам и миру находок в виде существенного приращения научных знаний и конструктов к существующему методологическому и технологическому инструментарию.

Исследование и развитие различных направлений развития науки управления многие годы сформировалось и продвигалось в основном с использованием постулатов системного подхода, что привело к проявлению ряда ее особенностей и ограничений<sup>7</sup>:

проявление признаков застойного состояния механизмов и моделей взаимодействия теории и методологии с практикой управления;

наличие стереотипов, несмотря на наличие многообразных типов, видов и процессов управленческой деятельности;

отношения, свойства, признаки и состояния управления недостаточно систематизированы и упорядочены даже в рамках локальных феноменов;

ограничение внимания в основном системообразующим компонентам построения и реформирования в ущерб процессным и функциональным атрибутам, которые, чаще всего, оставались в тени либо качались поверхностно;

снижение эффективности системных компонентов из-за отсутствия должного внимания к атрибутам процессного и функционального характера.

Наблюдаемая дифференциация процессов науки управления (управление операциями, управление персоналом, управление качеством, управление информацией, управление финансами, управление маркетингом, управление знаниями и т.д.) учитывает, чаще всего, особенности и структуру конкретного процесса управления, что приводит к еще большему его обособлению и утрате свойств, важных для их взаимодействия в рамках управленческого пространства экономических систем социальных и культурных сред.

Понятие онтологии воспринимается разными учеными и философскими школами (независимо от предметной области исследования), в основном, в диапазоне от неререфлексивной позиции (претендующей на знание о бытии как таковом) до понимания онтологии как картины мира, включающей базовые установки научного пространства и потенциальных интерпретаторов и пользователей в дальнейшем.

Исследование типологических атрибутов, содержащиеся в науке управления в культурных, социальных и экономических средах позволило установить их отличительные признаки. По результатам выборки и анализа была определена их принадлежность к

---

<sup>7</sup> Барков С.А., Земляков Д.Н. Современная теория менеджмента – парадоксальный симбиоз психологии, социологии и риторики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. №1. С. 151–167.

разделам науки управления: теории, методологии, технологии, а также выявлена совокупность предметов и объектов практики управления<sup>8</sup>.

Унификация и присвоение отличительных знаков атрибутам позволило сформировать основания онтологического представления науки управления с использованием философского и социального подходов, что способствует поддержанию и развитию содержательной структуры атрибутов управленческой деятельности<sup>9</sup>.

Особую роль в онтологии науки управления занимают такие теоретические атрибуты как типы, виды, система, процесс и функция, присутствие которых обязательно при исследовании, формировании и реформировании объектов управления в качестве базовых категорий<sup>10</sup>.

Ключевые понятия онтологического пространства науки управления формируют основные методологические подходы и инструменты, а затем и технологические средства, которые осознанно привязаны к теоретическим базовым атрибутам для отслеживания их продвижения от замысла (концепции) до результата, а также прогноза ожидаемых результатов на практике.

Управление не может не привлекать философскую мысль и в силу её проникновения во все сферы жизнедеятельности человека, общества и культуры и других предметных образований и формирований, а также своеобразной неуволвимости и невидимости этого феномена.

В работе<sup>11</sup> утверждается следующее: «Отношения управления пронизывают все уровни общества (социокультурный, институциональный, региональный, корпоративный и уровень местного самоуправления) и в этом смысле образуют суперинститут, в деятельность которого вовлечены все активно действующие социальные группы и слои».

Интерес философии к управлению определяет и тем, что в настоящее время складывается целый ряд управленческих дисциплин: теория менеджмента, социология управления, психология управления, педагогика управления, управленческая логика и эпистемология, философия управления и т. д.

При этом возникают традиционные философские и методологические проблемы, но уже конкретно относительно самого понимания управления: определения его предмета и границ, сущности и содержания управления, типологии, концептуализации и контента управления, выбора и обоснования наиболее эффективных стратегий исследования, построения управления, осмысления различных его приложений и другие.

Основные критерии, на основе которых строится онтология: прозрачность; связность; расширяемость; независимость, минимизация понятий, удобство для применения, возможность формализации.

---

<sup>8</sup> Герасимов Б. Н. Онтология науки управления: философия, основания, атрибуты // Основы экономики, управления, права. 2021. №2. С. 13–20.

<sup>9</sup> Волкова В. Н., Денисов А. А. Устойчивость социально-экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4–12.

<sup>10</sup> Герасимов Б. Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. С. 35–51.

<sup>11</sup> Розин В. М. Философия управления: основные направления, предмет, сущность управления // Философия управления: проблемы и стратегии. М.: ИФРАН, 2010. С. 3–46.

Большинство современных предметных научных областей систематизировано и делится на три основных раздела: теорию, методологию и технологии, которые связаны между собой взаимными атрибутивными, логическими и содержательными отношениями. Все эти разделы имеют отношения с практикой в зависимости от уровня близости той или иной науки с окружающей средой и жизнедеятельностью людей, имеют с ней обратную связь.

В работе<sup>12</sup> теория управления определена как «стройная непротиворечивая совокупность понятийных представлений в обобщённой форме, раскрывающих значимые феномены, свойства и закономерности, существующие в управленческом пространстве».

Методология управления – это учение об инструментах в сфере мышления, коммуникаций или деятельности для определения и выполнения заданий, задач и проблем в операционной и управленческой деятельности для получения заданных результатов, а также для их использования в дальнейшем технологиях управления на практике.

Исследование феноменов мыследеятельности, формулирование на их основе процессов и их составных частей процедур и операций, помогло пониманию переходов от мышления к деятельности и/или коммуникациям и наоборот, а также позволило обеспечить методологическими инструментами все деятельностное пространство от замысла до результата.

Управленческие методологические инструменты в соответствии с их назначением<sup>13</sup> были разделены на пять групп: направляющие, созидательные, содержательными, преобразующие и оценочные. Современные инструменты управления имеют различное назначение в процессах исследования, построения и реформирования, поэтому требуются различные критерии их поиска и выбора для использования на практике.

К известным инструментам методологии относятся проект, сценарий, программа, модель, механизм и т. д. К ним обращаются для исследования, построения и/или развития процессов или объектов в социальных и экономических средах. При этом методологическая деятельность, как правило, начинается с выбора подхода, на основании которого устанавливаются параметры замысла и концепции, формируются идеи для последующего перехода в проектную или модельную плоскость.

В нематериальной, а лучше сказать, в интеллектуальной сфере, тоже происходят технологические процессы, охватывающие деятельность по преобразованию информации и для последующего влияния на человеческие отношения. При этом происходит непосредственное вторжение в сферу интересов отдельной личности, на которые оказывается воздействие через сознание и другие атрибуты для повышения эффективности деятельности каждого индивида в организации.

В работе<sup>14</sup> предложен полицентрический подход, который вобрал в себя основные черты основных классических подходов и, последовательно формирует, поддерживает и продвигает совокупность логических операций, которые являются необходимыми и достаточными для выполнения заданных преобразований в рамках выбранных

---

<sup>12</sup> Герасимов Б. Н. Теория управления в экономических системах. Саратов: Амирит, 2023. 500 с.

<sup>13</sup> Дудченко В. С. Саморазвитие. М.: «Кватро-Принт», 2007. С. 84–90.

<sup>14</sup> Герасимов Б. Н. Применение полицентрического подхода при построении экономических систем типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. №3. С. 4–15.

типологических атрибутов системного характера для реализации процессного и функционального управления в экономических системах.

Общая теория систем<sup>15</sup> применима в любой сфере деятельности, где существуют необходимость представления какого-либо объекта в виде конкретных составных частей для последующего управления ими. Использование системного подхода для исследования и построения экономической системы типа «организация» позволяет сразу сформировать остальные атрибуты системного характера для последующей деятельности.

В соответствии с работой<sup>16</sup> отнесем к основным системным атрибутам организаций миссию, цели, продукт/услуга, стратегию, объекты, структуру, задачи, ресурсы, технологии, культуру, менеджмент.

Представленные объекты управления в организациях, как правило, разбивается на определенные составные части для удобства их исследования, использования и других деятельностных операциях. Автором была разработана модель формирования системных атрибутов экономических систем, представлена на рис. 1.

Нормативное установление прямых и обратных связей позволяет не только направлять продвижение реализации подпроцессов управления и их составных частей в организации, но и определяет место и время движения результатов деятельности для их своевременной поставки смежным подпроцессам управления для последующей реализации<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. N.Y.: Harper Business, 1993. 223 p.

<sup>16</sup> Герасимов Б. Н. Теория управления в экономических системах. Саратов: Амирит, 2023. 500 с.

<sup>17</sup> Герасимов Б. Н. Построение экономических систем типа «организация» на основе научной и практической целесообразности // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. №4. С. 18–30.

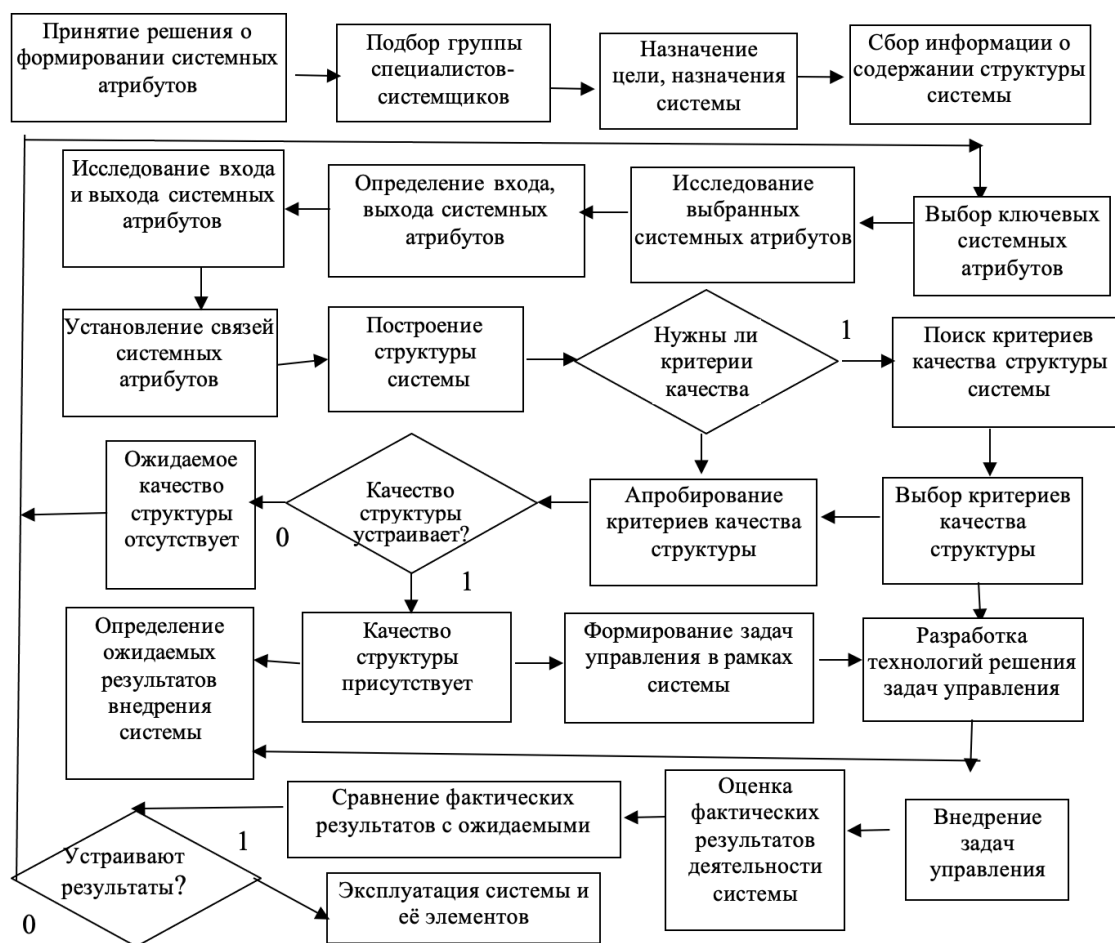


Рис. 1. Модель формирования системных атрибутов ЭС.

На основе характеристик атрибутов (вход, выход, преобразование входа в выход) существующих подпроцессов управления выполняется авторская модель формирования процессных атрибутов экономических систем представлена на рис. 2.

Функциональное управление представляет собой сложную конструкцию, которую необходимо исследовать, зафиксировать, а потом и управлять ею в процессе выполнения, но самое главное, данную деятельность необходимо упорядочить, систематизировать и подготовить к практическому использованию.



Рис. 2. Модель формирования процессных атрибутов ЭС.

Формулирование состава и наименований функциональных задач управления производится на основе матрицы «Подпроцесс–Функции управления». Таким образом, формируется типовой системный граф функционального управления, который выполняется на основании научных исследований и их использования в практике управления в различных объектах и процессах и в образовательной деятельности. В соответствии с описанными выше параметрами подпроцессов управления и задач управления в рамках этих подпроцессов было исследовано и уточнено содержание основных форматов входных и выходных атрибутов и совокупности процедур информационных процессов, протекающих между функциями управления. Автором была также разработана модель использования функциональных атрибутов экономических систем, представленная на рис. 3.

Осмысление и выбор базовых атрибутов организации для включения их в сферу управленческой деятельности, выполняется как на стадии формирования комплекса изменений значимых атрибутов методологии на стадии реформирования деятельности процессов, так и после реализации того или иного процесса, подпроцесса или его части на стадии функционирования, а также в рамках выполнения обновления отдельных фрагментов операционной или управленческой деятельности и их экономического обоснования.



Рис. 3. Модель формирования функциональных атрибутов ЭС.

Менеджмент – это деятельность участие в управлении процессами и человеческими отношениями в экономических и социальных средах<sup>18</sup>. Другое определение: менеджмент – это участие в управлении ресурсами, операциями и результатами поведения и деятельности экономических систем. Соответствие менеджмента менталитету, которое не отрицает противоречий между ними, связанных с другими факторами существования человека как биовида, индивида и личности, проявляется постоянно.

Менеджмент является главной движущей силой в деятельности любой организации. Менеджмент, ориентируясь на цели и миссию организации, использует свои технологии и созданную на его основе организационные структуру и культуру для эффективного построения и продвижения решения совокупности операционных и управленческих процессов и их составных частей<sup>19</sup>. Носителями главных постулатов менеджмента организации являются люди. Эффективность использования человеческих ресурсов организации зависит от состава и содержания профессионализма специалистов и управленцев, способными решать задач различного назначения.

Менеджмент включает следующие элементы: власть, лидерство, мотивацию, коммуникации, конфликты, социальную ответственность, стиль, деловую этику,

<sup>18</sup> Репин В. В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Новосибирск: Наука, 2019. 645 с.

<sup>19</sup> Герасимов Б. Н. Онтология науки управления: философия, основания, атрибуты // Основы экономики, управления, права. 2021. №2. С. 13–20.

групповую динамику, изменения. Каждый элемент менеджмента имеет свои формы и содержание, методы выполнения и технологии реализации.

Исследование элементов менеджмента показало, что все они связаны с влиянием управленцев на человека или группу людей в процессе деятельности организации. Менеджмент представляет также собой различные формы взаимодействия индивида с окружающим миром, которые зависят от ряда факторов системного, ситуационного и социально-психологического характера.

Многие современные ученые и преподаватели по управленческим дисциплинам весьма далеки от реальных процессов, протекающих в реальных экономических системах типа «организация». Следует отметить, что особенно менеджмент не находит отражение в научных исследованиях как известных, так и начинающих ученых. И если дисциплина «менеджмент» давно существует в учебных планах и программах многих гуманитарных специальностей, то научная дисциплина введена всего три года назад.

Отсюда, отсутствие рекомендаций в литературе по использованию элементов менеджмента в управленческой деятельности. Также отсутствуют рекомендации управленцам по выбору эффективных коммуникаций с указанием состава, содержания и «силы» тех или иных элементов менеджмента в процессах продуктивной и репродуктивной деятельности. По той же причине отсутствуют научная и практическая среда и условия для создания эффективных моделей мышления, поведения и деятельности управленцев организаций.

Успешные управленцы зачастую не способны передать свой опыт, так как он никак не зафиксирован технологически и часто объясняют задачи и задания пространно и туманно. В процессах обучения молодых специалистов – будущих управленцев зачастую принимают участие преподаватели, которые никогда не были управленцами и у них есть только какой-то опыт самоуправления, который не исследован и систематизирован.

Применение элементов менеджмента не ограничивается человеческими отношениями. Элементы менеджмента широко применяются при решении большинства технологий решения ФЗУ. Для более глубокого понимания и использования элементов менеджмента в управленческих процессах организации необходима серьезная и кропотливая работа, в т. ч. требуется понимание необходимости наличия многих компонентов методологического обеспечения процессов управления и менеджмента<sup>20</sup>.

Ядром процесса технологизации элементов менеджмента в организации является приобретение или собственная разработка методического обеспечения технологий управления. Это непростая задача, связанная с отсутствием адекватной литературы и квалифицированных специалистов. Однако когда-то этот процесс надо повсеместно серьезно начинать и осваивать.

Моделирование элементов менеджмента позволяет построить стройные социально-психологические отношения в организации, которые зададут планку этих отношений и позволят поддерживать такую рабочую атмосферу в организации, которая позволит успешно решать не только текущие дела, но раскрепостит инициативу и творческий потенциал работников организации.

---

<sup>20</sup> Герасимов Б. Н. Методологические инструменты процессного управления в экономических системах типа «организация»// Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. №1. С. 4–16.



Технологизация элементов управления и менеджмента требует глубоких исследований и подробного описания процедур и операций с тем, чтобы определенные элементы менеджмента и технологии их реализации стали не только достоянием отдельных одиночек – талантливых менеджеров, демонстрирующих образцы достаточно совершенного мастерства в управленческой сфере<sup>21</sup>. Необходимо, чтобы использование технологий элементов менеджмента глубоко проникло в их повседневную трудовую деятельность.

Полученная картина поведения и деятельности работников позволит определить приоритеты деятельности управленцев на всех уровнях иерархии организации для совершенствования управленческой деятельности с использованием элементов менеджмента

Следует особо подчеркнуть важность научных исследований в области менеджмента для создания и поддержания синергетического эффекта в управлении человеческими отношениями в коллективах и развития в них организационной культуры.

В последние десятилетия в отечественной и зарубежной науке сформировались принципиально новые подходы к исследованию и разрешению кризисных ситуаций. Специалисты в области управления, экономики и социологии, а также искусственного интеллекта и психологии разработали специальные средства. Научно построенный метод – это система принципов, моделей и процедур для познания и преобразования действительности<sup>22</sup>.

Инновационный метод позволяет органично соединить исследование затруднений, обучение новым средствам и способам разрешения затруднений, а также практическое действие, направленное на снятие этих затруднений<sup>23</sup>.

Очевидно, что, в конечном итоге, именно инновации в методологизации и технологизации операционной и управленческой деятельности объектов позволят осуществить реальное приращение результативности в процессах деятельности и коммуникаций, с участием компетентных специалистов и управленцев в экономических системах любого уровня и масштаба деятельности.

Способность экономических систем типа «организация» успешно удовлетворять новые потребности, а возможно и создавать их на основе предлагаемых новшеств, определяется его способностью поддерживать и продвигать новые идеи, формировать и обосновывать результаты научных разработок, что позволяет поддерживать и развивать высокий уровень инновационной деятельности в экономических и социальных средах<sup>24</sup>.

Нравственная среда научного управления формируется в процессе коммуникации на основе высших ценностей, способствует духовному восхождению человека, превращает его из объекта в субъект научного управления, а также способствует формированию, продвижению, духовному ценностей в культурной, социальной и экономической следах.

Современное общество со всеми своими социокультурными характеристиками бросает вызов познавательным возможностям человека, и на этот вызов должна отвечать система образования. В образовании, по сути, должны «сублимироваться» знания, получаемые

---

<sup>21</sup> Герасимов Б. Н. Технология управления в экономических системах. Саратов: Амирит, 2023. 500 с.

<sup>22</sup> Дудченко В. С. Саморазвитие. М.: «Кватро-Принт», 2007. С. 84–90.

<sup>23</sup> Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2018. 464 с.

<sup>24</sup> Сидоров Л. Г. Нравственная среда научного управления // Идеи и идеалы. 2022. Т.14, №4, ч.1. С. 171–189.

посредством разных познавательных систем. И если образование действительно справляется с такой миссией, то оно может стать средством преобразования мира в направлении социального прогресса, причем в долгосрочной перспективе.

Подлинно моральная ориентация индивида созидательна и обращена в будущее, в тот мир, которого нет, но который должен быть создан. Структура нравственной среды научного управления состоит из «символических медиа», составляющих основу коммуникативного успеха и единства общества, организации, цельности человека.

В этой же работе рассматривается «идеальный проект общества знаний объединяет в себе элементы науки, философии, религии, мифологии, утопии, искусства. Инспиративное управление в процессе коммуникации целенаправленно формирует нравственную среду научного управления, в отношении которой человек, социальные и экономические образования и общество в целом упорядочивают свои позиции».

Общекультурная сторона научного управления, во-первых, ориентирует человека на профессиональное совершенствование, гражданскую активность, духовные ценности, потребность найти свое место в интеллектуальном пространстве в роли исследователя, разработчика, испытателя и т. д.

Данная концепция управления трактуется как вдохновение высшими ценностями, которое побуждает человека совершенствовать свои возможности и преобразовывать мир, способствует целенаправленному формированию нравственной среды научного управления, которая, в свою очередь, становится ценнейшим залогом и основой безопасности жизнедеятельности и процветания современного общества.

Современным соискателям и приверженцами приращения научной мысли следует пожелать стать неуёмными новаторами и/или последовательными инициаторами собственного пути в научной среде, а затем уверенно и широко шагать в ней, не оглядываясь на авторитеты, продвигая мыследеятельностные проекты и программы.

Энтузиастам носителей управленческой и экономической мысли, а также подвижникам в образовательной сфере с участием квалифицированных и компетентных профессионалов предстоит еще немало исследовать, открыть, сформулировать на благо формирования, продвижения и развития продуктов творческого труда в экономических и социальных средах на благо науки, общества и прогресса.

## **Список литературы**

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.
2. Анисимов О. С. Методология: функция, сущность и становление. М.: ЛМА, 1996. 353 с.
3. Барков С.А., Земляков Д.Н. Современная теория менеджмента – парадоксальный симбиоз психологии, социологии и риторики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. №1. С. 151–167.
4. Волкова В. Н., Денисов А. А. Устойчивость социально-экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4–12.
5. Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы. М.: Эйтэкс,

1993. Ч. 1. 186 с., Ч. 2. 214 с.
6. Герасимов Б. Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. С. 35–51.
  7. Герасимов Б. Н. Методологические инструменты процессного управления в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. №1. С. 4–16.
  8. Герасимов Б. Н. Онтология науки управления: философия, основания, атрибуты // Основы экономики, управления, права. 2021. №2. С. 13–20.
  9. Герасимов Б. Н. Построение экономических систем типа «организация» на основе научной и практической целесообразности // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. №4. С. 18–30.
  10. Герасимов Б. Н. Применение полицентрического подхода при построении экономических систем типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. №3. С. 4–15.
  11. Герасимов Б. Н. Теория управления в экономических системах. Саратов: Амирит, 2023. 500 с.
  12. Герасимов Б. Н. Технология управления в экономических системах. Саратов: Амирит, 2023. 500 с.
  13. Дудченко В. С. Саморазвитие. М.: «Кватро-Принт», 2007. С. 84–90.
  14. Латфуллин Г.Р. Управленческая антропология // Вестник университета. 2015. №6. С. 232–236.
  15. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: МАКС пресс, 2010. 648 с.
  16. Новиков Д. А. Методология управления. М.: Либроком. 2011. 128 с.
  17. Пудич В.С. Системные компоненты менеджмента. Чебоксары: Пегас, 2009. Т. 1. 540 с., Т. 2. 502 с.
  18. Репин В. В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Новосибирск: Наука, 2019. 645 с.
  19. Розин В. М. Философия управления: основные направления, предмет, сущность управления // Философия управления: проблемы и стратегии. М.: ИФРАН, 2010. С. 3–46.
  20. Сидоров Л. Г. Нравственная среда научного управления // Идеи и идеалы. 2022. Т.14, №4, ч.1. С. 171–189.
  21. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2018. 464 с.
  22. Сун-цзы, Галиарди Г. Искусство войны и искусство управления / пер. с англ. СПб.: ИД «Нева», 2003. 160 с.
  23. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign// Sloan Management Review. 1990. P. 27-45.
  24. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. N.Y.: Harper Business, 1993. 223 p.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ (ПО МАТЕРИАЛАМ ОПУБЛИКОВАННЫМ С 2019 ПО 2023 ГОД)**

**Аннотация.** Управление компетенциями менеджеров играет большую роль в успешной деятельности любой организации, поскольку оно гарантирует, что управленцы обладают необходимыми знаниями, умениями и навыками для эффективного выполнения своих функций. Их компетенции обычно включают в себя: лидерство, коммуникацию, решение проблем, принятие решений, адаптивность и т. д. Развивая эти компетенции, менеджеры могут вести свои команды в условиях перемен и неопределенности, принимать обоснованные решения и добиваться успеха организации. Статья посвящена анализу материалов и выявлению факторов эволюции взглядов российских ученых и практиков на управление развитием компетенций менеджеров с 2019 по 2023 год.

**Ключевые слова:** компетенции, управление, развитие, менеджеры

*Gritsenko A. V.*

## **EVOLUTION OF VIEWS ON THE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES (BASED ON MATERIALS PUBLISHED FROM 2019 TO 2023)**

**Abstract.** Management of managerial competencies plays an important role in the success of any organization, as it ensures that managers have the necessary knowledge, skills and abilities to effectively perform their functions. Their competencies typically include leadership, communication, problem solving, decision-making, adaptability, etc. By developing these competencies, managers can lead their teams through change and uncertainty, make informed decisions, and drive organizational success. The article is devoted to the analysis of materials and the identification of factors in the evolution of the views of Russian scientists and practitioners on the management of the development of managerial competencies from 2019 to 2023.

**Keywords:** competencies, management, development, managers

В 21 веке произошел резкий сдвиг в том, как организации рассматривают и управляют компетенциями персонала. Исторически управление персоналом было сосредоточено на развитии навыков и способностей, связанных с выполнением работы, таких как технические знания и опыт. Однако по мере того, как бизнес становится все более сложным и конкурентоспособным, работодатели осознают важность более широких компетенций, таких как общение, решение проблем, лидерство, креативность и эмоциональный интеллект. Это смещение акцента было вызвано рядом факторов, включая глобализацию,

технологические достижения, изменение демографических характеристик рабочей силы и усиление внимания к обслуживанию клиентов.

В последние годы все больше внимания уделяется развитию «мягких» или «общих» навыков, чтобы лучше подготовить сотрудников к успеху в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде. В настоящее время компании осознают, что эти навыки необходимы для эффективного руководства и принятия решений. Это приводит к усилению внимания к программам обучения, которые развивают эти общие компетенции на всех уровнях организации.

В то же время организации все больше осознают необходимость оценки компетенций сотрудников, чтобы убедиться, что у них всегда есть нужные люди с нужными навыками. Это приводит к более сложным подходам, таким как системы обратной связи на 360 градусов, которые позволяют менеджерам получать представление о сильных и слабых сторонах членов своей команды с разных точек зрения. Кроме того, многие компании в настоящее время вводят формальные рамки компетенций, которые обеспечивают четкую структуру для оценки эффективности сотрудников по определенным критериям.

Наконец, технологии играют все более важную роль в управлении компетенциями персонала, предоставляя доступ к инструментам на основе данных для отслеживания прогресса с течением времени и определения областей для улучшения или развития.

Автоматизированные системы можно использовать для мониторинга эффективности сотрудников по ключевым показателям, таким как производительность или рейтинги удовлетворенности клиентов, а также для получения ценной информации об индивидуальных сильных и слабых сторонах, которые можно устранить с помощью целевых программ обучения или инициатив наставничества.

В целом становится ясно, что организации 21 века должны применять комплексный подход к управлению компетенциями персонала, если они хотят оставаться конкурентоспособными в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде. Инвестируя как в программы обучения навыкам межличностного общения, так и в инструменты оценки, они могут гарантировать, что их сотрудники обладают как специфическими для работы знаниями, так и более широкими способностями, которые помогут им добиться успеха сейчас и в будущем.

В последние годы возникает особая необходимость того, чтобы топ-менеджеры обладали новыми компетенциями для эффективного управления и решения бизнес-задач в условиях постоянных изменений и инноваций. Это весьма важно, поскольку устаревшие методы управления могут привести к отсутствию гибкости и неспособности оценить общую картину ситуации, что может негативно сказаться на росте и успехе организации. Поэтому для организаций важно адаптировать и использовать новые подходы к управлению, которые могут лучше реагировать на динамичную бизнес-среду.

«Очевидно, что инновационное развитие организаций на первый план выдвигает необходимость проведения организационной перестройки, что в свою очередь требует

наличия новых компетенций топ-менеджеров для обеспечения эффективного управления и решения бизнес-задач»<sup>1</sup>, подчеркивает в своей работе Машукова Н. Д.

Действительно, непрерывное инновационное развитие организаций требует организационной реструктуризации, чтобы оставаться конкурентоспособными и актуальными в постоянно меняющемся бизнес-ландшафте. Этот процесс реструктуризации требует от топ-менеджеров новых компетенций, поскольку они играют решающую роль в обеспечении эффективного управления и решении различных бизнес-задач. В статье выделяются компетенции менеджеров высшего звена, которые по мнению автора необходимы в столь сложный для развития компаний период:

«– трансдисциплинарность, разносторонность и универсальность знаний, позволяющих решать инновационные задачи с целью создания новых технологических процессов, проектов, продуктов/услуг и их вывода на рынок;

– способность переводить большие объемы информации в абстрактные понятия; умение моделировать процессы принятия решений, в том числе даже при частичном недостатке определенной информации;

– способность определять смыслы, позволяющее создавать уникальные идеи, особенно имеющие значение для принятия решений;

– применение дизайн-мышления при создании различных сценариев решения задач и рабочих процессов для достижения целей организации в будущем;

– умение брать на себя ответственность не только за принятое решение, но и за результат его реализации»<sup>2</sup>.

Николаева Ю. Р., Шубина Е. А., Грищенко Н. В., Тайдаев Р.М., продолжая изучать вопрос компетенций менеджеров, в своей работе также выделяют значимость данной проблемы в условиях гибкой среды. «Внедрение компетентностного подхода является сложным, длительным процессом, в ходе которого модели компетенций могут меняться, адаптироваться под требования организации и меняющиеся внешние условия»<sup>3</sup>.

Блохина М. С. также подчеркивает важность изучения данной темы и утверждает, что: «В условиях социально-экономических трансформаций, цифровизации и активного роста сектора услуг для потребителя повышаются требования к руководителю как субъекту инновационной активности»<sup>4</sup>. Автор отмечает, что: «В структуру требований входят требования к знаниям, умениям, способностям, навыкам, свойствам личности, установкам и ценностям субъекта управления»<sup>5</sup>. Это заостряет внимание читателей на том, что менеджеры должны адаптироваться к этим изменениям и развивать новые навыки и компетенции, чтобы эффективно руководить своими организациями через эти переходы.

---

<sup>1</sup> Машукова, Н. Д. Современные вызовы к управленческим функциям и компетенциям менеджеров высшего звена / Н. Д. Машукова // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2019. – № 2(44). – С. 9

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Николаева Ю. Р., Шубина Е. А., Грищенко Н. В., Тайдаев Р.М / Ключевые компетенции топ-менеджеров организации: выбор, оценка / // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2021. – Т. 18, № 7. – С. 15

<sup>4</sup> Блохина М. С. Модель инновационных компетенций руководителя коммерческой организации // Цифровая социология. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-innovatsionnyh-kompetentsiy-rukovoditelya-kommercheskoy-organizatsii> - С. 35

<sup>5</sup> Там же.

Они должны хорошо разбираться в цифровых технологиях, понимать растущие потребности потребителей и быть способными развивать культуру инноваций в своих командах. Принимая эти новые вызовы и опережая отраслевые тенденции, менеджеры могут помочь обеспечить успех и рост своих организаций в постоянно меняющемся бизнес-ландшафте.

Также, Блохина М. С. утверждает, что несмотря на существование многочисленных классификаций и детальных исследований управленческих компетенций, многие существенные требования не учитываются должным образом. Одним из таких требований является инновационность менеджеров, которую можно определить как позитивный настрой лидера и готовность к инновационной деятельности на всех этапах процесса. Этот важнейший аспект управленческой компетентности часто упускается из виду, но для организаций жизненно важно адаптироваться и процветать в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде. Со слов автора: «Термин «инновационные компетенции», в отличие от термина «инновационность» (который характеризует, скорее, свойства личности) охватывает знания, навыки и способности руководителя, упорядочивает и конкретизирует их»<sup>6</sup>.

Автор выделяет следующий набор инновационных компетенций:

- Умение генерировать новые идеи и креативность.
- Умение моделировать передовые бизнес-процессы, опережающие конкурентов и содержащие инновационные методы и подходы.
- Умение увлекать людей идеями и способность привлекать к себе творческих союзников.
- Навык профессиональной любознательности и умение экспериментировать.
- Умение быстро адаптироваться к изменяющейся среде и применять научные знания для создания инновационных продуктов или услуг.
- Умение находить и использовать новые подходы к раскрытию и развитию потенциала подчиненных.
- Навык непрерывного самообразования и обучения<sup>7</sup>.

Стоит отметить, что наборы компетенций, предложенные Машуковой Н. Д. и Блохиной М. С., имеют определенные пересечения. Это может указывать на то, что определенные компетенции считаются ключевыми и важными для руководителей в контексте инновационной деятельности, и их наличие является критическим фактором успеха для организаций. Однако, каждый автор может предложить свой уникальный подход к классификации и описанию компетенций, что позволяет более полно и точно определить требования к современным руководителям.

Ксенофонтова Х. З., Сагина О.А. в своей работе также отмечают важность организационного пространства. «Механизм развития компетенций управленческого персонала включает согласование целей и действий между уровнями управления и

---

<sup>6</sup> Блохина М. С. Модель инновационных компетенций руководителя коммерческой организации // Цифровая социология. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-innovatsionnyh-kompetentsiy-rukovoditelya-kommercheskoy-organizatsii> - С. 36

<sup>7</sup> Там же. С. 37

конкретным руководителем в процессе развития его компетенций. Новые компетенции развиваются в соответствии с концепцией, стратегией и бизнес-моделью компании.

Руководителям необходимо создавать новое организационное пространство для развития необходимых компетенций управленческого персонала промышленной компании. Организационное пространство должно быть более свободным, и охватывать персонал и подразделения в горизонтальной плоскости»<sup>8</sup>.

Это говорит о том, что для успешного развития компетенций управленческого персонала необходимо осуществлять согласованную работу между различными уровнями управления и руководителями, а также привязывать развитие компетенций к стратегии и бизнес-модели компании.

Кроме того, это подчеркивает важность создания нового, более гибкого и свободного организационного пространства, которое способствует развитию необходимых компетенций управленческого персонала. В таком пространстве сотрудники и подразделения могут взаимодействовать на горизонтальном уровне, обмениваться знаниями и опытом, что в свою очередь стимулирует инновационное мышление и креативность.

Авторы считают, что: «необходимо формировать схему взаимодействия центра развития компетенций управленческого персонала и менеджеров разных уровней управления. Такой подход увеличивает объем и качество знаний внутри компании, структура способствует бесперебойному распределению и наращиванию знаний на всех уровнях управления»<sup>9</sup>. Данная схема отражена в рис. 1.

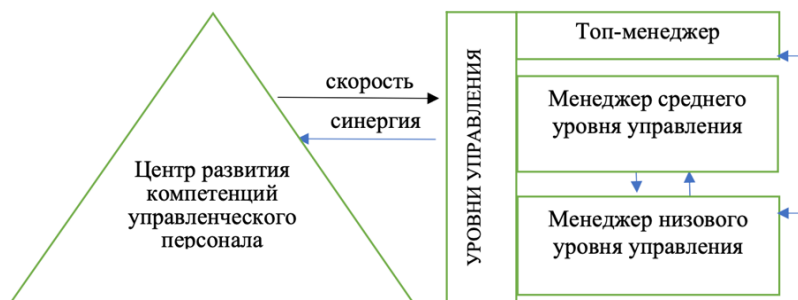


Рис. 1. Схема взаимодействия центра развития компетенций УП в компании.

Источник: [Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А., 2020, с. 296]

Важно отметить, что «Обучение захватывает все уровни управления, все категории управленческого персонала. Организационное пространство способствует созданию комплексного непрерывного организационного обучения»<sup>10</sup>. Эту тенденцию можно увидеть на схеме взаимосвязи уровней управления и центра развития компетенций управленческого персонала в рамках развития организационного пространства компании

<sup>8</sup> Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А. Развитие компетенций управленческого персонала в условиях Industria-4.0 // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-v-usloviyah-industria-4-0> - С. 295

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Там же. С. 297



(рис. 2). Такое организационное пространство стимулирует культуру обучения и развития, что в свою очередь повышает эффективность работы, улучшает коммуникацию между сотрудниками и подразделениями, а также способствует достижению стратегических целей компании.

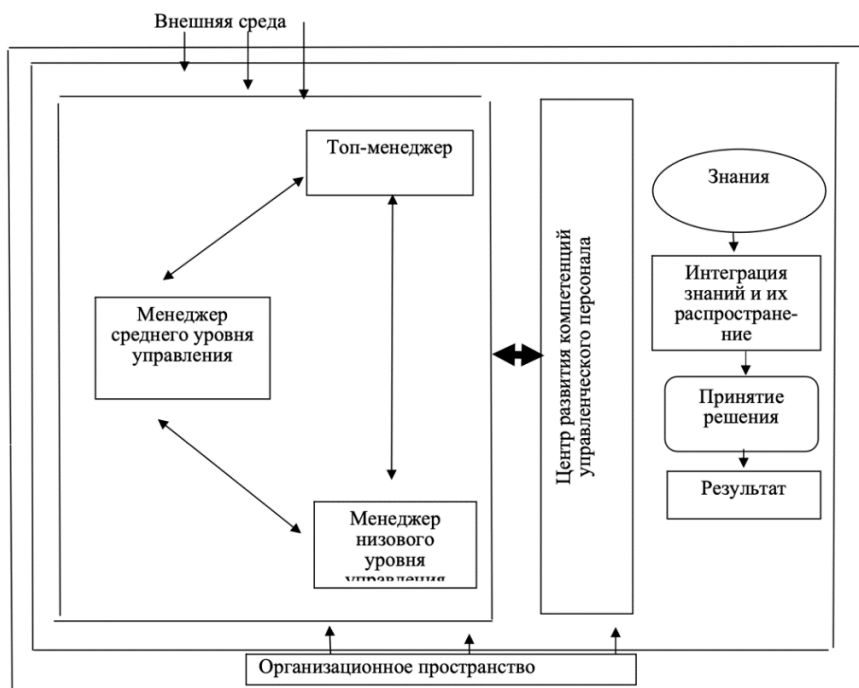


Рис. 2. Схема взаимосвязи уровней управления и центра развития компетенций управленческого персонала в рамках развития организационного пространства компании.

Источник: [Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А, 2020, с. 296]

«Однако при внедрении системы комплексного непрерывного организационного обучения существует отторжение. Топ-менеджер стремится к внедрению креативной идеи, а низовое звено не желает изменений в организации, не хотят включаться в систему постоянного обучения, поскольку их устраивает их размеренный образ жизни, обладают определенным опытом, противятся натиску перемен, они не понимают необходимость изменений. У менеджеров среднего звена процесс отторжения происходит от нежелания принимать что-то «навязанное» им сверху, какие-либо инициативы, поскольку не уверены в получении результатов (положительных)»<sup>11</sup>.

Говоря об инновационности, нельзя не упомянуть важность цифровизации компетенций современных руководителей. В эпоху цифровой трансформации и быстрого развития технологий, менеджеры должны быть знакомы с цифровыми инструментами и платформами, уметь анализировать большие объемы данных и применять их для принятия обоснованных решений. Цифровые компетенции становятся все более важными для успешного ведения инновационной деятельности и обеспечения конкурентоспособности организаций на рынке.

<sup>11</sup> Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А. Развитие компетенций управленческого персонала в условиях Industria-4. 0 // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-v-usloviyah-industria-4-0> - С. 297

Подчеркивая важность цифровизации компетенций, стоит упомянуть работу Кротенко Т. Ю. и Жернакову М. Б., в которой на примере изменения типовой структуры управления указывают на трансформацию менеджмента. «Пример революционных трансформаций в менеджменте – изменение типовой системы управления. Если привычная система управления выглядела как строгая вертикальная пирамида из нескольких ступеней-уровней, то сегодня линейно-функциональные оргструктуры «уплощаются», оправданно усиливается важность горизонтальных взаимодействий сотрудников. Такая расстановка сил, с одной стороны, разгружает менеджера, снимает с него часть полномочий и ответственности, с другой – позволяет работникам быстро договариваться, принимать оптимальные решения, минуя излишнюю иерархичность, раскрываться творчески, эффективно функционировать и развиваться. Независимые специалисты могут более оперативно объединяться под возникающие задачи»<sup>12</sup>.

Авторы отмечают следующие компетенции менеджеров:

« – они должны действовать в условиях неопределенности (одни сектора экономики поражены стагнацией, другие развиваются);

– уметь работать при дефиците ресурсов, что предполагает быстрый поиск новых рынков, экономность затрат, даже заключение паритета с конкурентами;

– выращивать в себе предпринимательские способности наряду с качественным выполнением основных функций менеджмента;

– иметь успешный опыт вывода предприятия из кризиса, улучшать финансовые показатели предприятия на падающем рынке»<sup>13</sup>.

Однако авторы отмечают, что «Фактически, речь идет об универсальных управленческих компетенциях, не поддающихся влиянию внешних факторов и сохраняющих свою приоритетность в дальнейшем. Кроме того, галопирующий рост цифрового производства требует наличия надпрофессиональных компетенций, позволяющих менеджеру успешно работать не только в области управления, но экономики, качества, информационных технологий, организационной психологии»<sup>14</sup>.

Неретина Е.А. и Ксенофонтова Х. З. считают, что «В условиях цифровизации экономики менеджеры высшего уровня управления особое внимание должны уделять формированию внутренних механизмов мотивации и самоорганизации, контроля и саморазвития. Всякое управляющее воздействие высшего руководства должно уметь включаться в процессы самоорганизации посредством формирования механизмов самоуправляемого развития, когда менеджмент на основе вдохновляющего лидерства осуществляет иницирующее возбуждение персонала, создает мотивационные установки к самоуправлению. Решению этих задач в значительной мере будут способствовать современные информационно-коммуникационные технологии и высокий уровень автоматизации производственных и обслуживающих процессов»<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Кротенко Т. Ю., Жернакова М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник ГУУ. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-menedzhera-epohi-tsifrovoy-revoljutsii> - С. 24

<sup>13</sup> Там же. С. 25.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Неретина Е. А., Ксенофонтова Х. З. Формирование моделей компетенций менеджеров промышленных компаний в условиях цифровизации экономики // Управленческое консультирование. 2019. №12 (132). URL:

Таким образом, со слов авторов цифровые компетенции и технологии становятся ключевыми инструментами для успешного управления и развития организаций в условиях цифровой экономики.

Также в своей работе они представляют один из возможных вариантов профессиональной модели компетенций топ-менеджера промышленной компании (рис. 3)



Рис. 3. Компетенции топ-менеджера промышленной компании.

Источник: [Неретина Е.А., Ксенофонтова Х. З., 2019, с. 128]

Отметим, что на рисунке 3 можно заметить как уже рассмотренные, так и ранее неупомянутые компетенции руководителей высшего звена.

Неретина Е.А. и Ксенофонтова Х. З. в своей работе также выделяют компетенции менеджеров среднего звена и представляют свой вариант модели компетенций управленцев данного уровня (рис. 4). «В моделях компетенций менеджеров среднего звена повысится доля знаний и навыков в области информационных и новых промышленных технологий, командных и проектных методов работы в целях ускорения операционных циклов, снижения издержек и повышения производительности труда, а также их заинтересованность и способность в адаптации к постоянным изменениям. Все это потребует более высокого уровня самоорганизации и саморазвития для эффективного взаимодействия как с топ-менеджерами, так и с менеджерами низового звена (мастерами, бригадирами)»<sup>16</sup>.

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeley-kompetentsiy-menedzherov-promyshlennyh-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> - С. 127

<sup>16</sup> Неретина Е. А., Ксенофонтова Х. З. Формирование моделей компетенций менеджеров промышленных компаний в условиях цифровизации экономики // Управленческое консультирование. 2019. №12 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeley-kompetentsiy-menedzherov-promyshlennyh-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> - С. 128



Рис. 4. Компетенции менеджера среднего уровня управления промышленной компании.

Источник: [Неретина Е.А., Ксенофонтова Х. З., 2019, с. 129]

Авторы также выдвигают интересную позицию касательно управленцев низшего звена. «Наибольшей трансформации, на наш взгляд, подвергнутся функции менеджеров низового звена, так как их могут взять на себя наиболее квалифицированные рабочие, роль которых в условиях высокого уровня автоматизации производства будет сводиться к мониторингу и контролю за ходом производственных процессов. «Умные» машины сами будут отвечать за организацию бизнес-процессов в соответствии с заданными им программными установками»<sup>17</sup>.

Хайрулина Л.Р. в своей работе также упоминает создание комплексной модели развития компетенций менеджера позволяющей компании систематически развивать своих сотрудников, повышать их профессионализм и эффективность работы, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей и укреплению конкурентных позиций на рынке.

«Матрица компетенции должна быть высоко адаптивной, поскольку в условиях динамичных изменений и неопределенности рынка задачи менеджера постоянно трансформируются, изменяются или исчезают. При этом, внезапно возникают новые задачи, которые диктуют необходимость развития новых компетенций. В результате компетенции менеджера изменяются в соответствии с текущими и стратегическими задачами развития компании под воздействием ее корпоративной и управленческой культуры. При этом менеджер, выполняя свои задачи, может продвигаться по служебной лестнице, что в свою очередь приводит к необходимости смены модели развития компетенций. Таким образом, не существует универсальной матрицы компетенций и

<sup>17</sup> Неретина Е. А., Ксенофонтова Х. З. Формирование моделей компетенций менеджеров промышленных компаний в условиях цифровизации экономики // Управленческое консультирование. 2019. №12 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeley-kompetentsiy-menedzherov-promyshlennyh-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> - С. 129

регулярно приходится моделировать новые компетенции, которых не хватает менеджеру в изменившихся условиях»<sup>18</sup>.

Упомянув трансформацию менеджмента, стоит отметить работу Сяглова Ю. В. и Маслевича Т. П. в которой поднимается вопрос о формировании нового научного направления – цифровой менеджмент. Они считают, что «Необходима модификация процесса обучения по направлению подготовки «Менеджмент», а именно применение Agile-методологии в образовательном процессе, под которой понимаются гибкость в формировании учебных программ, их своевременное наполнение дисциплинами, формирующими необходимые цифровые управленческие компетенции. Цифровые управленческие компетенции определяют способность руководителя принимать решения в условиях цифровой трансформации бизнеса с учетом изменений факторов влияния на эффективность деятельности системы. Возможно, что новые компетенции сформируют новое направление в обучении – цифровой менеджмент»<sup>19</sup>.

Говоря об обучении и подготовке менеджеров, стоит выделить слова Машуковой Н. Д. «Нельзя не отметить также необходимость развития в Российской Федерации STEM-образования, которое должно стать одним из приоритетных направлений, способствующих формированию инновационной экономики. Аббревиатура STEM-образование включает четыре составляющих: science (наука), technology (технология), engineering (инжиниринг) и mathematics (математика)»<sup>20</sup>.

Вопрос STEM-образования в своей работе продолжают развивать Гительман Л.Д., Исаев А. П., Кожевников М. В. и Гаврилова Т. Б. «Под STEM понимается концепция междисциплинарного проблемного обучения, вовлекающего студентов в деятельность, связанную с дизайном, разработкой и эксплуатацией технологических систем; открытые, кейс-ориентированные дискуссии по актуальным проблемам из мира науки, технологий, социальной сферы; решение задач конкретных отраслей и компаний на основе применения фундаментальных знаний о природе и законов технологического развития; командную и индивидуальную работу по решению задач высокой неопределенности»<sup>21</sup>.

В статье они представляют схему, иллюстрирующую взаимосвязь и смысловые роли каждого элемента концепции развития компетенций менеджера в образовательном процессе (рис. 5).

---

<sup>18</sup> Хайрулина Л.Р. Управление развитием компетенций менеджеров // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Том 10. – № 2. – С. 4

<sup>19</sup> Сяглова Юлия Владимировна, Маслевич Татьяна Петровна Трансформация компетенций менеджера в условиях цифровой экономики // *Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова*. 2021. №2 (116). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kompetentsiy-menedzhera-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> - С. 143

<sup>20</sup> Машукова, Н. Д. Современные вызовы к управленческим функциям и компетенциям менеджеров высшего звена / Н. Д. Машукова // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире*. – 2019. – № 2(44). – С. 12

<sup>21</sup> Гительман Лазарь Давидович, Исаев Александр Петрович, Кожевников Михаил Викторович, Гаврилова Татьяна Борисовна Междисциплинарные компетенции менеджеров для технологического прорыва // *СРРМ*. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdistsiplinarnye-kompetentsii-menedzherov-dlya-tehnologicheskogo-proryva> - С. 187

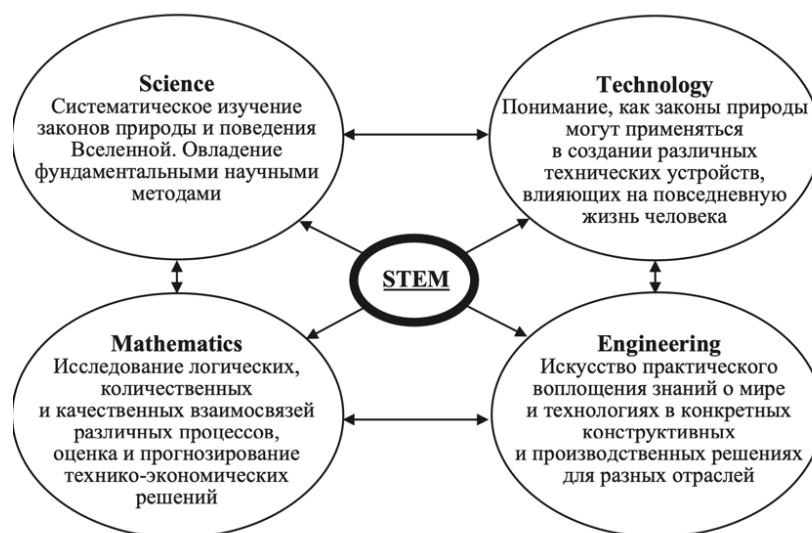


Рис. 5. Концепция STEM в образовании.

Источник: [Гительман Л.Д., Исаев А. П., Кожевников М. В., Гаврилова Т. Б., 2022, с. 187]

Авторы считают, что «по мере усложнения объекта изучения и роста квалификации студентов пропорции STEM смещаются в сторону увеличения элементов Technology и Engineering. Другими словами, чем сложнее обсуждаемые вопросы и квалифицированнее аудитория, тем меньше часов в учебном плане уделяется фундаментальным законам и методам и больше – прикладным»<sup>22</sup>. А также выделяют причины роста междисциплинарности задач управленцев. «Управленческая деятельность становится более сложной и наукоемкой по многим причинам, среди которых одной из главных является рост междисциплинарности новых задач, особенно на стыке с инженерией, что особо заметно проявляется в свете проблематики технологического прорыва. По этой причине многие хорошо знакомые менеджерам экономические и управленческие компетенции в современной практике трансформируются в инженерно-экономические и инженерно-управленческие. Примерно то же самое происходит и с другими компетенциями на стыке с другими областями знаний, наиболее часто – на стыке с информационными науками при решении задач цифровизации бизнес-процессов. Становятся необходимы кардинальные изменения содержания и методологии профессиональной подготовки менеджеров. На первый план в ней выходят исследовательские и проектно-инновационные задания, занимающие приоритетное место в содержании учебных дисциплин и междисциплинарных проектах по модулям»<sup>23</sup>.

Ксенофонтова Х. З. и Сагина О.А. выделяют в своей работе, что: «Для менеджера каждого уровня управления определены индивидуальные компетенции, под которые

<sup>22</sup> Гительман Лазарь Давидович, Исаев Александр Петрович, Кожевников Михаил Викторович, Гаврилова Татьяна Борисовна Междисциплинарные компетенции менеджеров для технологического прорыва // СРРМ. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdistsiplinarnye-kompetentsii-menedzherov-dlya-tehnologicheskogo-proryva> - С. 187

<sup>23</sup> Там же. С. 192

должны применяться способы, методы и инструменты их развития в компании»<sup>24</sup>. Они также считают, что «Обучение топ-менеджера основано на формировании способностей разрабатывать миссию организации, перспективное видение, бизнес-модель организации, ее стратегию, креативно мыслить и разрабатывать инновационные идеи, формировать и поддерживать организационную культуру, мотивировать менеджеров среднего и низового звена управления, разрабатывать и внедрять систему менеджмента качества, развивать и обучать персонал, развивать стиль управления в соответствии с ценностями компании»<sup>25</sup>.

Павлов Е. считает, что: «Хорошему работнику должны быть присущи дисциплинированность, возможность контролировать свои желания, эмоции и настроение. Он должен не только работать над собой, но и изучать влияние настроения и эмоций на сотрудников, для того чтобы иметь возможность держать дисциплину подчиненных под контролем. Важной чертой менеджера является реализм, ведь он обязан уметь оценивать собственные возможности, а также возможности сотрудников. Квалифицированный руководитель уверен в себе, имеет здоровый оптимизм»<sup>26</sup>.

Нужный В. в своей работе выделяет компетенции как ключ к эффективному влиянию. «Для лидера области компетенций взаимосвязаны. Личность лидера влияет на стиль управления, это влияет на отношение сотрудников и то, насколько хорошо функционирует команда, а от этого зависит эффективность всей организации. Но каким бы ни был лидер, секрет любых успешных отношений — в доверии.

Доверие будет высоким, если есть:

- достоверность — в том, как мы выглядим, реагируем, о чем говорим
- надежность — коллеги могут на нас положиться
- близость — с нами можно обсудить трудные вопросы, мы небезразличные
- низкая ориентация на себя — у нас нет высокого фокуса на свои интересы

Когда руководитель доверяет сотрудникам, он ставит им более сложные и интересные задачи. Так люди могут полностью раскрыться — спокойно работать и получать обратную связь, когда необходимо»<sup>27</sup>.

Сукманов Р. утверждает, что: «Долгое время считалось, что агрессивная борьба на рынке — единственный способ выжить на рынке. Так зародился образ холодного, расчетливого менеджера, готового идти по головам и жертвовать сотрудниками. А популярность тренингов по «агрессивным переговорам» была немногим выше, чем у «эффективных». Такой стиль руководства хорошо работает на коротких дистанциях, но в долгосрочной перспективе они оставляют после себя выжженные кабинеты и выгоревших сотрудников»<sup>28</sup>. Он подчеркивает, что «В новых условиях лидер

---

<sup>24</sup> Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А. Развитие компетенций управленческого персонала в условиях Industria-4. 0 // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-v-usloviyah-industria-4-0> - С. 293

<sup>25</sup> Там же. С. 294

<sup>26</sup> Павлов Е. Менеджеры высшего, среднего и низшего звена: основные компетенции и специфика деятельности // Управление и менеджмент. 2020. URL: <https://proektoved.com/menedzher-srednego-zvena/>

<sup>27</sup> Нужный В. Топ-менеджер: кто это и чем отличается от обычного руководителя // Лаба. 2020. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/1545-top-menedzher-kto-eto-i-chem-otlichaetsya-ot-rukovoditelya>

<sup>28</sup> Сукманов Р. Главные компетенции руководителя 2022 года // Talent manager blog // 2022. URL: <https://blog.talentrocks.ru/leader2022/>

становится модератором, который выслушивает предложения и на их основе принимает решения, разрешает споры в команде. Он же не только ведёт, но и оберегает, разрешает конфликты, уничтожает почву для их возникновения»<sup>29</sup>.

Ксенофонтова Х. З. и Сагина О.А. рассматривают в своей работе также проблему управления компетенциями менеджеров среднего и низшего звена. «В современных компаниях менеджеры среднего уровня управления не обладают развитыми компетенциями, связанными с занимаемой ими должностью. Многие руководители отделов, занимая данную должность, имеют хорошие профессиональные знания, но не управленческие. Исходя из этого, руководители направлений/производств вынуждены управлять отделами, а свои роли им выполнять некогда. Из-за этого смещения нарушается управленческая деятельность в компании, следовательно, руководители соответствующего уровня не развивают необходимые им компетенции»<sup>30</sup>. Авторы также отмечают, что: «Для менеджеров низового звена управления необходимо развивать следующие способности: наращивать производственные мощности, управление персоналом на уровне участка, мотивировать работников к достижению организационной цели, обучать работников, самообучаться, поддерживать организационную культуру компании, проведение аттестации и рационализации рабочих мест, эффективное распределение и использование ресурсов»<sup>31</sup>. Ксенофонтова Х. З. и Сагина О.А. считают, что: «Для развития компетенций менеджеров разных уровней управления необходимо создать внутри компании систему обучения, которая будет способствовать широкомасштабному накоплению знаний, обмену и совершенствованию знаний между уровнями управления, результатом станет развитие компетенций управленческого персонала, оптимизация организационных процессов и расширение возможностей компании»<sup>32</sup>.

Конопляникова Н. в своей статье выделила самое важное из выступления основателя Школы лидерства Александра Самойлова.

«1.Руководитель среднего звена не знает, кто он — «большой сотрудник» или «маленький начальник». В сочетании с нехваткой лидерских качеств он не умеет поставить себя внутри команды.

2. Топы не прислушиваются к мнению мидлов, поскольку те часто неубедительны в передаче информации.

3. Топы не доверяют менеджерам из-за разного уровня компетенций (профессиональных и личностных) и перестают делегировать. В результате мидлы не понимают, за что они отвечают и какие решения могут принимать.

4. Мидл-менеджер ограничивает свою зону ответственности и степень самостоятельности в решениях. Это связано с отсутствием навыков принятия управленческих решений и умения их аргументировать, а также с недоверием со стороны топов.

---

<sup>29</sup> Сукманов Р. Главные компетенции руководителя 2022 года //Talent manager blog // 2022. URL: <https://blog.talentrocks.ru/leader2022/>

<sup>30</sup> Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А. Развитие компетенций управленческого персонала в условиях Industria-4. 0 // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-v-usloviyah-industria-4-0> - С. 294

<sup>31</sup> Там же. С. 295

<sup>32</sup> Там же.



5. У мидлов есть сложности с обработкой и критической оценкой большого объема информации от сотрудников.

6. Руководители среднего звена пытаются либо совершить революцию, либо вообще ничего не делают, т. к. не владеют технологиями постепенного внедрения изменений.

7. Не умеют проводить переговоры и совещания, выступать перед людьми. У них нет нужных коммуникативных компетенций.

8. Не вовлекают и слабо мотивируют сотрудников, т. к. у них отсутствуют теоретические знания и практических умения, у них нет нужного инструментария»<sup>33</sup>.

Самойлов А. отмечает, что: «Чтобы решить эти задачи, необходимо системно развивать управленческие и коммуникативные компетенции мидл-менеджеров. Заказчиком обучения мидлов должны выступать топ-менеджеры»<sup>34</sup>.

Коржова О. С., Стукен Т.Ю., Лапина Т.А. в своей работе провели исследование на тему оценки компетенций менеджеров среднего звена (рис. 6).



Рис. 6. Результаты оценки управленческих компетенций.

Источник: [Коржова О. С., Стукен Т.Ю., Лапина Т.А., 2021, с. 156]

«В то же время зонами для развития менеджеров среднего звена являются креативность (нестандартный подход в мышлении и поведении ко всему, постоянное осознание и творческое развитие своего опыта; инновации и моделирование на основе интегрального подхода и нелинейных решений), комплексное многоуровневое решение проблем (самостоятельное определение проблемы и всего комплекса обуславливающих ее причин и источников; выявление и устранение причины возникновения ситуации, а не ее следствий; системный междисциплинарный подход к решению задач) и умение вести переговоры (коммуникация с позиции переговорного процесса, направленного на долгосрочное

<sup>33</sup> Конопляникова Н. Мидл-руководители пытаются либо совершить революцию, либо вообще ничего не делают // Лаба. 2019. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/470>

<sup>34</sup> Там же.

сотрудничество; убедительное донесение своей позиции с учетом специфики и интересов второй стороны переговоров)»<sup>35</sup>.

Стоит подчеркнуть то, что авторы указывают на то, что: «Полученные результаты согласуются с результатами исследований уровня развития управленческих компетенций менеджеров среднего звена, проведенных как на зарубежных, так и на российских данных»<sup>36</sup>.

Кротенко Т. Ю. и Жернакова М. Б. поднимают в своей работе важнейшую проблему современности. «Есть еще один фактор, определяющий современное развитие – неформальный интерес к экологической проблематике. Причем современная трактовка понятия «экология» существенно шире, чем на заре развития этой области знаний и практики, когда Э. Геккель довольно четко ограничил ее исключительно биологическими науками и не рассматривал естественные и гуманитарные направления. Сегодня речь идет не только об охране окружающей среды и уменьшении вредных выбросов, а о рациональном использовании всех природных и рукотворных богатств, воспроизводимых и невозможных. В этом аспекте крайне важно, чтобы информация о ресурсосберегающих технологиях превращалась в объемное знание и преобразовывала сознание будущих специалистов самых разных профилей. Особый интерес вызывает вопрос формирования преобразующего и одновременно экологического мышления – одной из важнейших компетенций менеджера будущего. Сознание такого масштаба способно преобразовывать привычные товары и услуги в экологичные»<sup>37</sup>.

Захарова Т. И., Иванов А. А., Лебедев А. А. и Стюрина Д.Е. рассматривают управленческие компетенции в кризисный период, вызванный пандемией COVID-19.

«Существенное преимущество имеют организации, руководители которых могут быстро и эффективно, разработать и внедрить необходимые стратегии для повышения показателей производительности и соблюдения баланса интересов организации и персонала. Основным преимуществом в данной ситуации является грамотно выстроенная работа руководителей с подчиненными. В период пандемии стало ясно, что ключевым критерием стали такие показатели как: быстрый и адаптированный переход на удаленный формат работы, наличие дополнительного медицинского страхования, организация безопасного пространства в офисе, забота о здоровье персонала и клиентов компании и др. Все эти действия - ответ на изменяющиеся условия, которые реализуются в рамках сформированной системы корпоративных ценностей и требуют от руководителей всех уровней развитых навыков управления коллективом и процессами»<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Коржова О. С., Стукен Т.Ю., Лапина Т.А. К вопросу о развитии компетенций руководителей среднего звена в российских компаниях // Гуманитарный научный журнал. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-razviti-i-kompetentsiy-rukovoditeley-srednego-zvena-v-rossiyskih-kompaniyah> - С. 156

<sup>36</sup> Там же. С. 157

<sup>37</sup> Кротенко Т. Ю., Жернакова М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник ГУУ. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-menedzhera-epohi-tsifrovoy-revoljutsii> - С. 24

<sup>38</sup> Захарова Т. И., Иванов А. А., Лебедев А. А., Стюрина Д.Е. Формирование управленческих компетенций в кризисный период, вызванный пандемией COVID-19 // Инновации и инвестиции. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-upravlencheskih-kompetentsiy-v-krizisnyy-period-vyzvannyu-pandemiei-covid-19> - С. 67

Авторы отмечают, что «Недостаточно развитые управленческие компетенции, такие как планирование, расстановка приоритетов и делегирование в совокупности с отсутствием коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненных, сделали линейных руководителей беспомощными в работе с удаленными коллективами. Как результат – руководство компании оценивает работу всего коллектива или подразделения как неэффективную. Особую актуальность приобретает потребность совершенствования управленческих компетенций в тех коллективах/организациях, где в подчинение у не опытных, зачастую не профессиональных в данной технической области руководителей в подчинение входят профессионалы узкого профиля с действительно высокой квалификацией»<sup>39</sup>.

Ниже представлены выделенные факторы эволюции взглядов российских ученых и практиков на управление развитием компетенций менеджеров с 2019 по 2023 год.

1. Использование цифровых технологий и адаптация к быстро меняющимся условиям рынка: внедрение современных технологий для автоматизации и оптимизации процессов управления развитием компетенций, а также гибкая адаптация к изменениям внешней среды и требованиям рынка.

2. Обучение и развитие менеджеров в условиях цифровой трансформации: акцент на развитии цифровых и технологических компетенций менеджеров, необходимых для успешной работы в условиях цифровой экономики.

3. Фокус на развитие мягких навыков и эмоционального интеллекта менеджеров: осознание важности межличностных навыков и способности управлять своими эмоциями и эмоциями других для достижения успеха в управлении командой и организацией.

4. Внимание к развитию лидерских компетенций и формированию лидерских качеств у менеджеров: акцент на развитии способности к принятию решений, управлению переменами, мотивации и вдохновению сотрудников.

5. Развитие научных исследований и практического опыта в области управления компетенциями: повышение качества и объема исследований, обмен знаниями и опытом между учеными и практиками для совершенствования методов и инструментов управления развитием компетенций.

6. Влияние западных теорий и практик управления. Российские ученые и практики испытали влияние западных теорий и практик управления, что привело к принятию и адаптации этих подходов к российским условиям. Это способствовало развитию взглядов на управление компетенциями менеджеров низшего звена в России.

7. Распространение удаленной работы и гибких рабочих графиков. Рост распространенности удаленной работы и гибких рабочих графиков из-за пандемии COVID-19 и технологических достижений привел к необходимости для менеджеров развивать новые компетенции для эффективного управления.

8. Акцент на развитии и удержании талантов. Растущее значение привлечения и удержания лучших талантов привело к тому, что внимание было сосредоточено на

---

<sup>39</sup> Захарова Т. И., Иванов А. А., Лебедев А. А., Стюрина Д.Е. Формирование управленческих компетенций в кризисный период, вызванный пандемией COVID-19 // Инновации и инвестиции. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-upravlencheskih-kompetentsiy-v-krizisnyy-period-vyzvannyu-pandemiei-covid-19> - С. 67

способностях менеджеров развивать и поддерживать свои команды, гарантируя, что сотрудники обладают необходимыми навыками и компетенциями для достижения успеха в своих ролях.

9. Потребность в улучшении организационной деятельности: все большее внимание к организационной деятельности и эффективности привело к большему акценту на роли менеджеров в обеспечении улучшений, что требует развития новых компетенций.

10. Растущее значение инноваций. Растущая потребность организаций в инновациях и адаптации к изменяющимся рыночным условиям привела к тому, что больше внимания уделяется способностям менеджеров стимулировать инновации и управлять изменениями.

11. Увеличение внимания к вопросам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Топ-менеджеры должны учитывать социальные и экологические факторы в своих стратегиях и действиях, а также стремиться к созданию долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон.

12. Изменение рыночной ситуации, экономические кризисы и нестабильность. В условиях экономической неопределенности топ-менеджерам необходимо уметь принимать быстрые и обоснованные решения, адаптировать стратегии компаний и управлять рисками.

## Список литературы

1. Блохина М. С. Модель инновационных компетенций руководителя коммерческой организации // Цифровая социология. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-innovatsionnyh-kompetentsiy-rukovoditelya-kommercheskoy-organizatsii> - С. 35-37
2. Гительман Лазарь Давидович, Исаев Александр Петрович, Кожевников Михаил Викторович, Гаврилова Татьяна Борисовна Междисциплинарные компетенции менеджеров для технологического прорыва // CPPM. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdistsiplinarnye-kompetentsii-menedzherov-dlya-tehnologicheskogo-proryva> - С. 187–192
3. Захарова Т. И., Иванов А. А., Лебедев А. А., Стюрина Д.Е. Формирование управленческих компетенций в кризисный период, вызванный пандемией COVID-19 // Инновации и инвестиции. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-upravlencheskih-kompetentsiy-v-krizisnyy-period-vyzvannyy-pandemiej-covid-19> - С. 67
4. Конопляникова Н. Мидл-руководители пытаются либо совершить революцию, либо вообще ничего не делают // Лаба. 2019. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/470>
5. Коржова О. С., Стукен Т.Ю., Лапина Т.А. К вопросу о развитии компетенций руководителей среднего звена в российских компаниях // Гуманитарный научный журнал. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-razvitii-kompetentsiy-rukovoditeley-srednego-zvena-v-rossiyskih-kompaniyah> - С. 156-157
6. Кротенко Т. Ю., Жернакова М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник ГУУ. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-menedzhera-epohi-tsifrovoy-revoljutsii> - С. 24–25

7. Ксенофонтова Х. З., Сагина О. А. Развитие компетенций управленческого персонала в условиях Industria-4. 0 // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-v-usloviyah-industria-4-0> - С. 295–297
8. Машукова, Н. Д. Современные вызовы к управленческим функциям и компетенциям менеджеров высшего звена / Н. Д. Машукова // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2019. – № 2(44). – С. 8–12. – EDN XRUYWW. – 9–12 с.
9. Неретина Е. А., Ксенофонтова Х. З. Формирование моделей компетенций менеджеров промышленных компаний в условиях цифровизации экономики // Управленческое консультирование. 2019. №12 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeley-kompetentsiy-menedzherov-promyshlennyh-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> - С. 127-129
10. Николаева Ю. Р., Шубина Е. А., Грищенко Н. В., Тайдаев Р.М / Ключевые компетенции топ-менеджеров организации: выбор, оценка / // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2021. – Т. 18, № 7. – С. 11–17. – EDN ZTNFAD. – 15 с.
11. Нужный В. Топ-менеджер: кто это и чем отличается от обычного руководителя // Лаба. 2020. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/1545-top-menedzher-kto-eto-i-chem-otlichaetsya-ot-rukovoditelya>
12. Павлов Е. Менеджеры высшего, среднего и низшего звена: основные компетенции и специфика деятельности // Управление и менеджмент. 2020. URL: <https://proktoved.com/menedzer-srednego-zvena/>
13. Сукманов Р. Главные компетенции руководителя 2022 года //Talent manager blog // 2022. URL: <https://blog.talentrocks.ru/leader2022/>
14. Сяглова Юлия Владимировна, Маслевич Татьяна Петровна Трансформация компетенций менеджера в условиях цифровой экономики // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2021. №2 (116). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kompetentsiy-menedzhera-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> - С. 143
15. Хайрулина Л.Р. Управление развитием компетенций менеджеров // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 2. – doi: 10.18334/lim.10.2.117700.

## **ВНУТРЕННЯЯ ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ ВРЕМЕН АДАМА ДО НАШИХ ДНЕЙ**

**Аннотация.** Во все времена человеческой деятельности стоял вопрос об интеграции людей в социальных структурах. Будь то община, организация или народ, в истории человечества возникали моменты, когда требовалась такой силы интеграция, про которую говорят - «все, как один». Строго говоря, интеграция – это необходимое условие целостности любой системы. Однако в данном случае, речь идет об интеграции социальной системы и, в частности, бизнес-организации.

В 1967 году в свет вышла статья П. Лоуренса и Д. Лорша «Differentiation and Integration in Complex Organizations»<sup>1</sup>, которая вдохновила многих ученых и представителей бизнеса обратить внимание на проблему интеграции и координации внутренних подразделений организации. Вместе с тем, интерес вызывает как природа дезинтеграции, так и инструменты формирования интегральной организации.

Предлагается посмотреть на проблему внутренней организационной интеграции в свете работ Ари де Гиуса, и Уильяма Штерна, основоположника персонифицированного подхода в организационной психологии. У. Штерн сформулировал характеристики персоны, которыми обладают некоторые организации. На основе работ У. Штерна, Ари де Гиус предлагает смотреть на организацию как на живой организм. Органический тип организации (органическая модель) был введен в менеджмент Томом Бернсом и Джоржем Сталкером в их совместной работе «The Management of Innovation».

Однако кроме обозначенных авторов, предлагается посмотреть на проблему интеграции сквозь призму альтернативного описания проблемы, изложенного авторами трудов теологической каббалы и толкователей Торы, таких как Бааль Сулам, Рабаш и другие. Указанные авторы в своих трудах объясняют, что изначально, человечество было едино и имело единую душу. Однако после падения, душа разбилась на 600 тысяч частей. С тех пор, каббалистические труды направлены на восстановление единой души Адама (человечества).

**Ключевые слова:** внутренняя интеграция организации, дифференциация, целостность системы.

*Yermolayev M. O.*

## **ORGANIZATIONAL INTERNAL INTEGRATION: FROM ADAM'S TIME TO THE PRESENT DAY**

**Annotation.** At all times of human activity, there was a question about the integration of people in social structures. Whether it is a community, an organization or a people, there have been moments in the history of mankind when such a force of integration was required, about which

---

<sup>1</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly, 12(1), 1967. – P.1–47.

they say - "all as one." Strictly speaking, integration is a necessary condition for the integrity of any system. However, in this case, we are talking about the integration of the social system and, in particular, the business organization.

In 1967, an article by P. Lawrence and J. Lorsch "Differentiation and Integration in Complex Organizations"<sup>2</sup> was published, which inspired many scientists and business representatives to pay attention to the problem of integration and coordination of internal divisions of the organization. At the same time, both the nature of disintegration and the tools for the formation of an integral organization are of interest.

It is proposed to look at the problem of internal organizational integration in the light of the works of Ari de Geus and William Stern, the founder of the personalized approach in organizational psychology. W. Stern formulated the characteristics of a person that some organizations have. Based on the works of W. Stern, Ari de Geus suggests looking at the organization as a living organism. The organic type of organization (organic model) was introduced into management by Tom Burns and George Stalker in their joint work "The Management of Innovation".

However, in addition to the designated authors, it is proposed to look at the problem of integration through the prism of an alternative description of the problem, set out by the authors of the works of theological Kabbalah and interpreters of the Torah, such as Baal HaSulam, Rabash and others. These authors in their writings explain that initially, humanity was one and had a single soul. However, after the fall, the soul broke into 600,000 pieces. Since then, Kabbalistic works have been aimed at restoring the single soul of Adam (humanity).

**Keywords:** internal integration of the organization, differentiation, system integrity.

## Вступление

Идея о значении интегральности, единстве или связанности человечества либо его части, в виде группы, общины, организации, то есть устойчивой социальной структуры, просматривается у представителей различных областей человеческой деятельности. Этот вопрос изучается в теологии, социологии, психологии, а также, в менеджменте, как в междисциплинарной науке. И если в некоторых науках ученые продвинулись вперед в объяснении природы человеческой интегральности, то в менеджменте, особенно в практическом, основные аспекты интеграции связаны с обеспечением целостности бизнес-процессов, а также целостности организации с точки зрения корпоративной культуры, в целях обеспечения организационных изменений.

Для определения изученности вопроса внутренней интеграции организации проведен библиометрический анализ по ключевым словам. Считается, что Scopus – это наиболее полная база данных, и кроме того, она имеет инструменты аналитики и возможности

---

<sup>2</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly, 12(1), 1967. – P.1–47.

сортировки полученных данных по цитированию и реферальности<sup>3</sup>. В связи с этим, использована база данных Scopus.

Для использования наиболее надежных работ, использованы статьи из рецензируемых журналов<sup>4</sup>.

Проведенный анализ по ключевым словам показывает, что тема внутренней организационной интеграции вызывает интерес, однако изучена недостаточно.

Так, по запросу, включающему социальные области знаний, по таким ключевым словам как «интеграция», «организационная интеграция», «внутренняя организационная интеграция» за все годы обнаружено 93 статьи. Тот же поиск, но только в области Бизнеса и Менеджмента, показал в результате только 21 статью, что дает основание полагать, о недостаточной изученности данного вопроса. Данные представлены в рисунках 1 и 2.

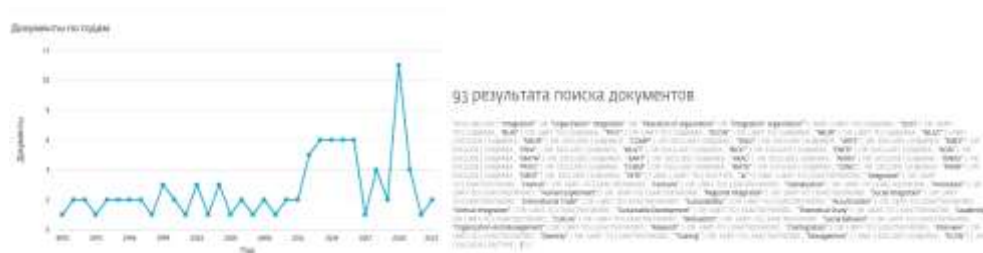


Рис. 1 Результаты поиска по общему запросу в социальных науках



Рис. 2 Результаты поиска по общему запросу в области знаний Бизнеса и Менеджмента

## **Альтернативный взгляд на историю изучения внутренней интеграции социальной структуры**

### *Кабалистический взгляд на интеграцию*

Одной из первых социальных систем, о которой упоминается в теологической каббале, является система Адам. Специалисты в изучении Торы и других источников еврейских знаний, поясняют, что Творец создал Адама, то есть человечество, с единой душой,

<sup>3</sup> Chadegani A. etc. A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases // Asian Social Science, 9, 2013. – P. 18–26.

<sup>4</sup> Adams R. J., Smart P., Huff A. S. Shades of Grey: Guidelines for Working with the Grey Literature in Systematic Reviews for Management and Organizational Studies // International Journal of Management Reviews, 19(4), 2017. – P. 432–454.



«сосудом», который был разбит после грехопадения. Осколки единой души стали душами людей. Одни души спят, а в других, «из точки в сердце» возникает искра. Одна из идей каббалы со времен второго века, когда была написана Книга Зоар, главная книга каббалы, заключается в том, что человек должен трансформировать свою душу из эгоистического состояния в альтруистическое. Один из главных посылов, который встречается не только в каббале – это «возлюби ближнего своего как самого себя». Тем самым, «искра» - частная душа, осколок единой души стремится к объединению с другими осколками общей души. Этот процесс называется «восстановлением души»<sup>5</sup>. Таким образом, мы имеем одно из первых упоминаний, хоть и в метафорической форме, интеграции, как стремление людей к установлению прочных духовных связей.

Необходимость интеграции объясняется следующим образом. Адам Ришон (первый человек) – это система, включающая все частные души людей. Творец создал эту систему, но Творение допустило разбиение своей души. Следовательно, теперь Творение должно выполнить свое предназначение – познать Творца, чтобы стать ему подобным. Но для этого, необходимо восстановить целостность «общей души»<sup>6</sup>.

Интересно, что современные каббалисты направляют большую часть своей энергии на обучение людей и их объединение человечества независимо от расы, национальности и вероисповедания. Под руководством М. Лайтмана разрабатываются методические материалы по формированию интегральных команд.

Здесь интересно видеть адаптированные подходы к делению большой социальной системы на более мелкие. Обычно речь идет о структурной единице равной примерно десяти участникам. Правило по численности не строгое, но желательное. Люди в таких десятках становятся ближе друг к другу и проходят все этапы групповой динамики. В таких десятках, участники имеют свои роли, обязательства перед другими участниками, но вместе с тем и равные права. Один из главных принципов работы с нежелательными проявлениями групповой динамики является принцип «отмены». Он заключается в добровольной отмене своего эгоистического начала перед группой. Интересы группы стоят выше эгоистических интересов индивида. Это, пожалуй, главный фокус групповой работы. Поскольку после отмены эгоистического начала, происходит трансформация души в *альтруистическое начало*. Что и ведет индивида к внутренней групповой интеграции.

Таким образом, имея *общую цель*, познание Творца и стремление к подобию ему, в соответствии с каббалистическими учениями, люди должны объединяться и восстановить общую душу. Для этого, осуществляется *обучающая деятельность*, направленная на интегральное воспитание.

Отметим, что в последнее время, психологи обращают больше внимание на подходы используемые в каббале, что наполняет психоанализ существенным опытом трансформации личности<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Starr K. Repair of the Soul: Metaphors of Transformation in Jewish Mysticism and Psychoanalysis. – Routledge, 2010. – P. 134.

<sup>6</sup> Лайтман М. Духовное возрождение. - 1-е изд. - Израиль: Издательская группа kabbalah.info, 2008. - 453 с.

<sup>7</sup> Starr K. Repair of the Soul: Metaphors of Transformation in Jewish Mysticism and Psychoanalysis. – Routledge, 2010. – P. 134.

### *Персоналицированная психология и «Живая организация»*

Ари де Гиус в своей книге «Живая компания» подробно описал труды Уильяма Штерна. В частности, У. Штерн предложил идею персоналицированности и метафорическую лестницу персон в своей книге «Общая психология на персоналистской основе» изданной последний раз в 1950 году.

Персона, согласно Штерну, это неразделимая целостность живого существа, его индивидуальность. Персона обладает несколькими ключевыми характеристиками:

- Персона ориентирована на достижение целей;
- Она сознает себя;
- Она открыта внешнему миру;
- Она живая, но имеет конечную продолжительность жизни<sup>8</sup>.

Штерн предложил метафорическую иерархическую лестницу персон: Индивид - Семья - Племя - Нация – Бог/Божество/Божественное. Таким образом, Штерн предположил, что люди являются составной частью других персон – семьи, племени и т. д. При этом, видимо под Племенем, вполне можно подразумевать организации.

Еще одно понятие, введенное У. Штерном – интроцепция, т. е. способность обучаться. Только живой организм способен к движению и обучению, способность осознавать собственную позицию перед лицом остального мира.

В итоге, семья, племя и другая социальная система является живыми.

Идею живой социальной системы продолжил развивать Ари де Гиус. Используя аналогию лестницы, де Гиус предложил собственную для одной из компаний: Индивид – Команда – Рабочая группа – Подразделение – Компания – Корпорация – Общество. Автор также приводит доводы о том, что только живые персоны (социальные системы) способны обучаться, что и обеспечивает их долгожительство. При этом, добавляется еще один важный элемент. Это соответствие ключевым характеристикам персоны. И важнейшая из них – ориентация на достижение общей цели. Собственно, некоторые определения системы включают в себя не только наличие элементов, которые имеют связи, но и общие цели, ради которой существует система.

Помимо этого, Ари де Гиус говорит о некой синхронности в деятельности людей и заботе друг о друге в коллективе, в соответствии с неким общественным договором, по которому все участники принимают его и взаимную ценность. По сути, речь так же идет об **отказе от эгоистических целей** и принятию важности общих целей социальной системы. При этом, меньшая система (подсистема) всегда сверяется с целями большей системы (системы). Так происходит сверка направления движения систем в будущее.

Таким образом, социальная группа, это живой организм, персона, состоящая из людей, принявших некий общественный договор и отказавшихся от эгоистических целей, способная к **обучению** и имеющая **определенные цели** существования.

---

<sup>8</sup> Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 224 с.

*Рефлексия на статью П. Лоуренса и Д. Лорша «Differentiation and Integration in Complex Organizations»*

Статья П. Лоуренса и Д. Лорша «Differentiation and Integration in Complex Organizations» была опубликована в 1967 году. В своем исследовании авторы рассматривали социальные системы, организации, состоящие из подсистем, организационных подразделений и то как они себя ведут при воздействии внешней среды.

Основная идея заключается в том, что чем больше влияние внешней среды на организацию (систему), к тем большей дифференциации стремятся ее подразделения (подсистемы), обеспечивая взаимодействие и удовлетворение соответствующих требований от заинтересованных сторон. Вместе с тем, для достижения целей организации, необходимо обеспечить ее интеграцию, которая обеспечивается и внутренними коммуникациями и целостность бизнес-процессов. Таким образом, чем сильнее влияние внешней среды, тем выше дифференциация внутренних подразделений, тем больше требуется усилий для обеспечения внутренней интеграции организации.

Внутренняя интеграция организация обеспечивается введением механизмов интеграции, выполняющих координирующую роль<sup>9</sup>. В своем исследовании авторы исследования основной фокус своего внимания направили на «механику» решения проблемы интеграции. Ряд других исследователей обратили внимание на субкультуры организации, которые обеспечивают интеграцию организации<sup>10</sup>. В частности, субкультуры могут быть поддерживающими доминантную культуру, ортогональными, т. е. не противоречащими доминантной культуре и контркультурами, т. е. противоречащими доминантной культуре.

Многие исследователи влияния субкультур на организацию указывают на тот факт, что при внедрении организационных изменений необходимо учитывать влияние субкультур и их согласованность<sup>11</sup>. Однако, на сегодняшний день, не достаточно исследований, объясняющих природу внутренней интеграции субкультур организации и предлагающих инструменты их интеграции.

Диссертационное исследование Ермолаева М. О. направлено на изучение влияния организационных субкультур на внутреннюю интеграцию организации.

### **Заключение**

В вопросе изучения внутренней интеграции социальных систем необходимо учитывать аспект иерархии систем. Ари де Гиус предложил следующую структуру: Индивид – Команда – Рабочая группа – Подразделение – Компания – Корпорация – Общество. При этом, принимая, что социальная система является Персоной, мы можем принять во внимание обоснование и механизмы обеспечения интеграции, использованные в каббале. Иными словами, соглашаясь с тем, что отдельный индивидуум и социальная система тождественны и являются Персонами, мы можем рассматривать идентичные инструменты

---

<sup>9</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly, 12(1), 1967. – P.1–47.

<sup>10</sup> Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(2), 1983. – P. 52–64.

<sup>11</sup> Gerdhe S. The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization // Journal of Knowledge Management, 8, 2012. – P. 1–19.

обеспечения интегральности как для системы, состоящей из людей, так и для более сложной системы, организации, состоящей из организационных групп, через интегральность субкультур организации. Субкультуры, можно сравнить с «индивидуальными душами» в каббале, и цель организации обеспечить единство организационной культуры, «общей души».

В первую очередь, субкультуры должны иметь *общую цель*. Это означает, что если субкультура ортогональна или является контркультурой, т. е. не поддерживает доминантную культуру и ее цель, то требуется принятие корректирующих мер.

Следующим аспектом, является то, что Персоны *обучаемы*. Поэтому для обеспечения организационной интегральности необходимо интегральное обучение Персон, направленное на смену эгоистического начала Персоны на альтруистическое. А это означает, что обучение должно быть направлено не на конкретного человека вне контекста своей организационной группы, а на всю организационную группу в целом, в результате которого, должна произойти трансформация Персоны (организационной группы).

Таким образом, рассматривая вопрос интеграции социальных систем со времен Адама и до наших дней, мы можем определить новые идеи и гипотезы, которые требуют проверки. Предстоящее исследование будет направлено в том числе и на это.

## Список литературы

1. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 224 с.
2. Лайтман М. Духовное возрождение. - 1-е изд. - Израиль: Издательская группа kabbalah.info, 2008. - 453 с.
3. Adams R. J., Smart P., Huff A. S. Shades of Grey: Guidelines for Working with the Grey Literature in Systematic Reviews for Management and Organizational Studies // International Journal of Management Reviews, 19(4), 2017. – P. 432–454. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12102>
4. Chadegani A. et al. A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases // Asian Social Science, 9, 2013. – P. 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
5. Gerdhe S. The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization // Journal of Knowledge Management, 8, 2012. – P. 1–19.
6. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly, 12(1), 1967. – P.1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
7. Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(2), 1983. – P. 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
8. Morgan P. I., Ogbonna E. Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals // Human Relations, 61(1), 2008. – P. 39–65. <https://doi.org/10.1177/0018726707085945>
9. Starr K. Repair of the Soul: Metaphors of Transformation in Jewish Mysticism and Psychoanalysis. – Routledge, 2010. – P. 134. <https://doi.org/10.4324/978020389476>

## **КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ Ч. БАРНАРДА И ЕЁ СОВРЕМЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ**

**Аннотация.** Теория кооперативной организации, разработанная Ч. Барнардом в первой половине XX-го века, актуальна и сегодня, но в связи с развитием теории и практики управления её переменные в данной статье интерпретируются с современных позиций. В соответствии с духом подхода Ч. Барнарда организация определяется, как два или более человек, имеющих общую цель и сотрудничающих в её достижении. Наличие такой (морально обязательной по Ч. Барнарду) коллективной цели необходимо, но не удовлетворяет всех потребностей человека, а потому недостаточно для успешности организации. Поэтому Ч. Барнард ввел понятие «внутреннего баланса», включающего весь спектр побуждений (inducement) от организации человеку<sup>1</sup>.

Показывается, что концепция «внутреннего баланса» (или действенности (efficiency) Ч. Барнарда в целом верна и сегодня, но в современном менеджменте не используется. Её заменила концепция мотивации, в которой побуждения от организации разделены на внешние и внутренние факторы, действующие по-разному. Сам термин «efficiency» сегодня трактуется, как экономичность (синоним - продуктивность).

Концепция «внешнего баланса» Ч. Барнарда в современном менеджменте также не используется. Но концепция её синонима по Ч. Барнарду - эффективности – и сегодня является одним из ключевых понятий менеджмента, но трактуется по-иному.

В статье понятие формальной и неформальной организаций Ч. Барнарда дополнены подходом М. Вебера и интерпретированы с позиции системного подхода.

Концепция власти руководителя Ч. Барнарда в целом верна сегодня, но в современном менеджменте согласно М. Веберу выделяют 3 вида власти: рационально-правовую, традиционную и личностную.

В соответствии с подходом Ч. Барнарда в статье сформулированы задачи и качества руководителя.

Интерпретированы научные результаты Т. Парсонса и Д. Истона, как развитие теории Ч. Барнарда.

**Ключевые слова:** кооперативная система, баланс, неформальная организация, власть, коммуникация, руководитель

*Konopatov S. N.*

## **CH. BARNARD'S CONCEPT OF ORGANIZATION AND ITS MODERN INTERPRETATION**

**Abstract.** The theory of the cooperative organization by Charles Barnard has not lost its relevance today, but in connection with the development of the theory and practice of management, in this

---

<sup>1</sup> Удовлетворяющих и другие его потребности (см. пирамиду потребностей А. Маслоу).

article its variables are interpreted from modern positions. In accordance with the spirit of C. Barnard's approach, an organization is defined as two or more people who have a common goal and cooperate in achieving it.

The presence of such a (morally obligatory according to Ch. Barnard) collective goal is necessary, but does not satisfy all human needs, and therefore is not enough for the success of the organization. Therefore, Ch. Barnard introduced the concept of "internal balance", including motivation (inducement) from the organization to the person.

It is shown that the concept of "internal balance" (or effectiveness) of Ch. Barnard is also generally correct but is not used in modern management. It has been replaced by the concept of motivation, in which the motivations from the organization are divided into external and internal factors that act differently. The term "efficiency" today is interpreted as efficiency (synonymous with productivity). The concept of "external balance" by Ch. Barnard is also not used in modern management. But the concept of its synonym according to Ch. Barnard - effectiveness - is still one of the basic concepts of management today but is defined differently. In the article, the concepts of formal and informal organizations by Ch. Barnard are supplemented by the approach of M. Weber and interpreted from the standpoint of a systematic approach.

The concept of the power of the leader Ch. Barnard is generally true today, but in modern management, according to M. Weber, there are 3 types of power: rational-legal, traditional and personal. In accordance with Ch. Barnard's approach, the tasks and qualities of a manager are formulated in the article. The scientific results of T. Parsons and D. Easton are interpreted as a development of the theory of Ch. Barnard.

**Keywords:** cooperative system, balance, informal organization, power, communication, manager

Важнейшая задача управления – создание жизнеспособной организации и её развитие. Один из подходов к решению задачи – теория кооперативной организации Ч. Барнарда<sup>2</sup>, изложенная в книгах «Функции руководителя»<sup>3</sup> в 1938 г. и «Организация и менеджмент»<sup>4</sup> [Barnard Ch., 1948], и развитая в трудах его последователей, прежде всего Т. Парсонса и Д. Истона. Эта теория значительно повлияла на развитие менеджмента, в том числе заложила основы «управленческого государства» в США.

Теория – взаимосвязь двух или более переменных, объясняющих какое-то явление. В теории кооперативной организации Ч. Барнарда:

- явление – успешность или неуспешность организации;
- переменные - внутренний и внешний балансы, формальная и неформальная организации, коммуникация и власть руководителя.

Задача статьи – анализ и интерпретация с современных позиций этих переменных и их взаимосвязи, а также развивающих теорию Ч. Барнарда идей Т. Парсонса и Д. Истона.

---

<sup>2</sup> Chester Barnard (1886-1961). Экономист, выпускник Гарвардского университета. Прошел путь от инженера Bell Telephone Company до президента отделения этой компании. Один из основоположников школы человеческих отношений в менеджменте.

<sup>3</sup> Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2009. – 333 с.

<sup>4</sup> Barnard C. Organization and Management. Harvard University Press, 1948. – 260 p.

## 1. Морально обязательная коллективная цель: сущность и роль в кооперации

Почему возникают организации? Человек:

- обладает многими потребностями (см., напр., пирамиду потребностей А. Маслоу) - материальными, в безопасности, в уважении – самоуважении, самореализации и др.;

- и не имеет возможностей удовлетворить их (по крайней мере многие и в достаточной степени) самостоятельно,

- поэтому кооперируется с другими людьми - создаёт организацию (семью, страну, рабочий коллектив, группу по интересам и пр.) или вступает в существующую<sup>5</sup>. Так создаются и подпитываются людьми организации.

Т.о. всякая **организация – кооперативная система**, смысл которой для входящих в неё людей – удовлетворение своих потребностей. Одна таких важнейших потребностей - морально обязательная коллективная цель.

Как известно, цель - идеальный образ требуемого результата. Кем требуемого – начальством?

Нет: важного для организации и для каждого сотрудника. Настоящая цель организации – та, в которую верят и которую стремятся достичь люди<sup>6</sup>.

В современном менеджменте 2 таких цели.

1. Миссия организации - смысл её существования (кому, что даем, что гарантируем). Миссия любой системы - служить надсистеме, быть эффективной<sup>7</sup>. Эффективность системы – степень удовлетворенности надсистемы работой системы.

Миссия д. б. моральной ценностью для всех сотрудников, давать им понимание, что они делают важное большое общее дело, а не «валяют дурака». Это – основа мотивации к работе, вовлеченности, здоровой оргкультуры.

2. Стратегическое видение организации (видение стратегической перспективы) – мотивирующая «картина будущего» организации, определяющая направление её развития. Это соревновательная (конкурентная) цель: новая роль, престиж, статус фирмы – напр., стать лидером рынка; войти в топ-5 крупнейших компаний отрасли, производить лучший в категории продукт, ... Стратегическое видение и процесс его достижения должны удовлетворять потребности людей в коллективных достижениях, в развитии. Поэтому видение д.б.:

- амбициозным, вдохновлять сотрудников;

- конкретным, достижимым.

Примеры видений:

- Форд: стать лидером в поставке продуктов и услуг автомобилистам;

- CNN: стать мировым лидером новостей.

В целом морально обязательная коллективная цель (миссия + видение) придаёт смысл работе, мотивирует, направляет усилия (интегрирует вклады (contributions) сотрудников<sup>8</sup> в

---

<sup>5</sup> Поэтому человек – существо социальное.

<sup>6</sup> Такая цель запускает и направляет процесс её достижения (телеология).

<sup>7</sup> Как отмечал Петр I, где в основе нет идеи служения – там процветает мерзость.

<sup>8</sup> Время, объем и качество работы, инициатива и пр.

достижение общих целей), спланирует. Соответственно, основной системообразующий фактор организации - морально обязательная коллективная цель.

Если цели организации и её сотрудников значительно расходятся (несовместимость по Ч. Барнарду), кооперация невозможна или неустойчива<sup>9</sup>. Поэтому организацию (семью, футбольную команду, фирму, подразделение, ...) можно определить, как два или более человека:

- имеющих общую цель;
- сотрудничающих в её достижении.

## 2. Балансы кооперативной системы

Всякая устойчивая живая система (организм, организация) основана на балансах. Напр., по Богданову А. А.: "Всякая организованная система ... сохраняется, пока затраты и потери её энергии уравновешиваются притоком энергии извне; расти и развиваться она может, если первые перевешиваются вторыми"<sup>10</sup>.

Ч. Барнард определил 2 баланса, необходимых для успешности организаций: внешний и внутренний.

### 2.1 Внешний баланс (между организацией и внешней средой)

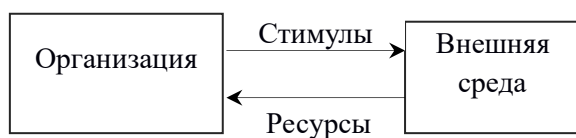


Рис. 1. Внешний баланс

Для жизни и развития организации необходим стабильный поток ресурсов из внешней среды. Среда отдает их не просто так, а в обмен на стимулы от организации. По Т. Парсонсу этот баланс между ресурсами и стимулами обеспечивает

подсистема адаптации, которая:

- ориентирует организацию во внешней среде;
- управляет поступлением ресурсов из внешней среды в организацию;
- управляет сбытом продукции и получением прибыли.

При нарушении внешнего баланса (баланса входа – выхода) организация теряет жизнеспособность.

### 2.2 Внутренний баланс<sup>11</sup> (механизм кооперации)

Энергия организации создаётся вкладами её сотрудников в достижение общих целей, а её выживание и благополучие зависит от величины и непрерывности вкладов. Люди вкладываются в общее дело в обмен на побуждения (inducement) от организации (рис.2). По Ч. Барнарду существует 2 вида побуждений:

<sup>9</sup> Отсюда важность формулирования политической элитой страны общенациональных амбициозных мотивирующих (и вместе с тем достижимых) целей, а также вера самой элиты в эти цели и верность им – иначе это не работает.

<sup>10</sup> Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.:Ленанд, 2019. - 680 с.

<sup>11</sup> Inducement-contribution



1. стимулы (incentives) – удовлетворение потребностей<sup>12</sup>, в т. ч. в достижении общей цели, деньгах, уважении, общении, самореализации и пр.<sup>13</sup>;

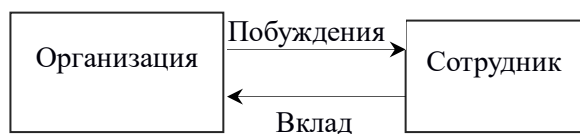


Рис. 2. Внутренний баланс

2. убеждение (persuasion) – изменение мотивации посредством:

- привития людям мотивов - воспитания в них патриотических, профессиональных, религиозных и иных ценностей, чтобы направлять их поведение. По Ч. Барнарду

воспитание сотрудников, и прежде всего веры в общую цель – важнейшая функция руководителя, ибо цели ставятся сверху, а готовность их исполнять приходит снизу. Организация действенна только тогда, когда подчиненные принимают организационные цели и мотивированы к их достижению;

- пропаганды (propaganda) важности миссии организации, её продукта-услуги;  
- принуждения (coercion) сотрудничать посредством угроз (увольнения, штрафы и пр.) и наказаний.

По Ч. Барнарду убеждение - более действенное средство побуждения, чем стимулы.

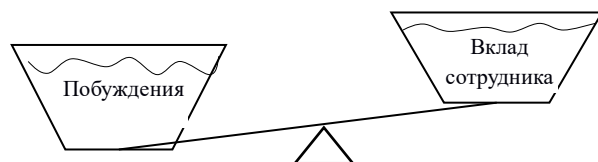


Рис.3. Внутренний баланс по Ч. Барнарду

**Человек заинтересован в обмене своего вклада на побуждения** от организации, пока побуждения<sup>14</sup> превышают вклад, т. е. выгоды от кооперации превышают издержки на неё (**баланс побуждений и вкладов**).

В современном менеджменте понятие «внутренний баланс» не используется. Его заменило понятие мотивации (отвечает на вопросы - зачем, какой смысл, стоит ли?). Согласно пирамиде потребностей А. Маслоу людей мотивируют (дают им энергию) неудовлетворенные потребности. Поэтому двигатель жизни – недостаток (дефицит). Без него нет потребностей, энергии, движения, жизни, развития. Нет нужды – вы будете лежать на диване, даже моргать не будете.

Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга существует 2 вида факторов, определяющих отношение к работе.

1. Внутренние (intrinsic) – мотивирующие. Мотивирует сама работа - самореализацией (эффективностью), творчеством, познанием, приносимой обществу пользой, развитием. Это верхние 3 уровня пирамиды А. Маслоу (из семи).

2. Внешние (extrinsic) – гигиенические факторы, от контекста работы (финансовые, карьерные стимулы, соцпакет, отгулы, наказания) – это первые 4 уровня пирамиды А. Маслоу (из семи).

Когда внутренней мотивации нет - работа не приносит удовлетворения, человек не на своем месте. Но без гигиенических факторов тоже нельзя. Если они воспринимаются

- неадекватными или несправедливыми – б. недовольство, жалобы. Если не решить эти проблемы, мотивировать людей к работе б. сложно, если не невозможно;

<sup>12</sup> Материальных и нематериальных.

<sup>13</sup> См. пирамиду потребностей А. Маслоу.

<sup>14</sup> Inducement

- адекватными, то не замечаются.

Поэтому, напр., мотивировать повышением зарплаты (гигиенический фактор) нерационально: сначала оно воспринимается, как мотиватор, затем как норма, затем человеку начинает казаться, что его опять недооценивают – этот цикл проходит достаточно быстро. А повышать зарплату до бесконечности невозможно. Поэтому, включившись в эту игру, вы проиграете<sup>15</sup>.

А какой должна быть зарплата? Согласно основным обязанностям администрации в отношении персонала Ф. Тейлора - выше, чем в среднем по профессии.

Т.о. концепция внутреннего баланса Ч. Барнарда в целом верна, но в современном менеджменте побуждения от организации разделены на внешние и внутренние факторы, которые действуют по-разному.

### **Успешность кооперации определяется двумя показателями.**

1. **Эффективностью** – достижением целей кооперации (общих (всей организации) и частных (подразделений и людей)).

2. **Действенностью** – удовлетворением потребностей сотрудников (балансом побуждений и вкладов). Критерий действенности организации – желание людей быть её частью (участвовать в кооперации), делать максимальные вклады в общее дело. Не действенная организация не имеет энергии (сил) и перспектив, поскольку её сотрудники:

- делают (если делают) малые вклады в общее дело;
- теряют интерес к организации, к работе, нарушается их координация, они уходят.

Поэтому успешные организации стремятся:

- формулировать мотивирующие людей целевые ориентации (видение, миссию) и эффективно их реализовать;
- удовлетворять потребности людей (пирамида потребностей А. Маслоу) лучше, чем другие организации;
- воспитывать в людях корпоративный дух (фирменный патриотизм), вовлеченность и коллективизм.

Концепция действенности (efficiency) Ч. Барнарда тоже в целом верна, но в современном менеджменте не используется. Термин «efficiency» сегодня трактуется, как экономичность (синоним - продуктивность).

### **3. Роли формальных и неформальных организаций в кооперации**

Согласно принципу дополнительности (много-модельности) Н. Бора сложную систему невозможно описать одной моделью. Она описывается набором взаимодополняющих моделей, каждая из которых представляет какой-то аспект системы. Ч. Барнард показал недостаточность господствовавшей модели формальной организации и дополнил её неформальной<sup>16</sup>.

#### **3.1 Формальная организация**

---

<sup>15</sup> Также нельзя, например, мотивировать ребенка к учебе деньгами или подарками.

<sup>16</sup> Сегодня организации описывают не только формальной и неформальной структурами, но и структурами бизнес-процессов, мотивации, выработки решений, коммуникации и др.

Деловые отношения формализовал М. Вебер в теории бюрократии. Базовая единица формальной организации – роль; организация – система ролей. Роли первичны, люди вторичны; их задача – исполнение ролей<sup>17</sup>. Они исполняют роли и стремятся к достижению общих целей в обмен на побуждения от организации (см. выше).

Формальная организация:

- это реализация концепции «машинной» организации классического менеджмента, основа которой - роли;

- целенаправленно создается путем оргпроектирования и продуманно объединяет роли и подразделения в систему для достижения общих целей посредством безличной (ролевой) координации.

Управляет формальной организацией штатный руководитель посредством администрирования (безличностного (формального) управления на основе штатных полномочий).

### 3.2 Неформальная организация

Внутри формальных организаций существуют неформальные (informal). Почему? Формальные не удовлетворяют всех социальных потребностей персонала и не охватывают все возможные отношения в коллективе. Эти «пустоты» автоматически заполняют неформальные отношения<sup>18</sup> людей.

Неформальная организация - спонтанно формирующиеся в процессе совместной работы группы людей<sup>19</sup> и их сетей (organizational grapevine), регулярно общающиеся на работе, в перерывах, после работы на разные темы. Они:

- основаны на самоорганизации на основе общих интересов и симпатий и спонтанно изменяются<sup>20</sup>;

- не имеют общих целей; это коммуникационные сети, узлы которых - люди и неформальные группы;

- управляются не должностными лицами (начальниками), а неформальными лидерами;

- в общении формируют общие мнения и оценки всего, что происходит внутри и вне организации, и общее поведение, в т. ч. в отношении фирмы и её должностных лиц;

- осуществляют социальный контроль. При отклонении поведения своих членов и каких-то других сотрудников (в т. ч. начальников) от групповых норм неформальная организация может вводить свои (неформальные) санкции (осуждение, бойкот и пр.).

Выделяют две категории неформальных групп:

1. группы по интересам (interest groups) – для обмена информацией, решения общих проблем.

2. группы дружбы (friendship (groups) - для удовлетворения социальных потребностей (общение, принадлежность к группе, эмоциональная подпитка и пр. - см. по пирамиде потребностей А. Маслоу).

<sup>17</sup> Вебер М.: Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. Господство. Издательский Дом ВШЭ, 2019 г. – 544 с.

<sup>18</sup> «Природа не терпит пустоты».

<sup>19</sup> Иногда неформальные группы могут совпадать с формальными (подразделениями).

<sup>20</sup> Поэтому их структуры динамичнее, чем у формальных организаций.



Рис.4. Неформальные группы

Реальные группы удовлетворяют обе потребности. В зависимости от близости к тому или иному полюсу рис.4 их называют группами по интересам или группами дружбы.

Неформальная организация м.

влиять на фирму:

1. позитивно – напр.:
  - сплачивать людей, повышать их моральный дух;
  - улучшать коммуникацию, способствовать взаимному обучению, совместному решению проблем и инновационности;
  - давать обратную связь руководству на проводимую им политику и её результаты;
2. негативно - напр.:
  - формировать субкультуру, противоречащую продвигаемой руководством оргкультуре (дискредитировать общие ценности, убеждения, цели, нормы поведения);
  - конкурировать с формальной организацией – саботировать её инициативы и процессы, защищать людей от неё;
  - при ослаблении формальной организации власть могут перехватить неформальные лидеры;
  - распространять негативные слухи, сплетни и пр. Так, слухи о предстоящих увольнениях или неэтичном поведении руководства могут снизить мотивацию людей, подтолкнуть их к поиску другой работы. Когда появляются слухи и сплетни? При недостатке информации от руководства, отсутствии его оперативной реакции на слухи и сплетни.

Сила неформальной организации определяется количеством, авторитетностью, вовлеченностью входящих в неё людей, близостью их взглядов. Неформальная организация м.б. мощнее формальной. Так, в 2005 г. Hewlett-Packard уволил своего CEO Карли Фиорину. Консенсус об ее увольнении сформировался в неформальных дискуссиях.

По Ч. Барнаду главную роль играют формальные организации. Неформальные - важные средства коммуникации, мотивации, власти (общественного мнения и неформального лидерства). Руководителю важно контролировать, поддерживать и направлять неформальные организации в соответствии с целями формальных для:

1. укрепления формальной. Напр., через лидеров неформальных групп можно контролировать мнения коллектива, волнующие его вопросы, реакции на новые идеи и планы (реорганизации, изменение кадровой политики, соцпакетов и пр.)<sup>21</sup>;
2. повышения инновационности и сплоченности коллектива;
3. распространения информации по горизонтали. Иногда к ней относятся более доверительно, чем к информации по вертикали.

#### 4. Власть, задачи и качества руководителя

<sup>21</sup> Для укрепления неформальных организаций, напр., переводят в одно подразделение членов одной неформальной группы.

Барнард (1938) подчеркивал роль руководителя, как профессионала и руководителя. Его основная задача – организовать, мотивировать людей и наладить их кооперацию для достижения целей организации.

#### 4.1 Власть руководителя

Смысл всякой деятельности (в т. ч. управления) – достижение целей. Руководитель направляет организацию к их достижению посредством своей власти. Власть (способность управлять поведением других) – «валюта» управления; она реализуется через указания (распоряжения, приказы, инструкции, политики). Чтобы они выполнялись, у подчиненных должно быть стремление их выполнить.

По Ч. Барнарду существует 2 вида власти:

- официальная (формальная), которой руководитель наделен по должности;
- личностная - власть лидерства. Лидер внушает людям чувство повиновения своими личностными качествами; они исполняют волю лидера, поскольку он определяет правильные (важные для организации и людей) цели и успешно ведет их к достижению, они уважают его и доверяют ему, стремятся ему подражать.

Власть руководителя ограничена степенью, в которой люди согласны выполнять его указания. Эта степень по Ч. Барнарду определяется 2 аспектами указания:

1. объективным – смыслом указания;
2. субъективным (личностным)<sup>22</sup> – как указание воспринимается людьми.

Когда люди:

- а. понимают смысл приказа (ясность приказа);
- б. считают приказ
  - соответствующим целям организации;
  - не противоречащим их личным интересам;
- в. обладают возможностями (умственными, физическими, материальными и пр.), достаточными для выполнения приказа, -
  - они исполняют приказ – независимо от его сути.

Диапазон, в котором поддерживается исполнимость приказов, Ч. Барнард назвал «**зоной безразличия**»<sup>23</sup>. Её размер зависит от степени, в которой побуждения организации работнику превышают его трудности и жертвы для исполнения приказа. Подкрепление официальной власти властью лидерства значительно расширяет зону безразличия.

Руководителю важно учитывать, что:

- приказы могут неверно истолковываться, поэтому нужно контролировать правильность их понимания подчиненными;
- одни и те же по смыслу приказы могут вдохновлять, а могут вызывать протест, поэтому формулировать их следует в мотивирующей форме;
- пределы его власти ограничены и не отдавать приказов, выходящих за пределы зоны безразличия.

---

<sup>22</sup> Его Ч. Барнард связывает с неформальной организацией.

<sup>23</sup> Zone of indifference.

Концепция власти руководителя Ч. Барнарда в целом верна и сегодня, но в современном менеджменте согласно М. Веберу выделяют 3 вида власти: рационально-правовую, традиционную и личностную.

Понятие Ч. Барнарда «зона безразличия» в целом верно, но сегодня заменено понятием легитимной (правомерной) власти по М. Веберу. Легитимность власти основана на вере в законность:

- существующих порядков;
- права властвующих приказывать.

По М. Веберу люди позволяют руководить собой только легитимной власти. Управление неэффективное, против интересов подчиненных, против традиций приводит к потере руководителем легитимности, а соответственно и власти.

И в целом в связи с распространением концепции системной организации приказы и указания в современном управлении непопулярны, поскольку люди и подразделения управляются не приказами и указаниями, а институциональными системами (говернансом – институциональными системами в действии).

#### **4.2 Задачи и качества руководителя**

Для налаживания успешной кооперации руководитель должен:

1) определить:

- верные организационные цели, соответствующие условиям внешней и внутренней среды, потребностям людей превратить их в коллективные и личные и цели людей;
- способы их достижения – цель без методов её достижения бессмысленна.

Это спланирует, направляет поведение, мотивирует людей, способствует выработке скоординированных решений и формированию позитивной оргкультуры.

2) формировать в коллективе систему позитивных ценностей (этические нормы - мораль) - основу оргкультуры.

3) развивать коммуникации между людьми и подразделениями по вертикали и горизонтали для информирования людей о целях и задачах организации, их побуждения, координации, контроля. Каналы связи должны быть максимально короткими, понятными и доступными, чтобы информация быстро и эффективно передавалась;

4) обеспечивать организацию качественными человеческими ресурсами, для чего создать систему побуждений для привлечения и удержания лучших людей, укрепления их приверженности общей цели и эффективной работе;

**5) организовать всеобъемлющее (всех и на всех уровнях) обучение персонала – это необходимое условие достаточного притока подготовленных руководителей на все уровни управления.**

Чтобы успешно выполнять эти задачи, руководитель должен обладать следующими качествами:

1. умением корректно определять цели;

2. верой и верностью:

- верить в организацию, её общие цели и ценности, людей, моральный кодекс и общие нормы;

- быть верным им.

**Вера и верность - важнейшие качества руководителя**, без которых он не м.б. лидером и не сможет сформировать позитивную оргкультуру.

3. лидерскими способностями – направлять, воодушевлять людей и добиваться достижения целей;

4. уравновешенностью и гибкостью.

Стандартного процесса или единого алгоритма успешного руководства нет: это сильно зависит от личности руководителя, характеристик подчиненных, решаемых организацией задач, фазы жизненного цикла организации, других внутренних и внешних условий. Но отмеченные задачи и качества – необходимые компоненты «рецепта» успешного руководства.

## **5. Развитие теории Ч. Барнарда**

Положения теории Ч. Барнарда (актуальные и поныне) получили развитие в трудах последователей, прежде всего Т. Парсонса и Д. Истона.

В структурном функционализме Т. Парсонса<sup>24</sup> (1902–1979) жизнеспособная социальная система (в т. ч. организация) должна иметь 4 функции (подсистемы) AGIL.

1. А - адаптации к внешней среде. Она:

- ориентирует организацию во внешней среде;
- управляет поступлением ресурсов из среды в организацию;
- управляет сбытом и получением выручки.

Ухудшение адаптации нарушает баланс «вход – выход» системы, снижает её жизнеспособность.

2. G (goal) – целевая: постановки и достижения целей. Это политическая (властная) подсистема, обеспечивающая саморегуляцию системы. При выявлении отклонений от нормы (напр., во внешней среде) вырабатывает и реализует цели по устранению отклонений.

3. I - интеграции. Определяет функции (системные роли) компонент организации и координирует их работу (интегрирует). Три вида интеграции:

- идеологическая. Идеология – система политических убеждений (об отношениях власти – напр., узаконивают существующую власть);
- социальных ролей;
- культурных норм.

Результат успешной интеграции - сплоченная слаженная система.

4. L - поддержания латентного образца<sup>25</sup> – социальная преемственность оргкультуры – ценностей, убеждений, норм поведения (в т. ч. обычаев), морально обязательных коллективных целей, воспринимаемых людьми как естественных (само собой разумеющихся). Правильный латентный образец неявно стабилизирует социальную систему.

---

<sup>24</sup> Основоположник структурного функционализма. Основные работы - «Структура социального действия», написанная в 1937 г. [Парсонс Т., 2002]; «Социальная система», написанная в 1951 г. [Парсонс Т., 2018].

<sup>25</sup> Воспроизводство системой самой себя. Коррелирует с понятием автопойезиса Варелы и Матураны.

1-я функция Т. Парсонса – это система баланса между средой и организацией Ч. Барнарда, и здесь Т. Парсонс не внес чего-то существенно нового относительно Ч. Барнарда.

2-я функция Т. Парсонса также отражена в теории Ч. Барнарда, который отмечал необходимость общей цели организации и её успешного достижения.

3-я функция Т. Парсонса также отражена в теории Ч. Барнарда, но только в аспекте стремления людей к кооперации (интеграции) и общих ценностей (у Т. Парсона общие ценности - идеология). Т. Парсонс дополнил эту функцию системными ролями и их интеграцией (позаимствовал в теории бюрократии М. Вебера), а также интеграцией культурных норм.

4-я функция Т. Парсонса – существенное дополнение к теории Ч. Барнарда.

Кроме того, Т. Парсонс объединил отмеченные функции в систему.

Д. Истон (1917–2014)<sup>26</sup> детализировал процесс интеграции (у Ч. Барнарда это кооперация) организации. По Д. Истону организация интегрируется в 3 этапа, причем на каждом этапе - на чувственном и рациональном уровнях.

1. Конформность — системные компоненты (социальные группы, индивиды) оценивают нормативную базу системы и формируют свое отношение к ней. Успешный результат этапа – они:

- принимают нормативную основу организации (например, способы социального контроля и распределения власти в организации);

- соглашаются с системными требованиями к ним, как законными;

- ведут себя конформно (в соответствии с нормами).

2. Мобилизация:

- идентификация сотрудников с их системными ролями, признание верховенства целей организации над личными;

- связывание ролей в ролевую систему. Для связывания своей роли с другими ролями сотрудник проигрывает роли, с которыми вступает в контакты.

3. Консолидация - интернализация норм (культурных ценностей, ролевых требований, оргкультурных и институциональных систем поощрения - наказания). Люди на:

- чувственном уровне усваивают общие культурные ценности;

- рациональном уровне усваивают систему поощрений - наказаний.

На взгляд автора, выявить в каждом сотруднике такие черты, как конформность, мобилизованность и консолидация в смысле Д. Истона возможно и полезно, однако затруднительно разграничить отмеченные 3 этапа: все отмеченные в них характеристики формируются одновременно.

## **Заключение**

Рано или поздно практически все организации терпят стратегические поражения и даже гибнут. По Ч. Барнарду причины этого – несоответствие организаций двум критериям

---

<sup>26</sup> Easton D. The Political System. New York: Alfred A. Knopf, 1964. – 387 p.



выживания: действенности (внутренний баланс - желание людей кооперироваться для достижения целей организации) и эффективности (внешний баланс).

Желание людей кооперироваться определяется:

- внутренним балансом - между побуждениями от организации людям и вкладами людей в её работу: организация и ее сотрудники должны удовлетворять потребности друг друга. Потребности динамичны, поэтому люди должны постоянно коммуницировать друг с другом и с организацией для координации в поддержании баланса;

- наличием общей (разделяемой всеми сотрудниками) цели и верой людей в то, что она будет достигнута. Эта цель – основная причина и необходимое условие существования организации. Индивидуальные цели должны быть подчинены общей цели, чтобы люди согласованно работали на её достижение.

По Ч. Барнарду организация - живой организм, стремящийся выжить в конкурентной среде. Для этого ему (как всякому организму) нужны ресурсы из внешней среды (деньги, рабочая сила, технологии, оборудование и пр.). Организация получает их в ответ на побуждения внешней среде. Внешний баланс (ресурсов от внешней среды и побуждений внешней среде) обеспечивает адаптацию организации к изменяющимся условиям среды. Основа внешнего баланса - внутренний баланс.

Т.о. организация - динамичная система, постоянно взаимодействующая с изменяющейся внешней средой. Чтобы выживать и процветать, она должна постоянно адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям путем управления отмеченными выше факторами, т. е. поддерживать внутренний и внешний балансы.

«Валюта» управления – власть. Классический взгляд на власть:

- власть имеют начальники;
- их власть определяется должностными полномочиями;
- люди подчиняются приказам, поскольку их отдаёт начальник.

По Ч. Барнарду власть руководителю дается не сверху (как в классическом менеджменте), а снизу: его наделяют властью подчиненные, если он её заслужит. Он формулирует задачи, а подчиненные выполняют или не выполняют их в зависимости от того, признают они эти задачи легитимными или нет.

Начальник имеет ту власть, которую дают ему подчиненные приятием – неприятием его приказов. Пределы власти начальника («зона безразличия») определяется его авторитетом и управленческим искусством. Поэтому на одной и той же должности разные руководители имеют разную власть.

Фактически здесь мы видим у Ч. Барнарда (в дополнение к двум отмеченным выше широко известным) 3-е равновесие (баланс): между распоряжениями и их принятием подчиненными.

Чтобы менеджер имел власть, он должен быть лидером. Лидерские качества (коммуникативные, креативность, целеустремленность, воображение, понимание и пр.) помогают объединить индивидуальные цели людей с целями организации, расширить зону безразличия, усилить формальную организацию энергией неформальной.

Ч. Барнард выделил два аспекта организации: формальный и неформальный, отдавая главенствующую роль формальной. Формальная организация - преднамеренно созданная руководством для достижения какой-то цели; неформальная - спонтанный продукт формальной, возникающий из социальных взаимодействий людей в процессе работы.

Неформальная при хорошем лидерстве усиливает власть руководства и решает многие проблемы формальной, а при плохом лидерстве подрывает власть руководства и создаёт другие проблемы организации.

Как отметил И. Ньютон о своих достижениях: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов» (из письма И. Ньютона Роберту Гуку от 5.02.1676 г.). Аналогично и теория Ч. Барнарда возникла не на пустом месте - её основания заложили работы предшественников.

Так, концепция организации, как кооперативной системы, восходит к идее Аристотеля об организации, как организме.

Ч. Барнард использовал идею школы человеческих отношений о том, что людей мотивируют не только материальные, но и нематериальные интересы.

«Баланс побуждений и усилий» Ч. Барнарда основан на принципе «Справедливая оплата труда» одного из основоположников классического менеджмента А. Файоля. Однако принцип А. Файоля сформулирован в рамках классического менеджмента, где основным побуждением к работе являлся материальный стимул. Принцип же Ч. Барнарда сформулирован после появления школы человеческих отношений, дополнившей побуждения нематериальными стимулами.

Принцип А. Файоля справедлив и сегодня, но недостаточен: только справедливая оплата труда не обеспечит достаточных побуждений людей на эффективный труд; для этого нужна система различных стимулов и убеждение, сформулированные в принципе Ч. Барнарда.

Теория побуждений Ч. Барнарда (и особенно баланс между побуждениями и вкладами) - основа для развития теорий мотивации.

## Список литературы

1. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2009. -333 с.
2. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.:Ленанд, 2019. -680 с.
3. Вебер М.: Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. Господство. Издательский Дом ВШЭ, 2019 г. – 544 с.
4. Конопатов С.Н. Парадигмы систем управления в свете "основного начала" Н. Макиавелли // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3. С. 132–144.
5. Конопатов С.Н. Управление персоналом: факторы успеха // Управление персоналом. 2016. № 31. С. 19-39.
6. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2002. -880 с.
7. Парсонс Т. Социальная система. М.: Академический проект, 2018. – 530 с.
8. Barnard Chester I. Organization and Management. Harvard University Press, 1948. -260 p.
9. Easton D. The Political System. New York: Alfred A. Knopf, 1964. -387 p.

10. Nikezić S., Dželetović M., Vučinić D. Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century / *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. -2016. - №221. –P. 126 – 134
11. Valentinov V., Roth S. Chester Barnard's systems-theoretic approach to organisation theory: a reconstruction / *European Journal of the History of Economic Thought*. -2021. №28(4).
12. Walsh A., & Brady M. Chester Barnard revisited: Spontaneous orders and the firm / *Journal of Institutional Economics*. -2019. - № 15 (6). P. 951-962.

## **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ: СУБЪЕКТ VS ОБЪЕКТ**

**Аннотация.** Статья анализирует драму противоборства субъектности и объектности в развитии представлений об управлении. Концептуальная динамика: от идеи богоподобия через дискуссию о роли личности в истории к представлениям о персональной идентичности, - рассматривается как линия раскрытия сущности управления.

**Ключевые слова:** субъект управления, ресурсы управления, объект управления, концепция управления

*Kudryavtseva E. I.*

## **THE MANAGEMENT CONCEPT: ACTORS VS POWERS**

**Annotation.** The article analyzes the drama of the confrontation between subjectivity and objectivity in the development of ideas about management. Conceptual dynamics: from the idea of God-like through a discussion about the role of personality in history to ideas about personal identity - is seen as a line of development of understanding the essence of control / running / management.

**Keywords:** manager as an actor, management resources, management entity, management concept

Явление, которое мы именуем управлением, будоражит умы и сердца людей на протяжении не одного тысячелетия. Совершенно необъяснимыми для многих оказываются невероятные триумфы еще вчера никому неведомых вождей или достижения, созданные под руководством внешне ничем не примечательных людей. Феноменология управления многообразна, и наполнена различными мистическими проявлениями, а человеческая история соткана из результатов управления, отодвигающих на второй план художественные, научные и технические артефакты, превращаемые в иллюстрации управленческой эффективности. Управленческие успехи и провалы объясняются как стечением обстоятельств, так и несокрушимым божественным провидением, как волей и проницательностью конкретного руководителя, так и хорошо отлаженными механизмами, доставшимися ему по воле случая.

Все попытки научного объяснения сущности управления, опирающиеся на уже имеющиеся описания его феноменологии, наталкиваются на неизбежность решения главного методологического вопроса. Он заключается в определении «точки эффективности» или «смыслового ключа» управления. Эту самую главную, концептуальную опору история управленческой мысли постоянно ищет между двумя противоположными полюсами: между объективными факторами и субъективными силами. Строго говоря, все концепции управления, так или иначе, вынуждены отвечать на вопрос о том, является ли субъект управления автономным актором с только ему присущей

интенцией, мотивацией и волей, или управление – это реализация объективных закономерностей, овладение которыми позволяет достичь максимальной эффективности.

Использование базовых терминов, в избытке сформированных концепциями управления, переводит указанную выше проблему в зону дилеммы «субъект управления - объект управления». И только самый наивный взгляд позволяет всякий раз полагать субъектом управления лицо, принимающее решение, а объектом управления – материальную реальность, подлежащую изменениям вследствие реализации этих решений. На деле, вопрос о том, где именно находится субъект управления, кто он и какими силами (управленческим потенциалом) обладает, не является ли он сам объектом иного (чуждого его природе) воздействия, является сквозным при рассмотрении истории управления и развития управленческой мысли. Представленный вопрос мог бы выглядеть праздным, а попытки его разрешения – излишней софистикой, если бы не проблема, скрывающаяся за ним, а именно – проблема управленческой эффективности. Если бы любое управление было эффективным, рассуждения о природе управления оказались бы досужими домыслами. А вот проблема эффективности управления как раз и актуализирует каждый раз, в новых условиях и при новых вызовах, вопрос о том, является ли управляющий актор субъектом управления, и насколько его субъектность оказывается предиктором его эффективности.

Первоначальные концепции эффективного управления связаны с отождествлением права на управление (легитимностью) и гарантией эффективности, связанной с реализацией этого права. Согласно этим концепциям, лицо, претендующее на позицию управителя, должно оказаться в прямом родстве с прежним управителем. Это основание оказывалось достаточным для того, чтобы претензия считалась обоснованной. Эффективность же обеспечивалась тем, что легитимность управителя интегрировала все силы (как конструктивные, так и деструктивные) вокруг его персоны. Для активизации такой интеграции, например, в Древнем Египте, и в Египте греко-римском, земной правитель полагался земным воплощением бога Хора. Представления о божестве переносились на субъект управления, что формировало особые институты, создающие синергетический эффект мультипликации усилий сотен тысяч подданных.

Персональные качества правителя, также рефлекслируемые как основания его эффективности (побед), объяснялись, в числе прочего, и особенностями его не совсем обычного происхождения. Так, известная легенда о рождении Александра Македонского, одновременно связывает его с родительской семьей – Филиппом и Олимпиадой, и со змееподобным богом, который, согласно легенде, и был истинным отцом будущего великого завоевателя. Как говорилось в иные времена и про иного правителя: «Царь – он не совсем человек».

Идея богоподобия или богоблагоденности достаточно долгое время удовлетворяла запросу на объяснение эффективности управления, особенно – постфактум. Божественная кара или проклятие являлась доступным объяснением потери эффективности в ситуации, которая первоначально воспринималась как нормативная или даже перспективная. Тем не менее, даже в античную эпоху, не говоря уже о более поздних исторических периодах, нет, да и возникала дискуссия о том, кто именно осуществляет управление: божественный промысел, преломляемый в дела правителя, или сам правитель, угадывающий голоса богов. В более позднее время данная дискуссия была подогрета концепцией Т. Карлейля о

сущности героического, породив не замолкающий спор относительно роли личности в истории.

Промышленные революции, формирующие иные (не территориальные, не родственные, не религиозные, а производственные) общности, потребовали не только создания новых форм управления, но и нового объяснения управленческой эффективности. Цеховые институты, активно развитые в Средневековье и в Возрождении, эффективность связывали с профессиональным секретом, который мог быть передан только по профессиональной линии – от учителя ученику, вне зависимости от того, являлся ли ученик прямым потомком или нет. Передача секрета была возможна только в тот момент, когда ученик доказывал свою профессиональную готовность, место кровного родства заняли такие субъектные характеристики как готовность к деятельности, интерес к ней, способность отдать делу всего себя. Фактически, именно в цеховом укладе массово распространилось понимание субъектности как основы эффективности людей. Так субъектность незаметно перекочевала из мира завоевателей и территориальных правителей в мир производителей. Казалось, она там прочно осела, но настали иные, «машинные» времена, и субъектность уступила свой приоритет, не выдержав жесткой атаки со стороны технического прогресса, заменившего индивидуальное мастерство универсальностью станка. Выступления луддитов были инспирированы именно тем, что машина обесценила индивидуальный профессионализм, напрямую выражавшийся в качественных характеристиках произведенной вещи.

Победоносное шествие технического прогресса сформировало запрос на пересмотр причин эффективности. Машины и механизмы, сами являясь объектами, формировали локус человеческого действия, превращая людей в «придатки машин». Производственный мир ненадолго стал казаться объективно обустроенным. Менеджмент как технология управления и родился как инструмент «очищения» практик управления от субъективных включений, которые к тому времени получили статус источника возможной неэффективности. Согласно Тейлору, рабочий может быть эффективен только в том случае, если будет выполнять конкретное действие единственно верным способом, которому он специально обучен. Эффективность определена тем, насколько исполнители смогут стать объектно-действующими, а их субъектность была сведена к «человеческим факторам», выступающим помехой эффективности. То же касалось и актора, осуществляющего управленческую деятельность. Его только условно можно было называть «субъектом управления». Эффективность управления может быть обеспечена только тем, что менеджер станет исполнителем четко определенной и закрепленной за ним функции.

Со временем управленческая идея перестала быть настолько кристально-объектной. Начиная со школы человеческих отношений субъектами (явно или завуалированно) стали признаваться не только руководители, но и «рабочие единицы» объекта управления – отдельные работники. Далее управленческая мысль сформировала разноплановые концепции лидерства, все более и более утверждая субъектность субъекта управления. Рождение и активное развитие социальной психологии и теории организационного поведения становятся демонстрацией торжества субъектности в системе представлений о сущности управления. Каждый участник социального взаимодействия является актором, способным оказать воздействие на контекст, связывающий всех в едином пространстве коллективного действия.

Однако наступила новая эпоха. Первой атакой на уже почти победившую идею о субъектности управления нанесла корпоративная идеология. Она стала утверждать примат организационных институций над персональным выбором носителя формальной роли. Крупные компании и государственные учреждения стали все активнее требовать от сотрудников (вне связи с их иерархической позицией) жесткого следования институциональным предписаниям. Руководители всех уровней все более и более принимали на себя позицию объекта управления, человека-функции, отсутствие субъектности у которого полагается источником его эффективности. В лексиконе закрепился термин «управленец», аккуратно обходящий стороной вопрос относительно того, насколько этот «управленец» является субъектом управления. Различие субъектности и объектности в рамках корпоративной идеологии наиболее ясно выражено концепцией карьеры «двойного пути». Согласно этой концепции, работник с высоким потенциалом постоянно должен осуществлять карьерный выбор: или становиться институциональным объектом, выбирая управленческую карьеру, или развиваться как профессиональный субъект, выбирая карьеру эксперта или мастера своего дела. Каждый из вариантов предполагает ориентацию на разные ресурсы, обеспечивающие как персональную, так и коллективную эффективность.

Цифровизация вновь поставила вопрос о том, что является ресурсом управления, где искать источник управленческой эффективности, в чем заключается ее предиктор. В более широкой постановке вопроса цифровизация заставляет каждого участника производственного и социального процессов задаться вопросом и решить для себя проблему идентичности: оказаться ли «рабом цифры» или стать ее «повелителем». Актуальные споры о роли искусственного интеллекта, технологий, созданных на его основе, возможностях, предоставляемых этими технологиями, в который раз атакует концепцию субъектности и позицию субъекта управления. Если источник эффективности – в самих технологиях (как это, в свое время, представлялось Ф. Тейлору и Г. Форду), управленческий актер не должен быть субъектом управления, он – объект, включенный в алгоритм. Если же источник эффективности – в позиции субъекта управления, то можно ли считать, что он целенаправленно задает тренд развитию технологий, или они все-таки постоянно норовят вырваться из-под его власти?

Субъект постоянно стремится расширить границы своих возможностей. Преодолевая ограничения внутри себя самого, он создает новые средства, позволяющие ему решать новые задачи, которые он также формулирует для себя сам. Он не предсказуем, и генерирует разнообразные риски. Технологии одновременно контролируют диапазон возможных действий субъекта, и создают для него перспективу дополнительных возможностей. Отдаст ли он предпочтение контролю, превращаясь вновь в объект, или найдет применение открывающимся возможностям? Вероятно, новые концепции управления дадут ответ и на этот вопрос, вновь актуализируя проблему управленческого актора и источника его эффективности через разрешение противоречия объекта и субъекта управления.

## **РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ПРАКТИКА И ВЗГЛЯДЫ (ТЕЗИСЫ ВЫСТУПЛЕНИЯ)**

В данном материале делается попытка ответить на один из вопросов, поставленных для обсуждения на конференции - каковы факторы и причины изменений системы управления бизнесом? Конкретным предметом анализа является корпоративное управление в России (corporate governance, далее - КУ) и преимущественно исследовательские вопросы, которые были актуальны на протяжении примерно 30 лет развития этой системы практически с нуля. В прежней административно-командной экономике со 100-процентной государственной собственностью такого управления в принципе не было из-за отсутствия акционерных обществ, фондового рынка и корпоративных отношений в их классическом понимании. В этом смысле мы можем говорить об управленческой революции в России и её изучении.

Под КУ понимается система и механизмы взаимоотношений между акционерами, менеджерами и другими заинтересованными сторонами, обеспечивающая управление и развитие компаний разных типов. С точки зрения ИУМ, интерес представляет исследование двух направлений (каждое со своей отдельной предметной областью) – изменений собственно в системе КУ (практики) и исследование эволюции взглядов на эту систему с фокусированием идеологии КУ. Если первому направлению уделено достаточно много внимания (аналитика, публикации, консультирование, дискуссии и т. п.), то второе – развито относительно слабо, а в рамках настоящей конференции обсуждается впервые. Видимо, объяснением этому является недолгая история КУ и одна существенная особенность его развития. Если в ИУМ мысль, как правило, следует за практикой, далее меняя последнюю, то в российской истории КУ всё было наоборот – теория КУ (управленческая мысль) была впереди практики, т.к. последней в России в начале 90-х годов просто не было, а всю систему можно было построить либо, на основе изучения и заимствования зарубежной теории и практики, либо достаточно стихийно - методом проб и ошибок.

Если рассматривать эволюцию собственно системы КУ (первая предметная область), то можно выделить 5 этапов её развития с кратким обоснованием такой периодизации<sup>1</sup>.

Первый этап (1992–1994 гг.) – *стихийное и достаточно хаотичное* появление элементов системы КУ, связанное с возникновением института частной собственности, начальным этапом ваучерной приватизации и созданием первых акционерных обществ, без достаточно глубокого понимания сути КУ, его необходимости и механизмов. Особенностью этого этапа была доминирующая роль «инсайдеров», захвативших контроль над вновь образованными АО и превратившихся фактически в единоличных собственников-менеджеров и новых предпринимателей. Для управления этим бизнесом было необходимо формировать новую структуру и новые механизмы, часто интуитивно без достаточных знаний.

---

<sup>1</sup> Более подробно с практикой КУ в России за эти годы можно ознакомиться по ежегодным докладом, выпускающимся с 2008 г. Национальным советом по корпоративному управлению: Национальный доклад по корпоративному управлению М.: НСКУ. Вып. 1–13. 2008–2021.



Второй этап (1995–1999 гг.) – *формирование институциональной основы системы КУ* - связан с перераспределением собственности и появлением крупного бизнеса (во многом в результате залоговых аукционов и дальнейшей концентрации собственности другими путями), разработкой основ законодательства в этой сфере, формированием фондового рынка и его базовой инфраструктуры. При этом система регулирования КУ и рынков, исполнение контрактов, защита прав акционеров и инвесторов, прозрачность бизнеса, сделок с активами и др. были развиты совершенно недостаточно, а многие атрибуты КУ, даже там, где они были, часто носили, во многом, «декоративный» характер.

Третий этап (2000–2008 гг.) можно назвать *совершенствованием и интернационализацией КУ*, что на практике означало наполнение КУ реальным содержанием и погружением в глубину проблем КУ. Во многом это было связано с тем, что изменился весь экономический и политический ландшафт – накопился определенный опыт КУ особенно у тех бизнесменов, которые в 90-е смогли сформировать портфели разных активов, требующих оптимизации и грамотного управления. После кризиса 1998 г. Россия вошла в стадию самого быстрого в её современной истории экономического роста, стала активно интегрироваться в мировое экономическое пространство и привлекать иностранные инвестиции. Соответственно, требовалось играть по правилам мирового сообщества, тем более, что в 1999 г. впервые были приняты «Принципы корпоративного управления ОЭСР», которые были положены в основу первого российского Кодекса корпоративного поведения (2002 г.). Всё это неизбежно потребовало другого уровня и качества КУ, совершенствование регулирования, определённости и стабильности «правил игры», защиты прав акционеров, внятной дивидендной политики, большей информационной прозрачности, профессионализации КУ и т.д. Именно в этот период утвердилась группа бизнес-лидеров – «голубых фишек», началась активная практика IPO этих компаний, активизировались сделки M&A, начались программы выхода на зарубежные фондовые площадки, значительно возросли роль и место компаний с государственным участием, прежде всего тех, где государство стало главным акционером.

Четвертый этап (2009 -2014 гг.) можно назвать *пост-кризисным* в связи с тем, что глобальный экономический кризис выявил, помимо прочих, существенные проблемы именно в КУ: а) отсутствие «идеальной» модели КУ; б) отсутствие или недостаточное развитие эффективного риск-менеджмента; в) необходимость пересмотра ряда практик финансовой отчетности, принятия решений, ответственности директоров, ужесточения контроля; г) выявлению серьёзных этических корней кризиса и проблем социальной ответственности бизнеса. Все эти вопросы так или иначе были центральными в повестке советов директоров, они потребовали ужесточения регулирования корпоративных отношений, во-многом привели к необходимости обновленного Кодекса корпоративного управления (2014 г.) в соответствии с актуализированными Принципами КУ ОЭСР (2005 г.) и поставили задачу более серьезного мониторинга практик его применения (хотя он является рекомендательным инструментом, при этом являясь важным индикатором «зрелости» КУ в отдельных компаниях).

Пятый этап, начиная с 2015 г. по н.в., условно можно назвать, словами В. Вербицкого *доказательным – «из идеального реальному»* или, иначе говоря, этапом поиска

эффективного КУ<sup>2</sup>. Уже где-то с начала 2010-х годов произошла важная констатация: больше КУ – не значит лучше КУ. Иначе говоря, можно иметь много формальных атрибутов КУ (в соответствии с законами и кодексами), ориентироваться на лучшие практики (в т. ч. и российские), но решать проблемы нужно в конкретных компаниях и в конкретных ситуациях, инструменты должны эффективно работать, а не просто быть в наличии. Кроме того, выделение этого этапа связано с серьезным изменением всего технологического, политико-экономического и социального ландшафта: принципиальными технологическими изменениями, связанными с ростом цифровизации, резким замедлением экономического роста, актуализацией проблематики ESG, нарастанием санкций против России и далее с проблемами пандемии и напряжения всей геополитической ситуации, начиная с 2020 г.

Далее рассмотрим другую предметную область – эволюцию взглядов российских исследователей и аналитиков на проблемы КУ. Особенностью развития российской управленческой мысли в этом направлении является определенное изменение фокуса исследований по мере накопления эмпирического материала – от преимущественно теоретических и концептуальных до в большей степени практико-ориентированных. В связи с этим предлагается три исследовательских этапа, которые соответствуют известным школам менеджмента 20 века: *классический (1991–1999 гг.), эмпирический (2000–2010 гг.) и ситуационный.*

*Классический этап*, как было указано выше, характеризуется тем, что в России начала 90-х годов ни институтов, ни наработанных практик КУ не было, их формирование в значительной степени основывалось на изучении зарубежной теории и практики. Данное направление исследований сформировалось из трех направлений мысли: 1) теории (науки) управления; 2) теории и практики КУ в развитых зарубежных странах; 3) институциональной теории, теории фирмы, экономической теории прав собственности и др., связанных с изучением разных корпоративных отношений, правил и механизмов их применения. С точки зрения теории и взглядов, этот первоначальный период становления исследований КУ в России в 1990-е годы был так или иначе связан с известными теориями КУ (агентской, контрактной, слуги, ресурсной, стейкхолдеров, политической, легитимной) и их постулатами, принципами и лучшими практиками КУ в развитых странах. Все эти исследования так или иначе оказали существенное влияние на практику трансформации советской экономики в рыночную, сформировали фундаментальный операционный каркас будущей системы КУ и базовое законодательство.

Примерно начиная с середины 1990-х, в России стали появляться теоретические работы собственно по корпоративным отношениям и КУ (А. Радыгин, А. Клепач, Д. Васильев, А. Яковлев, Р. Энтов и др.). В них помимо изучения отдельных аспектов функционирования КУ на ранних стадиях развития системы КУ одним из главных вопросов стало обоснование российской модели КУ, которая в силу специфики трансформационных процессов и культурной традиции в значительной степени отличалась от других классических моделей в рыночной экономике – американской, европейской и японской. Изучению изменения этой модели далее было уделено значительное внимание исследователей на последующих этапах.

---

<sup>2</sup> Вербицкий В. К. Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление. – М.: Альпина ПРО, 2022

Следующий *эмпирический или аналитический этап* (примерно с начала 2000 годов) связан с обобщением сложившегося за десятилетие опыта и практик КУ. Фактически этот исследовательский переход можно было бы охарактеризовать следующим образом – постепенный переход от изучения «что» и «почему» к изучению «для чего» и «как», т. е. это был этап наполнения КУ реальным содержанием.

Здесь обозначилось раздвоение векторов исследований. Одно направление – более теоретическое – в центр внимания поставило институциональные и социо-культурные особенности российской модели КУ и поведения различных групп стейкхолдеров, а также влияние макроэкономических тенденций, движения инвестиционных потоков и концентрации акционерного капитала на практику корпоративного управления (А. Аузан, А. Шаститко, Т. Долгопятова, Р. Энтов, А. Прохоров и др.)

Другое – пошло по пути более глубокого изучения развития собственно модели и системы КУ и её элементов, функционирования её внутренних и внешних механизмов в условиях интернационализации КУ, с одной стороны, и усиления роли государства в системе КУ, с другой. Всё более стал акцентироваться анализ «лучших практик» (причём не только зарубежных, но и российских), а также рекомендации по их применению.

Основными стали следующие вопросы и круг их стал расширяться:

- проблемы регулирования корпоративных отношений;
- отношения с инвесторами и проблемы инвестиционной привлекательности;
- проблемы внутри корпоративных отношений и защиты прав акционеров;
- проблемы корпоративных конфликтов;
- практика IPO, особенно с 2005 г.;
- практика и проблемы органов КУ, прежде всего советов директоров;
- дивидендная политика;
- сделки по слияниям и поглощениям, реструктуризация бизнеса;
- КУ в компаниях разных типов, размера и отраслей;
- этические проблемы КУ и корпоративной социальной ответственности;
- проблемы рисков КУ;
- регулярная оценка общих трендов в системе КУ с 2004 г.<sup>3</sup>

Начиная с этого периода, существенную роль в развитии взглядов на проблемы КУ стали играть новые деловые ассоциации и профессиональные организации, которые стали на регулярной основе проводить и публиковать исследования практики КУ (эмпирическая база), формулировать рекомендации, проводить научно-практические мероприятия, участвовать в разработке правил, процедур и законодательства, участвовать в повышении профессиональной квалификации участников корпоративных отношений. Важнейшими из них стали Ассоциация менеджеров (АМ, 1999), Российский институт директоров (РИД, 2001), Ассоциация независимых директоров (АНД, 2002), Национальный совет по корпоративному управлению (НСКУ, 2003), Российское общество управления рисками (РусРиск, 2003) и др. В активную аналитическую работу были включены также известные западные консультационные компании – российские подразделения PWC, Deloitte, KPMG, S&P и др. организациях, даже не обязательно акционерного типа. С 2002 года регулярно

---

<sup>3</sup> Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2011. М.: РИД, РЭШ и др. 2012.

издаётся специализированный аналитический журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» и далее стало постепенно нарастать количество публикаций, конференций и семинаров, посвященных проблемам КУ, появились диссертации по этим проблемам, начиная с 2010-х годов ряд ведущих российских экономических вузов стал вводить курсы или разделы по КУ, включив их в программы подготовки бакалавриата и магистратуры.

Сформировавшееся профессиональное сообщество вывело исследование проблем КУ на новый уровень, превратив эту проблематику из относительно узкой и второстепенной в 1990-е годы в мейнстрим исследований современного управления в целом и в объект достаточно пристального внимания не только крупного, но и среднего бизнеса.

Следующий *ситуационный этап* (примерно с начала 2010-х годов) продолжив изучение основных трендов развития системы КУ акцентировал новые исследовательские вопросы: «зачем?», «что и кому это нужно и даёт?». В начале этого этапа появляется важная статья руководителей РИД, в которой предлагается исследовательская модель PhICS – свидетельство именно ситуационного подхода к КУ. Анализ перспектив развития конкретной компании зависит, согласно авторам, от четырех главных факторов: Ph - стадии жизненного цикла бизнеса; I – формы финансирования инвестиций (самофинансирование, частное размещение акций, публичное размещение – IPO); C – уровня контроля со основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах; S – стратегии развития компании (продажа, самостоятельное развитие, органическое развитие, слияние/поглощение). Отсюда разные инструменты КУ, разное применение стандартов и использование «лучших практик»<sup>4</sup>.

Годом ранее была опубликована другая знаковая статья, в которой, пожалуй, впервые появился термин «диалектика развития КУ»<sup>5</sup>. Эта диалектика проявляется в том числе в следующем: в повышении внимания к проблемам моделей и эффективности работы советов директоров, усилении профессионализма именно российских членов совета директоров, в т.ч. независимых<sup>6</sup>; в ориентации больше не на внешние формы КУ, а на внутренние потребности компаний, обусловленные логикой развития отрасли и бизнеса; в повышении эффективности КУ в госкомпаниях; в распространении практики КУ в средних непубличных компаниях<sup>7</sup>; в акцентировании ESG-проблематики<sup>8,9</sup>.

По мнению В. Вербицкого, всю историю развития и изучения КУ можно разделить на четыре этапа. Первый – этап «лингвистов» (или исследователей, которые изучали в основном западные первоисточники); второй – этап «юристов», тех, кто разрабатывал регулирующие документы, вновь во многом базируясь на западной практике; третий – этап

---

<sup>4</sup> Беликов И. В., Вербицкий В. К. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. 2011. №4. Т.9

<sup>5</sup> Берлин А.Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. №10.

<sup>6</sup> Беликов И. В. Совет директоров компании: новый подход. – М.: Изд-во Delibri. 2019

<sup>7</sup> Вербицкий В. К. Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. №12.

<sup>8</sup> ESG-прозрачность: раскрыть нельзя закрыть. М.: Эксперт бизнес-решения. 2022.

<sup>9</sup> Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний, М.: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО. 2022

*экономистов*, тех, кто поставил вопросы эффективности КУ, кто акцентировал проблемы капитализации и роста стоимости бизнеса, кто отошёл от простой формулы – «больше формальных атрибутов КУ, значит лучше для компании», т.е. от чисто количественного подхода к качественному; четвёртый – этап *управленцев-лидеров*, те, кто способен принимать правильные, взвешенные, мудрые и своевременные решения с учетом интересов разных стейкхолдеров, понимать их последствия и нести за это ответственность. Фактически речь стала идти о другом управленческом мышлении, культуре и идеологии. Как выразилась на конференции РИД в 2021 г. и.о. председателя совета директоров АФК «Система». А. Белова, это проблемы «мышления вне ящика» (не просто контроля и работы в устоявшейся парадигме), «тонкой настройки» (тщательного подбора необходимых инструментов управления) и «глубокого бурения» (глубины погружения в проблемы бизнеса и возможные решения). Тема 20-го юбилейного Национального конгресса профессиональных корпоративных директоров 2021 звучала так «От веры к уверенности» и она отразила основной вектор развития КУ.

Период, начиная с 2020 г., с его новыми вызовами — это вхождение в новую реальность, как для бизнеса, так и для его исследователей. Естественно, всё это не могло не сказаться на практиках его ведения, обосновании и принятии решений, оценках перспектив и возможных последствий, а также на фокусе исследований.

Доказательством определенной зрелости российского КУ стала высокая адаптивность и выживаемость российского бизнеса в условиях этой новой реальности. Однако, представляется, что с точки зрения изучения КУ — это продолжение того же исследовательского этапа только в другой ситуации и с новыми более острыми проблемами – пандемия, санкции, выход иностранных акционеров и перенастройка бизнеса, ESG-повестка в этих условиях и т. д. По всей видимости, изучению влияния этих вызовов на практику ведения бизнеса будут посвящены будущие исследования КУ.

## Список литературы

1. Национальный доклад по корпоративному управлению М.: НСКУ. Вып. 1–13. 2008–2021.
2. Вербицкий В. К. Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление. – М.: Альпина ПРО, 2022
3. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2011. М.: РИД, РЭШ и др. 2012.
4. Беликов И. В., Вербицкий В. К. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний//Российский журнал менеджмента. 2011.№4. Т.9
5. Берлин А.Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? //Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. №10.
6. Беликов И. В. Совет директоров компании: новый подход. – М.: Изд-во Delibri. 2019.

7. Вербицкий В. К. Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. №12.
8. ESG-прозрачность: раскрыть нельзя закрыть. М.: Эксперт бизнес-решения. 2022.
9. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний, М.: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО. 2022 г

## **КОНТОРЫ ИНЖЕНЕРОВ В РОССИИ В КОНЦЕ XIX – НАЧАЛЕ XX ВЕКОВ.**

### **ЗАБЫТЫЕ «ДВИГАТЕЛИ» УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Рассмотрен вопрос создания и развития в России на рубеже конца XIX – начале XX века контор, организованных инженерами. Указаны сведения о продуктах, предлагаемых различными конторами, организованными зарубежными и отечественными инженерами, для растущего рынка России. Приведены примеры реализации проектов, связанных, в частности, со строительством мостов в различных регионах страны. Приведен пример условий, позволивших владельцам контор успешно развивать бизнес.

**Ключевые слова:** конторы инженеров, имперская Россия, история управленческой мысли, «двигатели» управления, экономический рост.

*Kuz'michev A. D.*

## **BUREAU OF ENGINEERS IN RUSSIA IN THE LATE XIX - EARLY XX CENTURIES.**

### **FORGOTTEN "ENGINES" OF CONTROL**

**Abstract.** The issue of creation and development of bureau organized by engineers in Russia at the turn of the late XIX – early XX century is considered. The information about the products offered by various bureau organized by foreign and domestic engineers for the Russian market is indicated. Examples of the implementation of projects related, in particular, to the construction of bridges in various regions of the country are given. An example of conditions that allowed office owners to successfully develop their business is given.

**Keywords:** bureau of engineers, imperial Russia, history of managerial thought, "engines" of management, economic growth.

С какими важными событиями в жизни России традиционно связан период на стыке столетий прошлых веков - рубежа конца XIX – начала XX век? С того, что в самом конце позапрошлого века «вдруг» вскрылась очередная язва: именно в России начался мировой экономический кризис, принесший стране и русско-японскую войту, и революцию 1905–1907 годов, и, несомненно, переход к конституционной монархии, ведь именно тогда появилась Государственная дума. Что стоит за этом «вдруг»? На наш взгляд, страна разворачивалась от полукрепостнического народного хозяйства к новой экономике. Выкупные платежи крестьянства отметили в 1907 году, и все организационные формы хозяйствования – мощнейшие кооперативы, торговые дома и акционерные общества стали

наперебой соревноваться в битвах за нового клиента – зажиточного горожанина или представителя кооперативного движения, работника крупного промышленного предприятия. Словом, встал вопрос о смене экономического курса. Во многом минувшие годы сходны с нынешними, когда ученые ищут новый курс. Так, С. Н. Бобылев и Б. Н. Порфирьев, дискутируя о поисках новой экономики, полагают, что в настоящее время невозможно продолжать рост на базе традиционной модели, обращая внимание на усиливающиеся трудности глобального масштаба, включая деградацию природных ресурсов и окружающей среды. По их мнению, на повестке дня стоит задача формирования концепции устойчивого развития как новой парадигмы развития человечества в XXI в. Бобылев и Порфирьев так же обращают внимание на «ловушку ВВП». Она «возникает опасность иллюзии быстрого и успешного развития в условиях, когда социально экологические параметры развития, ключевые для качества жизни людей, существенно ухудшаются»<sup>1</sup>.

Миновав «ловушку выкупных платежей, введенную правительством России в 1861 году, экономика страны повернулась лицом к потребителю, ведь в стране наблюдался устойчивый рост народного хозяйства и уровень жизни населения кардинально менялся. Так, М. О. Лихачёв, обращает внимание на то, что экономический бум, который «пережила Россия в конце XIX – начале XX вв., во многом объяснялся быстрым ростом спроса и цен на мировом рынке зерна в этот период. Валютная выручка от реализации зернового экспорта создавала основу для инвестирования в промышленный рост и развитие транспортной инфраструктуры, которая, в свою очередь, еще более укрепляла связи национальной экономики с мировым рынком». По мнению Лихачёва, следствием этого стал приток иностранных инвестиций и импорт промышленных технологий, что стимулировало развитие промышленного сектора экономики<sup>2</sup>. Отметил, что мнение Лихачёва отражает мнение других современных исследователей: так, М. А. Давыдов, исследовавший этот исторический период, полагает, что модернизация «шла успешно»<sup>3</sup>. Следует так же отметить труды Б.Н. Миронова<sup>4</sup>, который обратил внимание на такой управленческий факт:

---

<sup>1</sup> Бобылев С. Н., Порфирьев Б. Н. В поисках новой экономики (обращение к читателям) // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 4, С. 3–4, 7

<sup>2</sup> Лихачёв М. О. "Слабое звено": Российская империя в глобальной экономике конца XIX — начала XX вв. // Вестник Московского Государственного Гуманитарного Университета им. М. А. Шолохова. История и политология, 2015, № 3, С. 23.

<sup>3</sup> Давыдов М. А. О проблемах российской модернизации // Российская история, 2018, № 3, С. 42–43.

<sup>4</sup> Миронов Б. Н. Кто платил за индустриализацию: экономическая политика С.Ю.Витте и благосостояние населения в 1890–1905 гг. По антропометрическим данным //

Миронов Б. Н. Экономическая история: ежегодник. 2002, Т. 2001, С. 418–427;

Миронов Б. Н. Когда в России жилось хорошо? Эпизод второй. 1861–1914 гг. // Родина, 2008, № 5, С. 80–85;

Миронов Б. Н. Достаточно ли производилось пищевых продуктов в России в XIX — начале XX в.? // Уральский исторический вестник, 2008, № 3 (20), С. 83–95

Миронов Б. Н. Политика versus истина: особое совещание о нуждах сельскохозяйственной промышленности 1902–1905 гг. // Вестник Санкт-Петербургского университета. История, 2008, № 1, С. 8–30;

Миронов Б. Н. Модернизация имперской России и благосостояние населения // Российская история, 2009, №, С. 137–155;

Миронов Б. Н. Развитие гражданского общества в России в XIX – начале XX века // Общественные науки и современность, 2009, № 1, С. 110–126;



«В XIX – начале XX в. в среде крестьянства (85% населения страны в 1914 г.) самыми влиятельными были так называемые старики – мужчины в возрасте 50–60 лет и старше. Именно они принимали все важные экономические решения как на уровне отдельного хозяйства, так и на уровне деревни-общины»<sup>5</sup>.

Руководителям сельских хозяйств страны, а также кулакам-единоличникам предлагались невиданные ранее машины и механизмы: паровые молотилки и паровые комбинированные плуги (самоходы) с дисковыми и лемеховыми отвалами; рядовые и дисковые сеялки дисковые бороны, молотилки для кукурузы, веялки, соломорезки и корнерезки. Для фабрик и заводов предлагались пожарные трубы, газогенераторные, нефтяные и керосиновые двигатели. Например, К.Е. Балдин пишет о том, что активно продвигалась продукция кампания жатвенных машин, построившей завод Люберцах под Москвой, «всего в России в 1913 г. действовало 3558 (!) агентств этой кампании». Свою технику продавала компания Мак-Кормика. Балдин пишет, что среди машин, «продававшихся на земском сельскохозяйственном складе в Нерехте была техника от Торгового дома Мутнера в Будапеште (Австро-Венгрия), завода Людвига Нобеля, который в Петербурге производил оружие, а также гражданскую технику для сельского хозяйства»<sup>6</sup>.

А что предлагалось жителям городов? В рекламных проспектах начала XX века торговые дома и различные конторы наперебой предлагали разные невиданные новинки: пылесосы и столовые приборы, посуду, лекарственные средства, очки и пенсне, компасы, фотоаппараты и велосипеды, авто различных марок.

Автор применяет нарративный, сравнительный и исторический методы исследования. Нарративный, или описательный, метод позволяет изучать исторические произведения в том виде, в котором они представлялись авторам. Сравнительный метод позволяет изучить схожие/подобные факты в различных государствах в одном и том же отрезке времени. Исторический метод предполагает рассмотрение всякого явления в жизни общества в его зарождении, развитии и отмирании.

#### **Исследовательские гипотезы:**

Конторы инженеров, возникшие конце XIX – начале XX вв. в России, стали важными субъектами экономического роста в стране.

Деятельность контор была связана не только с импортом зарубежных инженерных новинок для быстрорастущего рынка России, они развивали свои проекты, связанные со строительством инфраструктурных сооружений, строили свои заводы и фабрики.

Качественно изменилась жизнь в городах начала XX века: по улицам бежали трамваи, тарахтели авто и первые такси, публика ломилась в кинотеатры, в крупных городах местная элита собиралась на ипподромах, чтобы поглазеть на полеты авиаторов. Но изменилась и

---

Миронов Б. Н. Гражданское общество в позднеимперской России: было или не было?// *Общественные науки и современность*, 2014, № 1, С. 141–150.

<sup>5</sup> Миронов Б. Н. Экономический рост и образование в России и СССР в XIX–XX веках // *Экономика образования*. 2012, № 4, С. 127.

<sup>6</sup> Балдин К.Е. Технический прогресс крестьянского хозяйства в Костромской губернии в начале XX в.// *Вестник Ивановского Государственного Университета. Серия «Гуманитарные науки»*, 2020. Вып. 3, С. 41.

сама городская среда: в городах появился водопровод и канализация. И. И. Серженко пишет о том, как в Москве решались вопросы благоустройства и к 1910 году Москва «превратилась в развитый европейский город» и власти создали специальную «Комиссия заведующая красотой города», переименованную позже Комиссию по внешнему благоустройству<sup>7</sup>.

Почему происходили такие изменения в жизни людей? В.И. Маршев полагает, что «в истории человечества всегда было, есть и будет «управление (менеджмент)», упрощенно понимаемое как целенаправленное воздействие социального субъекта на социальный объект, а само воздействие было, есть и будет состоять из действий или исполнения ролей менеджером (субъектом) в рамках его социального статуса». Маршев ссылается на мнение Лоуренса Лафлина, автора трактата «Элементы политической экономии» (1896), о том, что роли менеджера связаны с выбором места для фабрики, управлением финансами и покупкой сырья, продажей продуктов, взаимоотношениями с рабочими: «в общем — это ...редкий зверь»<sup>8</sup>.

Такой «редкий зверь» появился, по мнению И.В. Поткиной, во последней четверти XIX. И первым, «кто взял будущего профессора Императорского московского технического училища Ф. М. Дмитриева (1829–1882) управлять производственным процессом, стал П. С. Малютин, владелец Раменской мануфактуры»<sup>9</sup>. Ирина Федорова, автор публикации «Фёдор Дмитриев — скромный гений русского текстиля», подчеркивает, что Дмитриев закончив Ремесленное учебное заведение в Москве (Императорское московское технические училище (далее ИМТУ) и ныне МГТУ им. Н. Э. Баумана) с золотой медалью по специальности «инженер-механик», поступил на службу в Раменскую мануфактуру, где стал первым русским менеджером после господства англичан на этом посту. Она так же отметила значительные социальные проекты молодого топ-менеджера: он начал «строительство жилых кирпичных трёхэтажных корпусов для рабочих и их семей, а также деревянных домов на четыре квартиры для служащих»; построил школу, больницу, лавку с дешёвыми продуктами и товарами, мануфактура получила «исключительную награду на международной гигиенической выставке в 1876 году в Брюсселе»<sup>10</sup>.

Увы, исследований о ролях менеджеров конца XIX – начала XX веков, практически нет<sup>11</sup>. Тот же вывод следует сделать по поводу владельцев организаций, точнее, нет

---

<sup>7</sup> Серженко И. И. Озеленение как отрасль городского хозяйства Москвы в 1890-е – 1914 гг.// Вестник Университета Дмитрия Пожарского, 2014, № 1, С. 183–184.

<sup>8</sup> Маршев В. И. Роли менеджеров: от Ахтоя до Минцберга и далее//XIX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее: Материалы конференции 21—22 сентября 2018 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018, СС. 185, 191.

<sup>9</sup> Поткина И.В. Коммерческие фирмы и инженеры: некоторые аспекты формирования управленческого персонала в России на рубеже XIX–XX веков // Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / кол. Авторов. М.: РУСАЙНС, 2017. Часть II. Гл. 11. С. 175.

<sup>10</sup> Фёдор Дмитриев — скромный гений русского текстиля  
Ирина Федорова 6 января, 2021//<https://getsiz.ru/fyodor-dmitriev-skromnyj-genij-russkogo-tekstilya.html>

<sup>11</sup> Укажем только на одну работу: Наемные управляющие в России: опыт бизнес-элиты XIX–XX веков / сост. Ю. Петров, Е. Савинова. М.: уралсиб | Банк 121, 2007. 160 с

исследований о том, как многим из них приходилось совмещать роли владельца и первого руководителя<sup>12</sup>.

Важно подчеркнуть, что в советское время наиболее известная и в России, и за рубежом контора А.В. Бари не изучалась: личность владельца так и не стала предметом исследования, как, впрочем, и личность его главного инженера В.Г. Шухова, которому посвящено множество работ, носящих, в основном, описательный характер его изобретений и проектов. Хотя сами проекты, а фирма была ведущей в России компанией в этой сфере, так же не описаны, и не изучены. Лишь в последние годы потомки Бари, живущие в России, опубликовали несколько исследований по этому вопросу<sup>13</sup>.

Сам инженер В. Г. Шухов описывал некоторые проекты, где описаны некоторые вопросы проектной работы в конторе А.В. Бари<sup>14</sup>, но даже в дневниковых записях не описывал как отработал с клиентами, как Шухов почти четверть века организовывал работу своего небольшого «конструкторского» бюро, как рассчитывал объемы работ по каждому конкретному проекту, а ведь проекты создавались практически для всей России.

Шухов щедро делился опытом со своими коллегами: так, вместе с ним работал над проектами конторы выпускник ИМТУ Владимир Васильевич Зворыкин. Е. А. Субботина, изучающая его биографию, пишет: «По воспоминаниям Павла Николаевича Зворыкина, отца хранильницы архива, часто гостившего у дяди в Москве маленький макет ЦУМ всегда стоял на письменном столе в рабочем кабинете Владимира Васильевича. Известно,

---

<sup>12</sup> А. Д. Кузьмичев, делая попытку исследования фирм, основанных инженерами на рубеже XIX–XX веков, пишет о том, что среди владельцев контор были зарубежные и отечественные инженеры, и деятельность таких технических и строительных контор была связана прежде всего с производством, позволяя продвигать свой бизнес в регионы страны. См. Подробнее: Кузьмичев А. Д. Конторы инженеров в России в конце XIX – начале XX веков. К исследованию вопроса // Двенадцатые чарновские чтения. Сборник трудов XII Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум современное предприятие и будущее России. Москва, 2 декабря 2022 г. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, НП «Объединение контроллеров», 2022, СС. 43–55.

<sup>13</sup> Ефимова М. В., Ефимов Г. Б. Управление и экономика в "строительной конторе инженера А.В. Бари": обгоняя свое время// Актуальные проблемы управления - 2018. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2019. С. 157–161.; Ефимов Г. Б., Ефимова М. В. Ради дела, с доверием и вниманием к людям. Система управления Александра Вениаминовича Бари (1847–1913) - российского инженера, предпринимателя и благотворителя// Русская система обучения ремеслам. Истоки и традиции. Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет). 2019, С. 112–127.; Ефимов А. Б., Ефимов Г. Б., Ефимова М. В. Иван Александрович Ильин и семья А.В. Бари: Встречи в Начале XX века//Гуманитарное пространство. 2020. Т. 9. № 6. С. 785–797.

<sup>14</sup> Нефтепроводы / [Соч.] Вл. Шухова. – М. : тип. Карцева, 1884;  
Насосы прямого действия и их компенсация / [Соч.] Д. Чл. Политехн. О-ва В. Г. Шухова. – М. : типо-лит. "Рус. Т-ва печ. И изд. Дела", 1894;  
Стропила. Изыскание рациональных типов прямолинейных стропильных ферм и теория арочных ферм / Шухов В. Г. ; Политехническое общество. - М. : Русское Товарищество печатного и издательского дела, 1897;  
Насосы прямого действия. Теоретические и практические данные для расчета их / Шухов В. Г. - 2-е изд., доп. - М. : Русское Товарищество печатного и издательского дела, 1897;  
Трубопроводы и их применение к нефтяной промышленности / Шухов В. Г. ; Московское Императорское Техническое Училище. Политехническое общество. - М. : Типо-Литограф. Русского Т-ва печатного и издательского дела, 1895.

что в течение некоторого времени Зворыкин был владельцем собственной технической конторы»<sup>15</sup>.

Выделим еще одного выпускника ИМТУ - Н. П. Зимина, закончившего училище с золотой медалью за работу по водоснабжению. «Из его аттестации: «при отличном поведении и очень хороших успехах в науках удостоили его в заседании 15 июля 1873 года звания «инженер-механик». В том же заседании педагогического совета за очень хорошие успехи в науках Зимину присвоено Высочайшее утвержденное право ношения знака отличия на правой стороне груди», - пишет В.С. Ваняев<sup>16</sup>.

Следует отметить, что вместе с Н. П. Зиминим контору в 1892 году организовывал его товарищ по учебе К. П. Карельских и она успешно действовала не только в европейской части России, но и в Сибири, в частности, Тобольске и Тюмени, Красноярске<sup>17</sup>. Сам Н. П. Зимин за свою успешную карьеру оставил много трудов, посвященных водопроводу, где частично описаны принципы его работы как владельца и управляющего<sup>18</sup>.

Несомненно, следует изучать не только биографии и труды указанных выше инженеров, ведь их конторы, следует напомнить, создавались в начале XX века во многих городах России. В этой связи укажем на техническую контору братьев Грингоф в Саратове.

---

<sup>15</sup> Субботина Е. А. Зворыкины муромские. Из семейного архива// Русская система обучения ремеслам. Истоки и традиции: альманах: том IX / ред.-сост. А. Д. Кузьмичев; обл. В. С. Катина. — Москва: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2023, С. 272

<sup>16</sup> Ваняев В.С. Вода на кафедре//Экологическое образование и охрана окружающей среды. Технические университеты в формировании единого научно-технологического и образовательного пространства СНГ. Сборник статей. М., МГТУ им. Н. Э. Баумана, С. 83

<sup>17</sup> Храменко С.В. Уважаемые коллеги!// Водоснабжение и санитарная техника, 2014, № 6, С. 5; Богданова О.В. Проектно-строительные и инженернотехнические фирмы в благоустройстве западносибирского города конца XIX – начала XX века//Культура городского пространства: власть, бизнес и гражданское общество в сохранении и приумножении культурных традиций России: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Омск, 12–13 ноября 2013 года) / отв. Ред. Д. А. Алисов. – Омск : Издательский дом «Наука», 2013, 81–86;

Егорова Ю. А., Стрелкова Т. А., Нестеренко О. В. История создания и развития водоснабжения г. Самары // Водоснабжение и санитарная техника, 2021, № 9, СС. 6–13

<sup>18</sup> О предварительных проектах водоснабжения г. Тамбова / [Соч.] Инж. Н. Зимина. – М.: тип. А. Клейн, 1881;

Записка о составлении проекта на устройство нового водоснабжения г. Москвы / [Соч.] Зав. Моск. Водопроводами инж. Н. Зимина. – М. : тип. А. Клейн, 1882;

Предварительный проект преобразования московского водопровода: (Два варианта) / [Соч.] Инж. Н. Зимина, зав. Моск. Водопроводами Москва: - М.: Гор. Тип., 1883;

Снабжение города Москвы водою и охрана его от пожаров : Предвар. Проект инж. Н. Зимина, зав. Моск. Водопроводами. – М. : Гор. Тип., 1883;

Краткий очерк проекта снабжения города Москвы водой и охраны его от пожаров / [Соч.] Инж. Н. Зимина, зав. Моск. Водопроводами. – М. : тип. А. Клейн, 1884;

Пояснительная записка и общие сметы Нижегородского противопожарного водопровода [Текст] / [соч.] Инженера Н. П. Зимина. - Нижний Новгород : Тип. Ройского и Душина, 1893;

Соображения относительно учреждения товарищества или акционерного общества для устройства водопроводов в городах и населенных местностях Российской империи / [Соч.] Инж. Н. П. Зимина. – М. : типо-лит. Т-ва И.Н. Кушнерев и К°, ценз. 1898;

О новейших исследованиях и успехах в деле очищения воды для водоснабжения городов : Доклад 6 Рус. Водопроводному съезду 1903 г. В Н. Новгороде / [Соч.] Инж. Н. П. Зимина. – М. : типо-лит. Т-ва И.Н. Кушнерев и К°, 1903;

В публикации «История одного села. Объект культурного наследия в селе Сокур Мост-плотина «Шагомь» 1909 года» речь идет о построенном конторой вантовом мосту в селе Сокур Татищевского района через речку Сокурка. Важно, что в публикации обстоятельно описаны условия, позволившие владельцам построить пост. В их числе: «солидную гарантию на мост собственной конструкции, обязанность предоставить на строительную площадку инструменты и материалы, проведение земляных работ по расчистке места и вывозу грунта. При возведении обещалось использовать портландский цемент лучшего качества, очищенное от грязи и ржавчины литое железо, чистый, промытый и сухой песок, мелкий каменный щебень. Грингоф предоставлял земской управе «такой способ контроля за производством, какой она найдут нужным». Например, можно было проверить качество цемента в специальной лаборатории в Киеве, но за счёт заказчика. По договору подрядчик не имел права требовать какого-либо дополнительного вознаграждения. Обнаружившиеся после строительства проблемы он обязывался исправить за свой счёт». В публикации отмечено также, что в 1911 году Иван Генрихович Грингоф построил первый в России железобетонный шлюз в устье реки Черемуха в Ярославской губернии, а Фадей Генрихович Грингоф закончил Горный институт в Екатеринославе в 1906 году<sup>19</sup>.

Михаил Белых в публикации «Братья-строители» отмечает, что контора братьев Грингоф построило много сооружений в городах «Аткарске, Вольске, Казани, Пензе, Тамбове, Балаково, Владивостоке, Уральске (ныне город в Республике Казахстан), а также во многих населённых пунктах Владимирской, Херсонской, Елизаветпольской (ныне – территория Азербайджана), Екатеринославской (ныне – территория Украины), Саратовской, Тамбовской и Самарской губерний». Среди их построек не только мосты, но многочисленные мельницы, заводы и фабрики, силосные и складские конструкции. По мнению Белых секрет успеха конторы братьев Грингоф виден в отзывах о их работе, направленные «от ответственных лиц ряда уездных земских управ. Среди них чиновники из Екатеринослава (ныне – город Днепр, Украина), Мариуполя, Вольска, Саратова, Тамбова, Балашова... Тональность откликов приблизительно схожа: «все сооружения отличаются аккуратностью исполнения, при испытаниях динамической и мерной нагрузками вполне выдержали установленные нормы, не выказав никаких дефектов»<sup>20</sup>.

Конечно, составление карты с указанием организованных инженерами контор и сравнение данных субъектов с существующими хозяйственными субъектами, очень интересная исследовательская задача. Как, впрочем, и поиск сооруженных объектов инфраструктуры (мостов, мельниц, корпусов фабрик и заводов) также важная и интересная исследовательская задача.

Не менее важно в дальнейшем подробно изучить хозяйственную среду, в которой действовали конторы инженеров, ведь в стране наряду с крупными отечественными и зарубежными частными и акционерными компаниями действовали многочисленные кооперативы, в которых участвовало, кстати, почти всё сельское население страны. Еще также важные вопросы, до настоящего времени практически не изученный исследователями – как инженеры исполняли роли владельцев и руководителей бизнеса; как

---

<sup>19</sup> История одного села. Объект культурного наследия в селе Сокур Мост-плотина «Шагомь» 1909 года//Татищевский край № 9(36). Под редакцией М.А.Степанова. Татищево.2022, С. 12, 14.

<sup>20</sup> Михаил Белых Братья-строители// Мичуринская правда, 16 сентября 2019

они формировали команды проектов; как оформляли документально отношения с клиентами; как взаимодействовали с органами власти на региональном уровне.

## Список литературы

1. Балдин К.Е. Технический прогресс крестьянского хозяйства в Костромской губернии в начале XX в.// Вестник Ивановского Государственного Университета. Серия «Гуманитарные науки», 2020. Вып. 3, С. 41.
2. Белых М. Братья-строители // Мичуринская правда, 16 сентября 2019
3. Бобылев С. Н., Порфирьев Б. Н. В поисках новой экономики (обращение к читателям) // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 4, С. 3–4, 7
4. Богданова О.В. Проектно-строительные и инженернотехнические фирмы в благоустройстве западносибирского города конца XIX – начала XX века//Культура городского пространства: власть, бизнес и гражданское общество в сохранении и приумножении культурных традиций России: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Омск, 12–13 ноября 2013 года) / отв. Ред. Д. А. Алисов. – Омск : Издательский дом «Наука», 2013, С. 81–86;
5. Ванаев В.С. Вода на кафедре//Экологическое образование и охрана окружающей среды. Технические университеты в формировании единого научно-технологического и образовательного пространства СНГ. Сборник статей. М., МГТУ им. Н. Э. Баумана, С. 83
6. Давыдов М. А. О проблемах российской модернизации// Российская история, 2018, № 3, С. 42–43.
7. Егорова Ю. А., Стрелкова Т. А., Нестеренко О. В. История создания и развития водоснабжения г. Самары // Водоснабжение и санитарная техника, 2021, № 9, С. 6–13.
8. Ефимов А. Б., Ефимов Г. Б., Ефимова М. В. Иван Александрович Ильин и семья А.В. Бари: Встречи в Начале XX века//Гуманитарное пространство. 2020. Т. 9. № 6. С. 785–797.
9. Ефимов Г. Б., Ефимова М. В. Ради дела, с доверием и вниманием к людям. Система управления Александра Вениаминовича Бари (1847–1913) - российского инженера, предпринимателя и благотворителя// Русская система обучения ремеслам. Истоки и традиции. Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет). 2019, С. 112–127.;
10. Ефимова М. В., Ефимов Г. Б. Управление и экономика в "строительной конторе инженера А.В. Бари": обгоняя свое время// Актуальные проблемы управления - 2018. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2019. С. 157–161.;
11. Зимин Н. П. Записка о составлении проекта на устройство нового водоснабжения г. Москвы / [Соч.] Зав. Моск. Водопроводами инж. Н. Зимина. – М.: тип. А. Клейн, 1882;
12. Зимин Н. П. Краткий очерк проекта снабжения города Москвы водой и охраны его от пожаров / [Соч.] Инж. Н. Зимина, зав. Моск. Водопроводами. – М. : тип. А. Клейн, 1884;

13. Зимин Н. П. О новейших исследованиях и успехах в деле очищения воды для водоснабжения городов : Доклад 6 Рус. Водопроводному съезду 1903 г. В Н. Новгороде / [Соч.] Инж. Н. П. Зими́на. – М. : типо-лит. Т-ва И.Н. Кушнерев и К°, 1903;
14. Зимин Н. П. О предварительных проектах водоснабжения г. Тамбова / [Соч.] Инж. Н. Зими́на. - М.: тип. А. Клейн, 1881;
15. Зимин Н. П. Пояснительная записка и общие сметы Нижегородского противопожарного водопровода [Текст] / [соч.] Инженера Н. П. Зими́на. - Нижний Новгород : Тип. Ройского и Душина, 1893;
16. Зимин Н. П. Предварительный проект преобразования московского водопровода: (Два варианта) / [Соч.] Инж. Н. Зими́на, зав. Моск. Водопроводами Москва. – М.: Гор. Тип., 1883;
17. Зимин Н. П. Снабжение города Москвы водою и охрана его от пожаров : Предвар. Проект инж. Н. Зими́на, зав. Моск. Водопроводами. – М.: Гор. Тип., 1883;
18. Зимин Н. П. Соображения относительно учреждения товарищества или акционерного общества для устройства водопроводов в городах и населенных местностях Российской империи / [Соч.] Инж. Н. П. Зими́на. – М. : типо-лит. Т-ва И.Н. Кушнерев и К°, ценз. 1898;
19. История одного села. Объект культурного наследия в селе Сокур Мост-плотина «Шагомь» 1909 года//Татищевский край № 9(36). Под редакцией М.А.Степанова. Татищево.2022, С. 12, 14.
20. Кузьмичев А. Д. Конторы инженеров в России в конце XIX – начале XX веков. К исследованию вопроса // Двенадцатые чарновские чтения. Сборник трудов XII Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум современное предприятие и будущее России. Москва, 2 декабря 2022 г. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, НП «Объединение контроллеров», 2022, СС. 43–55.
21. Лихачёв М. О. "Слабое звено": Российская империя в глобальной экономике конца XIX — начала XX вв.// Вестник Московского Государственного Гуманитарного Университета им. М. А. Шолохова. История и политология, 2015, № 3, С. 23.
22. Маршев В. И. Роли менеджеров: от Ахтоя до Минцберга и далее//XIX Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее: Материалы конференции 21—22 сентября 2018 г. / Под науч. Ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018, СС. 185, 191.
23. Миронов Б. Н. Гражданское общество в поздней имперской России: было или не было?// Общественные науки и современность, 2014, № 1, С. 141–150.
24. Миронов Б. Н. Достаточно ли производилось пищевых продуктов в России в XIX — начале XX в.? // Уральский исторический вестник, 2008, № 3 (20), С. 83–95
25. Миронов Б. Н. Когда в России жилось хорошо? Эпизод второй. 1861–1914 гг. // Родина, 2008, № 5, С. 80–85;
26. Миронов Б. Н. Кто платил за индустриализацию: экономическая политика С.Ю.Витте и благосостояние населения в 1890–1905 гг. По антропометрическим данным//
27. Миронов Б. Н. Модернизация имперской России и благосостояние населения // Российская история, 2009, №, С. 137–155;

28. Миронов Б. Н. Политика versus истина: особое совещание о нуждах сельскохозяйственной промышленности 1902–1905 гг. // Вестник Санкт-Петербургского университета. История, 2008, № 1, С. 8–30;
29. Миронов Б. Н. Развитие гражданского общества в России в XIX – начале XX века // Общественные науки и современность, 2009, № 1, С. 110–126;
30. Миронов Б. Н. Экономическая история: ежегодник. 2002, Т. 2001, С. 418–427;
31. Миронов Б. Н. Экономический рост и образование в России и СССР в XIX–XX веках // Экономика образования. 2012, № 4, С. 127.
32. Наемные управляющие в России: опыт бизнес-элиты XIX–XX веков / сост. Ю. Петров, Е. Савинова. М.: уралсиб | Банк 121, 2007. 160 с
33. Поткина И.В. Коммерческие фирмы и инженеры: некоторые аспекты формирования управленческого персонала в России на рубеже XIX–XX веков // Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / кол. Авторы. М.: РУСАЙНС, 2017. Часть II. Гл. 11. С. 175.
34. Серженко И. И. Озеленение как отрасль городского хозяйства Москвы в 1890-е – 1914 гг. // Вестник Университета Дмитрия Пожарского, 2014, № 1, С. 183–184.
35. Субботина Е. А. Зворыкины муромские. Из семейного архива // Русская система обучения ремеслам. Истоки и традиции: альманах: том IX / ред.-сост. А. Д. Кузьмичев; обл. В. С. Катина. — Москва: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2023, С. 272
36. Фёдор Дмитриев — скромный гений русского текстиля Ирина Федорова, 6 января 2021 // <https://getsiz.ru/fyodor-dmitriev-skromnyj-genij-russkogo-tekstilya.html>
37. Храмченко С.В. Уважаемые коллеги! // Водоснабжение и санитарная техника, 2014, № 6, С. 5;
38. Шухов В. Г. Насосы прямого действия и их компенсация / [Соч.] Д. Чл. Политехн. О-ва В. Г. Шухова. – М. : типо-лит. "Рус. Т-ва печ. И изд. Дела", 1894;
39. Шухов В. Г. Насосы прямого действия. Теоретические и практические данные для расчета их / Шухов В. Г. - 2-е изд., доп. - М. : Русское Товарищество печатного и издательского дела, 1897;
40. Шухов В. Г. Нефтепроводы / [Соч.] Вл. Шухова. – М. : тип. Карцева, 1884;
41. Шухов В. Г. Стропила. Изыскание рациональных типов прямолинейных стропильных ферм и теория арочных ферм / Шухов В. Г. ; Политехническое общество. - М. : Русское Товарищество печатного и издательского дела, 1897;
42. Шухов В. Г. Трубопроводы и их применение к нефтяной промышленности / Шухов В. Г. ; Московское Императорское Техническое Училище. Политехническое общество. - М. : Типо-Литогр. Русского Т-ва печатного и издательского дела, 1895.



## **ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ПОПЫТКА ОСМЫСЛЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье анализируется эволюция концепций управления экономическими системами. Выявлены причины неизбежности коренной трансформации существующей капиталистической воспроизводственной системы. Определены элементы будущей общественной воспроизводственной системы.

**Ключевые слова:** история управленческой мысли, специалист по счастью, экономика знаний, искусственный интеллект, интернет вещей

*V. Levizov, A. Alekseeva*

## **THE HISTORY OF MANAGERIAL THOUGHT. AN ATTEMPT AT COMPREHENSION**

**Abstract.** The article analyzes the evolution of concepts of management of economic systems. The reasons for the inevitability of a radical transformation of the existing capitalist reproductive system are revealed. The elements of the future social reproduction system are determined.

**Keywords:** history of managerial thought, happiness specialist, knowledge economy, artificial intelligence, Internet of things

Из-за внешних обстоятельств у авторов было мало времени для разработки целостной и всеобъемлющей модели. По данной причине с их точки зрения, прежде всего, необходимо попытаться ответить на четвёртый вопрос, предложенный организаторами конференции. Дело в том, что выяснение истинных причин изменения систем управления позволит разработать основные элементы новой системы общественного воспроизводства. Внимание, уделяемое истории управленческой мысли во многом вызвано тем, что в настоящее время даже существующей мировой элите стало очевидно, что применение капиталистической системы воспроизводства уже в ближайшем будущем станет невозможным. По данной причине возникла концепция инклюзивного капитализма, которая представляет собой попытку вернуться в прошлое<sup>1</sup>. Чтобы разработать хотя бы приблизительные контуры новой системы общественного воспроизводства, следует проследить изменение концепций менеджмента за длительный период. Для авторов было целесообразно рассматривать изменение концепций менеджмента на уровне предприятия, хотя из модели В. Леонтьева вытекает необходимость тесной координации деятельности отдельных фирм.

---

<sup>1</sup> Schwab K., Vanham P. Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet. - L.: Wiley, 2021. 304p.

Экономические системы позволяют людям обеспечивать себя требуемыми материальными и нематериальными ресурсами. Уровень благосостояния людей зависит во многом от объёма накопленных знаний, их практического использования. Под знаниями в данном случае понимаются совокупность моделей, которые позволяют принимать эффективные решения на практике. Так как большинство людей могут контролировать около семи переменных одновременно, то используемые модели должны быть достаточно простыми. Уровень благосостояния общества во многом зависит от производительности отдельных работников. В первобытнообщинном обществе производительность людей была низкой, что делало нецелесообразным рабство. Раб производил примерно столько, сколько ему было нужно для выживания. Необходимо отметить, что рабство возникло в тех регионах, где наличествует благоприятный климат, и имеются в достаточном объёме водные ресурсы, что позволяло зачастую собирать несколько урожаев. Однако данная система была неэффективной по причине низкой мотивации рабов для повышения эффективности деятельности экономической системы. Рабы были не заинтересованы в использовании сложных орудий труда, что не способствовало росту благосостояния общества в целом. По мере развития технологий в области сельского хозяйства работникам была предоставлена большая автономия в своей деятельности. В условиях феодальной экономики крестьянин должен был за пользование землёй отдавать часть созданного им продукта. Однако рост производительности в сельском хозяйстве привёл к высвобождению части населения, что сделало неизбежным развитие промышленности.

Применение специализации к физическому труду людей позволило повысить производительность во много раз. Сначала в промышленности большая часть работы выполнялась людьми, что ограничивало рост производительности труда, так как возможности человека по выполнению физической работы ограничены. Роль Фредерика Тейлора заключается в разработке системы организации производства, в которой преобладал ручной труд работников. Идеалом работника в системе Тейлора было подобие робота, который без усталости постоянно выполнял одинаковые операции. Элементы системы Тейлора до сих пор можно эффективно применять в сфере спортивной деятельности, где преобладает использование физической энергии людей.

Необходимость повышения производительности труда работников привела к возникновению системы организации массового производства, основные элементы, которой были разработаны Г. Фордом. Именно широкое применение работы машин, использующих для выполнения физической работы энергию топлива, позволило резко повысить благосостояние населения.

Проблема управления организациями, в которых основная масса работы выполнялась людьми, была решена с помощью теории «идеальной бюрократии» М. Вебера. В данной системе человек был подобен роботу, который исполнял работу с информацией. Применение массового производства и теории идеальной бюрократии позволило удовлетворить первичные потребности населения в развитых странах.

Усложнение характера производственных процессов потребовало повышения вовлечённости работников в хозяйственную деятельность. Всё шире стали применяться различные социологические и психологические методы воздействия, что привело к возникновению школы «человеческих отношений».

После достижения рациональных норм потребления увеличение потребления зачастую не только не делает жизнь населения лучше, но и напротив ведёт к негативным последствиям. Так переизбыток может вызвать целый ряд тяжёлых болезней. По данной причине стали необходимыми индивидуализация производимой продукцией и широкое использование услуг в экономике. Данное явление наблюдалось в экономике развитых стран в восьмидесятые годы прошлого века.

Было очевидно, что существовавшие технологии не могли обеспечить учёта всех индивидуальных запросов человека, по данной причине массовая кастомизация осуществлялась за счёт сборки из отдельных модулей требуемых товаров, которые в значительной степени учитывали интересы конкретного клиента. Именно по данной причине широкое распространение получила концепция бережливого производства<sup>2</sup>. Важным следствием перехода экономики к массовому производству индивидуализированных товаров стали необходимость сокращения времени выполнения заказа и практический отказ от наличия запасов готовой продукции.

Индивидуализация производства потребовала перехода к процессному управлению, что привело к возникновению реинжиниринга бизнес-процессов. В условиях массового производства однородной продукции наличие запасов помогало более полно использовать имеющиеся ресурсы. По данной причине характеристики процесса были не важны. Но в условиях массовой кастомизации необходимы другие подходы к организации операционной деятельности. Так как предприятие должно регулярно изменять характеристики процессов, то управление сложными современными производственными системами следует осуществлять с применением межфункциональных команд. Работники должны постоянно повышать свою квалификацию и обладать значительной автономией при решении сложных проблем. Одним из наиболее эффективных инструментов реинжиниринга бизнеса было внедрение информационных технологий.

По мере развития информационных технологий в менеджменте все шире применяется проектный подход. При этом расширяется возможность учёта индивидуальных запросов клиентов. Широкое распространение получила методология Agile<sup>3</sup>.

Основными ценностями манифеста Agile являются ориентация на человеческий фактор, организация взаимоотношений с потребителями, повышение автономии работников, приоритет адаптации к сложившимся условиям вместо следования плану.

Так как значительная часть современных работников занимается работой с информацией, в менеджменте широкое внимание уделяется управлению знаниями. Иными словами, модели, которые применяются лучшими специалистами в конкретной сфере, могут быть отделены от них и преобразованы в компьютерные алгоритмы. Таким образом, осуществляется преобразование неявных знаний в явные. В зависимости от характера выполняемых работ организации, как правило, выбирают стратегию кодификации либо стратегию персонализации<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Krafcik J. Triumph of the Lean Production System. // Sloan Management Review, 1988, vol.30, Issue 4, pp. 41-52.

<sup>3</sup> Krehbiel I. A., Salzarulo P., Cosmaha M., Forrena J., Gannod G., Havelka D., Andrea R., Hulshulta A., Merhout J. Agile Manifesto for Teaching and Learning. // The Journal of Effective Teaching, 2017, Vol. 17, No. 2, pp. 90–111.

<sup>4</sup> Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? // Harvard Business Review, 1999, Vol. 77, Issue 2, p. 106–116.

Рассмотрим более подробно развитие интернета вещей<sup>5</sup>. Необходимо учитывать, что современное предприятие всё в большей степени превращается в самоуправляющееся техническое устройство, которое способно большую часть оперативных задач осуществлять без вмешательства людей. По данной причине высвобождение людей из сферы хозяйственной деятельности является неизбежным. Преобладание доли услуг в валовом внутреннем продукте во многом связано со стремлением руководства развитых стран избежать социального взрыва при появлении значительных масс безработного населения. Даже сложный логический труд, скорее всего, будет замещён на основе применения инструментов искусственного интеллекта<sup>6</sup>.

Таким образом, становится очевидной необходимость коренного преобразования системы управления экономическими процессами. Всё дело в том, что капиталистическая система воспроизводства не может быть использована в современных условиях. Наличие прибыли в качестве критерия эффективности деятельности организации предполагает использование данного ресурса для инвестиций. Однако ухудшение экологии, ограниченность ресурсов, в том числе существующих видов топлива и воды делает расширение производства во многих случаях нецелесообразным.

Единственным выходом является изменение системы общественных правил, которые должны соответствовать новой реальности. Следует учитывать, что так называемая рыночная экономика во многом представляет собой разновидность игры, в которой существует набор правил. Из-за того, что данные правила существуют сотни лет, совсем не следует, что они не должны быть подвергнуты пересмотру.

Теперь следует перейти к рассмотрению ситуации на макроуровне. Уже в шестидесятые годы первичные потребности в развитых странах были в основном удовлетворены. Однако политика средства массовой информации и система государственного регулирования были направлены на удовлетворение потребностей высшего порядка по А. Маслоу с помощью материальных ресурсов. Ошибочность данного подхода подтверждается высоким уровнем психологических заболеваний среди населения развитых стран, пренебрежением традиционными ценностями, моральным разложением людей. Из вышесказанного следует, что коренное изменение сложившейся ситуации требуют трансформации общественных отношений и широкого применения духовных практик. Счастье — это внутреннее состояние человека, которое не всегда зависит от размеров его собственности. Одним из предвестников перехода к новой системе общественного воспроизводства является создание в наиболее преуспевающих корпорациях должности «специалиста по счастью».

## Список литературы

1. Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? // Harvard Business Review, 1999, Vol. 77, Issue 2, p. 106–116.

---

<sup>5</sup> Porter M., Heppelmann J., How Smart, Connected Products Are. Transforming Competition// Harvard Business Review, 2014, Vol. 92, No. 11, p. 64-88.

<sup>6</sup> Iansiti, M., Lakhani, N., Competing in the Age of AI How machine intelligence changes the rules of business // Harvard Business Review, 2020, Vol. 98, Issue 1.

2. Iansiti, M., Lakhani, N., Competing in the Age of AI How machine intelligence changes the rules of business // Harvard Business Review, 2020, Vol. 98, Issue 1.
3. Krafcik J. Triumph of the Lean Production System. // Sloan Management Review, 1988, vol.30, Issue 4, pp. 41-52.
4. Krehbiella C., Salzaruloa P., Cosmaha M., Forrena J., Gannodb G., Havelka D., Andrea R., Hulshulta A., Merhout J. Agile Manifesto for Teaching and Learning. // The Journal of Effective Teaching, 2017, Vol. 17, No. 2, pp. 90–111.
5. Porter M., Heppelmann J., How Smart, Connected Products Are. Transforming Competition// Harvard Business Review, 2014, Vol. 92, No. 11, p. 64-88.
6. Schwab K., Vanham P. Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet. - L.: Wiley, 2021. 304p.

## БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК ОДИН ИЗ «ДВИГАТЕЛЕЙ» УПРАВЛЕНИЯ

**Ключевые слова:** интересы стейкхолдеров, корпоративное управление, конфликт интересов

Matenkova A. A.

## THE BALANCE OF STAKEHOLDERS' INTERESTS AS ONE OF THE "ENGINES" OF MANAGEMENT

**Keywords:** stakeholders' interests; corporate governance; conflicts of interest

Сегодня от того, насколько быстро предупреждается конфликт интересов различных заинтересованных лиц или насколько эффективно осуществляется его разрешение, зависит не только успех отдельно взятой компании и уровень развития её корпоративного управления, но и экономическое развитие страны в целом. Однако многие участники корпоративных отношений не всегда учитывают текущую ситуацию, оставляя требующее адекватного соответствия современным реалиям корпоративное управление без каких-либо серьёзных изменений.

Одной из наиболее распространённых и до конца не решённых является проблема конфликта интересов участников корпоративных отношений, которая приводит к увеличению непроизводительных издержек, незаключению экономически целесообразных сделок или, напротив, заключению невыгодных сделок, усилению информационной асимметрии, непрозрачности отношений собственности и многим другим неблагоприятным последствиям<sup>1,2</sup>. При этом нельзя не учитывать последствия интернет-эпохи и цифровизации, в частности, в виде уменьшения объёма транзакционных издержек за счёт уменьшения стоимости обработки и передачи данных, увеличения скорости обработки информации<sup>3</sup>.

Однако может ли баланс интересов стейкхолдеров, достигнутый посредством предупреждения или разрешения корпоративного конфликта, выступать одним из наиболее значимых «двигателей» управления компанией?

---

<sup>1</sup> Xiang C.J. Interest Conflicts at Core Level in Modern Apprenticeship: from the Perspective of Stakeholders // International Workshop on Advances in Social Sciences, 2018.

<sup>2</sup> Карпинская В. А., Рыбачук М. А. Генезис экосистемной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты // Journal of Economic regulation 12(2), 2021

<sup>3</sup> Юрлов Ф. Ф., Яшин С. Н., Плеханова А. Ф. Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров // Вестник Самарского университета. Экономика и управление, Том 12, № 3, 2021.

Прежде, чем ответить на поставленный вопрос, следует обратить внимание на ряд исследований в области воздействия стейкхолдеров на корпоративное управление<sup>4,5,6,7</sup>. Ключевые выводы заключаются в следующем<sup>8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18</sup>:

- баланс интересов стейкхолдеров помогает улучшить управление организацией за счет учета потребностей всех заинтересованных сторон;
- ключевыми стейкхолдерами организации являются сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры, государство и общество в целом, при этом роль последних с каждым годом стремительно возрастает;
- для достижения баланса интересов стейкхолдеров необходимо разработать стратегию, которая учитывает потребности всех групп;
- стратегия должна включать в себя открытый и прозрачный диалог со всеми заинтересованными сторонами, чтобы они могли выразить свои интересы и предложения;
- компания, которая эффективно управляет своими стейкхолдерами, может получать значительные преимущества перед конкурентами и улучшать свою репутацию в глазах клиентов и общества в целом;

---

<sup>4</sup> Bundy J., Vogel R.M., Zachary M.A. Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders // *Strategic Management Journal*, Vol. 39, Issue 2, 2018.

<sup>5</sup> Dmytriiev S.D., Freeman R.E., Horisch J The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management // *Journal of Management Studies*, Vol. 58, Issue 6, 2021.

<sup>6</sup> Ferrary M. Complex networks of stakeholders and corporate political strategy // *Management*, Vol. 22 No. 3, 2019.

<sup>7</sup> Freeman R.E. *Strategic Management*. Marshfield: Pitman Publishing, 1984.

<sup>8</sup> Laplume A. O., Sonpar K., Litz R. A. Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us // *Journal of Management*. 2008. Vol. 34.

<sup>9</sup> Tkachenko I.N., Pervukhina I.V., Zlygostev A.A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders // *Журнал «Управленец»*, Том 11, № 2, 2020.

<sup>10</sup> Xiang C.J. Interest Conflicts at Core Level in Modern Apprenticeship: from the Perspective of Stakeholders // *International Workshop on Advances in Social Sciences*, 2018.

<sup>11</sup> Zainullin S.B., Egorycheva E.A., Bondarchuk N.V., Kurashova A.A. The Main Issues of Corporate Governance in Modern Russia // *Журнал «La Revista Espacios»*, Vol. 39, No. 41, 2018.

<sup>12</sup> Zainullin S.B., Egorycheva E.A., Bondarchuk N.V., Kurashova A.A. The Main Issues of Corporate Governance in Modern Russia // *Журнал «La Revista Espacios»*, Vol. 39, No. 41, 2018.

<sup>13</sup> Zakhem A., Palmer D.E. Normative Stakeholder Theory // *Stakeholder Management*, 23 May 2017.

<sup>14</sup> Zhang L., Zhang Z., Jia M., Ren Y.Y The Strength of Two Hands: Conflicting Stakeholder Pressures and Corporate Philanthropic Giving // *Management and Organization Review*, Vol. 16, Issue 2, 2020.

<sup>15</sup> Абракимова Е. А., Чернобай Н.Б. Процесс урегулирования конфликтов интересов в организации // *Сборник научных трудов по материалам Региональной научно-практической конференции «Научные исследования управленческих проблем и перспектив»*, 2018.

<sup>16</sup> Аренков И.А., Бичун Ю.А. Влияние цифровой экономики на управление стейкхолдерами // Третья международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2020.

<sup>17</sup> Бадушева В. Д., Жегалин Л.С. Корпоративные конфликты в Российской Федерации: причины возникновения и правовые методы их минимизации // *Russian Economic Bulletin*, Том 4, № 2, 2021

<sup>18</sup> Юрлов Ф. Ф., Яшин С. Н., Плеханова А. Ф. Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, Том 12, № 3, 2021.

- одним из основных результатов балансирования интересов стейкхолдеров является устойчивость организации и ее долгосрочное развитие;
- баланс интересов стейкхолдеров способствует улучшению политики компании, процессов принятия решений и управления рисками;
- обеспечение баланса интересов стейкхолдеров является одним из важнейших аспектов корпоративной социальной ответственности (CSR) и может стать ключевым конкурентным преимуществом для компании;
- вопросы управления и разрешения корпоративных конфликтов преимущественно раскрываются через анализ противоречий, которые обуславливаются различными интересами основных стейкхолдеров: при таком подходе в первую очередь упор делается на категории «интереса», а круг стейкхолдеров сужается до мажоритарных и миноритарных акционеров или/и акционеров и менеджмента (агентская проблема);
- рассмотрение способов предупреждения и разрешения корпоративного конфликта интересов часто происходит в отрыве от текущей ситуации в стране, отчасти бессистемно и сводится к перечислению самых очевидных из них: определению порядка дивидендных выплат, введению ограничений на максимальное количество голосов участника корпорации, оценке опционных моделей и т.д., что в целом охватывает только внутренние корпоративные взаимодействия и не предполагает учета воздействия внешних стейкхолдеров, в частности регуляторов, а также разработку подходов к ним в контексте конфликта интересов.

## Список литературы

1. Bundy J., Vogel R.M., Zachary M.A. Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders // *Strategic Management Journal*, Vol. 39, Issue 2, 2018.
2. Dmytriyev S.D., Freeman R.E., Horisch J The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management // *Journal of Management Studies*, Vol. 58, Issue 6, 2021.
3. Ferrary M. Complex networks of stakeholders and corporate political strategy // *Management*, Vol. 22 No. 3, 2019.
4. Freeman R.E. *Strategic Management*. Marshfield: Pitman Publishing, 1984.
5. Laplume A. O., Sonpar K., Litz R. A. Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us // *Journal of Management*. 2008. Vol. 34.
6. Tkachenko I.N., Pervukhina I.V., Zlygostev A.A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders // *Журнал «Управленец»*, Том 11, № 2, 2020.
7. Volpentesta J.R. Creation of a stakeholder integration method for corporate governance // *Estudios Gerenciales*, Vol. 33 No. 143, 2017.
8. Xiang C.J. Interest Conflicts at Core Level in Modern Apprenticeship: from the Perspective of Stakeholders // *International Workshop on Advances in Social Sciences*, 2018.



9. Zainullin S.B., Egorycheva E.A., Bondarchuk N.V., Kurashova A.A. The Main Issues of Corporate Governance in Modern Russia // Журнал «La Revista Espacios», Vol. 39, No. 41, 2018.
10. Zakhem A., Palmer D.E. Normative Stakeholder Theory // Stakeholder Management, 23 May 2017.
11. Zhang L., Zhang Z., Jia M., Ren Y.Y The Strength of Two Hands: Conflicting Stakeholder Pressures and Corporate Philanthropic Giving // Management and Organization Review, Vol. 16, Issue 2, 2020.
12. Абракимова Е. А., Чернобай Н.Б. Процесс урегулирования конфликтов интересов в организации // Сборник научных трудов по материалам Региональной научно-практической конференции «Научные исследования управленческих проблем и перспектив», 2018.
13. Аренков И.А., Бичун Ю.А. Влияние цифровой экономики на управление стейкхолдерами // Третья международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2020.
14. Бадушева В. Д., Жегалин Л.С. Корпоративные конфликты в Российской Федерации: причины возникновения и правовые методы их минимизации // Russian Economic Bulletin, Том 4, № 2, 2021.
15. Бойкова Е. В. Сбалансированность интересов участников корпоративных отношений как фактор повышения эффективности корпоративного управления // Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук), 2017.
16. Карпинская В. А., Рыбачук М. А. Генезис экосистемной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты // Journal of Economic regulation 12(2), 2021.
17. Юрлов Ф. Ф., Яшин С. Н., Плеханова А. Ф. Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров // Вестник Самарского университета. Экономика и управление, Том 12, № 3, 2021.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** Необходимость решения проблемы устойчивого развития и адаптации всего мирового сообщества к климатическим изменениям за последние десятилетия становится все более актуальной. Рассмотрена эволюция становления парадигмы устойчивого развития. Показано, что концептуальное осмысление предлагаемых подходов проходило по пути уточнения и расширения ранее сложившегося понимания проблем устойчивого развития и изложения собственного видения формирования механизмов их решения. Установлено, что, несмотря на большое количество публикаций по исследуемой проблеме, целый ряд возникающих вопросов так и не получил своего разрешения. Обострение геополитической ситуации в мире влечет за собой необходимость проведения дальнейших исследований с целью формирования механизмов управления процессами устойчивого развития с учетом происходящих гуманитарно-технологических трансформаций.

**Ключевые слова:** парадигма устойчивого развития, климатические изменения, эволюция концептуальных подходов, гуманитарно-технологические трансформации.

*Melnik A.N., Kuzmin M.S., Lukishina L.V.*

## **EVOLUTION OF VIEWS ON THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROCESSES**

**Abstract.** The necessity to solve the problem of sustainable development and adaptation of the entire world community to climate change has become more and more urgent in recent decades. The evolution of the sustainable development paradigm is considered. It is shown that the conceptual understanding of the proposed approaches passed along the path of clarification and expansion of the previously established understanding of the problems of sustainable development and the presentation of its own vision of the formation of mechanisms for their solution. It is established that, despite the large number of publications on the problem under study, a number of emerging issues have not yet been resolved. The aggravation of the geopolitical situation in the world entails the need for further research to develop mechanisms for managing sustainable development processes, taking into account the ongoing humanitarian-technological transformations.

**Keywords:** sustainable development paradigm, climate change, evolution of conceptual approaches, humanitarian-technological transformations.

### **Введение**

Необходимость решения проблемы устойчивого развития и адаптации всего мирового сообщества к климатическим изменениям за последние десятилетия становится все более актуальной. Ее решение продолжает оставаться важнейшим приоритетом, затрагивающим

интересы различных стран и регионов, а также деятельность хозяйствующих субъектов различных отраслей и сфер деятельности и отдельных граждан. Однако относительно небольшой исторический интервал от момента появления климатической проблемы и до настоящего времени не позволяет говорить о полностью сформировавшихся концептуальных и методологических подходах к управлению процессами устойчивого развития.

Более того, очевидный диссонанс между целевыми ориентирами принимаемых решений и фактически достигнутыми результатами, прежде всего, по сдерживанию температурных границ роста, является мощным триггером для дальнейшего развития междисциплинарных исследований на стыке климатологии, экологии, экономики, управления, международного права и т. д. С обострением геополитической ситуации в мире спектр нерешённых проблем достиг своего апогея, предопределяя необходимость еще и глубокого политологического и исторического осмысления исследуемой проблемы. Все это подтверждает актуальность проведения дальнейших исследований с целью формирования концептуальных подходов к управлению процессами устойчивого развития в условиях геополитических изменений.

### **Эволюция становления и развития парадигмы устойчивого развития**

Расширение концептуальных представлений относительно возможных путей решения климатических проблем получило свое отражение в парадигме устойчивого развития, сориентированной на достижение экономического роста и повышение качества жизни при соблюдении высоких экологических стандартов. Начало исследования категории «устойчивое развитие» относится к 1972 году, когда на Конференции ООН по проблемам окружающей человека среды был предложен термин «экологическое развитие»<sup>1</sup>, понимаемый как процесс экономического развития с максимально эффективным использованием природных ресурсов и минимальным воздействием на природу. В 1980 году была разработана Всемирная стратегия охраны природы, положенная в основу построения концепции устойчивого развития<sup>2</sup>. В 1987 году в докладе Всемирной комиссии по экологическому развитию «Наше общее будущее» (Доклад Гро Гарлем Брундтланд) понятие устойчивого развития было существенно расширено<sup>3</sup>. Согласование экономических и экологических интересов было дополнено необходимостью соблюдения социальных гарантий во внутренних и международных делах.

В 1992 г. на Конференции ООН по окружающей среде и развитию (Саммит Земли) в Рио-де-Жанейро в рамках парадигмы устойчивого развития была принята Рамочная конвенция ООН по изменению климата, в которой признавалась значимость этой проблемы

---

<sup>1</sup> Конференция ООН по проблемам окружающей человека среды, 5–16 июня 1972 года, Стокгольм, Швеция. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/stockholm1972>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>2</sup> World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. Режим доступа: <https://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservation-sustainable-development>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>3</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

и была поставлена цель достижения стабилизации концентрации парниковых газов в атмосфере<sup>4</sup>. В 1997 г. последовало подписание Киотского протокола, согласно которому индустриальные страны взяли курс на декарбонизацию<sup>5</sup>. Парижское соглашение явилось следующим важнейшим этапом на пути разработки основ низкоуглеродной стратегии на период до 2050 года<sup>6</sup>. В дальнейшем эволюция целей устойчивого развития получила свое развитие в регулярно проводимых саммитах и Конференциях сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата и принимаемых при этом решениях.

Апогей же интереса мирового сообщества к проблемам зеленой экономики пришелся на осень 2021 года, когда весь мир готовился к саммиту в Глазго<sup>7</sup>. Не осталась в стороне от происходящих событий и Россия. К его началу была утверждена стратегия<sup>8</sup>, реализация которой должна была обеспечить органическое сочетание глобального характера проблемы декарбонизации с национальными интересами страны. Таким образом, к началу 2022 года Россия активно включилась в деятельность мирового сообщества и стала полноправным участником по реализации основных положений Парижского соглашения.

### **Развитие теоретических представлений**

Предметом проводимых исследований на различных этапах становления парадигмы устойчивого развития явилось, с одной стороны, более глубокое концептуальное осознание происходящих процессов, а с другой – понимание необходимости поиска прикладных решений возникших проблем. Важность принятия срочных мер обосновывается результатами многочисленных сценарных прогнозов ожидаемых катастрофических последствий, представленных исследовательскими структурами ООН, отдельных стран, а также крупнейшими международными корпорациями, ведущими мировыми научными центрами и отдельными исследователями из различных сфер научной деятельности.

Происходящая эволюция взглядов сопровождалась внесением серьезных корректив в теоретическое объяснение природы происходящих изменений, в обоснование фундаментальных подходов к решению климатических проблем на различных уровнях управления, в формирование стратегических направлений их решения и т.д. Результаты проведенных исследований были положены в основу формирования целого ряда концепций, включая концепцию новой климатической экономики<sup>9</sup>, концепцию

---

<sup>4</sup> Конференция ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, Бразилия, 3–14 июня 1992 года. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/rio1992>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>5</sup> Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. Режим доступа: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/kyoto.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml), свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>6</sup> Paris Agreement. Режим доступа: [https://unfccc.int/files/essential\\_background/convention/application/pdf/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf), свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>7</sup> Конференция ООН по изменению климата (26-я сессия Конференции Сторон (КС-26) РКИКООН). Режим доступа: <https://www.un.org/en/climatechange/cop26>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>8</sup> Федеральный закон от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47013>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).

<sup>9</sup> Stern N. The economics of climate change // American Economic Review. – 2008. – Т. 98. – №. 2. – С. 1-37.

планетарных границ<sup>10,11</sup>, концепцию устойчивой биоэкономики и целого ряда других концептуальных подходов. При этом каждая последующая, как правило, была направлена на уточнение и расширение сложившегося ранее понимания проблем устойчивого развития и изложение собственного видения формирования механизмов, алгоритмов и последовательности их решения, вызывая очередной всплеск активности при их обсуждении в научных кругах.

Понимание необходимости рассмотрения прикладных проблем устойчивого развития способствовало активизации исследований на корпоративном уровне управления. Среди обсуждаемых проблем особое звучание приобрели различные аспекты формирования механизма управления стратегическим развитием корпораций для достижения целей устойчивого развития<sup>12,13</sup>, оценки влияния корпоративных стратегий на окружающую среду<sup>14,15</sup>. В последнее время в проводимых исследованиях акцент все больше смещается в сторону определения вклада корпораций в обеспечение устойчивого развития, оценки качества сформированных стратегий устойчивого развития и результативности их выполнения<sup>16,17</sup>, развития идей углеродного менеджмента<sup>18,19</sup> и т. д.

### **Проблемы формирования механизмов управления процессами устойчивого развития**

Осознание возможных последствий климатических изменений с точки зрения потенциальных угроз существованию всего человечества и необходимость их решения на базе разработанных концептуальных подходов явилось исходной предпосылкой для

---

<sup>10</sup> Rockström J., Steffen W., Noone K. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity // *Ecology and society*. – 2009. – Т. 14. – №. 2.

<sup>11</sup> Robèrt K. H., Broman G. I., Basile G. Analyzing the concept of planetary boundaries from a strategic sustainability perspective: how does humanity avoid tipping the planet? // *Ecology and Society*. – 2013. – Т. 18. – №. 2.

<sup>12</sup> Batey, P. W. J., Breheny, M. J. Methods in Strategic Planning: Part I: A Descriptive Review // *The Town Planning Review*. – 1978. – Т. 49. – №. 3. – С. 259-273.

<sup>13</sup> Kaufman R. Strategic planning plus: An organizational guide. – Sage publications, 1992.

<sup>14</sup> Boulton W. R., Lindsay, W. M., Franklin, S. G., Rue, L. W. Strategic planning: Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty // *Academy of Management Journal*. – 1982. – Т. 25. – №. 3. – С. 500-509.

<sup>15</sup> McLarney C. Strategic planning-effectiveness-environment linkage: a case study // *Management Decision*. – 2001. – Т. 39. – №. 10. – С. 809-817.

<sup>16</sup> Dina N., Cahyandito M. F. The Analysis of Market Orientation and Company Resources in the Business Strategy Preparation for Performance Improvement of Automotive Lubricant's Companies in Indonesia // *Academy of Strategic Management Journal*. – 2018. – Т. 17. – №. 6. – С. 1-14.

<sup>17</sup> Rodrigues A. L. M., da Silva D. D., de Menezes Filho F. C. M. Methodology for allocation of best management practices integrated with the urban landscape // *Water Resources Management*. – 2021. – Т. 35. – №. 4. – С. 1353-1371.

<sup>18</sup> Otake N., Khare A. Carbon Neutrality and Carbon Footprint (CFP) Assessment Business // *Adopting and Adapting Innovation in Japan's Digital Transformation*. – Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. – С. 111-124.

<sup>19</sup> Vereckey B. How to develop a carbon management strategy for business. Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-develop-a-carbon-management-strategy-business>, свободный. (дата обращения 20.07.2023).

принятия скоординированных действий со стороны всего мирового сообщества. Однако, несмотря на большое количество публикаций по исследуемой проблеме, целый ряд возникающих вопросов так и не получил своего разрешения. До настоящего времени не сформированы механизмы государственного управления для преодоления вызовов и угроз современного этапа развития мирового сообщества при решении задач научно-технологического, промышленного и геополитического развития в условиях становления нового мирового порядка.

При этом большинство представителей различных научных школ и течений сходятся в признании особой значимости использования инновационных подходов с целью повышения энергоэффективности для решения проблем декарбонизации<sup>20</sup>. Однако механизмы их реализации все еще остаются практически не разработанными, а возможные эффекты взаимного влияния в триаде «инновации – энергоэффективность – декарбонизация» неисследованными<sup>21</sup>. Применительно к различным уровням управления отсутствуют методологические подходы и аналитический инструментарий для обоснования принимаемых решений с целью согласования климатических изменений с индикаторами социально-экономического развития. Недостаточно разработанными являются концептуальные представления относительно формирования механизмов сопряжения целевых ориентиров устойчивого развития с коммерческими интересами бизнеса. По-прежнему, не сформирована методология интеграции механизмов устойчивого развития в систему стратегического управления деятельностью корпораций.

## **Заключение**

Вне всякого сомнения, концепция устойчивого развития будет развиваться и дальше, охватывая все бóльший спектр исследуемых вопросов. В частности, наложение на климатический вызов новой угрозы для существования всей планеты в случае дальнейшего разрастания глобального противостояния России с западными странами влечет за собой необходимость поиска ответов на происходящие гуманитарно-технологические трансформации, предопределяя объективную необходимость серьезной корректировки ранее сложившихся взглядов на исследуемую проблему.

Глубокого переосмысления требует проводимая геополитика в условиях формирования нового мирового порядка для выстраивания взаимовыгодных альянсов со странами, не входящими во враждебный России лагерь. В изменившихся условиях позиционирование климатической повестки приобретает принципиально различное звучание, во-первых, для стран мирового сообщества, придерживающихся относительно нейтральной позиции; во-вторых, для западных стран, оказывающих открытую военно-техническую поддержку Украине и постоянно усиливающееся санкционное давление на Россию; в-третьих, для стран непосредственных участников конфликта. Однако произошедшие изменения все еще не попадают в периметр рассмотрения классических теорий. Можно констатировать, что

---

<sup>20</sup> Активизация энергосбережения и повышения энергоэффективности в условиях инновационной модернизации российской экономики / под ред. А.Н. Мельника. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2017. – 268 с.

<sup>21</sup> Melnik A., Naoumova I., Ermolaev K. Adapting Innovation Development Management Processes to Improve Energy Efficiency and Achieve Decarbonization Goals // Foresight and STI Governance. – 2023. – Т. 17. – №. 1. – С. 51–66.

мировое сообщество оказалось неготовым к столь серьёзным трансформациям на геополитической арене, уже повлекшим за собой проблемы беженцев, голода, нищеты и т. д., имеющих не менее важное значение, чем климатические изменения. При этом ни одна из 17 целей устойчивого развития не предполагает рассмотрение возможных последствий ведения военных действий с позиции их наложения на климатические проблемы.

Таким образом, наличие широкого пласта все еще не решенных проблем предопределяет актуальность и необходимость проведения дальнейших исследований, направленных на развитие концептуальных и методологических подходов с целью формирования механизмов управления процессами устойчивого развития в условиях глобального противостояния.

### **Благодарности**

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22–18–00171.

### **Список литературы**

1. Активизация энергосбережения и повышения энергоэффективности в условиях инновационной модернизации российской экономики / под ред. А.Н. Мельника. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2017. – 268 с.
2. Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. Режим доступа: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/kyoto.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml), свободный. (дата обращения 15.08.2023).
3. Конференция ООН по изменению климата (26-я сессия Конференции Сторон (КС-26) РКИКООН). Режим доступа: <https://www.un.org/en/climatechange/cop26>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).
4. Конференция ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, Бразилия, 3–14 июня 1992 года. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/rio1992>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).
5. Конференция ООН по проблемам окружающей человека среды, 5–16 июня 1972 года, Стокгольм, Швеция. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/stockholm1972>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).
6. Федеральный закон от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47013>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).
7. Batey, P. W. J., Breheny, M. J. *Methods in Strategic Planning: Part I: A Descriptive Review // The Town Planning Review.* – 1978. – Т. 49. – №. 3. – С. 259-273.
8. Boulton W. R., Lindsay, W. M., Franklin, S. G., Rue, L. W. *Strategic planning: Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty // Academy of Management Journal.* – 1982. – Т. 25. – №. 3. – С. 500-509.

9. Dina N., Cahyandito M. F. The Analysis of Market Orientation and Company Resources in the Business Strategy Preparation for Performance Improvement of Automotive Lubricant's Companies in Indonesia // *Academy of Strategic Management Journal*. – 2018. – Т. 17. – №. 6. – С. 1-14.
10. Kaufman R. *Strategic planning plus: An organizational guide*. – Sage publications, 1992.
11. McLarney C. Strategic planning-effectiveness-environment linkage: a case study // *Management Decision*. – 2001. – Т. 39. – №. 10. – С. 809-817.
12. Melnik A., Naoumova I., Ermolaev K. Adapting Innovation Development Management Processes to Improve Energy Efficiency and Achieve Decarbonization Goals // *Foresight and STI Governance*. – 2023. – Т. 17. – №. 1. – С. 51-66.
13. Odake N., Khare A. Carbon Neutrality and Carbon Footprint (CFP) Assessment Business // *Adopting and Adapting Innovation in Japan's Digital Transformation*. – Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. – С. 111-124.
14. Paris Agreement. Режим доступа: [https://unfccc.int/files/essential\\_background/convention/application/pdf/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf), свободный. (дата обращения 15.08.2023).
15. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).
16. Robèrt K. H., Broman G. I., Basile G. Analyzing the concept of planetary boundaries from a strategic sustainability perspective: how does humanity avoid tipping the planet? // *Ecology and Society*. – 2013. – Т. 18. – №. 2.
17. Rockström J., Steffen W., Noone K. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity // *Ecology and society*. – 2009. – Т. 14. – №. 2.
18. Rodrigues A. L. M., da Silva D. D., de Menezes Filho F. C. M. Methodology for allocation of best management practices integrated with the urban landscape // *Water Resources Management*. – 2021. – Т. 35. – №. 4. – С. 1353-1371.
19. Stern N. The economics of climate change // *American Economic Review*. – 2008. – Т. 98. – №. 2. – С. 1-37.
20. Vereckey B. How to develop a carbon management strategy for business. Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-develop-a-carbon-management-strategy-business>, свободный. (дата обращения 20.07.2023).
21. World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. Режим доступа: <https://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservation-sustainable-development>, свободный. (дата обращения 15.08.2023).



## **«ДВИГАТЕЛИ» УПРАВЛЕНИЯ И РАССУЖДЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ**

**Аннотация:** Данная работа включает попытку автора ответить на следующий основной вопрос: что являлось «двигателем» управления? Автор приводит три довода и делает вывод, что «двигатели» управления – это комбинация целого набора факторов разного типа. Наконец, в статье кратко представлены рассуждения о текущих преобразованиях в мире управления, о лидерстве и ключевых навыках лидеров (dilemma flipping, bio-empathy, immersive learning, commons creating, constructive depolarizing, quite transparency, smart-mob organizing etc.).

**Ключевые слова:** двигатели управления, бизнес, парадигма менеджмента, лидерство, ключевые навыки лидера, SHIVA-мир, TACI-мир.

*Mirakyan A. G.*

## **MANAGEMENT “ENGINE” AND REFLECTIONS ON LEADERSHIP**

**Abstract:** This paper illustrates an attempt to answer the question “what is the engine of management development”? The author provides three arguments, concluding that the “engines” might include a combination of various factors. Finally, the paper summarizes the reflections on the current transformations in management, leadership and key leadership skills (dilemma flipping, bio-empathy, immersive learning, commons creating, constructive depolarizing, quite transparency, smart-mob organizing etc.).

**Keywords:** engines of management, business, management paradigm, leadership, key leadership skills; SHIVA-world, TACI-world.

*«Кто такой Джон Голт?» (с) Айн Рэнд, «Атлант расправил плечи»*

...Или «кто» такие двигатели управления?

### **Введение**

В данной статье представлена попытка автора ответить на следующий основной вопрос: что являлось «двигателем» управления – реальный бизнес, логика и интуиция творца и реализатора идей? В работе приводятся несколько доводов и делается вывод, что «двигатели» управления – это комбинация целого набора факторов разного типа. Наконец, в статье тезисно представлены рассуждения о текущих преобразованиях в мире управления, о лидерстве и ключевых навыках лидеров. В частности, отмечается, что современное общество находится в раздвоившемся мире и приближается к очередной точке бифуркации; происходящие изменения вновь трансформируют парадигму менеджмента и преобразуют

представления о лидерстве; выделяются десять ключевых навыков лидеров в сложных SHIVA и TACI-мирах и поднимаются дискуссионные вопросы. Ниже более подробно представлены основные результаты работы.

***... Довод 1. «Двигатель» управления – это реальный бизнес***

Человечество не раз сталкивалось с бурным расцветом и резким переломом экономики, вызванным успехами и провалами крупнейших бизнесов в мире. Можно вспомнить достаточно шумевшие кейсы компаний Enron, IKEA, Volkswagen, Xerox<sup>1, 2</sup>. Это позволяет утверждать, что реальный бизнес выступает как в роли движущей, так и тормозящей силы управления. Ведь именно реальная практика компаний и формирует новые методы, модели, механизмы, процедуры, системы управления. При этом данные практики не всегда приносят только «пользу» и «ценность», они могут выступать «вредителями» управления в целом и в управлении компаниями, в частности. Однако надо понимать, что любой отрицательный опыт, который анализируется, осмысливается и совершенствуется, – это важнейший путь к эволюции.

***... Довод 2. «Двигатель» управления – это логика и интуиция творца и реализатора идей***

Общество не раз наблюдало, как «сумасшедшие» лидеры, управленцы и предприниматели, могли выступить в роли великих провидцев, вывести компании из кризисов и построить крупные империи. Генри Форд, Джек Уэлч, Стив Джобс, Илон Маск и другие яркие бизнес-лидеры стояли во главе изменений, реализуя свои идеи и мечты, пусть и не всегда отчетливо поддающиеся логике. Опираясь на опыт и путь становления отдельно взятого великого менеджера, лидера, бизнесмена, предпринимателя, формируются правила и принципы управления целых корпораций, которые в какой-то момент становятся частью модели управления.

Однако следует подчеркнуть, что творец и реализатор идеи – это команда единомышленников, разделяющих общие взгляды на определенные управленческие вопросы и процессы. В этой связи справедливо отметить, что во главе, так называемых, управленческих преобразований стоят группы лиц, подпитывающие своими идеями и действиями движение к определенным смыслам.

***... Довод 3. «Двигатель» управления – это новые условия и обстоятельства ведения бизнеса***

Несомненно, логика и интуиция «творцов» идей, а также реальный бизнес – это значимые факторы, влияющие на развитие управления и управленческой мысли\*. Но не

---

<sup>1</sup> Бухвалов А.В. Корпоративное управление как реальность // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (1). С. 131–134.

<sup>2</sup> Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. №16(1). С. 131–154.

\* См. предыдущие доводы 1-2

единственные. Не стоит забывать и об изменяющихся условиях и обстоятельствах, в которых появляются и развиваются новые идеи, взгляды, организации, а также подходы к ведению бизнеса<sup>3</sup>.

Когда во время научно-практических конференций или дискуссий звучит фраза «мы живем в новое время, когда...», сразу хочется подчеркнуть, что мир бизнеса и его лидеры всегда функционируют в новых условиях и находятся в вечном поиске ответов на разные вопросы. На многие вопросы практически невозможно найти точного ответа, потому что среда, в которой они живут, находится в постоянной динамике, всегда порождает новые вызовы. Вот примеры актуальных вопросов нынешнего времени:

- Куда же ведут и приведут этот мир современные цифровые технологии?
- Какие еще реальные проблемы скрываются и вскроются в эпоху «постиндустриализма»?
- Чем закончатся геополитические и геоэкономические противоречия?
- Как преобразуется существующая модель общественного устройства?
- ...

Наконец, выдвигается обобщающий тезис о том, что *«двигатель» управления - комбинация целого набора факторов разного типа.*

### **... Заключительные рассуждения и тезисы**

Ниже приводятся вопросы и рассуждения автора, которые предлагаются к дискуссии во время конференции ИУМиБ в 2023 году:

1. Двигатели, изменяющие систему управления и подходы к управлению, можно описать в виде формулы, включающей множество прямых и косвенных факторов.
2. Мы живем в раздвоившемся мире, в котором парадоксальным образом сочетаются колоссальные возможности и смертельные угрозы.
3. Сегодня общество приближается к очередной точке бифуркации<sup>4</sup> – точке ветвления возможных путей эволюции общей модели управления.

---

<sup>3</sup> Миракян А.Г. Социальная ориентированность бизнеса как фактор смены парадигмы лидерства // дис. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 12.12.18 / Автор Миракян Аракся Григорьевна - М., 2018. – 250 с.

<sup>4</sup> Лебедев С. А. Философия науки: Словарь основных терминов. – М.: Академический проект, 2004. – 320 с. - (Серия «Gaudeamus»).

4. Так или иначе, происходящие изменения вновь трансформируют парадигму менеджмента<sup>5, 6, 7, 8, 9</sup> и преобразуют представления о лидерстве<sup>10</sup>, ведь во главе коренных преобразований всегда были свои «лидеры».

5. «Кто такой Джон Голт?» ...Или «кто» такие двигатели современного управления? Какие задачи стоят перед лидерами в сложных SHIVA и TACI мирах<sup>\*\*</sup>?

6. Какие виды лидерства будут наиболее эффективными? Какие навыки станут самыми востребованными? Достаточно ли следующих<sup>11</sup>:

- *Maker instinct* – базовый навык в создании и преобразовании компаний.
- *Clarity* – умение видеть то, что пока не видят другие.
- *Dilemma flipping* – умение превращать дилеммы в возможности и преимущества.
- *Immersive learning ability* – умение погружать себя в незнакомые ситуации и обучаться.
- *Bio-empathy* – умение видеть, понимать, чувствовать на естественном, биологическом уровне.
- *Constructive depolarizing* – умение сглаживать острые углы и соединять разные культуры.
- *Quite transparency* – умение быть открытым и подлинным перед самим собой.
- *Rapid prototyping* – умение делать первые шаги в направлении нового и быстро преодолевать препятствия и неудачи.
- *Smart-mob organizing* – умение строить и выращивать бизнесы со смыслом, используя современные технологии.
- *Commons creating* – один из самых важных навыков, умение возвращать ценное.

Хочется отметить, что некоторые положения поднимались автором на одной из Международных конференций по истории управленческой мысли и бизнеса в 2021 году на тему «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра». Например, было выделено изменение направленности бизнеса – повышение его социальной

---

<sup>5</sup> Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент». 2009. №1. С. 5–24.

<sup>6</sup> Виханский, О. С., Каталевский, Д. Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента. 2022. 20(1), С. 5–27.

<sup>7</sup> Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. № 13 (1). С. 6–13.

<sup>8</sup> Кузин Д. В. Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. 3) С.250-270.

<sup>9</sup> Маршев В., Архипов И. Сценарный менеджмент как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. №11. С. 35–43.

<sup>10</sup> Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. №16(1). С. 131–154.

<sup>\*\*</sup> Считается, что в 2022 году общество попало сразу в два новых мира – SHIVA и TACI. Им предшествовал VANI-мир, который в большей степени отражает главные вызовы, с которым общество столкнулось после 2020 года (в пандемийную и постпандемийную эпоху).

<sup>11</sup> Johansen R. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World / Berrett-Koehler Publishers. 2012. P. 275.

ориентированности, которое приводит к процветанию социальных типов организаций и распространению сознательных лидеров<sup>12</sup>. Отмечалось, что такие бизнес-лидеры могут создать гармоничные и ответственные организации, они стремятся к созданию ценности для всех стейкхолдеров<sup>13, 14, 15</sup>.

## Список литературы

1. Бухвалов А.В. Корпоративное управление как реальность // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (1). С. 131–134.
2. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент». 2009. №1. С. 5–24.
3. Виханский, О. С., Каталевский, Д. Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента. 2022. 20(1), С. 5–27. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.101>
4. Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. №16(1). С. 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>
5. Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. № 13 (1). С. 6–13. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19
6. Кузин Д. В. Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. 3) С.250-270. <https://doi.org/10.38050/013001052022312>
7. Лебедев С. А. Философия науки: Словарь основных терминов. – М.: Академический проект, 2004. – 320 с. - (Серия «Gaudeamus»).
8. Маршев В., Архипов И. Сценарный менеджмент как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. №11. С. 35–43.
9. Макки Д., Сисодиа Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. / М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 336 с.

---

<sup>12</sup> Миракян А.Г. Развитие социально ориентированного бизнеса, предпринимательства, управления и лидерства // XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра». – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский Государственный Университет им. М. В. Ломоносова» (экономический факультет), 2021, с. 183–186.

<sup>13</sup> Макки Д., Сисодиа Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. / М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 336 с.

<sup>14</sup> Миракян А.Г. Социальная ориентированность бизнеса как фактор смены парадигмы лидерства // дис. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 12.12.18 / Автор Миракян Аракся Григорьевна - М., 2018. – 250 с.

<sup>15</sup> Bush T., Hamprecht J., Waddock S. Value(s) for Whom? Creating Value(s) for Stakeholders // Organization & Environment. 2018. Vol. 31(3), pp. 210–222

10. Миракян А.Г. Развитие социально ориентированного бизнеса, предпринимательства, управления и лидерства // XXI Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра». – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский Государственный Университет им. М. В. Ломоносова» (экономический факультет), 2021, с. 183–186.
11. Миракян А.Г. Социальная ориентированность бизнеса как фактор смены парадигмы лидерства // дис. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 12.12.18 / Автор Миракян Аракся Григоревна - М., 2018. – 250 с.
12. Bush T., Hamprecht J., Waddock S. Value(s) for Whom? Creating Value(s) for Stakeholders // *Organization & Environment*. 2018. Vol. 31(3), pp. 210-222, <https://doi.org/10.1177/1086026618793962>
13. Johansen R. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World / Berrett-Koehler Publishers. 2012. P. 275.

## **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РУКОВОДСТВЕ БЕСПОРЯДКОМ И ХАОСОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В работе обращается внимание исследователей истории управленческой мысли на проблемы управленческого хаоса и проблемы управленческого беспорядка. По мнению автора эти проблемы в значительной степени несущественно изменились в последние столетия и причины вероятно кроются в несовершенстве методологий управления и корпоративной культуры. Утверждается, что теория хаоса могла бы обеспечить полезную теоретическую основу для понимания динамичной эволюции процессов, работающих с управленческим хаосом.

**Ключевые слова:** хаос-менеджмент, управленческий ландшафт, методологическая турбулентность, аттрактор, переход хаоса в беспорядок, лид-менеджмент, предиктивная аналитика.

*Neizvestny S. I.*

## **THE EVOLUTION OF MANAGERIAL THOUGHT IN THE MANAGEMENT OF THE DISORDER AND CHAOS OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES**

**Annotation.** The paper draws the attention of researchers of the history of managerial thought to the problems of managerial chaos and the problems of managerial disorder. According to the author, to a large extent, these problems have changed insignificantly in recent centuries and the reasons probably lie in the imperfection of management methodologies and corporate culture. It is argued that chaos theory could provide a useful theoretical basis for understanding the dynamic evolution of processes working with managerial chaos.

**Keywords:** chaos-management, management landscape, methodological turbulence, attractor, transition of chaos into disorder, lead management, predictive analytics.

### **Введение. Базовые определения**

Можно ли управлять управленческим хаосом? А что делать с управленческим беспорядком? С момента появления социальных групп человека разумного появилась системная потребность во взаимодействии между членами групп, а для выстраивания целенаправленных действий групп, появилась и потребность в упорядочении, в руководстве отношений в коллективе. Управление принципиально направлено на установление порядка в деятельности человека, в минимизации хаоса.

Очевидно, что история управленческой мысли, с момента появления этой мысли, содержит существенную составляющую, посвященную решению проблем управленческого хаоса и управленческого беспорядка.

Цель этой работы – обратить внимание исследователей управленческой мысли на тренды в вопросах управленческого хаоса и управленческого беспорядка. Для согласования контекстуального сематического поля приведем основные определения, терминов по тематике данной работы.

*Хаос* – отсутствие порядка, беспорядок, неразбериха, путаница, нагромождение и т. п., состояние «броуновского движения», характеризующегося неопределенностью и приводящего к непредсказуемым последствиям. Термин "хаос" означает бедлам; суматоха, беспорядок и турбулентность. «Хаос» означает отсутствие какой-либо структуры или порядка, и обычно в повседневном языке хаос и неорганизованность считаются признаками беспорядка. Сегодня хаос и беспорядок считаются не дезорганизацией, а неэффективностью; это наличие непредсказуемых и случайных аспектов в активных явлениях, которые обладают своими собственными свойствами.

Хаос-менеджмент – управленческая новация креативного менеджмента в условиях неопределенности. часто процесс управления не систематизирован, хаотичен. Данная технология позволяет упорядочить этот хаос<sup>1, 2</sup>.

*Беспорядок* – стационарное состояние, застывший хаос.

*Аттрактор* – Компактное подмножество фазового пространства динамической системы, все траектории из некоторой окрестности которого стремятся к нему при времени, стремящемся к бесконечности.

Конечная точка (*апекс движения*) аттрактора – стабильное состояние.

*Великий аттрактор личности* – жизненная миссия, апекс движения от «кто я сегодня» к «кто я завтра». Пример *локального аттрактора* студента (пример равновесного состояния) – учеба в удовольствие.

Согласно теории хаоса, мир — это нелинейная, сложная и непредсказуемая система. Эта теория работает с системами, которые, проявляя беспорядок, содержат в себе своего рода порядок, скрытый внутри них, и представляют собой неупорядоченное, нелинейное, непредсказуемое поведение, и верит в конечный образец порядка среди всех этих беспорядков. В теории хаоса считается, что правильная и полная информация недостижима, а события постоянно непостоянны и не имеют никакого отношения к тому, что происходило в прошлом. Однако не следует пренебрегать применением достижений теории хаоса в менеджменте. Анализ движения современной управленческой мысли показывает существенный крен к применению теории хаоса в менеджменте<sup>3</sup>. Согласно традиционному взгляду на менеджмент, принятие решений — это предсказуемый процесс, и неудача в

---

<sup>1</sup> Степанов А. А., Савина М. В., Золотарева А. Ф. Концепция менеджмента XXI века - хаос-менеджмент // Экономические системы. 2017. Т. 10. № 1 (36). С. 15–18.

<sup>2</sup> Александр Фридман: «Хаос-менеджмент – это технология профессионального управления бизнесом». Status-media, 16.10.2017. URL: <https://status-media.com/lyudy/aleksandr-fridman-haos-menedzhment-eto-tehnologiya-professionalnogo-upravleniya-biznesom/>

<sup>3</sup> Levy D. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications // Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, 1994, pp. 167-178.



принятии решений является результатом недостатка знаний или ограничений в методах прогнозирования и в неэффективных методология управления.

### **Аттрактор и хаос самоорганизации в управлении**

Во многом управленческий хаос возникает по причинам отсутствия эффективных методологий управления на предприятии, низкого уровня зрелости бизнеса и корпоративной культуры. Управленческий хаос во многом возникает по внутренним причинам, но и внешние условия также могут генерировать управленческий хаос. При несовершенной методологии управления источником управленческого хаоса может быть, например, отсутствие обратных связей бизнес-процессов.

В современных условиях ведения бизнеса практически невозможно предсказать влияние появления нового конкурента или технологии в какой-либо отрасли. Фундаментальная проблема заключается в том, что отрасли динамично развиваются с течением времени в результате сложных взаимодействий между фирмами, правительством, рабочей силой, потребителями, финансовыми институтами и другими элементами окружающей среды. Предиктивная аналитика, моделирование ближайшего горизонта управленческого ландшафта не всегда справляются с «планированием» управленческого хаоса и как следствие не позволяют эффективно работать с управленческим беспорядком.

Теория хаоса, которая изучает нелинейные динамические системы, обещает стать полезной концептуальной основой, которая примиряет существенную непредсказуемость отраслей с появлением отличительных закономерностей. Одним из продуктивных направлений управления хаосом и минимизации внешних причин его генерации может быть применение средств и инструментов лид-менеджмента<sup>4</sup>.

Типичные источники управленческого хаоса можно разделить на методологические и функциональные.

Примеры методологических источников:

- Менеджерская шизофрения,
- Управленческий футбол,
- Коллективная непрозрачная «ответственность».

Примеры функциональных источников:

- непонимание роли методологии,
- некачественное целеполагание,
- некачественная постановка/формулировка задач,
- отсутствие структурирования стратегии управления,
- непонимание продуктивности SMART-подхода.

На операционном уровне управления менеджеры часто сталкиваются с проблемами хаоса, из-за некачественно планирования, неэффективности коммуникаций, применением принципа «разделяй и властвуй». В подобных обстоятельствах, во-первых, в работе всегда

---

<sup>4</sup> Алтухова Н. Ф., Васильева Е. В., Деева Е. А., Дорофеев А. Н., Неизвестный С.И., Точилкина Е. Т. Лид-менеджмент. Монография под общ.ред. Е. В. Васильевой и С.И. Неизвестного. М: КНОРУС, 2022, ISBN 978-5-406-09955-1, 446 с.

велика доля непредвиденных задач. Во-вторых, в коллективе не налажено взаимодействие сотрудников, в результате чего они часто отвлекают друг друга даже по незначительным поводам. Итог этого — низкая эффективность труда и несоблюдение установленных сроков. В-третьих, сотрудники плохо представляют себе объем заданий, которые им необходимо выполнить, или не умеют распланировать свой рабочий день, то есть соотнести объем работы и отведенное для нее время. В-четвертых, иногда руководитель чувствует себя комфортно в режиме неопределенности. Как следствие — все его подчиненные также вынуждены работать в условиях хаоса. Если обстановка в компании напоминает постоянный аврал, приходится либо смириться с вечным «тушением пожара» (при этом цейтнот будет возникать все чаще — вследствие увеличения объема информации, количества идей, роста бизнеса — и можно просто потерять контроль над ситуацией), либо научиться справляться с ним, заранее составляя план действий<sup>5</sup>.

В работе<sup>6</sup> приведен пример методологическим проблем, связанных с управленческим хаосом при формировании бизнес-процессов и информационных систем управления предприятием. Свобода в предоставлении права самостоятельного определения использования информационных систем отдельным членам коллектива может являться источником управленческого хаоса. С другой стороны, при формировании набора методологий, инструментов управления предприятие должно решать проблемы определения границ управленческого хаоса, нахождения равновесия в применении принципов Эшби и Оккама, использовать бифуркационный анализ в управлении хаосом.

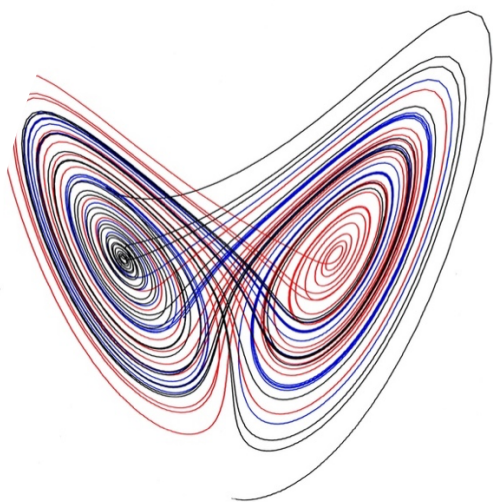


Рис.1. Двойной аттрактор двух равных сил притяжения: симметричная «бабочка управляемого хаоса».

Хаос создается и поддерживается разнонаправленными внутренними и внешними силами, влияющими на группы коллектива, отдельных членов коллектива. Применение принципа аттрактора в управлении может перевести управленческий хаос к управлению беспорядком, т. е. создать «центр притяжения», направить хаос к этому центру (или

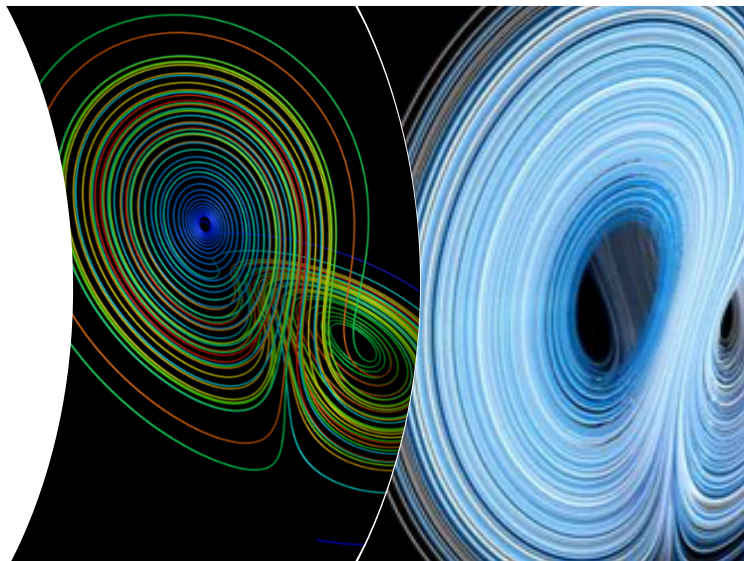
<sup>5</sup> Хусаинов З. Х. Методы управления хаосом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – С. 747–766. doi: 10.18334/ce.12.6.39200

<sup>6</sup> Худяков Д. С., Неизвестный С.И. Применение «принципа разнообразия» Эшби и принципа «минимально необходимого» Оккама в формировании реестра процессов ИТ-подразделения предприятия // Вестник Академии знаний, 2023, № 3 (56), С.470-474.

центрам), зафиксировать хаос и затем поэтапно устранять беспорядок в управлении предприятием по отдельным функциям, бизнес-процессам или подразделениям.

Топ-менеджмент должен иметь минимальные компетентности в управлении хаосом, понимать, когда и как создать центры притяжения. Эти центры притяжения могут быть мотивационными, бизнес-профессиональными, социально-культурными, научно-инновационными. Если изменяющиеся силы обладают достаточной энергией, чтобы победить доминирующее притяжение, доминирующее притяжение отбрасывается в сторону и его заменяет новое притяжение. Применяя новую операцию, также станет возможным формирование изменений и появление новых фонов. Внесение некоторых изменений в систему вознаграждения или в состав ключевых сотрудников и их должности, создание фальшивого финансового кризиса, увольнение – вот некоторые примеры того, что можно сделать, чтобы заставить систему сдвинуться с мертвой точки<sup>7</sup>. Необходимо отметить тот факт, что в сложных нелинейных системах менеджеры не имеют контроля над изменениями. Они не могут описать точную форму паттерна замещающего влечения; но, внося изменения в ключевые элементы “доминирующего влечения” и открывая границы существующей системы для новой информации и опыта, они могут обеспечить необходимое для появления “замещающего влечения”.

Рис.2.  
Нарушение  
равновесия:  
«бабочка  
управляемого  
хаоса»  
асимметрична



В сложных системах существует два вида бездействия контуров: усиливающие контуры и уравнивающие контуры. Усиливающие петли всегда стремятся изменить “притяжение”, а уравнивающие петли стремятся к стабильности с помощью отрицательной обратной связи<sup>8</sup>. Визуализация подобных примеров аттракторов показана на рисунке 1 – «симметричный» аттрактор, результат действия примерно двух равных «равновесных сил притяжения» и неравных сил притяжения – на рисунке 2.

<sup>7</sup> Nanaki Z. The application of chaos management theories in organization // International Journal of Management Technology, 2018, Vol.5, No 1, pp. 39-45.

<sup>8</sup> Там же.

## **М. М. Сперанский о беспорядке управления**

В начале 19-го века Михаил Михайлович Сперанский предпринял грандиозные попытки устранить управленческий беспорядок на верхнем государственном уровне. Он начал с систематизации государственного управления, которую предложил Александру I в документе "Введение к Уложению государственных законов" (1809). Его предложения касались так же преобразования регионального управления, управления финансами, управления системой образования. Много сил Михаил Михайлович отдал упорядочению и кодификации законов, результатом которых стали "Полное собрание законов" и "Свод законов Российской империи" (1832 год).

М. М. Сперанский отмечал: для предотвращения беспорядка и хаоса необходимо в управлении опираться на «твердые начала» принципов управления – зафиксировать их в нормативных управляющих документах, законах<sup>9</sup>. Причем эти документы должны работать, по существу, а не быть муляжами, имитирующими наличие правил, законов.

Он отмечал: «Отчего все человеческие установления столь несовершенны? Сверх многих других причин оттого, что все они делаются по большей части отрывками и без общего начертания»<sup>10</sup>.

Один из источников управленческого хаоса Михаил Михайлович видит в стратегической путанице приората субъекта и объекта управления. «Сколько бедствий, сколько пролития крови можно бы было предупредить, если бы правители держав, точнее наблюдая движение общественного духа, сообразовались ему в началах политических систем и не народ приспособляли к правлению, но правление к состоянию народа»<sup>11</sup>. Чтобы раскрыть организационный управленческий потенциал, руководство предприятия должно понимать, что навести порядок в своем персональном ресурсе и обязанностях есть дело первостепенное. Только в случае представления порядка в топ-менеджменте, этот топ-менеджмент может претендовать на позицию «образчика порядка, образчика системности» и имеет профессиональное, моральное и этическое право требовать порядка от членов коллектива.

С другой стороны, «...вообще злоупотребление власти менее действует на целые общества и сословия, нежели на частные лица»<sup>12</sup>. Внимание управленцев предприятия должно быть направлено прежде всего на конкретных сотрудников организации, в то время как «внимание этих управленцев все время направлено на руководство, а к своим сотрудникам они направлены спиной». Особенности корпоративной культуры, ее слабость являются источником управленческого беспорядка и хаоса. Управленческие нормы и законы предприятия должны охватывать системно весь пул людских ресурсов, а не только верхние эшелоны управления. «Усовершенствовать высшие части управления и суда, оставляя низшие в бездействии или беспорядке, значит то же, что хотеть удержать реку, не

---

<sup>9</sup> Сперанский М. М. Проекты и записки. - М. - Л.: Изд-во АН СССР, 1961.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Архив исторических и практических сведений, относящихся до России, издаваемый Калачевым: Кн.3. - Спб., 1858.

заградив ее источников. Между тем редко правительство доводило свои планы до сих источников»<sup>13</sup>.

### **Вертикальное управление и снижение управленческого хаоса**

Как отмечает Маршев В.И.<sup>14</sup> в XIX–XX столетиях сложилось «традиционное» вертикальное управление, обеспечивающее жесткий порядок на основе иерархической структуры. Один из смыслов создания такой системы управления - обеспечение «стабильности, последовательности и предсказуемости». В такой системе инициативы «снизу» практически не имели возможности реализовываться, порождая непрерывное недовольство рядовых членов коллектива. Со временем внутренние транзакционные издержки накапливались, приводили к деградации отношений и корпоративной культуры, что приводило к формированию скрытых, а иногда и открытых состояний неустойчивости организации.

Методологически такие системы вертикального управления приводили к фрагментации ресурсов, разделению управления по отдельным иерархическим «конусам», изоляции подразделений, что в целом приводило к упрощению моделей управления и фактического сокращения организационно-управляемой структуры. Члены коллектива фрагментировались на изолированные, не взаимодействующие группы, орг. потенциал предприятия становился меньше суммы потенциала отдельных групп. «Люди, лишённые индивидуальности, зачастую начинают совершать поступки, на предотвращение которых и запрограммирована система. В лучшем случае культура, возникающая в такой организации, становится пассивной; наемные работники реализуют инициативы корпорации с чувством отстраненности и злорадства, твердо зная, что эти инициативы ожидает провал. В худшем случае жестко контролируемая среда деятельности провоцирует антагонизм и даже вредительство; люди, глубоко интегрированные в организацию, находят способы для подрыва стесняющей их системы»<sup>15</sup>. В конечном итоге, этот тип системы ведет к управленческому взрывному беспорядку, к выходу из состояния равновесия, к катастрофе.

В работе Маршев В.И. затрагивает некоторые аспекты упорядочивания управления через построение устойчивых внутриколлективных отношений (корпоративной культуры). Так он упоминает управленческие подходы древнекитайского мыслителя Сунь-цзы:

«Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, но не сможешь ими распорядиться; если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя

---

<sup>13</sup> Сперанский М. М. Проекты и записки. - М. - Л.: Изд-во АН СССР, 1961.

<sup>14</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. 2-е издание, перераб. и доп. М.: Проспект; 2021. 944 с.

<sup>15</sup> Bartlett C.A., Ghoshal S. Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People // Harvard Business Review, 1995. May-June.

— непослушные дети, и пользоваться ими будет невозможно»<sup>16</sup>. Для формирования устойчивого управления в коллективе необходимо найти баланс, гармонию между человеко-ориентированным и производственно-ориентированными подходами, между вертикальными и горизонтальными отношениями.

### **Этический кодекс и политика управления предприятием как залог минимизации управленческого беспорядка**

Для многих современных предприятий типично отсутствие процесса управления корпоративной культурой. Тем не менее корпоративная культура формируется «сама по себе». Обычно начало этого процесса происходит под влиянием организаторов предприятия. Руководство осознанно декларирует свои видения, ценности. Многие основатели компаний стараются сразу сформулировать миссию. Причем миссия формулируется типично высокопарно и содержит «стандартные» слова, например: «занять нишу на рынке ... и быть лидером в предоставлении услуг ... и товаров». Иногда миссия выглядит довольно вычурно, а ее смысл большинство членов коллектива не понимает. Однако любая миссия должна в себе содержать социальную направленность, что обусловлено выражением материальных и духовных желаний людей, составляющих коллектив. С практической точки зрения миссия должна быть понятна и принята каждым членом трудового коллектива, содержательно направлена на «обеспечение достойной жизни всех сотрудников предприятия». Руководство формирует корпоративную культурную среду, которой присуще стремление выполнять миссию через реализацию стратегии предприятия. Во внутренних нормативных документах содержатся практически составляющие реализации миссии, например, в «Политике управления предприятием» присутствует конкретный пункт: «Ежегодно 1 февраля заработная плата всех сотрудников индексируется не менее чем на показатель инфляции». Если на предприятии подобное мероприятие регулярного вида отсутствует, то это является источником роста внутриколлективных напряженностей, противостояния руководства и рядовых членов коллектива, поскольку руководство фактически обкрадывает своих подчиненных на величину инфляции. В редких случаях «стихийное» формирование корпоративной культуры корректируется руководством или подразделением службы управления персоналом. Иногда на предприятии создают отдел «Управления организационным потенциалом», в задачи которого может входить функция реинжиниринга управления корпоративной культуры. Данное подразделение может стремиться целевым образом реализовывать профессиональный, культурно-нравственный потенциал каждого сотрудника, создавая определенную производственно-этическую среду. На практике же отсутствие, например процесса реального авторского права, не способствует передаче новых идей развития бизнеса креативными сотрудниками в общий банк идей предприятия. Более того, на многих предприятиях во внутренних документах прописано, что «все новые разработки каждого сотрудника являются собственностью компании». Зачастую эти новые идеи во внешней среде озвучиваются руководством и в официальных документах авторство автоматически предписывается топ-

<sup>16</sup> Ссылка 150 в работе Маршева В. И. История управленческой мысли. Учебник. 2-е издание, перераб. и доп. М.: Проспект; 2021. 944 с.

менеджменту. Наблюдая такую картину члены коллектива демотивируются на креативный труд, на повышение качества и производительности бизнеса, корпоративная культура деградирует. Рядовые члены коллектива не испытывают доверия к руководству, растет внутреннее неприятие «ценностей» и «этики» бизнеса.

Фундаментом корпоративной культуры является доверие между сотрудниками предприятия. Доверие относится к числу этических категорий морали<sup>17</sup>. Доверие – это социальная потребность в совместимости, эмоциональная близость, социальная идентичность, потребность в принадлежности и принятии, признании и уважении, кооперации, заботе о других и т. д.<sup>18</sup>. Без доверия невозможно предсказать поведение человека, реакцию на определенные воздействия окружения<sup>19</sup>. Т. е., если нет доверия невозможно управление в коллективе. Без доверия невозможно управление рисками (упреждение проблем, вызовов). Отсутствие доверия – один из основных источников управленческого хаоса.

### **Вызовы, форс-мажоры как оправдание неспособности наведения порядка в управленческом хаосе**

Чем выше корпоративная культура, зрелость бизнеса предприятия, тем у команд меньше форс-мажорных обстоятельств, меньше проблем и вызовов<sup>20,21,22</sup>. На предприятиях с низкой корпоративной культурой на управление проблемами ресурсы выделяются на два-три порядка больше, чем на управление рисками<sup>23</sup>. Самые значимые риски современных предприятий относятся к управленческим. Онтологически управление во многом отождествляется с управлением рисками. Чем качественнее управление рисками (упреждением проблем), тем эффективнее управление.

На предприятиях невысокой корпоративной культуры руководство часто пытается проводить мероприятия по «укреплению» культурно-организационного потенциала. Это высокопарно называется «тим-билдингом». Обычно такие мероприятия проводятся по завершении крупных проектов, в даты рождения фирмы или ее руководителя. Сотрудников в течение суток развлекают на теплоходе, «корпоративах» с участием шоу-звезд, обильным застольем и т. д. Иногда вывозят на «соревнования по пэйн-болу», в течение которых

---

<sup>17</sup> Леонова И. Ю. Доверие: понятие, виды и функции // Вестник Удмуртского университета, 2015, Т. 25, Вып. 2, С. 34–41.

<sup>18</sup> Ильин Е. П. Психология доверия. СПб.: Питер, 2013, 288 с. ISBN 978-5-496-00017-8

<sup>19</sup> Леонова И. Ю. Предикторы межличностного доверия // Психология общения и доверия: теория и практика: сб. материалов Междунар. конф. УРАО, МГУ. 6–7 ноября 2014 г. / под ред. Т. П. Скрипкиной. М.: Университет РАО, 2014.

<sup>20</sup> Войтишек Е. Бюджет на разработку проекта: ожидание и реальность. RusBase, 17.04.2017. URL: <https://rb.ru/opinion/byudzheta-i-realnost/>

<sup>21</sup> Гребенюк А. Анализ бюджета, который поможет объективно оценить финансовый результат компании // Финансовый директор, 15.07.2020. URL: <https://www.fd.ru/articles/37164-analiz-byudjeta-kotoryu-pomojet-obektivno-otsenit-finansovyy-rezultat-kompanii>

<sup>22</sup> Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент, 2018, №1 (106), С.58-64.

<sup>23</sup> Илларианов А. В. Клименко Э. Ю. Неизвестный С.И. Самоучитель топ-менеджера. – М.: Альпина-Паблицер, 2013. – 648с.

коллектив делится на две группы, поливающие друг друга грязью в прямом и переносном смысле. После подобных мероприятий как правило сохраняется и укрепляется деление коллектива на группировки, а рядовые сотрудники с сожалением вспоминают «корпоратив», вместо которого «выброшенные десятки миллионов следовало бы потратить на увеличение зарплаты». На предприятиях низкого уровня зрелости бизнеса выделяют большие средства «на управление риском проявления луддизма» (явного и скрытого сопротивления сотрудников некоторым бизнес-процессам). Однако с точки зрения профессионального менеджмента – это относится не к управлению рисками, а к управлению проблемами. В данной ситуации управление риском заключалось бы в том, чтобы не допустить луддизм на предприятии<sup>24</sup>. В целом в матричных структурах на практике нет четких границ между управлением рисками и проблемами, существует путаница между этими видами менеджмента<sup>25</sup>. Это приводит к тому, что в матричных структурах организаций низкого уровня зрелости управления фактически не выделяются ресурсы на управление рисками и нет методологических, технологических и интеллектуальных ресурсов, которые занимались бы упреждением проблем, упреждением вызовов, профессиональным моделированием развития бизнес-процессов, профессиональным планированием проектов. При низком качестве планирования проектов основные трудозатраты управления сосредоточены на управлении изменениями. На предприятиях высокого уровня зрелости процесс управления изменениями затрагивает лишь «реагирование» на изменения внешних условий, а в случае наличия ресурсов, учитывающих сценарии изменения внешних условий, процесс управления изменениями фактически отсутствует. В работе<sup>26</sup> показано, что основой реинжиниринга процесса создания корпоративной культуры в матричных структурах является реинжиниринг системы мотивации. Мотивацию на работу в экстремальных условиях, т. е. мотивацию на работу с проблемами, следует трансформировать в мотивацию на упреждение вызовов, на эффективное управление рисками.

Апелляция руководства предприятия к непрогнозируемым внешним форс-мажорным обстоятельствам есть проявление неспособности навести порядок в управленческом хаосе. В условиях мейнстрима цифровизации невысокая корпоративная культура зачастую оборачивается негативными последствиями с точки зрения обеспечения информационной безопасности. Формальное соблюдение кодексов этики, декларирующих в основном правила взаимоотношений с внешними клиентами, порядок приема и регистрации подарков и вознаграждений за успешное сотрудничество и т. п., не создает практической основы для доверия между сотрудниками, для укрепления защиты информации в частности. Во время перевода делопроизводства в цифровой вид у многих сотрудников возникает возможность

---

<sup>24</sup> Неизвестный С.И., Галин Р. Ю. Гибридный процесс управления проектным офисом холдинга // Проблемы теории и практики управления, 2022, № 3, С. 85–105.

<sup>25</sup> Неизвестный С.И. Распределение ресурсов предприятий в управлении инцидентами информационной безопасности и информационными рисками. Информационная безопасность: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Москва, 2020, С.105-110.

<sup>26</sup> Алтухова Н. Ф., Васильева Е. В., Долганова О. И., Неизвестный С.И., Славин Б. Б., Хисюков Э.Р. Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности управления предприятием в условиях пандемии и постпандемии // Проблемы теории и практики управления, 2022, № 1, С. 62–80.



доступа к конфиденциальной, служебной информации и такие сотрудники не упустят возможности «выплеснуть» накопившийся негатив по отношению к руководству. Отсутствие доверия, напряженность между руководством и подчиненными приводят к росту инсайдерских инцидентов.

Формирование корпоративной культуры обоюдонаправленная деятельность: от руководства организаций к ее сотрудникам и наоборот. Наиболее продуктивно формирование корпоративной культуры идет на стартах создания предприятия, когда руководство набирает коллектив и оценивает будущих сотрудников с точки зрения совместимости их внутренних ценностей. Но и соискатели, просматривая предложения по должностям, решают, кому отдавать свой накопленный опыт, навыки – насколько взгляды руководства компаний, применяемые ими этические нормы не противоречат таковым со стороны соискателя. Опытный работодатель понимает, что хороших профессионалов на рынке труда не так уж и много. И конкуренты в таком ресурсе заинтересованы не менее, чем он. Сформировать коллектив предприятия из единомышленников, так, чтобы коллектив стал командой, очень сложная задача.

## **Заключение**

Уже беглый взгляд на историю управленческой мысли может отметить наличие примерно одних и тех же проблем управленческого хаоса и управленческого беспорядка.

Читая труды гуру в управлении Михаила Михайловича Сперанского, созданные еще три века назад, задаешься вопросом: можно ли методы и средства снижения беспорядка и хаоса в управлении руководством крупных систем (государство, министерство, ведомство) перенести на современную почву управления организациями разного масштаба? Проблемы, решавшиеся Михаилом Михайловичем в управленческом беспорядке и хаосе, актуальны сегодня, и их решения могут быть применены в организациях разного масштаба и видов деятельности. Анализ современного состояния проблем управленческого хаоса показывает, что эти проблемы не существенно изменились со времен Сперанского.

Глядя на современные проблемы управленческого беспорядка и хаоса, можно сделать вывод, о том, что современная управленческая мысль недостаточно усваивает наработки предшественников, пренебрегает изучением исторического опыта в этом направлении.

Среди средств решения проблем управленческого хаоса можно выделить инструменты теории хаоса, конвергенцию методологий управления, создание эффективной корпоративной культуры. Одним из аттракторов (равновесных состояний) менеджмента является конвергенция вертикальных и горизонтальных управленческих структур на основе развитой корпоративной культуры<sup>27</sup>. Без зрелой корпоративной культуры сложно говорить о формировании и устойчивом функционировании процесса управления беспорядком и хаосом на предприятии. В профессиональных командных отношениях в коллективе управленческий беспорядок и хаос практически отсутствуют.

---

<sup>27</sup> Ковырзин М.И., Неизвестный С.И., Шварц В. А. Роль корпоративной культуры в проектной деятельности // Управление проектами и программами. 2023. № 1. С. 30–41.

Впрочем, тема, затронутая в данной работе, требует системного рассмотрения, поскольку здесь изложены лишь несколько фрагментов из истории управленческой мысли, касающейся управления беспорядком и хаосом на предприятиях.

## Список литературы

1. Александр Фридман: «Хаос-менеджмент – это технология профессионального управления бизнесом». Status-media, 16.10.2017. URL: <https://status-media.com/lyudy/aleksandr-fridman-haos-menedzhment-eto-tehnologiya-professionalnogo-upravleniya-biznesom/>
2. Алтухова Н. Ф., Васильева Е. В., Деева Е. А., Дорофеев А. Н., Неизвестный С.И., Точилкина Е. Т. Лид-менеджмент. Монография под общ.ред. Е. В. Васильевой и С.И. Неизвестного. М: КНОРУС, 2022, ISBN 978-5-406-09955-1, 446 с.
3. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Долганова О.И., Неизвестный С.И., Славин Б.Б., Хисюков Э.Р. Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности управления предприятием в условиях пандемии и постпандемии // Проблемы теории и практики управления, 2022, № 1, С. 62-80.
4. Архив исторических и практических сведений, относящихся до России, издаваемый Калачевым: Кн.3. - Спб., 1858.
5. Войтишек Е. Бюджет на разработку проекта: ожидание и реальность. RusBase, 17.04.2017. URL:<https://rb.ru/opinion/byudzhet-i-realnost/>
6. Гребенюк А. Анализ бюджета, который поможет объективно оценить финансовый результат компании // Финансовый директор, 15.07.2020. URL: <https://www.fd.ru/articles/37164-analiz-byudjeta-kotoryu-pomojet-obektivno-otsenit-finansovyy-rezultat-kompanii>
7. Илларианов А. В. Клименко Э. Ю. Неизвестный С.И. Самоучитель топ-менеджера. – М.: Альпина-Паблицер, 2013. – 648с.
8. Ильин Е. П. Психология доверия. СПб.: Питер, 2013, 288 с. ISBN 978-5-496-00017-8
9. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент, 2018, №1 (106), С.58-64.
10. Ковырзин М.И., Неизвестный С.И., Шварц В. А. Роль корпоративной культуры в проектной деятельности // Управление проектами и программами. 2023. № 1. С. 30–41.
11. Леонова И. Ю. Доверие: понятие, виды и функции // Вестник Удмуртского университета, 2015, Т. 25, Вып. 2, С. 34–41.
12. Леонова И. Ю. Предикторы межличностного доверия // Психология общения и доверия: теория и практика: сб. материалов Междунар. конф. УРАО, МГУ. 6–7 ноября 2014 г. / под ред. Т. П. Скрипкиной. М.: Университет РАО, 2014.
13. Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. 2-е издание, перераб. и доп. М.: Проспект; 2021. 944 с.

14. Неизвестный С.И. Распределение ресурсов предприятий в управлении инцидентами информационной безопасности и информационными рисками. Информационная безопасность: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Москва, 2020, С.105-110.
15. Неизвестный С.И., Галин Р. Ю. Гибридный процесс управления проектным офисом холдинга // Проблемы теории и практики управления, 2022, № 3, С. 85-105.
16. Сперанский М. М. Проекты и записки. - М. - Л.: Изд-во АН СССР, 1961.
17. Степанов А. А., Савина М. В., Золотарева А. Ф. Концепция менеджмента XXI века - хаос-менеджмент // Экономические системы. 2017. Т. 10. № 1 (36). С. 15–18.
18. Худяков Д. С., Неизвестный С.И. Применение «принципа разнообразия» Эшби и принципа «минимально необходимого» Оккамы в формировании реестра процессов ИТ-подразделения предприятия // Вестник Академии знаний, 2023, № 3 (56), С.470-474.
19. Хусаинов З. Х. Методы управления хаосом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – С. 747–766. doi: 10.18334/ce.12.6.39200
20. Bartlett C.A., Ghoshal S. Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People // Harvard Business Review, 1995. May-June.
21. Levy D. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications // Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, 1994, pp. 167-178.
22. Nanaki Z. The application of chaos management theories in organization // International Journal of Management Technology, 2018, Vol.5, No 1, pp. 39-45.

## **ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОПТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Аннотация.** Целью данной статьи является анализ интенсивности изменений управления бизнес-процессами оптовых торговых предприятий субъектов малого предпринимательства на протяжении последнего десятилетия. Автор определил ряд факторов, неизбежно трансформирующих традиционные каналы сбыта оптовых торговых организаций субъектов малого предпринимательства и, как следствие, кардинально меняющих управление бизнес-процессами малого бизнеса. В статье обозначена роль уровня цифровой зрелости участников товародвижения, определяющая скорость изменения управления бизнес-процессами оптовых предприятий субъектов малого предпринимательства. Автор обосновал новые тенденции продвижения и реализации товара в оптовой торговле субъектов малого бизнеса и предложил использование гибридных схем каналов сбыта, как наиболее эффективных в современных условиях. Результаты проведенного исследования могут иметь практическое применение в виде рекомендаций по управлению бизнес-процессами руководителями оптовых компаний, относящихся к субъектам малого предпринимательства. Также, материалы данного исследования могут использоваться в обучающих программах высших учебных заведений по направлению «Торговое дело» и в программах повышения квалификации.

**Ключевые слова:** цифровая зрелость; управление предприятием; субъекты малого предпринимательства; оптовая торговля; бизнес-процессы; трансформация; каналы сбыта.

*Nikulina Y.A.*

## **FACTORS AND REASONS FOR CHANGES IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF WHOLESALE ORGANIZATIONS OF SMALL BUSINESS ENTITIES IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Annotation.** The purpose of this article is to analyze the intensity of changes in the management of business processes of wholesale trade enterprises of small businesses over the past decade. The author has identified a number of factors that inevitably transform the traditional sales channels of wholesale trade organizations of small businesses and, as a result, radically change the management of small business processes. The article identifies the role of the level of digital maturity of the participants of the commodity movement, which determines the speed of change in the management of business processes of wholesale enterprises of small businesses. The author substantiated new trends in the promotion and sale of goods in the wholesale trade of small businesses and proposed the use of hybrid schemes of sales channels as the most effective in modern conditions. The results of the conducted research can have practical applications in the

form of recommendations on business process management by managers of wholesale companies belonging to small business entities. Also, the materials of this study can be used in the training programs of higher educational institutions in the direction of "Trade" and in professional development programs.

**Keywords:** digital maturity; enterprise management; small business entities; wholesale trade; business processes; transformation; sales channels.

**Введение.** Вследствие внедрения в бизнес-процессы предприятий оптовой торговли инновационных технологий и программного обеспечения, данный сектор экономики получил уникальные инструменты, позволяющие эффективно управлять товародвижением, изменяя выбор каналов сбыта в зависимости от их экономической привлекательности. Эволюционные изменения трансформации бизнес-процессов в оптовой торговле связаны с очередным витком научно-технического прогресса, получившего название четвертой технологической революции. Исследовательские работы ученых последних десяти лет посвящены изучению влияния четвертой технологической революции на торговлю, как на наиболее подверженный трансформации внутренних процессов сектор экономики, где особое внимание уделяется появлению новых форм каналов сбыта<sup>1,2,3</sup>. Результатами их научных работ является устойчивая парадигма, что изменения приоритетов выбора схем товародвижения идет от многоканальности<sup>4</sup> к омниканальности<sup>5</sup>. Целью данной статьи является обоснование гипотезы трансформации каналов сбыта оптовых торговых компаний в эпоху цифровизации и, как следствие, изменение управления бизнес-процессами оптовых организаций в целом. Объектом исследования являются оптовые торговые предприятия субъектов малого предпринимательства. Предметом исследования являются схемы товародвижения оптовых компаний малого бизнеса. Научной новизной является выявление автором ряда факторов, влияющих на выбор оптимальных каналов сбыта предприятий

---

<sup>1</sup>Четвертая промышленная революция как фактор влияния на сферу товарного обращения / С. В. Панасенко, И. А. Рамазанов, В. П. Чеглов, Е. А. Красильникова // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности : Сборник научных статей по итогам десятой международной научной конференции, Казань, 30–31 октября 2020 года. Том Часть 2. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. – С. 181–185.

<sup>2</sup> Минеева, Е. В. Эволюция понятия цифрового развития в условиях революции «Индустрия 4.0» / Е. В. Минеева // Актуальные вопросы инновационного развития Арктического региона РФ : Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции, Северодвинск, 14–30 ноября 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова». – Северодвинск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2023. – С. 162–165.

<sup>3</sup> Чеглов, В. П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27–38.

<sup>4</sup> Никулина, Ю. А. Стратегия многоканальных продаж как конкурентное преимущество в оптовой торговле / Ю. А. Никулина, Г. Н. Чернухина // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 4(80). – С. 40–53.

<sup>5</sup> Чернухина, Г. Н. Управление омниканальными технологиями продаж / Г. Н. Чернухина, А. М. Чернухин // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 3. – С. 169–184.

малого бизнеса, неизбежно меняющих традиционные схемы управления бизнес-процессами объекта исследования и представление новых, гибридных схем каналов сбыта эффективных к использованию в современных условиях. Методы исследования, используемые автором, основываются на анализе научных работ ученых последних десяти лет, обобщении статистических данных из специализированных источников, логических выводов на основании полученных результатов.

С активным внедрением во все бизнес-процессы торговых организаций цифровых инструментов появилась возможность оптимизировать товародвижение в сегменте оптовой торговли от производителя к его конечному потребителю. Для оптовых предприятий субъектов крупного и среднего предпринимательства автоматизация внутренних бизнес-процессов, реструктуризация схем взаимодействия с внешними контрагентами – является осуществимым проектом, результатом которого стала трансформация традиционных схем товародвижения, приведшая к возникновению крупных торговых объектов, эко систем, специализированных платформ для реализации товара в секторе B2B. Последствия данной трансформации широко изучены в научных работах ученых<sup>6</sup> без должного учета специфики размера бизнеса. Автор данной статьи обращает внимание на необходимость четкого разделения в исследованиях реорганизации бизнес-процессов оптовых торговых предприятий разных субъектов предпринимательства и, обосновывает выделение в отдельный блок изучение изменения схем товародвижения оптовых предприятий субъектов малого бизнеса. Уникальность реструктуризации товародвижения оптовых торговых предприятий субъектов малого предпринимательства обусловлена рядом факторов, позволяющих подтвердить явные отличия трансформации схем товародвижения крупных и средних торговых предприятий. В Таблице 1 автором представлены специфические факторы, влияющие на особенный путь трансформации каналов сбыта для оптовых предприятий сектора малого предпринимательства.

*Таблица 1*

**Специфические факторы, влияющие на особенный путь трансформации каналов сбыта для оптовых предприятий сектора малого предпринимательства.**

<b>Фактор</b>	<b>Проблема</b>	<b>Пути решения</b>
Ограниченность в финансовых ресурсах.	Высокая стоимость цифровых продуктов, позволяющих автоматизировать бизнес-процессы оптовой торговой компании малого бизнеса.	Программы государственной поддержки малого бизнеса, предполагающие субсидии, льготное кредитование по приобретению и внедрению программных обеспечений и другого оборудования

<sup>6</sup> Развитие сферы товарного обращения в условиях цифровизации и технологических трансформаций / С. В. Панасенко, И. А. Рамазанов, В. П. Чеглов, Е. А. Красильникова // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам работы седьмого круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 сентября 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. – С. 135–137

		для автоматизации бизнес-процессов на современном уровне.
Ограниченность в квалифицированных кадровых ресурсах.	Для предприятий малого бизнеса присуще совмещение несколько должностных обязанностей одним сотрудником, в связи с ограниченным размером фонда оплаты труда. Уровень квалификации сотрудников не позволяет определять оптимальные цифровые инструменты на рынке инновационных технологий для своевременного внедрения в свои бизнес-процессы.	На рынке готовых программных обеспечений требуется наличие цифровых продуктов, не требующих высокой квалификации по их внедрению и использованию. Стимулирование производства таких цифровых продуктов требует активного участия государства, в виде субсидирования затрат на их создание компаниям-изготовителям.
Низкий уровень цифровой зрелости сотрудников высшего звена.	Цифровые решения для автоматизации бизнес-процессов имеют высокую скорость изменения предложения в связи с постоянной модернизацией за счет новых технологий. На рынке появляются новые цифровые продукты, внедрение которых приводит к удержанию жизнеспособности оптового торгового предприятия. Руководству высшего звена требуется постоянно повышать уровень своей цифровой зрелости, для удержания конкурентоспособности компании.	Требуются специализированные обучающие программы по повышению уровня знаний кадровых работников высшего звена, для обеспечения эффективного управления оптовым торговым предприятием субъекта малого предпринимательства. Такие программы могут быть организованы как компаниями-производителями программных обеспечений для малого бизнеса, так и в рамках государственной поддержки малого предпринимательства.

*Источник:* составлено автором.

Учитывая данные факторы, автор делает вывод, что изменение управления бизнес-процессами оптовых торговых предприятий субъектов малого предпринимательства в условиях цифровой экономики в последнее десятилетие имеет специфические особенности, организующие собственные эффективные пути трансформации товародвижения. Так же, анализируя пути решения проблем обеспечения доступности автоматизации бизнес-процессов предприятий малого бизнеса, автор отмечает важную роль государства в поддержке функционирования сектора экономики субъектов малого предпринимательства<sup>7</sup>, в котором занято существенная доля трудоспособного населения страны, обеспечивающая уровень социальной удовлетворенности управлением государством. По данным на официальной платформе малого и среднего предпринимательства в настоящий период 2023 года на предприятиях малого бизнеса занято 25 % численности трудоспособного населения. На рисунке 1 показано распределение долей количества трудоспособного населения, задействованного в разных секторах предпринимательства.

<sup>7</sup> Никулина, Ю. А. Актуализация государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в сфере оптовой торговли / Ю. А. Никулина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 3(135). – С. 139–144.



**Рис. 1.** Доля трудоспособного населения от 15 до 72 лет занятого в разных субъектах предпринимательства Российской Федерации.

Источник: составлено автором по статистическим данным на официальном портале для малого и среднего предпринимательства<sup>8</sup>

Высокая доля трудоспособного населения, занятая в секторах микро и малых предприятий позволяет предположить о высокой доле на рынке труда персонала с низкой квалификацией и цифровой зрелостью, и как следствие, высоком спросе на готовые цифровые решения для автоматизации малого бизнеса, доступного к использованию таким персоналом. Структурные подразделения оптовых торговых компаний предполагают обязательное наличие складских помещений, требующих интеграции с бизнес-процессами как внутри торгового предприятия, так и с ее внешними контрагентами. На протяжении последнего десятилетия управление складскими подразделениями оптовых компаний претерпело значительную корреляцию с высокой долей внедрения высокотехнологичного оборудования и специализированных программных обеспечений<sup>9,10</sup>. Необходимость таких изменений обусловлена двумя основными факторами: естественным развитием научно-

<sup>8</sup> Цифровая платформа МСП – сервис для бизнеса: Оборот МСП от общего в Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: <https://msp.pf/analytics/> (Дата обращения: 12.05.2023)

<sup>9</sup> Чернухина, Г. Н. Инструменты совершенствования складских процессов в торговле / Г. Н. Чернухина, Е. В. Карпушкина // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. – С. 73–76.

<sup>10</sup> Арефьев, Д. В. Цифровая зрелость предприятия как конкурентная цель / Д. В. Арефьев // Цифровые технологии в развитии современных экономических систем : Материалы всероссийской научно-исследовательской конференции, Липецк, 30 ноября 2022 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2023. – С. 265–268.



технического прогресса и внедрения его новых продуктов во все сектора экономики; и государственной интервенцией в виде обязательного использования электронных инструментов и технологий для обеспечения высокого уровня контроля за предприятиями ведущими коммерческую деятельность. Таким образом, только введение национальной системы маркировки «Честный знак» на все группы товара<sup>11</sup>, обязывает всех участников товародвижения стать участниками электронного документа оборота, что вынуждает предприятия субъектов малого предпринимательства, вне зависимости от их готовности и финансовых возможностей внедрять цифровые технологии для сохранения функционирования предприятия в правовом поле, согласно законодательства Российской Федерации. На рисунке 2 продемонстрированы ряд действий необходимых к осуществлению для обеспечения участия в национальной системе отслеживания товародвижения «честный знак»,



Рис. 2. Схема необходимых действий участников национальной системы отслеживания товародвижения «честный знак».

Источник: Цифровая платформа МСП – сервис для бизнеса: Оборот МСП от общего в Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: [https://честныйзнак.рф/edo\\_lite/](https://честныйзнак.рф/edo_lite/) (Дата обращения: 12.05.2023).

Негативные последствия введения национальной системы маркировки «Честный знак» отражено в своих научных работах многими учеными<sup>12,13</sup>. В продолжении их выводов можно констатировать факт вынужденного перехода на цифровые технологии субъектов

<sup>11</sup> Цифровая платформа МСП – сервис для бизнеса: Оборот МСП от общего в Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: [https://честныйзнак.рф/edo\\_lite/](https://честныйзнак.рф/edo_lite/) (Дата обращения: 12.05.2023)

<sup>12</sup> Писанкова, В. А. Маркировка товаров: текущее состояние и перспективы развития / В. А. Писанкова, П. В. Хохлова // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор : сборник научных трудов, Владивосток, 01–29 апреля 2021 года. Том Выпуск 1. – Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2021. – С. 185–188.

<sup>13</sup> Каманина, Р. В. Малый и средний бизнес в современной российской экономике / Р. В. Каманина, Н. Ю. Курганова // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 3. – С. 199–213.

малого предпринимательства при высоком уровне цифровой безграмотности, что значительно повышает риски их банкротства<sup>14</sup>.

На основании вышеизложенного автор прогнозирует следующие тенденции продвижения и реализации товара в оптовой торговле субъектов малого предпринимательства. Для удержания жизнедеятельности торговых оптовых предприятий малого бизнеса, а также обеспечения конкурентоспособности внутри рынка сбыта, где участниками товародвижения являются предприятия с высоким уровнем цифровой зрелости и финансовыми возможностями – требуется трансформация каналов сбыта и поиск новых, экономически эффективных схем товародвижения с учетом внедрения цифровых продуктов, инновационных технологий, позволяющих изменить скорость протекания бизнес-процессов и модернизировать коммуникации как внутри структурных подразделений компании так и с внешними контрагентами. В Таблице 2 автором представлен перечень необходимых действий по изменению управления оптовым торговым предприятием субъектов малого предпринимательства, результатом которых будет достижение определённого эффекта, обеспечивающего конкурентоспособность малых торговых компаний на рынке сбыта их продукции в современных условиях.

*Таблица 2*

**Свод действий и ожидаемого от них эффекта, обеспечивающих конкурентоспособность оптовых торговых компаний субъектов малого предпринимательства.**

<b>Действие</b>	<b>Описание</b>	<b>Ожидаемый эффект</b>
Автоматизация склада	Современные программные обеспечения и специализированное оборудование позволяющее автоматизировать бизнес-процессы складских подразделений.	Переход с «ручного» управления на автоматизированный позволяет ускорить протекание бизнес-процессов складских подразделений, значительно снизив издержки, устранив возможность ошибок по причине «человеческого фактора», обеспечив возможность интеграции с другими подразделениями.
Автоматизация бизнес-процессов между подразделениями компании	Автоматизация коммуникаций между подразделениями компании с возможностью доработки программных обеспечений под специальные потребности торгового предприятия. Интеграция программных обеспечений складских	Контроль в режиме реального времени за всеми подразделениями оптовой торговой организации, возможность получения оперативной информации всеми участниками бизнес-процессов.

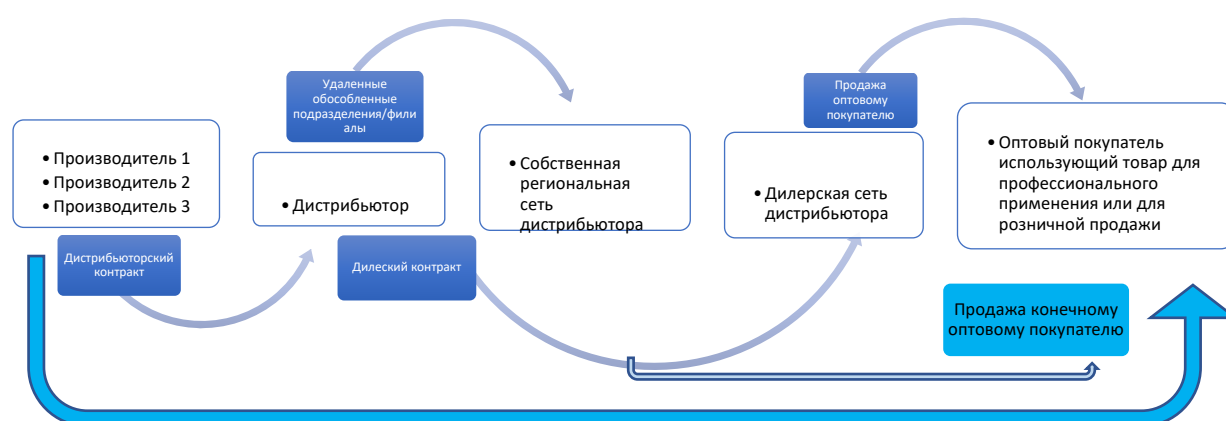
<sup>14</sup> Никулина, Ю. А. Практика антикризисного управления потенциалом торговой организации / Ю. А. Никулина, Г. Н. Чернухина // Развитие Российской торговли в современных условиях : сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела, Москва, 24–25 апреля 2015 года / Московский финансово-промышленный университет "Синергия". – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2015. – С. 128–135.

	подразделений с коммерческими структура и отделом финансовой и бухгалтерской отчетности.	
Интеграция с бизнес-процессами контрагентов	Интеграция программных обеспечений, используемых подразделениями оптовой компании с программными обеспечениями внешних контрагентов.	Отслеживание движения товара в режиме реального времени по заранее оговоренным параметрам с внешними контрагентами, контроль финансовых потоков по реализации товара. Оптимизация затрат на обработку и доставку товара.
Автоматизация финансовых инструментов	Интеграция платежных инструментов всех участников товародвижения с сервисами финансового сектора.	Широкий ассортимент выбора платежных инструментов, предоставляемый банковским сектором и интеграции их с платежными продуктами участников товародвижения ускорило отслеживание финансовых потоков, что дает конкурентное преимущество масштабирования торгового бизнеса посредством расширения филиальной сети.
Инструменты для управления персоналом	Автоматизация показателей эффективности персонала, электронный учет кадров, широкий ассортимент инструментов для коммуникации с персонала.	Возможность качественного контроля за работой персонала удаленных подразделений, дающее преимущество масштабированию бизнеса в сторону расширения филиальной сети.

Источник: составлено автором.

Реализация вышеперечисленных действий обеспечит оптовым торговым компаниям субъектов малого предпринимательства перейти на новый уровень управления бизнес-процессами, позволяющий применять различные схемы использования каналов сбыта, ранее недоступные по объективным причинам. На протяжении последних десяти лет традиционные схемы реализации товара оптовыми компаниями малого бизнеса включали в себя основные этапы: производство товара, продажа товара дистрибьютору, реализации товара от дистрибьютора его региональным дилерам и далее конечному потребителю для профессионального использования или розничной торговли. Продолжительное время применение такой схема каналов сбыта была оптимальной и экономически обоснованной. Компании дистрибьюторы активно расширяли свою дилерскую сеть на территории региона покрытия, согласно условиям контракта с производителем товара. Спрос на инструменты, позволяющие расширить и удерживать дилерскую сеть послужили толчком к развитию целых секторов услуг по обеспечению потребностей компаний-дистрибьюторов. Активно развивались специализированные выставки на национальном и региональном уровнях, обеспечивающие продвижение реализуемого дистрибьютором товара через поиск новых региональных дилеров. Масштабирование бизнеса компании-дистрибьютора через расширение собственной дилерской сети имела все возможности для реализации бизнес-

потребностей. Наличие региональных дилеров позволяло организовывать быстрый доступ к реализуемому дистрибьютором товару к его конечному потребителю любой региональной удаленности. В зависимости от условий договора поставки товара, компания-дилер имела функции кредитной организации, выкупая продукция крупными партиями, высвобождая тем самым оборотные средства компании-дистрибьютора для закупки новых партий товара у производителя, не прибегая к слугам финансовых кредитных организаций, что существенно снижало финансовые риски дистрибьютора. Традиционные схемы каналов сбыта позволяли обеспечить реализацию товара на территории всей России на протяжении долгого периода времени, не претерпевая существенных изменений. Но, с постепенной экспансией цифровых технологий в бизнес-процессы оптовых торговых компаний всех субъектов предпринимательства, произошла трансформация эффективности каналов сбыта, образуя новые гибридные схемы взаимодействия. Автоматизация бизнес-процессов оптовых торговых компаний малого бизнеса и интеграция их с внешними контрагентами позволяет эффективно реализовывать товар по всей территории Российской Федерации, исключая из цепочки товародвижения дилерские сети дистрибьютора, делая приоритетным масштабирование бизнеса посредством развития собственной филиальной сети, или продажи товара на прямую конечному потребителю для его последующей профессиональной реализации или розничной торговли. Тем самым автор обосновывает свою гипотезу трансформации каналов сбыта в современных условиях и предлагает актуализированную схему товародвижения, представленную на рисунке 3.



**Рис. 3.** Актуализированные схемы использования каналов сбыта товара в оптовой торговле субъектов малого предпринимательства.

*Источник:* составлено автором.

На данной схеме представлены гибридные схемы использования каналов сбыта, выбор которых зависит от специфики рынка сбыта реализуемого товара. Приоритетным направлением автор считает масштабирование бизнеса оптовых торговых предприятий субъектов малого предпринимательства посредством открытия собственных региональных филиалов – обособленных подразделений. Данный вид масштабирования технически осуществим для предприятий малого бизнеса и требует совершения перечня действий,

указанных автором в Таблице 2 настоящего исследования, что неизбежно приведет к изменению управления бизнес-процессами и реорганизации схем товародвижения. Автор приводит основные факторы, подтверждающие эффективность масштабирования бизнеса по пути расширения собственной филиальной сети на рисунке 4.



**Рис.4.** Основные факторы, подтверждающие эффективность масштабирования бизнеса по пути расширения собственной филиальной сети.

Источник: составлено автором.

Изменение управления оптовой торговой организацией малого бизнеса в сторону расширения собственной филиальной сети имеет явные преимущества, обеспечивающие высокую конкурентную устойчивость компании в долгосрочной перспективе. Риски использования дилерской сети для обеспечения реализации товара на всей территории Российской Федерации, нивелируют преимущества применения данного канала сбыта, неизбежно трансформируя традиционные схемы товародвижения в сторону гибридных схем. Настоящее исследование требует дальнейшего подтверждения расчетом технико-экономического обоснования. В заключении автор хочет отметить неизбежность изменения управления бизнес-процессами оптовых предприятий, зависящими от скорости внедрения продуктов научно-технического прогресса и применения цифровых инструментов, кардинально меняющих эффективность использования традиционных схем каналов сбыта.

## Список литературы

1. Арефьев, Д. В. Цифровая зрелость предприятия как конкурентная цель / Д. В. Арефьев // Цифровые технологии в развитии современных экономических систем : Материалы всероссийской научно-исследовательской конференции, Липецк, 30 ноября 2022 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2023. – С. 265–268. – EDN BNSJDU.

2. Каманина, Р. В. Малый и средний бизнес в современной российской экономике / Р. В. Каманина, Н. Ю. Курганова // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 3. – С. 199–213. – EDN LDYFWB.
3. Минеева, Е. В. Эволюция понятия цифрового развития в условиях революции «Индустрия 4.0» / Е. В. Минеева // Актуальные вопросы инновационного развития Арктического региона РФ : Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции, Северодвинск, 14–30 ноября 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова». – Северодвинск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2023. – С. 162–165. – EDN MTUOWI.
4. Никулина, Ю. А. Актуализация государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в сфере оптовой торговли / Ю. А. Никулина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 3(135). – С. 139–144. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.016. – EDN FGVLAO.
5. Никулина, Ю. А. Практика антикризисного управления потенциалом торговой организации / Ю. А. Никулина, Г. Н. Чернухина // Развитие Российской торговли в современных условиях : сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела, Москва, 24–25 апреля 2015 года / Московский финансово-промышленный университет "Синергия". – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2015. – С. 128–135. – EDN WYALVL.
6. Никулина, Ю. А. Стратегия многоканальных продаж как конкурентное преимущество в оптовой торговле / Ю. А. Никулина, Г. Н. Чернухина // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 4(80). – С. 40–53. – DOI 10.37791/1993–7598–2020-14-4-40-53. – EDN RMELRK.
7. Писанкова, В. А. Маркировка товаров: текущее состояние и перспективы развития / В. А. Писанкова, П. В. Хохлова // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор : сборник научных трудов, Владивосток, 01–29 апреля 2021 года. Том Выпуск 1. – Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2021. – С. 185–188. – DOI 10.24412/cl-36450-2021-1-185-188. – EDN NRTZIR.
8. Развитие сферы товарного обращения в условиях цифровизации и технологических трансформаций / С. В. Панасенко, И. А. Рамазанов, В. П. Чеглов, Е. А. Красильникова // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам работы седьмого круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 сентября 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. – С. 135–137. – EDN AHJFJL.
9. Цифровая платформа МСП – сервис для бизнеса: Оборот МСП от общего в Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: <https://msp.pf/analytics/> (Дата обращения: 12.05.2023)

10. Цифровая платформа МСП – сервис для бизнеса: Оборот МСП от общего в Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: [https://честныйзнак.рф/edo\\_lite/](https://честныйзнак.рф/edo_lite/) (Дата обращения: 12.05.2023)
11. Чеглов, В. П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27–38. – DOI 10.33983/2075–1826-2020-2-27-38. – EDN KORCGQ.
12. Чернухина, Г. Н. Инструменты совершенствования складских процессов в торговле / Г. Н. Чернухина, Е. В. Карпушкина // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. – С. 73–76. – EDN NCFPNI.
13. Чернухина, Г. Н. Управление омниканальными технологиями продаж / Г. Н. Чернухина, А. М. Чернухин // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 3. – С. 169–184. – DOI 10.46486/0234-4505-2021-3-169-184. – EDN ХННУХН.
14. Четвертая промышленная революция как фактор влияния на сферу товарного обращения / С. В. Панасенко, И. А. Рамазанов, В. П. Чеглов, Е. А. Красильникова // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности : Сборник научных статей по итогам десятой международной научной конференции, Казань, 30–31 октября 2020 года. Том Часть 2. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. – С. 181–185. – EDN UOFQOC.

## **О ПРОЕКТНОМ ПОДХОДЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Аннотация.** В последние годы в государственном управлении Российской Федерации на все активнее начинает внедряться проектная форма организации работы. Целесообразность внедрения проектного подхода исходит от регулярных огромных затрат на их реализацию и необходимости более точной оценки эффективности этой деятельности, достижения баланса экономического и социального эффектов. В различных странах мира в 70–90 % организаций уже внедрено проектное управление, что позволяет бизнесу снижать затраты благодаря правильному стратегическому выбору, более точному целеполаганию по срокам, систематическому финансовому контролю, особой организации проектных команд и оптимизации ресурсов. Автором рассмотрен опыт реализации проектного подхода в государственном региональном управлении в различных странах мира и в России.

**Ключевые слова:** региональные программы развития, проектный подход, оргструктура, команда и бюджет проекта.

*Nosakov I.V.*

## **ABOUT THE PROJECT APPROACH IN THE STATE REGIONAL ADMINISTRATION**

**Annotation.** In recent years in state administration of Russian Federation is increasingly becoming embedded project form of work organization. The feasibility of the design approach comes from the regular huge costs for their implementation and the need for more precise assessment of the effectiveness of these activities, balance the economic and social effects. In various countries around the world in 70 – 90% of organizations have implemented project management that allows businesses to reduce costs by correct strategic choice, a more accurate goal-setting deadlines, systematic financial control, the special organization of the project teams and resource optimization. The author considered the experience of implementing the project approach in state administration in different countries and in Russia.

**Keywords:** regional programs of development, project approach, organizational structure, team and budget of the project.

В последние годы в государственном управлении Российской Федерации на все активнее начинает внедряться проектная форма организации работы. Целесообразность внедрения проектного подхода исходит от регулярных огромных затрат на их реализацию и необходимости более точной оценки эффективности этой деятельности, достижения баланса экономического и социального эффектов.



Изначально проектное управление пришло из военного искусства, где позволяло упреждать противника и проводить своевременную перегруппировку сил. Управление проектами также распространилось и на иные сферы государственной деятельности. Далее управление проектами и программами стало популярно в коммерческой деятельности. Становление теории управления проектами как современной науки относится ко второй половине XX века. Кризис управления в бюрократических организационных структурах, их неспособность быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды, усложнение и многообразие решаемых задач приводит к осознанию необходимости применения новых управленческих методов<sup>1</sup>.

Так в различных странах мира в 70–90 % организаций уже внедрено проектное управление, что позволяет бизнесу снижать затраты благодаря правильному стратегическому выбору, более точному целеполаганию по срокам, систематическому финансовому контролю, особой организации проектных команд и оптимизации ресурсов. Проектное управление – это вид управленческой деятельности, направленной на выполнение проекта в заданные сроки, в рамках утвержденного бюджета и при безусловном соблюдении требований качества и технических спецификаций.

Можно перечислить особенности проектного управления: настрой на новое и оригинальность; преимущество цели перед процессом; поэтапный характер деятельности; работа вне узковедомственных рамок и в нескольких направлениях сразу; жесткие сроки инициации и завершения деятельности; точные финансовые ресурсы; значительно большая производительность работы. Особую важность имеет мобильность проектных организаций, их умение подстраиваться под динамику внешней среды.

Когда в той или иной стране начинаются проблемы, она обращает внимание на проектные подходы. Считаю необходимым рассмотреть примеры сотрудничества государства и бизнеса в сфере управления проектами в разных странах мира. В Великобритании 2011 г стал годом рождения проектного управления, когда был создан Департамент приоритетных проектов. Причины его создания заключались в нереалистичности планов и бюджетов и неэффективной работе с рисками. Созданный орган представляет собой проектный офис государственного уровня, который сам в управлении государственными проектами активно не участвует, но обеспечивает их поддержку. Он ведет портфель государственных проектов и обеспечивает их экспертную и управленческую поддержку. Специалисты департамента собирают лучшие практики управления проектами и, в случае необходимости, помогают в работе руководителям проектов. Это своеобразный центр знаний и компетенций. Кроме того, Департамент выполняет важную функцию независимой оценки проектов, поскольку он создает свою собственную отчетность в ключевых точках реализации проектов. Ожидаемая годовая экономия государственных средств за счет повышения эффективности реализации проектов – на уровне 3–7 млрд фунтов. Так, например, из отчета за 2014 г видно, что портфель приоритетных проектов правительства Великобритании включает около 200

---

<sup>1</sup> Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. - 2-е изд. - М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. - 312 с.

проектов с 40-летним горизонтом планирования и бюджетом около 500 млрд фунтов. Это – проекты по развитию сервисов, связанных с предоставлением государственных услуг, работой правительства, проекты развития инфраструктуры, оборонные проекты, IT проекты. В функции Департамента не входит собственно управление государственными проектами, за это отвечают специальные подразделения соответствующего министерства, но на Департамент возложена задача по подготовке руководителей проектов. Для этого создана Академия, специализирующаяся на подготовке руководителей государственных проектов. Аналогичные подразделения есть в Канаде, Австралии, Сингапуре и других странах.

В Великобритании разработаны стандарты по управлению проектами, наиболее известный из них – стандарт PRINCE2, определяющий основные процессы управления проектом, организационную структуру, роли, документы и т. д. Этот стандарт активно применяется не только в Великобритании, но и в других англоязычных странах. Поскольку в PRINCE2 описывается только управление государственными проектами, в дополнение к нему были разработаны отдельные стандарты: по управлению программами, по управлению портфелями, по работе проектных офисов.

Кроме того, государственные органы в Великобритании активно внедряют методики Agile – гибкое управление проектами, предполагающее реализацию проектов в виде спирали, постепенное принятие решений, уточнение требований и т. д. В частности, в правительстве Великобритании обсуждаются и разрабатываются специальные методики, в том числе для казначейства, позволяющие утверждать бюджеты по проектам, где нет жестких фаз, и предполагается множество изменений. В США используется адаптация национального стандарта PMBOK для государственных проектов – PMI PMBOK Government Extension.

Японцы начали испытывать сложности в начале 2000-х гг., а к 2005 г утратили привычные позиции на глобальном рынке. Южная Корея и Китай стали активно теснить Японию на тех рынках, где она была традиционно сильна. Именно тогда Япония инициировала запуск нескольких национальных программ по увеличению конкурентоспособности под общим названием «Новая волна». В рамках реализации этих программ Министерством промышленности и торговли Японии была профинансирована работа по разработке специальных методик управления этими программами. В результате была разработана методика в восточном стиле, больше похожая на философию. Она вобрала в себя разные методологии, в том числе управление инновациями, управление инжинирингом и управление программами. Именно тогда была разработана модель P2M (Project and Program management).

Изначально данная методология была разработана для реализации государственных проектов, проектов по развитию инфраструктуры, а также проектов по развитию бизнеса, поскольку в Японии государство очень активно поддерживает компании, способные увеличить конкурентоспособность страны. Было выделено несколько ключевых направлений, в том числе продвижение той продукции, которую японцы умеют делать – скоростные поезда, атомные электростанции. Японская методология предполагает, что

главной целью команды проекта является создание не продукта, а ценности. Методология описывает, как собрать dream-team под конкретную программу, как научить их работать в едином информационном поле, как мотивировать их на обмен знаниями и опытом, и как обеспечить взаимодействие между программами.

В муниципалитете Лондона существует методология управления программами в государственном секторе Public sector program management approach. Методология включает описание жизненного цикла, процедуры, шаблоны, чек-листы и руководство по внедрению. Впоследствии этот единый подход подхватили регионы. В проекте рассматриваются поведенческая, техническая и контекстуальная компетентность на индивидуальном уровне, на уровне команды и организации.

№№		<b>Индивидуальный уровень</b>	<b>Команда</b>	<b>Организация</b>
1.	<b>Поведенческая компетентность</b>	Навыки межличностного взаимодействия	Динамика команды	Культура
2.	<b>Техническая компетентность</b>	Техники	Методы	Структуры
3.	<b>Контекстуальная компетентность</b>	Опыт (лучшие практики)	Модели жизненного цикла	Соответствие стратегии

Таблица 1. Самооценка проекта, разработанная муниципалитетом Лондона

Также есть методика Нью-Йоркского муниципалитета по управлению проектами.

В Великобритании была разработана модель оценки зрелости организации в области управления проектами, программами, портфелями проектов – РЗМЗ. Впоследствии эта модель была внедрена на государственном уровне в Австралии. Модель включает несколько блоков, для каждого из которых заполняется свой лист оценки – таким образом, организация может определить, на каком уровне развития находится по каждому из блоков, и соответственно планировать свою работу. В соответствии с этой моделью, в рамках совершенствования компетентности организации выстраивается целая программа развития — например, если организация планирует перейти со второго уровня развития на целевой третий, формируется комплексная программа перехода, учитывающая все необходимые аспекты. В 2011 г в Австралии было принято решение об обязательности прохождении этой оценки для всех государственных организаций. Эта модель проста в применении и широко распространена.

В правительственных организациях Австралии используется специальная система сертификации по управлению проектами. Система сертификации включает 21 компетенцию, большая часть относится к управлению проектами, но есть также и

компетенции, связанные с оказанием государственных услуг. Отдельные компетенции управления проектами встречаются и в других системах сертификации, например, отраслевых. С другой стороны, в модель сертификации для правительственных организаций также включены некоторые отраслевые компетенции, связанные с государственным сектором.

В США используется система сертификации, связанная с обеспечением реализации государственных контрактов. В рамках этой системы специалист может претендовать на один из трех уровней компетентности в области управления контрактами, проектами, программами в органах власти: Начальный уровень, Средний уровень, Ведущие специалисты. Система сертификации включает программу обучения, состоящую из нескольких курсов: управление проектами, управление контрактами, лидерство и коммуникация, государственные требования, управление затратами. Желающий сертифицироваться специалист должен в обязательном порядке пройти такое обучение.

Во всем мире отмечается значительный рост внимания к проектному менеджменту со стороны государственного сектора. Сегодня многие руководители говорят о важности проектов для экономики государства, для его развития и позиционирования. Важно сформировать национальный потенциал в области управления проектами. В нашей стране в настоящее время проектный подход применяется в федеральных структурах, например, в аппарате Правительства России. Принципы проектного управления используются и в Минэкономразвития. Потребность перехода на принципы проектного управления возникает в условиях модернизации экономики, реализации инфраструктурных и инновационных проектов, развития промышленно-территориальных кластеров<sup>2</sup>.

Но в государственном региональном управлении нашей страны такая форма организации работы пока не нашла широкого применения. В настоящее время обсуждаются вопросы внедрения проектного управления в ряде регионов России: в Пермском крае, в Орловской и Томской областях (реализация крупных региональных проектов) и в Республике Крым (долгосрочный план развития и инвестиционные проекты)<sup>3,4</sup>. Имеются примеры проектного управления в администрациях Кирова и Оренбурга (методы проектного управления в контексте административной реформы, внедрения управления, ориентированного на результат), Перми (управление проектами на примере Комитета культуры города), Белгорода (управление проектами в государственной и муниципальной службе, проект «Зеленая столица»)<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Дементьев В. В. Проектное управление в системе стратегического планирования [Электронный ресурс] // Бюджет. - 2012. - №8. <http://bujet.ru/article/200687.php>

<sup>3</sup> В Томске обсудили внедрение проектного управления в госслужбе [Электронный ресурс] // Томский обзор. - 7 декабря 2015 г. <https://obzor.westsib.ru/news/469716>

<sup>4</sup> Глазьев С. Крыму необходима национализация земель и мощный институт развития [Электронный ресурс] // 15 апреля 2015 г. <http://tass.ru/opinions/interviews/3210047>

<sup>5</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] // Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. <http://lawru.info/dok/2010/05/31/n496674.htm>

В органах исполнительной власти, государственных органах и органах местного самоуправления Белгородской области система управления проектами внедряется с 2010 года. Определяются условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнес-сообщества и власти, регламентируется персональная ответственность межотраслевой команды проекта.

Внедрение проектного управления имеет свои особенности: сформирована нормативная база, определяющая порядок управления проектами в органах власти области; выстроен механизм проектного управления от идеи и инициации проекта до его завершения и осуществления мотивации участников проекта при условии его успешной реализации; в работу подключены все муниципальные образования области, в каждом из которых сформированы центры компетенций проектного управления – проектные офисы; выработана практика рассмотрения значимых и инновационных проектов на самом верхнем уровне власти области – оперативном совещании с участием членов Правительства области; проводится обучение проектному управлению государственных и муниципальных служащих.

Проектный менеджмент не противоречит применяемому программно-целевому планированию бюджета. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала до завершения. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ всех ресурсов. Так, существующая в Белгородской области организация проектного управления позволяет снимать проблемы, препятствующие реализации проектов, оперативно решать возникающие в процессе реализации вопросы, совместными усилиями достигать заданных показателей и планируемых целей. В результате достигается прозрачность принимаемых решений, повышается эффективность и результативность работы органов власти области, на 20–50 % сокращаются сроки выполнения работ, осваиваются дополнительные инвестиции. При этом названные элементы возможно рассматривать в разрезе как одного проекта, так и целого портфеля проектов, а в будущем и региональной стратегии развития<sup>6</sup>.

## Список литературы

1. В Томске обсудили внедрение проектного управления в госслужбе [Электронный ресурс] // Томский обзор. - 7 декабря 2015 г. <https://obzor.westsib.ru/news/469716>
2. Глазьев С. Крыму необходима национализация земель и мощный институт развития [Электронный ресурс] // 15 апреля 2015 г. <http://tass.ru/opinions/interviews/3210047>
3. Дементьев В. В. Проектное управление в системе стратегического планирования [Электронный ресурс] // Бюджет. - 2012. - №8. <http://bujet.ru/article/200687.php>
4. Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. - 2-е изд. - М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. - 312 с.

---

<sup>6</sup> Сергачев В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. - 2012. - №7. <http://bujet.ru/article/193742.php>

5. Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] // Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп.  
<http://lawru.info/dok/2010/05/31/n496674.htm>
6. Сергачев В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. - 2012. - №7.  
<http://bujet.ru/article/193742.php>

## ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВОМ КАК К ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЕ

Рассмотрен цивилизационный подход к использованию цифровых технологий в государственном управлении и выявлены основные противоречия в построении электронного государства как платформы в Российской Федерации. Использованы метод абстрагирования и метод исторической аналогии.

Понятие «цивилизация» до сих пор не имеет однозначного содержания и провоцирует разнообразие научных школ в применении цивилизационного подхода<sup>1</sup>. Например, французская школа ориентируется на цивилизацию как культурное пространство (Фернан Бродель), американская школа использует технологический детерминизм (Лесли Уайт), российский подход воспринимает цивилизацию как приспособление населения к окружающей среде, которая включает в себя культуру, ментальность и технологии. То есть в российском измерении цивилизация это совокупность технико-технологического компонента, политико-социального компонента и идейно-ценностного компонента<sup>2</sup>. Разнообразие коннотаций одного понятия даже в рамках одной школы вносит неопределённость и трудность объективации управления.

Современная общественная среда в России, в которой формируется текущее поколение, характеризуется ориентиром на достижение целей участников социальных отношений, причём в экономике сохраняется ориентир на бизнес-цели (прибыльность экономической и финансовой деятельности), в личных отношениях присутствует фокус на реализацию индивидуальных жизненных стратегий. Самостоятельная, активная личность, способная реализовывать собственную жизненную стратегию, нуждается не в «опеке» государства, а публичных услугах, способствующих достижению личных целей. Поскольку каждый актор самостоятелен и активен, общественные отношения могут строиться только на принципах равноправия и сотрудничества<sup>3</sup>. То есть идейно-ценностный компонент ориентирован на потребности актора. В свою очередь политико-социальный компонент опирается на сознательное гражданское общество, которое включает в себя активное использование форумов, блогов, социальных сетей и других форм электронного взаимодействия (отдельные сайты, порталы). Таким образом, можно признать, что современные технологические условия являются предпосылкой формирования гражданского общества, которое с помощью взаимодействия акторов двигается к осознанию потребности принимать участие в муниципальном и государственном управлении.

---

<sup>1</sup> Слоботчиков О.Н., Кирсанов К. А., Попова С. А. Становление цивилизации знания и риска и проблемы цифровизации в России // Вестник Евразийской науки, 2020 №1, <https://esj.today/PDF/44ECVN120.pdf> (дата обращения: 19.03.2023).

<sup>2</sup> Малашенко А. В. Становление постиндустриальной цивилизации: от цифровизации до варварства : монография / А. В. Малашенко, Ю. А. Нисневич, А. В. Рябов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 212 с.

<sup>3</sup> Груднов Д. В. Электронные партисипативные технологии в осуществлении современного публичного управления и деятельности электронного правительства / Д. В. Груднов // Вестник МГЭИ (on line). – 2020. – № 2. – С. 301–313.

Запрос общества к государству позволяет перейти от концепции «Электронное правительство» к более сложной форме отношений населения как акторов и государства как электронного государства<sup>4,5</sup>.

Электронное правительство предполагает создание функциональных порталов и их может быть множество, как сейчас, а электронное государство строится на единой платформе<sup>6</sup>. По мнению Малашенко содержание электронного государства включает в себя следующие предпосылки:

- вся система органов власти в первоочередном порядке предназначена для оказания услуг акторам;
- деятельность всей системы органов власти должна быть открытой и прозрачной для акторов;
- органы власти всех уровней должны быть доступны каждому гражданину в любой момент из любого места его нахождения (омникабельность);
- вся система органов власти переносится в современную сетевую информационно-коммуникационную среду<sup>7</sup>.

В 2005 г. высказывалась идея о построении таких государственных платформ управления, которые позволили бы создать единое европейское электронное правительство и управление<sup>8</sup>. На текущий момент общественный запрос на подобную платформу отсутствует, так как не сформировался соответствующий политико-социальный компонент. Однако в интересах глобализации и наднационального стратегического развития эта идея является актуальной.

Выявленные противоречия:

1. Управление современным российским обществом использует вертикально-ориентированные структуры, которые несовместимы с предпосылками электронного государства, ориентированные на сетевое взаимодействие.

2. Концепция построения электронного правительства декларирует оказание услуг населению, но при создании цифровых сервисов разработчики подстраиваются под заказчиков, а не под клиента, поэтому сайт «Госуслуги» более отвечает запросам государственного управления, чем-либо ожиданиям акторов.

3. Отсутствие действительной и полноценной омникабельности при наличии такого запроса от акторов.

4. Кадровый голод в клиентской поддержке и правовом сопровождении.

---

<sup>4</sup> Гладиллина И. П., Колесник В.В., Прохоров Ю. Н., Талан М.В., Фокина А. Н. Формирование методики оценки показателя цифрового доверия (digital trust) как индикатор качества информационных ресурсов государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 368–378

<sup>5</sup> Кузнецов В. И., Кабытов П.П. — Теоретические подходы к категории «цифровая среда доверия» // Юридические исследования. – 2021. – № 2.

<sup>6</sup> Зотов В. В. Цифровизация публичного управления: электронная демократия vs электронное правительство / В. В. Зотов, В. М. Захаров, В. А. Сапрыка // Nomothetika: Философия. Социология. Право. – 2021. – Т. 46, № 2. – С. 250–262

<sup>7</sup> Малашенко А. В. Становление постиндустриальной цивилизации: от цифровизации до варварства : монография / А. В. Малашенко, Ю. А. Нисневич, А. В. Рябов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 212 с.

<sup>8</sup> Иванов Р. В. Международная конференция "От электронного правительства – к единому европейскому электронному управлению" / Р. В. Иванов // . – 2005. – № 2(29). – С. 65.



## 5. Цивилизационная проблема доверия к цифровой среде.

В современных условиях появились новые тренды и ожидания от общества, сформировался запрос на обновление российской государственности. Например, с сентября учебного 2023–2024 года вводится новый предмет «Основы российской государственности», где будет представлено цивилизационное измерение объекта управления без учёта процессов цифровизации. Из-за накопленных противоречий концепция управления государством как цивилизацией через цифровую единую платформу несостоятельна.

## Список литературы

1. Гладилина И. П., Колесник В.В., Прохоров Ю. Н., Талан М.В., Фокина А. Н. Формирование методики оценки показателя цифрового доверия (digital trust) как индикатор качества информационных ресурсов государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 368–378. DOI: 10.34670/AR.2022.32.97.048
2. Груднов Д. В. Электронные партисипативные технологии в осуществлении современного публичного управления и деятельности электронного правительства / Д. В. Груднов // Вестник МГЭИ (on line). – 2020. – № 2. – С. 301–313. – DOI 10.37691/2619–0265-2020-0-2-301-313. – EDN YKRITJ.
3. Зотов В. В. Цифровизация публичного управления: электронная демократия vs электронное правительство / В. В. Зотов, В. М. Захаров, В. А. Сапрыка // Nomothetika: Философия. Социология. Право. – 2021. – Т. 46, № 2. – С. 250–262. – DOI 10.52575/2712-746X-2021-46-2-250-262. – EDN CTQMPB.
4. Иванов Р. В. Международная конференция "От электронного правительства – к единому европейскому электронному управлению" / Р. В. Иванов // . – 2005. – № 2(29). – С. 65. – EDN OPOSTJ.
5. Кузнецов В. И., Кабытов П.П. — Теоретические подходы к категории «цифровая среда доверия» // Юридические исследования. – 2021. – № 2. DOI: 10.25136/2409–7136.2021.2.34268 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=34268](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=34268) (дата обращения: 19.03.2023).
6. Малашенко А. В. Становление постиндустриальной цивилизации: от цифровизации до варварства : монография / А. В. Малашенко, Ю. А. Нисневич, А. В. Рябов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 212 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11581-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518380> (дата обращения: 19.03.2023).
7. Слоботчиков О.Н., Кирсанов К. А., Попова С. А. Становление цивилизации знания и риска и проблемы цифровизации в России // Вестник Евразийской науки, 2020 №1, <https://esj.today/PDF/44ECVN120.pdf> (дата обращения: 19.03.2023).

## **СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ НА ПЯТАЧКЕ ЗЕМЛИ. ФОРМИРОВАНИЕ ХАБОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КАК ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА: КАК И ЗАЧЕМ?**

**Аннотация.** В век постоянных прорывов в области инновационных технологий резонно задаться научным вопросом об истоках успеха при создании таких как осознанной управленческой практики. В этой связи крайне важно понимать феномен хабов инновационного развития, имеющих место в ряде локаций по всему Земному шару: Кремниевая долина, Бангалор, «Station F» и другие. Где национальные и глобальные сообщества были до формирования таких и где они оказались благодаря им? Что повлекло за собой смену парадигмы в подходе к управлению инновациями и в чём природа успешного подхода? Как и когда управленцы поняли, какие кадровые, материально-технические и другие ресурсы требуются для технологических прорывов? Ответ заключается в многоаспектной работе конкретных управленцев и управленческих структур, что доказывается ретроспективным анализом и рассмотрением тенденций в этой области, принятых на местном уровне решений в США, Южной и Восточной Азии, Европе и других регионах и факторов успеха чётких стратегий формирования инновационных кластеров.

**Ключевые слова:** Управление инновациями, технологическое развитие, Кремниевая долина, Бангалор, Station 'F', научно-технологические кластеры

*Autelli J.-M.*

## **CREATING THE FUTURE ON A PATCH OF LAND. FORMING HUBS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AS A TARGETED MANAGEMENT PRACTICE: HOW AND WHY?**

**Abstract.** In the age of constant breakthroughs in innovative technology, it is reasonable to ask the scientific question of the origins of success in creating such as a conscious managerial practice. In this regard, it is crucial to understand the phenomenon of innovative development hubs occurring in a number of locations around the globe: Silicon Valley, Bangalore, Station F, and others. Where were national and global communities before they formed, and where did they end up thanks to them? What brought about the paradigm shift in the approach to innovation management, and what is the nature of a successful approach? How and when did managers understand the human, logistical and other resources required for technological breakthroughs? The answer lies in the multidimensional work of specific managers and management structures, which is proved by retrospective analysis and consideration of trends in this area, local decisions in the U.S., South and East Asia, Europe and other regions and success factors of clear strategies for the formation of innovation clusters.

**Keywords:** Innovation Management, Technology Development, Silicon Valley, Bangalore, Station 'F', Science and Technology Clusters

Современную экономику невозможно представить без индустрии инновационных технологий, вне зависимости от их назначения: потребительской электроники, суперкомпьютеры для научной работы или технологии военного назначения. Управленец-исследователь задаст себе вопрос: в чём причина успеха одних сообществ в формировании такой индустрии и неуспеха других? В этой связи крайне важно понимать феномен инновационных кластеров развития, имеющих место в ряде локаций по всему Земному шару: Кремниевая долина, Бангалор, Station F и др. и истоки успеха при создании таковых как осознанной управленческой практики.

В настоящем анализе принято решение сфокусировать исследовательский вопрос на природе т. н. «хабов инновационного развития» в формировании инновационных индустрий: так ли они на самом деле важны, что они дали национальным и глобальному сообществу и, самое главное, как управленцы пришли к различным стратегиям формирования таких кластеров, ставших причиной выбора конкретными инновационными организациями таких хабов в разных странах. Основной инструмент: систематизация знания, ретроспективный и факторный анализ, а также рассмотрение актуальных трендов.

Обосновывая проблематику затронутой темы с точки зрения актуальности для управленческой науки стоит подчеркнуть новые вызовы, сформировавшиеся в последние годы для инновационного развития сообществ: изменившая навсегда привычные трансграничные связи пандемия, рост геополитической напряжённости между мощнейшими экономиками мира, США и КНР, вызывающее сдвиги в экономике «хабов» глобальное потепление и угрозы стабильному экономическому росту стран G20 не позволяют оставить развитие таковых без внимания. Несмотря на большой интерес и множество работ в этой области<sup>1,2,3</sup>, всё же новые идеи выходят из систематического ретроспективного анализа.

### **«Где мы были?» До создания инновационных хабов.**

---

<sup>1</sup> Виноградова О. С., Маслова Е. Ю. СИЛИКОНОВАЯ ДОЛИНА: ФАКТОРЫ УСПЕХА // ЕГИ. 2015. №3 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/silikonovaya-dolina-factory-uspeha>.

<sup>2</sup> Маслова Е. Ю., Чалый Н.И. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ "СКОЛКОВО" // ЕГИ. 2016. №1 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-skolkovo>.

<sup>3</sup> Розанова Н. М., Костенко Е. Д. Инновационные кластеры и кластерная политика государства: провалы рынка vs провалы государства // Пространство экономики. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-klastery-i-klasterная-politika-gosudarstva-provaly-rynka-vs-provaly-gosudarstva>.

Инновационная работа команд и компаний, частных или публичных организаций, до формирования Кремниевой долины, конечно, существовала, но была менее структурированной и организованной, чем в современной индустрии. Компании обычно руководствовались опытным путем и меньше опирались на системные методы научного исследования с их скорым переложением в практическую плоскость.

Одним из ранних примеров организации инновационной работы без первоначального кампуса было создание "Central Research Laboratory" компанией General Electric в 1910 году, то есть переход организаций на стабильно действующий научно-исследовательский центр, который был организован в 1948 году. Это было первое научно-исследовательское подразделение крупной компании, которое занималось разработкой новых продуктов и технологий<sup>4</sup>.

Также стоит упомянуть программу "Skunk Works" компании Lockheed Martin, которая была создана в 1943 году. Её целью было создание инновационной команды, которая могла работать быстро и эффективно, без необходимости проходить через огромное количество бюрократических процедур, которые имели место внутри компании<sup>5</sup>.

Однако, по мере того как инновации становились всё более значимыми для конкурентоспособности национальных экономик, управленцам следовало всерьёз задумываться в формирование институционализированных площадок для взаимодействия талантливых учёных и предпринимателей с «доступом к ресурсу». Компании стали всё больше вкладывать средства в исследования и разработки в конкретных местах. Они осознанно пришли к идее организации научно-исследовательских институтов, таких как Xerox PARC, созданный в 1970-х годах, где были разработаны многие технологии, с целью их непосредственного внедрения в производственные процессы. Естественные экономические процессы привели управленческую мысль к понятию «инновационного кластера» как центра таких взаимосвязей<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Брок, Д. В. (2004). Модель Силиконовой долины: Менеджмент для предпринимательства. Международный журнал по обучению предпринимательству, 2, 5–16

<sup>5</sup> Кристенсен, К. М. (1997). Дилемма инноватора: когда новые технологии приводят к краху великих фирм. Harvard Business Review Press.

<sup>6</sup> Волстеттер Д. (1999). Создание Кремниевой долины: Столетняя ретроспектива. Институт математики и ее приложений. - Кристенсен, К. М,

## **«Где мы есть?» Что национальным и глобальному сообществам дали инновационные кластеры?**

Сегодня прорывные технологии хоть иногда и создаются глобалистскими коллективами на базе дистанционного взаимодействия<sup>7</sup>, тем не менее, значительное число инновационных компаний предпочитают концентрировать свою исследовательскую и прикладную деятельность в описываемых кластерах, наподобие Кремниевой долины, Бангалора, «Station F» и др. Это подтверждает множество исследований последних лет, целью которых является попытка осознать логику формирования таких хабов<sup>8,9,10</sup>.

Разбираясь с дефинициями, стоит определить, что инновационные кластеры, также известные как технологические или предпринимательские кластеры, представляют собой регионы с высокой концентрацией инновационной и предпринимательской деятельности, как правило, в определенной отрасли или секторе. Они известны своей способностью привлекать таланты, инвестиции и ресурсы и часто рассматриваются как ключевые движущие силы экономического роста и развития<sup>11</sup>.

Следует рассмотреть некоторые успешные кейсы отдельно:

### **1. Бангалор, Индия.**

Бангалор, который часто называют Силиконовой долиной Индии, является центром для технологий и инноваций. Во многом это обеспечено благодаря ряду успешных решений, принятых как местными, так и национальными лидерами. Ключевые факторы, способствовавшие успеху Бангалора, включают:

1) **Упор на образование:** Бангалор уже давно является домом для некоторых из самых престижных учебных заведений Индии, включая Индийский технологический институт и Индийский институт науки. Эти учебные заведения помогли воспитать высококвалифицированную рабочую силу, хорошо подготовленную для решения сложных задач в области науки и техники.

2) **Стимулирующая политика правительства:** в последние десятилетия правительство Индии проводит ряд мер, направленных на развитие инноваций и предпринимательства, включая налоговые льготы для стартапов и увеличение инвестиций

---

<sup>7</sup> Чудоба, Кэтрин и Мазневски, Марта. (2000). Сближение пространства и времени: динамика и эффективность глобальной виртуальной команды. Публикации MIS «Faculty». 11. 10.1287/orsc.11.5.473.15200.

<sup>8</sup> Девяткина А. М. Кремниевая Долина и ее мировые аналоги. актуальные вопросы современной экономики, №9, 2020, стр. 64–70

<sup>9</sup> Кремниевая долина – зона высоких технологий // Территория науки. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kremnievaya-dolina-zona-vysokih-tehnologiy> (дата обращения: 21.06.2023).

<sup>10</sup> Аоки, М., Такидзава, Х. (2002) Понимание явлений Силиконовой долины. Дискуссионный документ 2002/011. Хельсинки: UNU-WIDER.

<sup>11</sup> Аоки, Масахико, (1999), Информация и управление в модели Силиконовой долины, рабочие документы, Стэнфордский университет, факультет экономики, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wop:stanec:99028>.

в исследования и разработки. Эта политика помогла создать благоприятную среду для инноваций в Бангалоре и других индийских городах.

Таким образом, сформировалась процветающая экосистема стартапов: Бангалор является домом для быстрорастущего сообщества стартапов, многие из которых сосредоточены на передовых технологиях, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн.

## **2. Кремниевая долина (Калифорния, США).**

Формально Кремниевая долина – это небольшой участок протяженностью в одну милю (около 1,6 км) вдоль побережья залива Сан-Франциско, между городами Менло Парк и Сан-Хосе. Успех индустрии IT способствовал экономическому развитию более широкой области за пределами границ Кремниевой долины, в особенности восточной и северной частей района залива Сан-Франциско. Беркли, расположенный на северо-востоке региона, и Сан-Франциско также принадлежат к данной «экосистеме»<sup>12,13</sup>. Американский журналист Пол Грэм, это идеальные взаимоотношения между богачами и «ботаниками»<sup>14</sup>. Так как же выстроились подобные «идеальные взаимоотношения»?

Одна из наиболее показательных, лаконичных историй, объясняющих природу тех явлений, которые привели к формированию Кремниевой долины, связана с именем т. н. «отца Долины» Фредерика Эммонса Термана, бывшего проректора Стэнфордского университета в Калифорнии, своими целенаправленными действиями на уровне с Уильямом Шокли внёсшего основополагающий вклад в создание наиболее успешного проекта инновационного хаба на Земле.

В 1951 году он был ответственным за основание Стэнфордского индустриального парка, куда университет передал в аренду землю для высокотехнологичных компаний, включая Varian Associates, Hewlett-Packard, Eastman Kodak, General Electric и Lockheed Corporation. Эти компании, которым при помощи специальных решений администрации был дан зелёный цвет на взаимодействие с талантливыми студентами-инженерами, переместились в Стэнфордский индустриальный парк, и вокруг Стэнфорда начал развиваться источник инноваций, который вскоре стал известен как Кремниевая долина.

Более того, занимая с 1955 по 1965 год должность проректора Стэнфорда, Терман сознательно возвращал конкретные научные, статистические и инженерные подразделения для получения научно-исследовательских грантов от Министерства обороны США. Гранты

---

<sup>12</sup> Саксеньян, А. (1994). Региональное преимущество: Культура и конкуренция в Силиконовой долине и на трассе 128. Издательство Гарвардского университета

<sup>13</sup> Почему Кремниевая долина - рай для стартапов. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/061115/why-silicon-valley-startup-heaven.as>

<sup>14</sup> Что такое кремниевая долина? Образовательная группа «Students International». URL: [https://studinter.ru/us/tips/chto\\_takoe\\_kremnievaya\\_dolina\\_](https://studinter.ru/us/tips/chto_takoe_kremnievaya_dolina_)

Пентагона стали важным фактором в развитии Стэнфорда, который стал одним из ведущих университетов мира, а также способствовали росту Кремниевой долины<sup>15</sup>.

Для исследователей истории управления крайне важны «слова из первых уст». Судя по архивным записям, сам Великий академический управленец, Фредерик Терман, в своё время заявил «Когда мы поставили задачу создания центра технических наук в Кремниевой долине, здесь почти ничего не было, а остальной мир выглядел ужасно большим. На сегодня, большая часть мира — здесь»<sup>16</sup>. В сущности, это правда: небольшой участок земли в районе залива Сан-Франциско в наше время даёт годовой ВРП выше 600 млрд долларов.<sup>17</sup>

Почти легендарная история не должна выглядеть как украшение бизнес-реальности, ведь природа лидерства как раз и заключается, в том числе, в необходимости кому-то начать осознанно действовать во благо своего сообщества, что и сделал господин Терман с коллегами по калифорнийским технологическим командам.

### **3. «Station F» (Париж, Франция)**

«Station F» — это французский проект, целью которого является создание крупнейшего в мире стартап-кампуса площадью более 30 000 квадратных метров, предназначенного для поддержки предпринимательства. Проект находится в Париже и был основан Ксавье Ниелем, французским предпринимателем-миллиардером.

Причина перспективности этого, совсем ещё молодого, проекта заключается в том, что он объединяет разнородное сообщество новаторов, предпринимателей и инвесторов со всего мира в городе, ранее не считавшимся центром технологической революции, а скорее столицей более классических индустрий - Париже. Новое понимание устоявшегося по своему образу города даёт возможность стартапам переезжать на выгодных условиях в «Station F», обмениваясь друг с другом профессиональным опытом и сотрудничая в новых проектах в качестве тактических и стратегических партнёров.<sup>18</sup> Кроме того, Station F предлагает ряд программ и ресурсов для поддержки стартапов, включая наставничество, возможности финансирования и доступ к отраслевой экспертизе<sup>19</sup>.

Конкретная, целенаправленно выстроенная, а не хаотически сформировавшаяся, инфраструктура помогает стартапам получить конкурентное преимущество и увеличить их

---

<sup>15</sup> Фредерик Эммонс Терман // Энциклопедия «Britannica». URL: <https://www.britannica.com/biography/Frederick-Emmons-Terman>

<sup>16</sup> Архивы Термана за 1920—1978. Стэнфордский университет. URL: <http://www.oac.cdlib.org/findaid/ark:/13030/tf029000zm>

<sup>17</sup> Залив Сан-Франциско: показатели ВРП за 2001–2021 гг. Информационный портал Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/183843/gdp-of-the-san-francisco-bay-area/>

<sup>18</sup> «Парижская станция F: крупнейший в мире стартап-кампус» (BBC News): <https://www.bbc.com/news/business-40576315>

<sup>19</sup> 10 стартапов, за которыми стоит наблюдать на станции F, крупнейшем в мире кампусе стартапов». Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/296297>

шансы на успех<sup>20</sup>. Таким образом, успеха могут добиться не только стартапы, но и площадка, на которой они возвращаются, что в итоге ведёт исследователя к очередному формирующемуся инновационному кластеру<sup>21</sup>.

#### 4. Шэньчжэнь, Китай.

Шэньчжэнь, крупный город на юго-востоке Китая, в провинции Гуандун, который связывает Китай с Гонконгом известен своим производством электроники и является домом для таких компаний, как Huawei и Tencent<sup>22</sup>. В последние годы Шэньчжэнь стал известен как "Силиконовая долина" Китая, благодаря своим высокотехнологичным инновационным компаниям и быстрому экономическому росту<sup>23</sup>.

За последние годы Шэньчжэнь показал значительный экономический рост. Согласно отчету Всемирного банка за 2019 год, Шэньчжэнь занял первое место в мире по росту ВВП среди городов с населением более 10 миллионов человек. В 2018 году ВВП Шэньчжэня составил \$361 млрд, а рост ВВП за последние 10 лет составил более 7,5% в год<sup>24</sup>.

Прорывные технологии в Шэньчжэне развиваются во многих областях. Например, здесь разрабатываются технологии искусственного интеллекта, биотехнологии, интернет вещей и многие другие. Компании, такие как Huawei, Tencent, DJI и BYD — это только некоторые из многих успешных компаний, которые зародились в Шэньчжэне<sup>25</sup>.

Можно исследовать и прочие хабы, такие как London Tech City, Сколково, «Международный Хаб Осло», кластер «Ломоносов», «Силиконовый Вади» в Израиле<sup>26</sup> и другие<sup>27</sup>. Однако даже несколько примеров развития таких хабов, пусть принципиально разных с точки зрения своей истории, имеют ряд принципиальных сходств.

---

<sup>20</sup> Внутри станции F, огромного кампуса стартапов в Париже». TechCrunch. URL: <https://techcrunch.com/2017/07/02/inside-station-f-the-massive-startup-campus-in-paris/>

<sup>21</sup> Почему огромный новый парижский стартап кампус может соперничать с Силиконовой долиной. Wired UK. URL : <https://www.wired.co.uk/article/station-f-paris-startup-campus>

<sup>22</sup> Чжэн, Й. (2020, 26 мая). Шэньчжэнь, китайская Кремниевая долина, открывает свои двери для глобальных инноваций. South China Morning Post. <https://www.scmp.com/tech/innovation/article/3080814/shenzhen-chinas-silicon-valley-opening-its-doors-global-innovation>

<sup>23</sup> Chen, J., & Zhou, M. (2018). Инновации в Китае: Обзор китайской инновационной системы и ее недавнего прогресса. Журнал управления технологиями в Китае, 13(3), 207–222. doi:10.1108/jtmc-04-2018-0059.

<sup>24</sup> Статистическое бюро Шэньчжэня. (2019). Shenzhen Statistical Yearbook 2019. URL: <http://www.szstj.gov.cn/xxgk/tjsj/tjnj/nj2019/indexch.htm>

<sup>25</sup> Лю, Х., и Уайт, Г. (2018). Государственная политика, инновации и предпринимательство: на примере Шэньчжэня, Китай. Экономика малого бизнеса, 51(2), 401–412. doi:10.1007/s11187-018-9971-8

<sup>26</sup> Михельсон, Дж. (2019, 6 февраля). 10 причин, по которым израильский Кремниевый Вади является глобальным инновационным центром. Forbes. URL: [www.forbes.com/sites/joanmichelson/2019/02/06/10-reasons-why-israels-silicon-wadi-is-a-global-innovation-hub/?sh=3aa4fc3f3e7f](http://www.forbes.com/sites/joanmichelson/2019/02/06/10-reasons-why-israels-silicon-wadi-is-a-global-innovation-hub/?sh=3aa4fc3f3e7f)

<sup>27</sup> Аналоги Кремниевой долины по всему миру. Группа развития «Smapse Education». URL: <https://smapse.ru/analogi-kremnievoj-doliny-po-vsemu-miru/>



## **Почему у них получилось: как менялись взгляды на обеспечение процессов управления различного рода ресурсами?**

В сущности, анализ конкретных ситуаций (case-study) достаточно чётко показывает, что исследуемые хабы появляются в ответ на многоаспектную работу конкретных управленцев и управленческих структур: будь то решение декана Стэнфордского факультета инженерии или местных индийских властей в штате Карнатака – всё это становится ключевым фактором успеха в формировании инновационных кластеров. Нельзя упускать из внимания и определённые детерминанты, такие как климат и доступ к основам цивилизации<sup>28,29</sup>, однако всё же существуют определённые чёткие «стратегии взращивания» инноваций на специально выделенных для этого ресурсах.

Можно прийти к выводу о некоторых основных причинах успеха инновационных центров, а также некоторые рекомендации ученых, менеджеров и журналистов, занимающихся исследованиями в этой области:

**1. Близость к центрам организационных, финансовых и других ресурсов.** Нахождение рядом с другими компаниями и центрами ресурсов (например, в зоне исторической концентрации банков) может быть чрезвычайно выгодным для стартапов. Доступ к финансовым потокам может быть критическим для успешного развития инновационных кластеров, так как инвестиции в исследования и разработки, а также расходы на маркетинг и продвижение продуктов и услуг могут потребовать значительных средств. Реальная территориальная близость к ресурсным узлам может обеспечить новаторам доступ к сотрудничеству, обмен знаниями и, что крайне важно на первых «посевных» порах зарождения бизнеса<sup>30,31</sup>.

**2. Доступ к талантам и образованию.** Наличие доступа к талантливой рабочей силе и образовательным ресурсам имеет ключевое значение для центров инноваций. Многие из этих центров расположены рядом с ведущими университетами и привлекают таланты со всего мира<sup>32</sup>. Стэнфорд, Индийский технологический институт, Шеньчженьский университет и другие научно-образовательные центры – неотъемлемая черта инновационных хабов.

**3. Поддерживающая государственная политика.** Некоторые правительства внедрились политику поддержки инноваций и предпринимательства, которая может помочь привлечь инвестиции и таланты в эти центры. Потоки венчурного финансирования,

---

<sup>28</sup> Хэнди, Дж. (2012, 30 мая). Каково это жить в Кремниевой долине? Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/jimhandy/2012/05/30/what-is-it-like-to-live-in-silicon-valley/>

<sup>29</sup> CNBC. (2019, 21 июня). В Бангалоре, родине индийской технологической индустрии, заканчивается вода. URL: [www.cnbc.com/2019/06/21/bangalore-birthplace-of-indias-tech-industry-is-running-out-of-water.html](http://www.cnbc.com/2019/06/21/bangalore-birthplace-of-indias-tech-industry-is-running-out-of-water.html)

<sup>30</sup> Саксениан, А. (1994). Региональное преимущество: культура и конкуренция в Силиконовой долине и на шоссе 128. Издательство Гарвардского университета

<sup>31</sup> Розенфельд, С. А. (2014). Возвращение производства в уравнение инноваций: Промышленное достояние и творческий потенциал городов. Кембриджский журнал регионов, экономики и общества, 8(1), 1–23. doi:10.1093/cjres/rst022vo

<sup>32</sup> Флорида, Р. (2002). Возвышение креативного класса: как он преобразует работу, досуг, общество и повседневную жизнь. Нью-Йорк, Нью-Йорк: Basic Books.

например, являются крайне важным и кропотливым полем для законодательной работы, при успешности которой «дот-комы» наподобие «Facebook» могут стать транснациональными империями «Meta»<sup>33</sup>.

### **Можно ли использовать категорию «парадигма» применительно к истории управления в этой области?**

Да, можно считать, что существуют относительные детерминанты, определяющие успех таких кластеров. Управленцы, что доказывается факторным анализом выше, так или иначе приходят к мысли о необходимости и потенциальной природе конкретных решений, если они хотят видеть в своих национальных сообществах места притяжения инноваций для укрепления конкурентоспособности и развития экономики в целом. Однако, с другой стороны, всё предусмотреть невозможно. Идеальная температура Калифорнии не соотносится с температурой успешного хаба в Осло, первоначальная оборонная направленность калифорнийских разработок не обязательно похожа на «Station F» или Бангалорский хаб. Никто не может представить исчерпывающий перечень факторов влияния, но управление в этой области подразумевает опыт прошлого именно для того, чтобы, не допуская фатальных ошибок в настоящем, создавать будущее.

### **Выводы к анализу**

Таким образом, по итогам ретроспективного анализа и исследования тенденций в формировании хабов инновационного развития можно сделать выводы о перспективности исследований данного процесса как целенаправленной управленческой практики по причине огромной роли, выполняемой таковыми в диверсификации и обеспечении технологического прорыва в разрезе национальных экономик и общечеловеческого прогресса. Также можно заявить об отсутствии идеальной парадигмальной управленческой модели в инновационном бизнесе, хотя и присутствии относительных детерминант (в т. ч. климата, общественной поддержки, академического сообщества и т. д.).

Формирование описываемых в настоящем исследовании хабов крайне важно для конкурентоспособности национальных экономик и инновационного потенциала человечества в целом, что признают управленцы во всём мире<sup>34,35</sup>. Каждый новый успешный проект такого типа может привести к неожиданным поворотам в истории инновационного развития одной страны или целого человечества в XXI веке.

---

<sup>33</sup> Лернер, Дж. (2010). Будущее государственных усилий по стимулированию предпринимательства и венчурного капитала. Журнал прикладных корпоративных финансов, 22(3), 67–75

<sup>34</sup> ЦБ призвал создать в России сеть аналогов Кремниевой долины. Секрет фирмы. 14 января 2021. URL: <https://secretmag.ru/news/cb-prizval-sozdat-v-rossii-set-analogov-kremnievoi-doliny.htm>

<sup>35</sup> План Европы победить Кремниевую долину в ее собственной игре. Издательство «WIRED». 2022. URL: <https://www.wired.co.uk/article/europe-beat-silicon-valley-startups>

## Список литературы

1. «Парижская станция F: крупнейший в мире стартап-кампус» (BBC News): <https://www.bbc.com/news/business-40576315>
2. 10 стартапов, за которыми стоит наблюдать на станции F, крупнейшем в мире кампусе стартапов». Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/296297>
3. Аналоги Кремниевой долины по всему миру. Группа развития «Smarse Education». URL: <https://smarse.ru/analogi-kremnievoj-doliny-po-vsemu-miru/>
4. Аоки, М., Такидзава, Х. Понимание явлений Силиконовой долины. Дискуссионный документ 2002/011. Хельсинки: UNU-WIDER, 2002
5. Аоки, Масахико. Информация и управление в модели Силиконовой долины, рабочие документы, Стэнфордский университет, факультет экономики, 1999 <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wop:stanec:99028>.
6. Архивы Термана за 1920—1978. Стэнфордский университет. URL: <http://www.oac.cdlib.org/findaid/ark:/13030/tf029000zm>
7. Брок, Д. В. Модель Силиконовой долины: Менеджмент для предпринимательства. Международный журнал по обучению предпринимательству, 2, 2004. – С. 5–16
8. Виноградова О. С., Маслова Е. Ю. СИЛИКОНОВАЯ ДОЛИНА: ФАКТОРЫ УСПЕХА // ЕГИ. 2015. №3 (9). URL: [cyberleninka.ru/article/n/silikonovaya-dolina-factory-uspeha](http://cyberleninka.ru/article/n/silikonovaya-dolina-factory-uspeha).
9. Внутри станции F, огромного кампуса стартапов в Париже». TechCrunch. URL: <https://techcrunch.com/2017/07/02/inside-station-f-the-massive-startup-campus-in-paris/>
10. Волстеттер Д. Создание Кремниевой долины: Столетняя ретроспектива. Институт математики и ее приложений. - Кристенсен, К. М, 1999
11. Девяткина А. М. Кремниевая Долина и ее мировые аналоги. актуальные вопросы современной экономики, №9, 2020. – С. 64–70
12. Залив Сан-Франциско: показатели ВРП за 2001–2021 гг. Информационный портал Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/183843/gdp-of-the-san-francisco-bay-area/>
13. Кремниевая долина – зона высоких технологий // Территория науки. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kremnievaya-dolina-zona-vysokih-tehnologiy> (дата обращения: 21.06.2023).
14. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора: когда новые технологии приводят к краху великих фирм. Harvard Business Review Press, 1997
15. Лернер, Дж. Будущее государственных усилий по стимулированию предпринимательства и венчурного капитала. Журнал прикладных корпоративных финансов, 22(3), 2010. – С. 67–75
16. Лю, Х., и Уайт, Г. Государственная политика, инновации и предпринимательство: на примере Шэньчжэня, Китай. Экономика малого бизнеса, 51(2), 2018. – С. 401–412. doi:10.1007/s11187-018-9971-8
17. Маслова Е. Ю., Чалый Н.И. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ "СКОЛКОВО" // ЕГИ. 2016. №1 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-skolkovo>.
18. Михельсон, Дж. (2019, 6 февраля). 10 причин, по которым израильский Кремниевый Вади является глобальным инновационным центром. Forbes. URL:

- [www.forbes.com/sites/joanmichelson2/2019/02/06/10-reasons-why-israels-silicon-wadi-is-a-global-innovation-hub/?sh=3aa4fc3f3e7f](http://www.forbes.com/sites/joanmichelson2/2019/02/06/10-reasons-why-israels-silicon-wadi-is-a-global-innovation-hub/?sh=3aa4fc3f3e7f)
19. План Европы победить Кремниевую долину в ее собственной игре. Издательство «WIRED». 2022. URL: <https://www.wired.co.uk/article/europe-beat-silicon-valley-startups>
  20. Почему Кремниевая долина - рай для стартапов. Investopedia. [investopedia.com/articles/personal-finance/061115/why-silicon-valley-startup-heaven.as](https://investopedia.com/articles/personal-finance/061115/why-silicon-valley-startup-heaven.as)
  21. Почему огромный новый парижский стартап кампус может соперничать с Силиконовой долиной. Wired UK. URL: <https://www.wired.co.uk/article/station-f-paris-startup-campus>
  22. Розанова Н. М., Костенко Е. Д. Инновационные кластеры и кластерная политика государства: провалы рынка vs провалы государства // Пространство экономики. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-klastery-i-klasterная-politika-gosudarstva-provaly-rynka-vs-provaly-gosudarstva>.
  23. Розенфельд, С. А. Возвращение производства в уравнение инноваций: Промышленное достояние и творческий потенциал городов. Кембриджский журнал регионов, экономики и общества, 8(1), 2014. – С. 1–23. doi:10.1093/cjres/rst022vo
  24. Саксениан, А. Региональное преимущество: культура и конкуренция в Силиконовой долине и на шоссе 128. Издательство Гарвардского университета, 1994
  25. Статистическое бюро Шэньчжэня. Shenzhen Statistical Yearbook 2019, 2019. URL: <http://www.szstj.gov.cn/xxgk/tjsj/tjnj/nj2019/indexch.htm>
  26. Флорида, Р. Возвышение креативного класса: как он преобразует работу, досуг, общество и повседневную жизнь. Нью-Йорк, Нью-Йорк: Basic Books, 2002
  27. Фредерик Эммонс Терман // Энциклопедия «Britannica». URL: <https://www.britannica.com/biography/Frederick-Emmons-Terman>
  28. Хэнди, Дж. (2012, 30 мая). Каково это жить в Кремниевой долине? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jimhandy/2012/05/30/what-is-it-like-to-live-in-silicon-valley/>
  29. ЦБ призвал создать в России сеть аналогов Кремниевой долины. Секрет фирмы. 14 января 2021. URL: <https://secretmag.ru/news/cb-prizval-sozdat-v-rossii-set-analogov-kremnievoi-doliny.htm>
  30. Чжэн, Й. (2020, 26 мая). Шэньчжэнь, китайская Кремниевая долина, открывает свои двери для глобальных инноваций. South China Morning Post. <https://www.scmp.com/tech/innovation/article/3080814/shenzhen-chinas-silicon-valley-opening-its-doors-global-innovation>
  31. Что такое кремниевая долина? Образовательная группа «Students International». URL: [https://studinter.ru/us/tips/chto\\_takoe\\_kremnievaya\\_dolina\\_](https://studinter.ru/us/tips/chto_takoe_kremnievaya_dolina_)
  32. Чудоба К. и Мазневски М. Сближение пространства и времени: динамика и эффективность глобальной виртуальной команды. Публикации MIS «Faculty». 11, 2000. 10.1287/orsc.11.5.473.15200.
  33. Chen, J., & Zhou, M. Инновации в Китае: Обзор китайской инновационной системы и ее недавнего прогресса. Журнал управления технологиями в Китае, 13(3), 2018. – С. 207–222. doi:10.1108/jtmc-04-2018-0059.

34. CNBC. (2019, 21 июня). В Бангалоре, родине индийской технологической индустрии, заканчивается вода. URL: [www.cnbc.com/2019/06/21/bangalore-birthplace-of-indias-tech-industry-is-running-out-of-water.html](http://www.cnbc.com/2019/06/21/bangalore-birthplace-of-indias-tech-industry-is-running-out-of-water.html)

## **РАЗВИТИЕ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛОМ КОМПЛАЕНС**

**Аннотация.** Статья рассматривает взгляды на управление функционалом комплаенс, основанное на обобщении теоретического материала, практики формирования и развития управления комплаенсом в Международном банке Азербайджана. Данное исследование включает в себя рассмотрение основ управления функционалом комплаенс организации.

**Ключевые слова:** комплаенс, функционал, контроль, внутренний контроль, предварительный контроль, управление функционалом комплаенс

*Primova N.N., Chernov S.E.*

## **DEVELOPMENT OF VIEWS ON FUNCTIONAL COMPLIANCE MANAGEMENT**

**Annotation.** The article examines the views on the management of compliance functionality, based on the generalization of theoretical material, the practice of formation and development of compliance management in the International Bank of Azerbaijan. This study includes a review of the basics of the management of compliance organization functionality.

**Keywords:** compliance, functional, control, internal control, preliminary control, functional compliance management.

От системы управления организацией в современных условиях требуется гибкость и адаптивность к изменениям, происходящим в экономике, с целью развития устойчивых конкурентных преимуществ организаций в отрасли. Эффективность управления организацией достигается надлежащим выполнением задач его функционалами по достижению долгосрочных целей. Причем эффективность достигается за счет достижения системности взаимодействия функционалов **в процессе управления хозяйством организации.**

Поддерживает эффективность системы управления организацией - функция контроля, в реализации которой большую роль играют обособленные подразделения функционала комплаенс. В самом общем смысле, в переводе с английского, слово комплаенс означает соответствие, выполнение, соблюдение, согласие<sup>1</sup>. Все эти переводы комплаенс по смыслу – это функционал, осуществляющий контроль в управлении организацией.

---

<sup>1</sup> COMPLAENCE – перевод с английского: соответствие, выполнение, соблюдение, соответствие требованиям, согласие, податливость, уступчивость, следование исполнению, несоблюдение норм, требование выполнять нормы и прочие переводы.

В практике управления комплаенс-контроль способен формировать важные эффекты деятельности бизнес-организации, связанные с ее репутацией, к примеру, доверие акционеров, лояльность клиента и общества в целом. При выходе на зарубежные рынки, наличие комплаенс-контроля в организации оценивается с положительной стороны, как международными регуляторами, так и инвесторами, что также важно для формирования репутации организации, но уже на в интернациональной среде. Ведь для потенциальных инвесторов эффективно действующий комплаенс-контроль безусловно повышает уровень инвестиционной привлекательности и надежности организации. Сегодня законодательства большинства стран требуют от иностранных партнеров наличия эффективно действующего функционала комплаенс в структуре организации.

**Возникает исследовательский вопрос:** как организации развивают систему управления функционалом комплаенс, как усовершенствовать и повысить её эффективность. Важными задачами являются выявление сущности, этапов формирования и концепции управления функционалом комплаенс; определение особенностей формирования и развития системы управления функционалом комплаенс; разработка направлений совершенствования управления функционалом комплаенс современных организаций. Объектом исследования являются источники о системе управления функционалом комплаенс современной организации.

Методики исследования связаны с особенностями функционалом комплаенс, как системы предварительного управления - методами анализа стратегического и оперативного управления, которые позволяют априори проанализировать существующую модель управления организацией и выявить возможные резервы и пути ее совершенствования с целью повышения эффективности управления.

### **История возникновения, определение, управление функционалом комплаенс**

Понятие функционал связано с теорией и практикой управления организацией. Вот как понятие «функционал» трактует В.И.Маршев, когда характеризует их роль в поддержании жизнедеятельности организации. Он пишет, «...что перечень функционалов, по существу, не имеет ограничений и может быть продолжен согласно критерию — «минимизация рисков...». «Если к множеству функционалов добавить взаимодействия между ними в форме так называемых внутриорганизационных процессов..., то становится понятным, что обеспечение жизнедеятельности организации объективно требует постоянного осознанного целенаправленного вмешательства в эти процессы...управления организацией»<sup>2</sup>.

В управленческой жизни каждой организации встречаются различного рода препятствия, барьеры, другими словами, задачи и задания. За результат того или иного задания как правило ответственны соответствующие департаменты (отделы) той или иной организации. Каждое отдел выполняет **свою важную роль**, без которой деятельность организации в современных условиях была бы невозможна.

К примеру, можно привести такие функционалы как:

- Менеджмент

---

<sup>2</sup> Маршев, В. И. История управленческой мысли. – М.: Проспект, 2021. – С. 23

- Бухгалтерия
- КСО
- Маркетинг
- HR
- Финансы
- Комплаенс
- Аудит
- Юридический и т.д

Рассмотрим некоторые вопросы, которые оставляет за собой функционал Комплаенс: где берет свое начало такой функционал, как Комплаенс, как определить его сущность, как осуществляется воздействие оказываемое на организацию.

«Комплаенс (англ. compliance — согласие, соответствие) — буквально означает действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение. Комплаенс» представляет собой соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам»<sup>3</sup>.

Следует привести еще одно из определений, согласно которому, комплаенс понимается, как часть система управленческого контроля в организации, связанного с комплаенс-рисками, то есть рисками несоблюдения требований законодательства, нормативных документов, правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций и саморегулируемых организаций, кодексов поведения и т.д.<sup>4</sup>.

Таким образом, постепенно начинает складываться первоначальное понимание направления деятельности данного функционала. Данный функционал сегодня стал одной из важнейших составляющей, служащей для функционирования всей организации в целом и поэтому ту роль, что он выполняет можно смело назвать одной из главных.

Кроме того, следует также подробнее рассказать и о характеристиках данного функционала. Важно проанализировать такой функционал, как комплаенс одновременно с двух сторон: внешней и внутренней. Детальное изучение выглядит следующим образом, а именно то, что под собой имеет в виду соответствие законам, правилам и стандартам в сфере комплаенса.

Комплаенс включает в себя разработку, внедрение и соблюдение политик, процедур и практик, которые обеспечивают соответствие применимым правилам и нормам.

Организации, особенно в финансовой сфере, подвергаются различным регулирующим и надзорным требованиям, таким как законы о борьбе с отмыванием денег, противодействие финансированию терроризма, защита персональных данных, корпоративное управление и другие. Соответствие таким требованиям является важным аспектом работы организации и может включать следующие меры:

- Организация должна разработать и внедрить политики и процедуры, которые отражают требования законодательства и нормативных актов. Например, это может быть политика по борьбе с отмыванием денег или политика защиты персональных данных.

<sup>3</sup> Ванюрихин Г.И. Глобальный менеджмент: учебное пособие. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова: Макс-Пресс, 2011. – С. 49

<sup>4</sup> С.М.Резниченко, М.Ф.Сафонова, О.И.Швырква. Современные системы внутреннего контроля. Учебное пособие. - М.: Издательство Феникс. - 2016.



- Важно обеспечить обучение и осведомленность сотрудников о требованиях комплаенса, чтобы они понимали свои обязанности и знали, как действовать в соответствии с законом. Это может включать проведение обучающих программ, семинаров и внутренней коммуникации.

- Организации должны устанавливать системы мониторинга и аудита для проверки соответствия своих действий требованиям комплаенса. Это может включать регулярные проверки, анализ рисков и контроля за выполнением правил и политик.

- Важно поддерживать открытую коммуникацию и сотрудничество с регуляторами и надзорными органами. Организации должны сотрудничать с ними в предоставлении информации, выполнять запросы и сообщать о важных событиях, связанных с их деятельностью.

- Организации должны разработать системы управления рисками и контроля, чтобы идентифицировать, оценивать и управлять рисками нарушения требований комплаенса. Это может включать установление внутренних процессов контроля, мониторинга и регулярных аудитов.

Изучая вышенаписанные характеристики, становится ясно, что Комплаенс занимает важное место в деятельности той или иной организации. Кроме того, соответствие требованиям комплаенса обеспечивает доверие клиентов, партнеров и регуляторов. Организации, которые не соблюдают требования комплаенса, могут столкнуться с правовыми последствиями, штрафами, утратой репутации и другими негативными последствиями.

Может показаться, что Комплаенс функционирует как единое целое, но можно определить направления:

- нормативно-правовой тип, где бизнес является государственным или же международным и безусловно в таком случае определенные требования будут изменяться в зависимости от отрасли и области, в которой функционирует тот или иной бизнес;

- корпоративный тип, охватывает внутреннюю политику организации. Иными словами, это своего рода свидетельство того, что организация функционирует в условиях внешних и внутренних правил, которые были установлены ею самой.

Стоит отметить, что принципы управления комплаенсом могут различаться в зависимости от направления комплаенс-деятельности, будь то корпоративный (внутренний) или нормативный (внешний).

Принципы корпоративного управления комплаенсом:

- Руководство организации должно активно поддерживать и демонстрировать свое приверженность комплаенсу.

- Организация должна разработать и внедрить политики и процедуры, которые регулируют управление комплаенсом внутри компании.

- Сотрудники должны быть обучены и осведомлены о политиках и процедурах управления комплаенсом, а также о своих обязанностях и ролях в этом процессе.

- Организация должна проводить систематический мониторинг и контроль за соблюдением политик и процедур управления комплаенсом внутри компании.

- Организация должна иметь механизмы для обнаружения и реагирования на нарушения комплаенса, включая механизмы расследования и санкций.

Принципы нормативного комплаенса:

- Организация должна строго соблюдать применимые законы, правила и нормативные акты, регулирующие ее деятельность.

- Организация должна разработать политики и процедуры, которые обеспечивают соответствие законодательству и нормам.

- Организация должна осуществлять регулярный мониторинг и аудит своей деятельности с целью проверки соответствия законам и нормативам.

- Организация должна сотрудничать с регуляторами и надзорными органами, предоставлять им необходимую информацию и сотрудничать в процессе проверок и аудитов.

- Организация должна следить за изменениями в законодательстве и нормативах и обновлять свои политики и процедуры соответствующим образом.

Данные принципы управления отражают сущность функционала как объекта управления, указывают важных аспектов, на которые следует ориентироваться команде при выборе методов управления таким функционалом как Комплаенс-контроль. Ведь управление Комплаенсом подразумевает постоянное взаимодействие с остальными подразделениями организации и это означает, что ответственность за выполнение работы возрастает, а это в свою очередь влияет на уровень координации и контроля, и конечном итоге минимизирует возникновения рисков.

Важно отметить независимый статус комплаенс-подразделения, где важным элементом является его положение в организационной структуре. Статус комплаенс-подразделения подразумевает его способность действовать независимо от других а также управление рисками. Это обеспечивает объективность и независимость в реализации комплаенс-функций.

Ниже приведены некоторые ключевые элементы касательно признания независимости комплаенс-подразделения:

- Комплаенс-подразделение должно иметь высокий уровень организационной позиции в структуре организации. Например, оно может быть подчинено прямо руководству или директории компании, а не другим функциональным подразделениям.

- Руководитель комплаенс-подразделения должен обладать достаточной авторитетностью и независимостью для принятия решений и реализации комплаенс-стратегии без необоснованного влияния от других функциональных областей.

- Комплаенс-подразделение должно иметь достаточные ресурсы, как финансовые, так и человеческие, чтобы выполнять свои задачи и функции. Это включает не только достаточное финансирование, но и достаточное количество квалифицированных сотрудников.

- Комплаенс-подразделение должно иметь возможность общаться непосредственно с высшим руководством организации и предоставлять отчеты о своей деятельности. Это обеспечивает прозрачность и отчетность в комплаенс-процессе.

- **Комплаенс-подразделение** может проходить независимую аудиторскую проверку для подтверждения своей независимости и соответствия стандартам комплаенса.

Важно отметить, что независимое комплаенс-подразделение способствует эффективному выполнению задач по обеспечению соблюдения требований и нормативов, а также укрепляет доверие со стороны регуляторов, клиентов и других заинтересованных сторон.

### **Организация управления функционалом Комплаенс**

Изучение такого важного функционала, как комплаенс безусловно дает нам возможность переосмыслить многие подходы в управлении, но также это дает возможность обретения навыка грамотного управления его деятельностью внутри организации и конечно при взаимодействии с внешней средой.

«Есть два пути построения в компании эффективной системы внутреннего контроля – самостоятельно, или с привлечением внешнего консультанта. Какой путь выбрать, решать собственникам, или их представителям (члены Совета директоров), но есть одно правило, о котором нельзя забывать: разработка, внедрение и функционирование системы внутреннего контроля несет для компании затраты, и эти затраты должны быть соизмеримы с размером бизнеса и последствиями рисков, вероятность которых снижается благодаря реализации процедур внутреннего контроля»<sup>5</sup>.

Выражаем абсолютное согласие с подобным высказыванием. Ведь, действительно, создание отдельного подразделения, отвечающего за безопасность всей организации, требует немалых усилий и затрат. Но, как показывает опыт многих зарубежных компаний, деятельность организации без подобного подразделения приводит к возрастанию риска.

Положение комплаенс-функционала как независимого и автономного в системе корпоративного управления действительно является основой для эффективного управления комплаенс-риском. Независимый статус комплаенс-функционала означает, что он независим от других подразделений и обладает достаточным авторитетом и ресурсами для выполнения работ. Таким образом, комплаенс-функционал независимо от других функций и подразделений банка имеет возможность объективно оценивать и контролировать соблюдения требований и норм.

Важной является программа обучения и развития своих сотрудников в плане компетенций в области управления комплаенс-рисками. Руководство организации должно поддерживать и признавать важность роли комплаенс-функционала в системе управления рисками. Подразделение комплаенса регулярно представляет отчеты о своей деятельности руководству и входит в качестве комитета в совет директоров организации. Это позволяет обеспечить прозрачность и содействует пониманию и принятию решений в отношении комплаенс-рисков.

К конкретным направлениям по управлению функционалом комплаенса отнесены следующие виды деятельности:

---

<sup>5</sup> Перерва П.Г., Коциски Д., Шомоши Верес М., Кобелева Т. А. Комплаенс Программа. Под. ред. д.э.н., проф. Переры П.Г., д.э.н., проф. Коциски Д., д.э.н., проф. Верес Шомоши. Харьков-Мишкольц, 2019. – С. 41

- Консультационная – оказание консультационной поддержки высшему руководству в надлежащем применении норм законодательства, правовых актов банка, а также профессиональных стандартов (далее – законы, правила и стандарты), связанных с управлением комплаенс-риском, а также своевременное информирование органов управления банка о происходящих изменениях в данной сфере;

- Аналитическая – выявление, документирование и анализ актуальных и потенциальных комплаенс-рисков на основании проведения контрольных мероприятий по выявлению комплаенс-риска, оценка вероятности его возникновения при внедрении новых банковских продуктов и бизнес-процедур; – мониторинг и отчетность – осуществление контрольных мероприятий по мониторингу уровня соблюдения работниками банка законов, правил и стандартов с последующим составлением отчетов об уровне комплаенс-риска и дальнейшим его представлением исполнительному органу банка»

- Обучающая и инструктирующая – оказание содействия высшему руководству банка в формировании надлежащей комплаенс-среды в банке, обучая работников банка по вопросам управления комплаенс-риском, а также доведение до них требований по надлежащему соблюдению законов, правил и стандартов посредством участия в разработке соответствующих кодексов, политик и процедур по управлению комплаенс-риском<sup>6</sup>

«Отчеты должны позволять контролировать динамику изменений характеристик комплаенс-риска банка за определенный период, содержать рекомендации по устранению причин его возникновения, а также меры по минимизации возникновения комплаенс-риска в будущем»

На осуществление деятельности, установленной законодательством (например, обязанности в сфере предотвращения легализации преступных доходов, финансирования терроризма и распространения оружия массового поражения).

### **История управления функционалом комплаенс в банковском секторе Азербайджана**

Направление комплаенс-контроля начало развиваться в Азербайджане относительно недавно и все же пока оно достаточно молодо и находится на стадии активного формирования. В связи с этим при Кабинете Министров Азербайджана был создан координационный совет и профильные рабочие группы, основной задачей которых является повышение комплаенс-культуры в нашей стране, а также повышение соответствующего рейтинга Азербайджана на международной арене.

В последние годы наблюдается рост интереса со стороны банковских учреждений АР к направлению комплаенса. Безусловно это вызвано наблюдениями за опытом зарубежных коллег, в ходе которого большинство банков пришли к выводу, что подобное подразделение имеет колоссальный вес в эффективной деятельности. Однако не все так просто как кажется на первый взгляд. Ведь внедрение целого подразделения дело нелегкое, а в случае с комплаенсом так вообще считается тяжелым, но стоящим затраченных средств и усилий.

---

<sup>6</sup> Перерва П.Г., Коциски Д., Шомоши Верес М., Кобелева Т. А. Комплаенс Программа. Под. ред. д.э.н., проф. Перервы П.Г., д.э.н., проф. Коциски Д., д.э.н., проф. Верес Шомоши. Харьков-Мишкольц, 2019. – С. 63

Так одним из первым банков, который внедрил подобную систему в свою деятельность, стал Международный Банк Азербайджана. Данный является крупнейшим государственным банком. Информация о банке представлена ниже:

Международный Банк Азербайджана - «ОАО «АВВ» начал свою деятельность 10 января 1992 года как акционерный банк. Головной офис банка расположен в Баку. Банк АВВ в настоящее время является одним из ведущих банков в регионе Южного Кавказа по размеру активов, клиентской базы и международного операционного портфеля. Имея 66 филиалов и 13 отделений в разных регионах Азербайджана, банк предоставляет банковские услуги частным и корпоративным клиентам. Количество обслуживаемых юридических лиц составляет около 18 000, а физических лиц - более 2.2 миллиона. В банке работает более 3 100 человек»<sup>7,8</sup>.

Безусловно у такого банка, как и у любого другого учреждения, будь то финансовым или же связанный с другой сферой деятельности, имеются собственные цель и миссия, которые они воплощают в своей деятельности.

**«Миссии:**

- Сделать финансовые услуги доступными для всех
- Привнести передовой опыт и инновации
- Укрепить наше сообщество, поддерживать бизнес и человеческий капитал
- Оказать содействие экономике Азербайджана и его интеграции в мир»<sup>9</sup>

Воплощение каждой требует большого труда, однако АВВ достойно выполняет поставленные перед собой задачи и с каждым годом развивается, перенимая зарубежный опыт, сотрудничая со многими мировыми организациями, что позволяет быть на одном уровне с зарубежными коллегами. Это не может не отражаться на всем банковском секторе Азербайджана.

Банковская система Азербайджана — одна из самых быстрорастущих на территории СНГ: суммарные активы банковской системы Азербайджана на 31 декабря 2022 года оцениваются в рекордные 47 млрд 54,9 млн манатов, отмечается в данных Центрального Банка Азербайджана. Это еще раз доказывает факт развития банковского сектора АР. Следствием этого является усиление уровня безопасности деятельности финансового учреждения. Сделать это можно с помощью создания целого подразделения, которое будет носить название комплаенс. Подобное отделение уже функционирует в АВВ и основывается на нескольких принципах:

- «Политика соответствия

Политика соответствия АВВ заключается в выявлении и предотвращении нарушений законодательства о возможных санкциях против Банка, в реализации прозрачной деятельности Банка, в продвижении честности и этичного поведения сотрудников и партнеров Банка, соблюдении нормативно-правовых актов, защите деловой репутации

---

<sup>7</sup> Бюрократия в банках: враг №1 клиента, 2018

<sup>8</sup> Brink V.Z. Internal Auditing: Its Nature and Function and Methods of Procedure. The Ronald Press, 1941, 1st Edition

<sup>9</sup> Там же.

Банка, в укреплении корреспондентских отношений и отношений с клиентами Банка. Внедрение политики соответствия происходит на постоянной основе.

- Внутренняя информация и манипулирование рынком

Основная цель АБВ - защита законных интересов акционеров и клиентов Банка, обеспечение соблюдения действующих нормативных актов в этой области, предотвращение злоупотребления внутренней информацией сотрудниками, клиентами и партнерами. А также предотвращение манипуляций на рынке ценных бумаг. Банк принимает внутренние правила для предотвращения злоупотребления инсайдерской информацией, составляет и регулярно обновляет список инсайдеров, отражающий всю информацию о них, регулярно отслеживает злоупотребления инсайдерскими данными и обеспечивает соблюдение требований в этой области.

- Борьба с конфликтом интересов

«Политика в отношении конфликта интересов» АБВ определяет основные принципы, цели и меры, которые необходимо принять для разрешения конфликтов интересов, повышения высоких стандартов корпоративного управления на основе принципов повышения доверия клиентов к Банку, справедливого обслуживания клиентов и прозрачности. Сотрудникам Банка следует избегать ситуаций, которые могут повлиять на профессиональную деятельность и объективность их личных интересов. Банк ожидает от своих клиентов, третьих сторон и партнеров соблюдения стандартов в области управления конфликтами интересов. Политика Банка в отношении конфликта интересов регулярно пересматривается.

- Этичное поведение

Кодекс этичного поведения ОАО «АБВ» определяет формы поведения по отношению к сотрудникам, клиентам и партнерам Банка. Сюда входят вопросы, связанные с поведением персонала на работе и вне его, предотвращением отмывания денег и финансирования терроризма, наймом в других организациях, обращением с собственностью Банка, конфиденциальностью и защитой верховенства закона. Сотрудники Банка должны действовать в соответствии с принципами профессионализма, равноправия, корпоративной культуры и этических ценностей в процессе работы. Банк соблюдает требования трудового законодательства и создает равные возможности для карьерного роста сотрудников, поддерживает высокий уровень командного духа, устраняет проблемы и недоразумения путем взаимного обсуждения и поддерживает уважительную рабочую среду как ключевой элемент корпоративной жизни.

- Борьба с коррупцией

АБВ не приемлет коррупцию в соответствии с принципом нулевой толерантности. Ни при каких обстоятельствах сотрудники Банка не могут давать, предлагать или требовать взятку, прямо или косвенно, лично или через третьих лиц, для облегчения административных, бюрократических или иных процедур. Сотрудники Банка не должны позволять смешивать свои личные интересы или предубеждения с профессиональными обязанностями или вступать в конфликт с интересами клиентов Банка. Банк ожидает от

клиентов, контрагентов и партнеров соблюдения стандартов борьбы с коррупцией и управления конфликтами интересов»<sup>10,11</sup>.

Сформирована в банке организационная культура понимания специфики контрольной деятельности данного подразделения. Конечно, формирование такой культуры происходит не за маленький срок, для этого требуется много усилий, однако опыт управления АБВ показывает и доказывает, что благодаря изменению организационной культуры возможно преодолеть настороженное отношение персонала к новому подразделению<sup>12</sup>.

## Список литературы

1. Абрамов.В.Ю. Руководство по применению Комплаенс-контроля в различных сферах хозяйственной деятельности. Практическое пособие. М: ЮСТИЦИНФОРМ. 2020.
2. Азарская М.А. Методология аудита и развитие методического обеспечения его качества. – монография. Йошкар-Ола: ООО «Стринг», 2009.
3. Амброжевич А.Г. Трансформация комплаенса и риск менеджмента в системе внутреннего контроля//Внутренний контроль в кредитной организации.2011 №1
4. Аудит Монтгомери /Ф. Л. Дефлиз, Г.Р. Дженик, В.М. Рейлли, М.Б. Хирш; пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997.
5. Батаева.Б.С., Черепанова.В.А. Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях. Экономика. Налоги. Право // Экономика, налоги и право, 2017, том 10, выпуск 5, 30-36
6. Бюрократия в банках: враг №1 клиента, 2018.
7. Ванюрихин Г.И. Глобальный менеджмент: учебное пособие. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова: Макс-Пресс, 2011.
8. Головаченко.С. Комплаенс-контроль и его место в системе внутреннего контроля банка. — 2022. – С.10.
9. Доева Ф. Н., Гиголаев Г.Ф. Роль системы комплаенс в управлении рисками банка. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Развитие экономики и менеджмента в современном мире. Воронеж, 08 декабря 2015 года Том Выпуск II. 2015
10. Доева Ф. Н., Гиголаев Г.Ф. Роль системы комплаенс в управлении рисками банка//izron.ru

---

<sup>10</sup> Бюрократия в банках: враг №1 клиента, 2018.

<sup>11</sup> Brink V.Z. Internal Auditing: Its Nature and Function and Methods of Procedure. The Ronald Press, 1941, 1st Edition

<sup>12</sup> Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013; Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент : учеб. пособие - М. : Кнорус, 2016; Сейфуллаева М. Э. Эриашвили Н.Д. Международный маркетинг. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2020

11. Ермаков, Н.А. Комплаенс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций - 2014. 297 с.
12. Закон «О банках» Азербайджанской Республики. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа:  
file:///C:/Users/user/Downloads/590IIQ\_Banklar%20haqq%C4%B1nda\_rekvizit.pdf
13. Земсков, В.В. Внутренний контроль и аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта: учебное пособие / В. В. Земсков. – Москва: Прометей. – 2019. – 158 с.
14. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001.
15. Касюк Е. А. Внутренний контроль: Анализ существующих подходов к классификации его видов и форм, их развитие. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017.
16. Ключко О. А. Особенности стратегического планирования при разработке международных стратегий. Стратегии бизнеса №9, 2015
17. Комплаенс политика МБА. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа: [https://abb-bank.az/storage/uploads/files/1648644126\\_compliance-policy.pdf](https://abb-bank.az/storage/uploads/files/1648644126_compliance-policy.pdf)
18. Курбатова О. Ю., Кашкарова А. С. Аудит бизнес-процессов в банковской сфере // Молодой ученый. — 2016. — №12 (128). — С. 559–562.
19. Маршев, В. И. История управленческой мысли. – М.: Проспект, 2021.
20. Мешалкин С. В. Управление санкционными комплаенс – рисками//Банковское дело – 2018. - №6.
21. Мешалкин С. В. Управление санкционными комплаенс – рисками//Банковское дело – 2018. - №6.
22. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2013
23. О Комплаенсе в МБА. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа:  
<https://abbbank.az/ru/haqqimizda/komplayns>
24. Официальный сайт Базельского Комитета., Устав Комитета. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа: <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>
25. Официальный сайт МБА. раздел «О банке». [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа: <https://abb-bank.az/ru/haqqimizda/missiya-ve-strateji-baxis>
26. Официальный сайт Тинькофф Банка. Раздел «О банке» Режим доступа:  
<https://www.tinkoff.ru/about/>
27. Официальный сайт JP Morgan Chase [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа:  
<https://www.jpmorganchase.com/>
28. Перерва П.Г., Коциски Д., Шомоши Верес М., Кобелева Т. А. Комплаенс Программа. Под. ред. д.э.н., проф. Перервы П.Г., д.э.н., проф. Коциски Д., д.э.н., проф. Верес Шомоши. Харьков-Мишкольц. - 2019
29. Пфедфер Дж., Саттон Р. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс, 2007
30. С.М.Резниченко, М.Ф.Сафонова, О.И.Швырква. Современные системы внутреннего контроля. Учебное пособие. - М.: Издательство Феникс. - 2016.



31. Указ Президента Азербайджанской Республики о создании публичного юридического лица, Палаты по контролю за финансовыми рынками Азербайджанской Республики. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа: <https://president.az/az/articles/view/17670>
32. Указа Президента Азербайджанской Республики «О совершенствовании управления системой регулирования и контроля на рынке финансовых услуг» [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] Режим доступа: <https://e-qanun.az/framework/43695>
33. Федорова Д. А. Комплаенс в российском банковском секторе//Научный журнал «Эпомен», № 48, 2020
34. Черепаева.В.А., Батаева.Б.С. Перспективы развития комплаенса, как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях.// Экономика и управление. 2016. С 7.
35. Черепанова О. Ю. Организация и проведение аудита бизнес-процессов в банковской сфере // Молодой ученый. — 2017. — № 43. — С. 278–281.
36. Шалимова М. А. Построение системы комплаенс-контроля в кредитной организации // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. №2(06). с.96-104.
37. Brink V.Z. Internal Auditing: Its Nature and Function and Methods of Procedure. The Ronald Press, 1941, 1st Edition

*Пястолов О. А., Демурия С. А.,*

*Тютюрюков Н.Н., Арустамов Э. А.*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЕМ В СССР И РФ**

**Аннотация.** В данной статье произведен анализ системы обеспечения управления недропользованием, рассмотрены ее эволюция и современное состояние в России. Выявлены проблемы, связанные с развитием и гармонизацией данной системы, а также проанализированы нормативно-правовые акты, концепции и стратегии, направленные на развитие производственных отношений в рамках природопользования. Переход на новые критерии развития обеспечения процессов управления позволит существенно расширить возможности для развития институциональной среды бизнеса. Такая тенденция уже зарекомендовала себя в развитых зарубежных странах и начинает проникать на формирующиеся рынки, что подчеркивает необходимость ориентироваться на позитивные трансформации в деятельности компаний, как внутри страны, так и за ее пределами.

**Ключевые слова:** государственное управление фондом недр, горный отвод, земельный отвод, технологическая схема разработки месторождения, проект обустройства месторождения, налог на добычу полезных ископаемых.

*Pyastolov O. A., Demuriya S. A.*

*Tutyuryukov N. N., Arustamov E. A.*

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF SUBSURFACE USE MANAGEMENT PROCESSES IN THE USSR AND THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract.** This article analyzes the subsurface use management system, examines its evolution and current state in Russia. The problems associated with the development and harmonization of this system are identified, as well as regulatory legal acts, concepts and strategies aimed at the development of industrial relations within the framework of environmental management are analyzed. The transition to new criteria for the development of management processes will significantly expand the opportunities for the development of the institutional business environment. This trend has already proven itself in developed foreign countries and is beginning to penetrate emerging markets, which underlines the need to focus on positive transformations in the activities of companies, both inside and outside the country.

**Keywords:** state management of the subsoil fund, mining allotment, land allotment, technological scheme of field development, field development project, mineral extraction tax.

## **Введение**

Горнодобывающая и нефтедобывающая отрасли промышленности являются важнейшими локомотивами развития народного хозяйства страны, как с позиции внедрения инноваций, так и по своему вкладу и значению для развития производительных сил в социально-экономическом аспекте. Это подтверждают объёмы поступлений в консолидированный бюджет от предприятий добывающей отрасли на уровне 50–52 % от их общего объема. Следует отметить, что государств, имеющих на геологическом балансе более 30 видов минералов на планете, всего десять. Лидирующая роль принадлежит России, Китаю и США. Это подтверждается статистическими данными Государственного баланса запасов полезных ископаемых и является одним из конкурентных преимуществ экономики нашей страны.

В обращении Президента РФ к Федеральному собранию 21.02.2023 г. содержится напутствие отечественному бизнесу «Запускайте новые проекты, зарабатывайте, вкладывайте в Россию, инвестируйте в предприятия и рабочие места, помогайте школам и университетам, науке и здравоохранению, культуре и спорту. Именно так вы и капиталы свои приумножите, и заслужите признание, благодарность людей на поколение вперёд, а государство и общество вас, безусловно, поддержат»<sup>1</sup>. Это заданное направление, по сути, дополняет и совершенствует сложившуюся в стране систему управления эффективными факторами производства, дополнительными стимулами к рациональному и бережному хозяйствованию. Оно также выводит на новый уровень государственно-частное партнерство в сфере предпринимательства и природопользования с целью предложения комплекса мер обеспечения устойчивого роста инвестиций во внутригосударственные проекты.

На наш взгляд, для взвешенного выбора дальнейших путей развития процессов управления недропользованием необходимо провести общий, ретроспективный, сравнительный анализ функционирования системы недропользования как в РФ, так и в СССР (последние годы хозяйственной деятельности страны), произвести оценку всего того, что сыграло и продолжает играть позитивную роль в достижении роста прибавочной стоимости в упомянутых выше ключевых отраслях народного хозяйства страны. Отрицательные факторы также требуют рассмотрения, оценки и последующего нивелирования как в научно-теоретическом, так и нормативно-правовом направлениях в виде предложений по совершенствованию действующего природно-ресурсного законодательства РФ, как на федеральном, так и на региональном уровнях.

### **Государственное регулирование системы недропользования в СССР**

Всё началось с установления Советской власти на всей территории страны. Недра признавались в соответствии с «Декретом о недрах земли» от 30 апреля 1920 г.

---

<sup>1</sup> Российская Федерация. Президент (2000–; В. В. Путин). Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Текст]: о важнейших общенациональных задачах // Российская газета, 22 февраля 2023 г. N 39

общественным достоянием всех трудящихся страны. Значит и распорядителем общественного достояния могло быть только Государство<sup>2</sup>. В соответствии с “Положением о Горном совете при Высшем совете народного хозяйства” эксплуатация недр, распределение добытых полезных ископаемых, планирование и общее руководство за поиском, оценкой, разведкой месторождений полезных ископаемых делегировалось Горному совету при Высшем совете народного хозяйства<sup>3</sup>.

Далее следует отметить, что форма управления механизмом регулирования недропользования полностью соответствовала форме государственного устройства. Общественно-экономическая формация называлась – социализм. Была установлена общественная собственность на средства производства и на факторы производства. В стране Советов законодательно закреплялся принцип бессрочного и бесплатного природопользования в общем и недропользования, в частности. Также следует отметить, что доходы государство и извлекало от недропользования в полном объеме, несмотря на отсутствие системы природно-ресурсного налогообложения.

Ценообразование на продукцию горнодобывающей и газонефтедобывающей отраслей производилось по системе «Затраты +». То есть выручкой от реализации покрывались все расходы производственного и непроизводственного характера (жилищное строительство, компенсация расходов на летний отпуск детей сотрудников, содержание объектов соцкультбыта и т. д.), плюс условно - постоянная рентабельность (плановые накопления недропользователей) 2–8%. Прибылью, как таковой, недропользователь - организация, по сути, не владела и самостоятельно не распоряжалась. На обновление, реконструкцию, модернизацию основных средств отпускались централизованно фонды (машины и механизмы, стройматериалы и комплектующие изделия и т. д.).

Непосредственно объектом управления выступала не деятельность по рациональному недропользованию, а само месторождение. По каждому месторождению согласно принадлежности предприятия – недропользователя к тому или иному главку, министерству разрабатывалась проектно-сметная документация, проектирование велось с учетом этапов производства горных работ по освоению месторождения, а именно: проект пробной эксплуатации, проект опытно-промышленной эксплуатации, технологическая схема разработки месторождения. Отдельно формировался (и защищался на комиссии по разработке профильного министерства, например разработка газонефтеконденсатных месторождений рассматривалась на Комиссии по разработке Министерства газовой промышленности СССР) проект обустройства месторождения<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Декрет СНК о недрах земли // П р о е к т, с подписью В. И. Ленина после утверждения в СНК; пометки: Копия // Ф. Сыромолотов. Наркомюст Курский. С. Середя // Пр. 366, п. 14. ЦПА, ф. 2, оп. 1, ед. хр. 13782, л. 2. Д е к р е т: Подлинник. ЦПА, там же, л. 1. «Известия» № 98, 8 мая; «Собрание Узаконений» № 36, ст. 171.

<sup>3</sup> Положение о Горном совете при Высшем Совете Народного Хозяйства // «Экономическая Жизнь» от 18 мая 1919 г., приложение № 4 // Сборник декретов и постановлений по народному хозяйству. Вып. 3 (15 марта 1919 г.-1 сентября 1919 г.) — М., 1921. (444)

<sup>4</sup> Постановление Совмина СССР от 08.05.1973 N 298 // Е-Досье - Режим доступа: URL: <https://e-ecolog.ru/docs/UMywjJU6CqcHyWvbMoY8K> (дата обращения: 01.05.2023).

В результате, каждое месторождение находилось под контролем государства, представленного профильными министерствами, которые разрабатывали и утверждали оптимальную технологическую схему разработки месторождения - проект. Весь добытый продукт шел на сдачу государству и распределялся между отраслями в соответствии с пятилетним планом производства, учитывая государственные потребности. В отсутствие рынка, государственная цена была установлена на государственную продукцию. Разница в ценах на экспортные и внутренние поставки продукции в горнодобывающих и нефтегазодобывающих отраслях полностью учитывалась в доходах государства.

В результате можно отметить, что в советское время товарная продукция горнодобывающей и нефтегазодобывающей отраслей оплачивалась государством существенно ниже реальной цены рынка по нормативно-сметной стоимости определенной по системе ценообразования «затраты+» с учетом 2–8% плановых накоплений (в зависимости от отрасли и географического положения организации - недропользователя. Также отметим, что горнодобывающая и нефтегазодобывающая отрасли были интегрированы в народное хозяйство страны в полном объеме без намека на самостоятельность в сбыте продукции. Условия и механизм интеграции имел несущественные различия, которые определялись сферой экономической деятельности организации и ее масштабами.

<b>Количество</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>Темп прироста, %</b>
<b>Нефть</b>	615	624	624	607	571	-5
<b>Природный газ</b>	686	727	770	620	643	-4
<b>Уголь</b>	400	390	377	355	325	-19
<b>Цветные металлы (без алюминия)</b>	0,9	0,9	0,975	0,960	0,90	0
<b>Железные руды</b>	201	211	226	246	264	+28
<b>Золото</b>	н/д	н/д	н/д	н/д	300 тн.	н/д

<b>Серебро</b>	н/д	н/д	н/д	н/д	1000 тн.	н/д
<b>Алюминий (бокситы)</b>	5,0	5,14	5,2	5,1	5,15	+0,15

Таблица 1. Объемы товарной добычи полезных ископаемых на территории РСФСР  
(млн тонн, млрд куб газа.)

Источник: составлено авторами по данным отчета о выполнении заданий XII пятилетки

Анализировать таблицу 1 с сегодняшнего горизонта планирования в РФ достаточно сложно. Плановые показатели в проекте Социально-экономического развития РСФСР, утвержденные на XII пятилетку на 27 съезде КПСС формировались на строго научной основе, по принципу «от достигнутого» плюс перевыполнение плана прошлых лет.

Год	Добыча нефти, млн тн	Экспорт нефти, млн тн	Темп прироста добычи, предыдущему году %
1960	148	17,8	100
1965	243	43,4	64,2
1970	353	66,8	45,3
1975	491	93,1	39,1
1980	603	119,1	22,8
1986	615	129,5	2
1987	624	136,6	1,5
1988	624	144,2	0
1989	607	127,3	-2,72
1990	571	108,6	-6

Таблица 2. Объемы товарной добычи и экспорт нефти в СССР в 1960–1990 годы (млн тонн)

Источник: «Национальная минерально-сырьевая безопасность России. Современные проблемы и перспективы»<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Воробьев А.Е., Балыхин Г.А., Комащенко В. И. Национальная минерально-сырьевая безопасность России: современные проблемы и перспективы. М.: Высшая Школа, 2017. 471 с.

Оценивая показатели таблицы 2 можно отметить, что устойчивый рост добычи нефти в стране обеспечивался открытием крупных Западно-Сибирских месторождений в 70-е годы XX века и начало 80-х. Это прежде всего Самотлорская группа месторождений. Под эти извлекаемые ресурсы были построены нефтепроводы Западная Сибирь-Европа с постоянным увеличением объема экспорта нефти в страны западной Европы.

Наименование	1965	1970	1975	1980	1985	1986	1987	1988
Газ природный с попутным нефтяным, всего:	127,7	197,9	289,3	435,2	642,9	686,1	727,4	728
В т. ч. попутный нефтяной газ	16,5	23	28,6	33,1	39	40,4	41,9	42
Доля попутного нефтяного газа, %	12,9	11,6	9,9	7,6	6,1	5,9	5,8	5,8

Таблица 3. Объемы товарной добычи газа в СССР в 1965–1987 годы (млрд куб.)

Источник: «Национальная минерально-сырьевая безопасность России. Современные проблемы и перспективы»<sup>6</sup>

Оценивая показатели таблицы 4 можно отметить, что устойчивый рост добычи природного газа в стране обеспечивался открытием крупных Западно-Сибирских месторождений в 70-е годы XX века и начало 80-х. Это прежде всего Уренгойская группа месторождений. Под эти извлекаемые ресурсы были построены газопроводы Западная Сибирь-Европа с постоянным увеличением объема экспорта газа в страны западной Европы.

<sup>6</sup> Воробьев А.Е., Балыхин Г.А., Комащенко В. И. Национальная минерально-сырьевая безопасность России: современные проблемы и перспективы. М.: Высшая Школа, 2017. 471 с.

Добыча из золотосодержащих месторождений, тонн	
в том числе:	236
- РСФСР	153,3
- Узбекистан (в т. ч. Минсредмаш-55)	61,6
- Казахстан	10,3
- Армения	4,3
- Киргизия	3,8
- Таджикистан	2,7
Попутное извлечение	36,0
Из вторичного сырья	32,0
<b><i>Всего производство золота в СССР</i></b>	<b>304,0</b>

Таблица 4. Показатели добычи золота в разрезе золотодобывающих республик в составе СССР в 1989 году (данные из открытых источников)

Источник Сборник «Российская ювелирная промышленность»<sup>7</sup>

Проанализировав и оценив показатели по объемам добычи полезных ископаемых, можно сделать следующие выводы по положению дел в добывающих отраслях народного хозяйства РСФСР (в составе единого административно-промышленного комплекса министерств и ведомств СССР) в период 1985–1991 годы:

<sup>7</sup> Российская ювелирная промышленность. Состояние, проблемы и риски. // Ассоциация «Гильдия ювелиров России» - Режим доступа: URL: <https://uvelir.info/media/files/rossiyskaya-yuvelirnaya-promyshlennost-sostoyanie-problemy-riski.pdf> (дата обращения: 01.05.2023).



### 1. Нефтедобывающая промышленность

Объемы добычи нефти в СССР соответствовали объемам потребления и экспортным государственным обязательствам (госконтракты). В 1980-х годах в СССР вовлеченность нефти как ресурса в народное хозяйство страны уступало только США в 1.8 раза. Потребителями нефти как сырья являлась нефтехимическая отрасль промышленности, транспорт, электро- и теплоэнергетика. В США в 1987 г. находилось в пользовании около 180 млн., а в СССР в середине 80-х годов не более 20 млн.шт. Поставки нефти на внутренний рынок СССР в 1985–1991 гг. составляло не более 73% от товарной добычи. Остальная нефть шла на экспорт, причем значительная ее часть - в страны СЭВ<sup>8</sup> [7] (Совета по экономической взаимопомощи).

### 2. Газодобывающая промышленность

К середине 80-х годов на территории Советского союза было открыто более 2500 месторождений<sup>9</sup>. Структура запасов природного газа по республикам бывшего СССР на 1987 г. отражена в ежегоднике ВР 2004<sup>10</sup>. Более 70 % балансовых запасов природного газа находятся на территории РСФСР.

### 3. Добыча угля всех видов (каменный и бурый, антрацит)

В 1980 г. запасы угля в СССР оценивались в 6,8 трлн. т, это около 44% мировых<sup>11</sup>. В 1990 г. 46% угля в СССР добывалось открытым способом, в США в 1987 г. – 59,3%.

### 4. Добыча руд черных металлов

Добыча руд черных металлов полностью закрывала внутреннее потребление страны и выполнение экспортных обязательств. В 1980-х - 1990-х экспорт руды черных металлов из СССР был значительным. Так, в 1985 году он составил 45,5 млн тонн, что значительно больше экспорта угля из СССР. Для того, чтобы вывезти эту руду за пределы страны необходимо было ежедневно загружать и отправлять более 20 железнодорожных эшелонов по 100 грузовых вагонов вместимостью 60 тонн каждый. Добыча цветных металлов

5. СССР был одним из лидеров в мировом производстве цветных металлов. Но важно другое. Все предприятия цветной металлургии (как и черной металлургии, добычи и переработки нефти, газа, угля и т. д.) были государственными и работали на государство. Данные экспорта и внутреннего потребления были засекречены и не раскрывались в открытых источниках. Исходя из данных, приведенных выше таблицы, стартовой точкой самостоятельного развития горнодобывающей и нефтедобывающей отраслей России можно считать 1991 год.

---

<sup>8</sup> Газовые и газо-конденсатные месторождения [Текст] : справочник / ред.: В. Г. Васильев, И. П. Жабрев. - М. : Недра, 1975. - 527 с.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Нефтяные и газовые месторождения СССР: Справочник. В двух книгах /Под ред. С.П.Максимова. – М.: Недра, 1987.

<sup>11</sup> Геология угольных месторождений СССР/Под ред. А. К. Матвеева,—М.: Изд-во МГУ, 1990,—352 с.

## **Характеристика, анализ и оценка состояния институциональной среды недропользования в РФ в период 1992–2020 гг.**

1. Распад Советского союза привел к серьезным изменениям в системе управления недропользованием, как в экономическом, так и в правовом аспекте. Изначально принцип бесплатного использования недр был заменен на принцип платности, что закреплено в ст. 72 Конституции РФ. В соответствии со ст. 9 Конституции РФ и на основании ст. 1.2 федерального закона «О недрах» появилось закрепление разных форм собственности: частной, государственной и иной собственности на недра<sup>12</sup>. Данная норма распространяется на добытое минеральное сырье, которое может принадлежать не только РФ, но и юридическим и физическим лицам, а также муниципалитетам и субъектам РФ. Таким образом, национальное достояние приобретает признаки собственности различных форм, однако государственная собственность на участки недр сохраняется.

2. Задачами государственного регулирования являются:

— определение объемов добычи основных видов полезных ископаемых на текущий период и на перспективу по Российской Федерации в целом и по регионам;

— обеспечение развития минерально-сырьевой базы и подготовки резерва участков недр, используемых для строительства подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых;

— обеспечение геологического изучения территории Российской Федерации, ее континентального шельфа, Антарктики и дна Мирового океана;

— установление квот на поставку добываемого минерального сырья;

— введение платежей, связанных с использованием недрами, а также регулируемых цен на отдельные виды минерального сырья;

— разработка норм и правил в области использования и охраны недр. Как подчеркивают авторы литературных исследований, с момента принятия данного законодательства, несмотря на многочисленные усовершенствования и поправки, произошли и продолжают происходить значительные изменения в России и в мире в целом. Эти изменения, включая пандемию и постпандемийное восстановление мировой экономики, являются неотъемлемой частью современных социально-экономических условий, которые требуют актуализации инструментов государственного регулирования.

3. В экономической среде, где происходит активная модернизация, встают вопросы об эффективном управлении в различных сферах. Управление недропользованием имеет свои отличительные особенности, которые обусловлены социально-экономическими факторами, такими как государственная собственность на природные ресурсы, ограниченность запасов нефти, газа и многих других полезных ископаемых. Еще большей сложностью является

---

<sup>12</sup> Закон Российской Федерации от 21 февраля 1992 г. №2395-1 "О недрах" (в ред. от 18.07.2011 г.)

проблема оценки и учета запасов полезных ископаемых, а также участие в решении интересов настоящих и будущих поколений при использовании природных ресурсов.

Проанализировав и оценив небольшой период времени в историческом измерении, мы принимаем перемены, произошедшие в России в социально социально-политическом так и в социально-экономическом аспектах. Отметим, что процессы управления горнодобывающей и нефтегазодобывающей отраслями за истекшие чуть более 30 лет трансформировались коренным образом. Изменились не только принципы и механизмы управления, но и объекты управления. На сегодняшний день само месторождение объектом управления не является. Подтверждением тому служит отсутствие дифференциации в налогообложении товарной добычи полезных ископаемых с учетом горно-геологических и горнотехнических характеристик запасов полезных ископаемых. А это факторы, влияющие на величину горной ренты:

1. Продуктивность запасов (мощность пластов, глубина залегания пластов или рудного поля, фильтрационно-емкостные свойства пластов, то есть факторы повышающие затраты на извлечение полезного компонента.
2. Истощенность запасов месторождения. Степень выработанности запасов также влияет на размер горной ренты.
3. Географическое расположение месторождения от центров потребления добытых ресурсов (транспортно-логистическая доступность).
4. Понесенные исторические расходы на геологическое изучение недр в пределах границ геологического отвода, также приводят к удорожанию проекта разработки месторождения.
5. Всё ещё объектом управления недропользованием является предприятие, а не месторождение.

#### **Показатели добычи полезных ископаемых в РФ, период 2016–2020 гг.**

В таблице 6 отражён рост добычи товарной нефти в общем по отрасли в период 2016–2020 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Темп прироста %</b>
<b>Объем добычи нефти</b>	547,5	546,8	555,8	560,2	512,7	-7

Таблица 6. Динамика добычи товарной нефти в РФ в период 2016–2020 гг., млн тонн

Источник: Годовой доклад МПР РФ «О состоянии и использовании МСР в РФ 2016–2020гг.»

Факторы, повлиявшие на снижение объемов добычи, отключение низкорентабельного фонда скважин — это прежде всего падение цен на мировых рынках и нежелание ОПЕК снижать добычу для стабилизации предложения на рынках.

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	Темп прироста, %
Объем добычи газа	640,2	691,1	725,4	738,0	692,3	8,13

Таблица 7. Динамика товарной добычи природного газа в РФ в период 2016–2020 гг., млрд. куб.

Источник: Годовой доклад МПР РФ «О состоянии и использовании МСР в РФ 2016–2020гг.»

В таблице 7 отражён рост добычи товарного газа в общем по отрасли в период 2016–2020 гг. Факторы, повлиявшие на снижение объемов добычи—это, прежде всего недобросовестная конкуренция США на газовом рынке в части поставок СПГ на европейские рынки с целью замещения долгосрочных контрактов на поставки российского природного газа.

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	Темп прироста, %
Объем добычи угля	385,4	411,4	440,2	439,4	398,3	3,34

Таблица 8. Динамика товарной добычи угля в РФ в период 2016–2020 гг., млн тонн

Источник: Годовой доклад МПР РФ «О состоянии и использовании МСР в РФ 2016–2020 гг.»

Причиной снижения объемов добычи угля скорее всего является снижение инвестиции на 25% в отрасль.

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	Темп прироста, %
Объем добычи руд	100	101,4	95,9	93	94	-6

Таблица 9. Динамика товарной добычи руд, сырья черной металлургии в РФ в период 2016–2020 гг., млн тонн

Источник: Годовой доклад МПР РФ «О состоянии и использовании МСР в РФ 2016–2020 гг.»

Исходя из показателей добычи руд черной металлургии отрасль работает достаточно стабильно и планомерно. Причина снижения объемов добычи-снижение инвестиций.

Металл	Выплавка первичного металла в мире	Доля РФ	Мировые запасы	Доля РФ	Увеличение выплавки первичного металла в мире с 1900 г. по 2004 г.
Al	28,9	12,5	23000	0,9	4250
Cu	14.5	4,7	470	4,3	29,3
Zn	9,1	2,5	220	10	19
Pb	3.2	1.9	67.0	8.0	4.2
Ni	1.4	21	62	10.6	151
Sn	0.2	2.1	6.1	4.9	4.2

Таблица 10. Динамика производства и запасы цветных металлов в мире, по состоянию на 2020 гг. млн тонн.

Источник: US GS. «Эксперт»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	Темп прироста, %
<b>Золото</b>	306,9	314,42	343,54	340,17	346,42	+14,2
<b>Серебро</b>	1044,3	1119,95	996,17	965,73	945,70	- 10,2

Таблица 11. Динамика производства драгоценных металлов, тонн

Источник: Годовой доклад МПР РФ «О состоянии и использовании МСР в РФ 2016–2020 гг.»

### Система платежей при пользовании недрами в РФ.

Как известно, законодательство РФ о недрах предписывает, что использование недр является платным, начиная с 1992 года. Для того чтобы получить право на пользование недрами, необходимо произвести уплату налоговых и не налоговых платежей, что является одним из обязательных условий. Так, не налоговые платежи представляют собой специальный набор обязательных взносов, которые обязаны уплатить пользователи недр при определенных видах работ. Согласно закону «О недрах», три вида не налоговых платежей определены следующим образом: разовые платежи, которые выплачиваются при наступлении определенных событий, указанных в Лицензии; сбор за участие в конкурсе (аукционе), который выплачивается при подаче заявки на участие в тендерной процедуре, а также регулярные платежи за пользование недрами, которые в обязательном порядке вносятся всеми недропользователями в течение срока действия Лицензии.

Выдачей, оформлением и регистрацией Лицензий занимаются территориальные органы Роснедра, подчиненные Министерству природных ресурсов Российской Федерации.

Федеральная налоговая служба России охватывает в своей работе как налоговые, так и неналоговые платежи за пользование недрами, осуществляя тщательный учет и контроль за правомерностью расчетов, а также за своевременностью и полнотой их внесения в бюджет. Рассмотрим подробнее неналоговые регулярные платежи за пользование недрами. Они включаются в категорию обязательных уплат, на которые обязаны пойти пользователи недр, получившие исключительные права на пользование участками земли. В соответствии с законом об использовании недр, эти уплаты исчисляются и требуют оплаты следующих действий:

- изучение и оценку месторождений полезных ископаемых, проведение разведки;
- геологическое исследование и оценку пригодности участков недр для целей строительства и эксплуатации сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых (таких, как метро, подземные хранилища газа, тоннели);
  - строительство и эксплуатацию подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых. Однако уплаты за пользование недрами не требуются:
    - при использовании недр для геологической разведки региональных объектов;
    - при использовании недр для образования особо охраняемых объектов, имеющих научное, культурное, эстетическое, санитарно-оздоровительное или иное назначение;
    - при проведении разведки полезных ископаемых на месторождениях, отведенных для промышленной добычи;
    - при проведении разведки полезных ископаемых в пределах отвода, предоставленного для добычи этого вида ископаемого.

Порядок расчёта платежа. Ставка платежа при проведении поисково-оценочных и разведочных работ устанавливается за 1 ед. площади (км<sup>2</sup>) лицензионного участка в зависимости от вида полезного ископаемого и вида работ. При строительстве и эксплуатации подземных сооружений (не связанных с добычей) за 1 ед. полезного ископаемого, подлежащего хранению за 1 тонну или за 1 тыс. куб. м.

Федеральный орган по управлению государственным фондом недр и его территориальные органы имеют право устанавливать размер ставки на каждый участок недр, что отражается в лицензии на право пользования недрами. В соответствии с Законом РФ «О недрах»<sup>13</sup>, налоговая база каждого основания составляет:

- при поиске и оценке месторождений - площадь лицензионного участка, уменьшенная на площадь возвращенной части и территории открытых месторождений;
- при разведке месторождений - площадь лицензионного участка, уменьшенная на площадь возвращенной части и площадь участка недр, на которой запасы соответствующего полезного ископаемого установлены и учтены Государственным балансом запасов.

Налоговые платежи за добычу полезных ископаемых установлены в главе 26 Налогового кодекса РФ под названием «Налог на добычу полезных ископаемых» (НДПИ). Плательщиками налога являются недропользователи, обладающие соответствующей лицензией. Объектом налогообложения являются полезные ископаемые, добытые из недр. Налоговая база может определяться по количеству добытого или стоимости добытого полезного ископаемого. Налоговые ставки могут быть адвалорными или специфическими (фиксированными). Налоговый период - календарный месяц. Налог исчисляется и уплачивается за каждый добытый полезный ископаемый в виде налоговой декларации, которую недропользователь должен представить в налоговые органы не позднее последнего числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. Сумма налога перечисляется в бюджет не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. Анализ поступлений ресурсных налогов в консолидированный бюджет представлен в табл. 12.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 **
<b>Доходы, всего</b>	<u>23</u> 435,1	<u>24</u> 442,7	<u>26</u> 766,1	<u>26</u> 922,0	<u>28</u> 181,5	<u>31</u> 046,7	<u>37</u> 320,3	<u>39</u> 497,6	<u>38</u> 205,7	<u>48</u> 118,4	<u>53</u> 073,8
<b>Нефтегазовые доходы</b>	6 453,2	6 534,0	7 433,8	5 862,7	4 844,0	5 971,9	9 017,8	7 924,3	5 235,2	9 056,5	11 586,2
<b>Ненефтегазовые доходы</b>	16 981,9	17 908,6	19 332,3	21 059,4	23 337,5	25 074,8	28 302,5	31 573,3	32 970,5	39 061,9	41 487,6
Доля нефтегазовых доходов, %	27,5	26,7	27,7	21,7	17,18	19,23	24,16	20,06	13,70	18,82	21,83

Таблица 12. Краткая информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации и государственных внебюджетных фондов (млрд. руб.)

<sup>13</sup> Закон Российской Федерации от 21 февраля 1992 г. №2395-1 "О недрах" (в ред. от 18.07.2011 г.)

Источник: составлено авторами по данным Министерство финансов РФ<sup>14</sup>.

### **Предложения по установлению источника финансирования нового цикла развития**

Как было проиллюстрировано выше в период 2016-2020годы самой важной задачей обеспечения темпов роста народного хозяйства страны является сохранение и наращивание объема инвестиций, формирование финансовых (налоговых) источников цикла развития. Недавно разработанные ТПП России “Принципы Стратегии экономического развития России до 2035 года”<sup>15</sup>, предусматривают запуск нового инвестиционного цикла, а также создание и обновление рабочих мест. Для этого должны быть финансовые средства, направленные в виде инвестиций на создание средств производства.

Рассмотрим источники финансирования реформирования налоговой системы, на примере внедрения налога на добычу полезных ископаемых НДС. В рамках данного налогового маневра существенно снижаются таможенные пошлины на экспорт, при этом налог на добычу полезных ископаемых, который является составной частью себестоимости продукции, наращивается. При такой модели можно рассмотреть возможность не облагать НДС нефтью, которая используется на внутреннем рынке или для производства более дорогостоящей продукции, а также экспортируемую за пределы ЕАЭС. Эти предложения являются альтернативой революционному пути реформирования налогообложения добычи полезных ископаемых, предлагаемому ТПП России, который утверждает необходимость отмены НДС и введения лицензирования сборов для каждого лицензионного участка.

В нашем случае, исчисление сумм НДС предлагается перенести на операции экспорта сырья в объеме 230–240 млн тонн. в год. Речь может идти о поступлениях в бюджет в размере около 200 долларов США с каждой экспортной тонны (при благополучной ценовой конъюнктуре 2022г.). По данным Минфина РФ, нефтяной НДС<sup>16</sup> (без учета льгот) за май 2021 составил 18.040 рублей за тонну при сложившемся по итогам месяца среднем значении котировок российской нефти Urals на уровне \$66,96 за баррель, при среднем курсе доллара США в 74,0438 рубля, а также с учетом майской экспортной пошлины на нефть в размере \$54,9 за тонну. Параметры цены/курса 2022 года сопоставимы с 2021 годом. Этот механизм уже частично опробован в ряде стран, например: Казахстане, Монголии.

---

<sup>14</sup> Информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации. Министерство финансов Российской Федерации - Режим доступа: URL: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute?id\\_57=93447-informatsiya\\_ob\\_ishpolnenii\\_konsolidirovannogo\\_byudzheta\\_rossiiskoi\\_federatsii](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute?id_57=93447-informatsiya_ob_ishpolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsii) (дата обращения: 01.05.2023).

<sup>15</sup> Принципы Стратегии экономического развития России до 2035 года // Совет ТПП РФ по промышленному развитию и экономики России - Режим доступа: URL: <https://odintsovo.tpprf.ru/ru/news/451814/> (дата обращения: 01.05.2023).

<sup>16</sup> Максим Назаров, редактор Людмила Зараменских НДС на нефть в РФ увеличился на 2,7% в мае/апр 2021г -- расчёт Рейтер // Reuters . – 2021 - Режим доступа: URL: <https://www.reuters.com/article/orubs-russia-economy-oil-idRUKCN2DE1KG-ORUBS> (дата обращения: 01.05.2023).



Таким образом, НДС в производстве «обнуляется», это может способствовать снижению цены топлива и других ГСМ на внутрисоссийском рынке и послужить дополнительным основанием снижения тарифов, например госмонополий и ЖКХ.

## **Заключение**

Проведенный анализ экономическо-правовых аспектов показал, что несмотря на сходство объемов добычи нефти в России и СССР, современная экономика России более зависима от сырьевого сектора. Это подчеркивается анализом структуры ВВП РФ и динамикой цен на нефть в исследуемые периоды, а также отчетами Минфина РФ, которые указывают на значимость нефтегазодобывающей отрасли в экономике. В СССР доля доходов от нефтегазовой отрасли не превышала 10,3%, в то время как в современной России она составляет в среднем 8%, что свидетельствует о более высокой зависимости экономики страны от нефтегазодобывающего и горнодобывающего секторов.

Также стоит отметить, что доля энергетического сектора в ВВП в годы СССР была значительно меньше, чем в современной России. Это говорит о том, что связь между ВВП и нефтяным сектором в России более тесная, чем в СССР.

При этом, несмотря на то что в СССР доля нефтяного экспорта была ниже, чем в современной России, советский экспорт отличался большей диверсификацией товаров, что нельзя сказать о ситуации в настоящее время. Таким образом, можно сделать выводы о более выраженной нефтяной зависимости экономики РФ по сравнению с СССР.

В связи с тем, что доходы от природных ресурсов являются существенной частью бюджета России, можно говорить об этой экономике как о рентной. Для развития отраслей производства и горнодобывающего сектора необходимо ввести проектное налогообложение добычи полезных ископаемых, чтобы дифференцировать ренту по геологическим и техническим преимуществам. Необходимо направлять значительную часть доходов от нефти на финансирование наукоемких отраслей и инновационные разработки. Это позволит повысить извлечение полезного компонента и улучшить геолого-техническое моделирование разработки месторождений.

Несмотря на то, что федеральный закон «О недрах»<sup>17</sup>, принятый в 1992 году с учетом принятых поправок сыграл свою ключевую роль как источник экономико-правового регулирования недропользования в новых рыночных условиях, не отрегулированными остались следующие вопросы:

А) Закон не раскрывает сути механизма лицензирования пользования недрами. Этот пробел регулировался нормативным актом Постановления Верховного совета РФ «Положение о порядке лицензирования пользования недрами», что служит временным

---

<sup>17</sup> Закон Российской Федерации от 21 февраля 1992 г. №2395-1 "О недрах" (в ред. от 18.07.2011 г.)

закрытием правового вакуума. Все это дает почву для непрозрачности процедуры выдачи лицензии и всевозможных злоупотреблений.

Б) Закон не содержит норм, квалифицирующих процесс недропользования строго в рамках Закона, без отсылочных норм. Государство в лице Министерства природных ресурсов России (МПР) обязано контролировать рациональное использование своего имущества, своей собственности только в рамках Закона.

Исходя из этих позиций, следует что запрос на реформирование институциональной среды, источников права является насущным и актуальным. Нам представляется направление развития управления недропользованием будет определяться взаимодействием двух трендов:

- усиление государственного регулирования,
- растущее соперничество со стороны нефтегазодобывающей и горнорудной отраслей за влияние на лиц, принимающих решения.

В странах ЕАЭС положительным примером регулирования недропользования является Закон Республики Казахстан, содержащий главу 2 «Государственное регулирование в сфере недропользования», где определены компетенции Правительства Республики Казахстан и компетентных органов. Например, уполномоченный орган в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности имеет компетенцию утверждать положение о межрегиональных комиссиях и разрабатывать технические регламенты. Мы считаем, что для эффективного государственного регулирования в России необходимо дополнить Закон о недрах принципами государственного управления и нормами регулирования недропользования, включая систематизацию технологического процесса и критерии отнесения участков недр к трудноизвлекаемым.

## Список литературы

1. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.04.2023) - Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/e6d44e47786df6c9aabeb01919ecdb24f6a2e7da/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/e6d44e47786df6c9aabeb01919ecdb24f6a2e7da/) (дата обращения: 01.05.2023).
2. Воробьев А.Е., Балыхин Г.А., Комащенко В. И. Национальная минерально-сырьевая безопасность России: современные проблемы и перспективы. М.: Высшая Школа, 2017. 471 с.
3. Газовые и газо-конденсатные месторождения: справочник / ред.: В. Г. Васильев, И. П. Жабрев. - М. : Недра, 1975. - 527 с
4. Геология угольных месторождений СССР/Под ред. А. К. Матвеева. — М.: Изд-во МГУ, 1990. —352 с.
5. Декрет СНК о недрах земли // П р о е к т, с подписью В. И. Ленина после утверждения в СНК; пометки: Копия || Ф. Сыромолотов. Наркомюст Курский. С. Серeda || Пр. 366,

- п. 14. ЦПА, ф. 2, оп. 1, ед. хр. 13782, л. 2. Д е к р е т: Подлинник. ЦПА, там же, л. 1. «Известия» № 98, 8 мая; «Собрание Узаконений» № 36, ст. 171.
6. Закон Российской Федерации от 21 февраля 1992 г. №2395-1 "О недрах" (в ред. от 18.07.2011 г.)
  7. Закон Республики Казахстан «О недрах и недропользовании»
  8. Информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации. Министерство финансов Российской Федерации - Режим доступа: URL: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute?id\\_57=93447-informatsiya\\_ob\\_ispolnenii\\_konsolidirovannogo\\_byudzheta\\_rossiiskoi\\_federatsii](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/conbud/execute?id_57=93447-informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsii) (дата обращения: 01.05.2023).
  9. Максим Назаров, редактор Людмила Зараменских НДПИ на нефть в РФ увеличился на 2,7% в мае/апр. 2021г -- расчёт Рейтер // Reuters . – 2021 - Режим доступа: URL: <https://www.reuters.com/article/orubs-russia-economy-oil-idRUKCN2DE1KG-ORUBS> (дата обращения: 01.05.2023).
  10. Нефтяные и газовые месторождения СССР: Справочник. В двух книгах /Под ред. С.П.Максимова. – М.: Недра, 1987.
  11. Положение о Горном совете при Высшем Совете Народного Хозяйства // «Экономическая Жизнь» от 18 мая 1919 г., приложение № 4 // Сборник декретов и постановлений по народному хозяйству. Вып. 3 (15 марта 1919 г.-1 сентября 1919 г.) — М., 1921. (444)
  12. Постановление Совмина СССР от 08.05.1973 N 298 // Е-Досье - Режим доступа: URL: <https://e-ecolog.ru/docs/UMywjJU6CqcHyWvbMoY8K> (дата обращения: 01.05.2023).
  13. Принципы Стратегии экономического развития России до 2035 года // Совет ТПП РФ по промышленному развитию и экономики России - Режим доступа: URL: <https://odintsovo.tpprf.ru/ru/news/451814/> (дата обращения: 01.05.2023).
  14. Российская Федерация. Президент (2000–; В. В. Путин). Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Текст]: о важнейших общенациональных задачах // Российская газета, 22 февраля 2023 г. N 39
  15. Российская ювелирная промышленность. Состояние, проблемы и риски. // Ассоциация «Гильдия ювелиров России» - Режим доступа: URL: <https://uvelir.info/media/files/rossiyskaya-yuvelirnaya-promyshlennost-sostoyanie-problemy-riski.pdf> (дата обращения: 01.05.2023).
  16. Харвонен А. А. Роль нефтяного сектора в экономиках России и СССР: сравнительный анализ // StudArctic forum. - Выпуск 1 (5). - 2017. - Режим доступа: URL: <http://saf.petrstu.ru/journal/article.php?id=142>.

## **МЕТАФОРЫ И КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Аннотация.** В докладе представлена практика использования метафор в преподавании менеджмента. Сделан вывод о необходимости организации открытой дискуссии для их концептуальной интеграции.

**Ключевые слова:** менеджмент, метафора, концептуальная интеграция

*Rastova Yu. I.*

## **METAPHORS AND CONCEPTUAL INTEGRATION IN MANAGEMENT**

**Annotation.** The report presents the practice of using metaphors in teaching management. It is concluded that it is necessary to organize an open discussion for their conceptual integration.

**Keywords:** management, metaphor, conceptual integration

Метафора – употребление слов и выражений в переносном смысле, – не чисто лингвистическое явление, а фактор мышления, концептуализирующий нашу картину мира<sup>1</sup>.

Посредством метафор характеризуются многие явления и процессы в менеджменте:

– разные подходы к управлению организацией: организация как «машина», «живой организм», «мозг», «носитель культуры», «политическая система», «политическая система», «психическая тюрьма», «поток и трансформация»<sup>2</sup>;

– формы производственного потока в организациях: VAP-модели<sup>3</sup>;

– сотрудники, менеджеры, акционеры, местные сообщества, профессиональные союзы, местные власти, поставщики, партнеры, клиенты: stakeholder (стейкхолдеры)<sup>4</sup>;

– типология организационных культур: культуры Зевса, Аполлона, Афины, Диониса<sup>5</sup>, или клан, бюрократия, адхократия, рынок<sup>6</sup>.

– стадии жизненного цикла организации: выхаживание, младенчество, детство, юность и т. д.<sup>7</sup>;

---

<sup>1</sup> Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. А.Г. Бездудной. Москва: КНОРУС, 2023. 256 с.

<sup>2</sup> Morgan G. Images of Organization. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. 520 p.

<sup>3</sup> Goldratt E.M., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 3rd ed., Great Barrington, MA: North River Press, 2004. 384 p.

<sup>4</sup> Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman, 1984. 276 p.

<sup>5</sup> Handy C. The Gods of Management: The Changing Work of Organizations (Updated edition) Oxford University Press, 1996. 268 p.

<sup>6</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

<sup>7</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом организации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2013. 384 с.

- организационные патологии<sup>8,9</sup>;
- типы конкурентных рынков: алые и голубые океаны<sup>10</sup>;
- и не распространенное представление о последовательности в развитии организации как института в рамках эволюционной концепции Фредерика Лалу: реактивная, магическая, импульсивная, конформистская, конкурентная, плюралистическая, эволюционная стадии<sup>11</sup>.

Этот список можно было бы продолжить.

Причем в некоторых случаях оппоненты указывают на «лженаучность» выводов, облеченных в метафоры. Примером может служить MBTI-типология Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator)<sup>12</sup>.

Сегодня теория метафоры дополняется теорией концептуальной интеграции, предполагающей учет личностного понимания и ассоциирования при «рождении» и толковании метафор.

В качестве примера приведем разное понимание метафоры «spending too much time at the water cooler» (дословно – «проводить слишком много времени у кулера с водой»). Если одни собеседники, с кем обсуждалась эта метафора, считают, что речь идет о низкой продуктивности сотрудника, то другим это представляется характеристикой организационной культуры, в которой поощряются сплетни и неформальное общение, у третьих возникают ассоциации с риторикой спикера, «льющего много воды».

Понимание механизма концептуальной интеграции предполагает необходимость такой компетенции у лидера как «формирование суждений и нарративов»<sup>13</sup>.

Нам представляется интересным взгляд на использование метафор в теории управления организациями с той позиции, что «наиболее общие знания... могли возникнуть как побочный продукт института педагогики... для создания все более сложных упражнений, развивающих у учеников способности...»<sup>14</sup>.

Преподавателям вузов – слушателям ряда курсов повышения квалификации Санкт-Петербургского государственного экономического университета был задан вопрос: «Используете ли Вы метафоры в своей педагогической практике?». 20% от общего числа участников опроса ответили, что не используют метафоры в своей педагогической практике. Причем 2/3 этих респондентов отрицают целесообразность использования

---

<sup>8</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

<sup>9</sup> Цветков А. Н. Концепция патологичности менеджмента: приложения для организаций // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2012. Т. 6. № 4. С. 98–107.

<sup>10</sup> Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.

<sup>11</sup> Кузин Д. В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигмы : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2021. 342 с.

<sup>12</sup> Randall K., Isaacson M., Ciro C. Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator: A Systematic Review and Meta-analysis // Journal of Best Practices in Health Professions Diversity. 2017. №10 (1): 1–27.

<sup>13</sup> Бездудная А.Г., Растова Ю. И. Фронтальное лидерство: текущая повестка // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2023. № 13. С. 8–13.

<sup>14</sup> Женгра Ив. Ошибки в оценке науки, или, как правильно использовать библиометрию. М.: Новое литературное обозрение, 2018. 175 с.

метафор, соглашаясь с утверждением, что «использование метафор девальвирует представление о менеджменте как о науке».

80% опрошенных выражают уверенность, что метафоры помогают передаче и усвоению знаний и должны активно использоваться в педагогической практике.

С утверждением, что метафора занимает важное место среди форм концептуализации нашей картины мира, согласились менее 7% опрошенных.

Разброс результатов опроса свидетельствует о необходимости открытой дискуссии и поиска консенсуса в данной предметной области, распространения убедительных и образных метафор, способных в том числе создавать новые смыслы.

## Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом организации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб. : Питер, 2013. 384 с.
2. Бездудная А.Г., Растова Ю. И. Фронетическое лидерство: текущая повестка // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2023. № 13. С. 8–13.
3. Женгра Ив. Ошибки в оценке науки, или, как правильно использовать библиометрию. М.: Новое литературное обозрение, 2018. 175 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
5. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.
6. Кузин Д. В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигмы : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2021. 342 с.
7. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. А.Г. Бездудной. Москва: КНОРУС, 2023. 256 с.
8. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. Москва: Альпина Бизнес Букс, 207. 402 с.
9. Цветков А. Н. Концепция патологичности менеджмента: приложения для организаций // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2012. Т. 6. № 4. С. 98–107.
10. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman, 1984. 276 p.
11. Goldratt E.M., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 3rd ed., Great Barrington, MA: North River Press, 2004. 384 p.
12. Handy C. The Gods of Management: The Changing Work of Organizations (Updated edition) Oxford University Press, 1996. 268 p.
13. Morgan G. Images of Organization. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. 520 p.

14. Randall K., Isaacson M., Ciro C. Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator: A Systematic Review and Meta-analysis // *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity*. 2017. №10 (1): 1-27.

## **ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В НАУЧНОМ ДИСКУРСЕ: ВЧЕРА И СЕГОДНЯ**

**Аннотация.** Миссии, декларируемые организациями, являются важным компонентом корпоративной коммуникации. За публикацией посвященных им основополагающих работ в конце 1980-х годов последовали исследования, массовость которых стала возможным благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время наблюдается своего рода стагнация в изучении декларируемых миссий, которая указывает на зависимость управленческой мысли от общего состояния и направленности развития экономической науки. Формулируется идея о том, что именно российские ученые способны направить это изучение по правильному пути.

**Ключевые слова:** декларируемые миссии, исторические факторы, корпоративная коммуникация, научные исследования, стратегии.

*Dmitry A. Ruban*

## **MISSION STATEMENTS OF ORGANIZATIONS: YESTERDAY AND TODAY**

**Abstract.** Missions stated by organizations constitute an important component of corporate communication. The related fundamental works published in the end-1980s were followed by the research, the mass character of which has become possible thanks to the development of information-communication technologies. Presently, a kind of stagnation in the studies of mission statements is observed, and it indicates on the dependence of the managerial thought on the general state and the development directions of economic science. It is possible to formulate the idea that these are Russian scientists who are able to drive these studies by a right way.

**Keywords:** mission statements, historical factors, corporate communication, scientific investigations, strategies.

Управленческая мысль находится в постоянном развитии<sup>1,2</sup>, которое при этом не является линейным и узконаправленным. На него оказывают влияние самые различные факторы, которые не могут быть ни сугубо научными, ни сугубо практическими. Например, развитие информационно-коммуникационных технологий, как будет отмечено ниже, стало отправной точкой для превращения важной, но весьма частной идеи в важный сектор исследований. При этом появление (полу)автоматических библиографических

---

<sup>1</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021. 944 с.

<sup>2</sup> Denis K. Establishment of scientific research in communication studies in the 1920s-1930s // History of Science and Technology. 2019. Vol. 9. P. 99-108.



инструментов анализа массива опубликованной информации существенно расширило не только возможности осознания этого развития, но и само по себе способствует приданию большей целостности вновь появляющимся управленческим идеям. Надо признать, что последние полтора десятилетия отмечены «всплеском» их генерации, который, по всей видимости, знаменует начало нового этапа академического истолкования менеджмента. В связи с вышесказанным представляется необходимым и интересным рассматривать историю управленческой мысли не только в общем, но и в отдельных аспектах.

Одно из магистральных направлений развития управленческой мысли связано с развитием представлений о корпоративной коммуникации (бизнес-коммуникации). При этом исторически сложилось так (возможно, это произошло в достаточной мере случайно), что очень большое внимание уделяется организационным миссиям и декларациям устойчивости. Целью настоящей работы является краткая характеристика научного дискурса, касающегося изучения организационных миссий.

Организационная миссия отражает основные приоритеты деятельности, которые могут быть как связаны с собственно бизнес-процессами, так и распространяться далеко за пределы экономической сферы. При этом необходимо разделять декларируемую миссию, отражающую намерения (действительные или нет), и фактическую миссию, судить о которой можно по реальным, систематическим, долговременным действиям организации и ее управленцев. Изучение фактических миссий (*implemented missions* в англоязычной терминологии) – сложная задача, которая решается довольно редко. Напротив, огромный интерес ученых вызывают декларируемые миссии (*mission statements* в англоязычной терминологии). В принципе, это оправдано в связи с двумя обстоятельствами. Во-первых, организационные миссии должны быть тщательно разработаны изначально, а их постоянная коррекция вряд ли может пойти на пользу. Во-вторых, сам факт декларации миссии оказывает влияние на стратегическое поведение организации и ее имидж, позиционирование.

Хотя организационные миссии появились гораздо раньше, основополагающая работа, характеризующая данный компонент корпоративной коммуникации, была опубликована в конце 1980-х годов Дж. Пирсом и Ф. Дэвидом<sup>3</sup>, а затем соответствующие идеи были несколько дополнены Ф. Дэвидом<sup>4</sup>. В этих статьях было показано, что, во-первых, декларируемые миссии могут быть рассмотрены как наборы смысловых компонентов, подлежащих стандартизации, а, во-вторых, декларируемые миссии определенным образом связаны с показателями эффективности организаций. Вполне очевидно, что подобного рода исследования могли быть проведены только в том случае, если удастся собрать достаточное количество декларируемых миссий, которые, как правило, представлены в корпоративной документации. Хотя эти процедуры были возможны в принципе и в 1980-х годах, они требовали больших трудозатрат и занимали значительное время.

---

<sup>3</sup> Pearce J.A., David F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line // *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. P. 109-116.

<sup>4</sup> David F.R. How companies define their mission // *Long Range Planning*. 1989. Vol. 22. P. 90-97.

Ситуация принципиально изменилась в 1990-е годы в связи с развитием информационно-коммуникационных технологий и широким распространением сети Internet. Наличие официальных web-страниц стало «правилом хорошего тона» для организацией, а вскоре (возможно, даже одновременно) позволило получить новые инструменты эффективного позиционирования (в том числе за счет раскрытия основных положений корпоративной стратегии), столь важные для достижения экономических целей. Декларация миссий на web-страницах (титulyных или содержащих информацию, относимую к корпоративной стратегии) приобрела характер почти что обязательной процедуры. Как следствие, у ученых появилась возможность массового и при этом технически простого и быстрого сбора информации для анализа. Столько же простым стало получение обобщенных данных из корпоративной отчетности. Более того, появились электронные (в том числе доступные онлайн) инструменты анализа текстовых блоков, включая визуализацию в виде «облаков слов» для эффективной качественной интерпретации. Как следствие, изучение организационных миссий приобрело массовый характер в силу, с одной стороны, простоты при наличии надежной методологической основы, а, с другой, – очевидной практической востребованности соответствующей научной тематики. В течение 30 лет в международных научных журналах были опубликованы десятки статей, в которых декларируемые миссии рассматривались в самых различных аспектах для различных групп компаний, отраслей экономики и стран. Вклад был внесен и российскими учеными<sup>5,6</sup>.

К настоящему времени изучение декларируемых организационных миссий представляет собой важный сектор в направлении исследований корпоративной коммуникации, при этом в значительной мере пересекаясь с тематикой стратегического менеджмента. Обзор этого сектора представлен в работе И. Алегре и др.<sup>7</sup>. Ими выделено четыре тематических области, но при этом отмечен недостаток их теоретической проработки. При этом фрагментарность и сугубо эмпирический анализ не могут не быть свойственны подобного рода исследованиям, при этом не свидетельствуя о каком-либо дефиците качества последних. Скорее речь идет о том, что по своей форме они отходят в сторону от экономического «мейнстрима».

Безусловно, изучение организационных миссий в настоящее время остается востребованным в связи с качественным обновлением хозяйственных систем и формированием новой парадигмы управления. Более того, оно не проводилось для многих национальных экономических систем и отраслей. Казалось бы, можно ожидать роста соответствующих исследований, однако фактически его не происходит. Видится возможным обозначить следующие обстоятельства такой ситуации. Во-первых, управленческие исследования все больше используют по сути психологический или

---

<sup>5</sup> Ermolaev V.A., Ruban D.A., Yashalova N.N., Latushko N.A., van Loon A.J. Missions of Russian Cheese Producers: Principal Components and Relevance for Rural Communities // *Agriculture*. 2020. Vol. 10. P. 68.

<sup>6</sup> Lenkova O.V. The peculiarities of mission forming in Russia's oil and gas companies // *World Applied Sciences Journal*. 2013. Vol. 27. P. 345-348.

<sup>7</sup> Alegre I., Berbegal-Mirabent J., Guerrero A., Mas-Machuca M. The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature // *Journal of Management and Organization*. 2018. Vol. 24. P. 456–473.

социологический инструментарий, а экономические – эконометрическое моделирование. Соответственно научные статьи иного рода приобретают характер «нестандартных», что затрудняет их опубликование, а это, в свою очередь, снижает изначальный интерес исследователей. Специализированные же научные журналы по сути отсутствуют. Во-вторых, изучение декларируемых миссий в неанглоязычных странах требует больших усилий от исследователей в силу необходимости разработки новых методических приемов. В действительности это препятствие не столь велико, однако оказывается для многих ученых «психологическим барьером». В-третьих, анализ декларируемых организационных миссий содержит в себе лингвистический и культурологический компоненты. С одной стороны, ученые не всегда обладают необходимыми для этого знаниями и не готовы к их приобретению, пусть даже ради проведения актуального, важного и интересного исследования. С другой стороны, рецензирование статей по данной проблематике нередко наталкивается на непонимание со стороны редакторов и рецензентов научных журналов (даже самых высококлассных), которые не способны оценить «глубины» той существенной части анализа, что лежит вне экономико-управленческой плоскости. В-четвертых, данный сектор исследований слишком привязан к основополагающим работам, тогда как в условиях новых реалий требуется значительный пересмотр методологических основ изучения миссий. Наконец, в-пятых, эта тематика, несмотря на кажущуюся массовость ее изучения, недостаточно популяризована в академической среде.

В связи с вышесказанным создается впечатление не только незавершенности изучения организационных миссий, но и своего рода стагнации, несмотря на всю перспективность и практическую значимость. Иными словами, вряд ли можно утверждать, что за 35 лет развития соответствующие исследования, взятые в совокупности, сформировали не аморфный, а хорошо структурированный блок знаний. И в этом видится шанс именно для отечественных ученых. Во-первых, анализируя декларируемые миссии российских организаций, можно существенно дополнить ранее сформированные представления путем выявления особенностей этого компонента корпоративной коммуникации в новой для анализа социально-экономической и историко-культурной среде. Во-вторых, именно в традициях российской науки создавать качественные, внутренне логичные концепции сложных феноменов на междисциплинарной основе.

## **Список литературы**

1. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021. 944 с.
2. Alegre I., Berbegal-Mirabent J., Guerrero A., Mas-Machuca M. The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature // *Journal of Management and Organization*. 2018. Vol. 24. P. 456–473.
3. David F.R. How companies define their mission // *Long Range Planning*. 1989. Vol. 22. P. 90–97.
4. Denis K. Establishment of scientific research in communication studies in the 1920s-1930s // *History of Science and Technology*. 2019. Vol. 9. P. 99–108.

5. Ermolaev V.A., Ruban D.A., Yashalova N.N., Latushko N.A., van Loon A.J. Missions of Russian Cheese Producers: Principal Components and Relevance for Rural Communities // *Agriculture*. 2020. Vol. 10. P. 68.
6. Lenkova O.V. The peculiarities of mission forming in Russia's oil and gas companies // *World Applied Sciences Journal*. 2013. Vol. 27. P. 345–348.
7. Pearce J.A., David F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line // *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. P. 109–116.

## **СВОЕВРЕМЕННОСТЬ, ПРЕЖДЕВРЕМЕННОСТЬ И ЗАПОЗДАЛОСТЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИЛОСОФСКО-ПРАВОВОГО ХАРАКТЕРА**

**Аннотация.** Автор на доктринальном уровне определяет категории: «своевременность», «преждевременность», «запоздалость» при установлении правовой нормы, предлагает их понятие и определение с философско-правовой позиции. Это позволяет заявить базовый алгоритм возникновения и необходимости обнаружения феноменов, предшествующих установлению нормы права и введению правового регулирования в бизнесе и предпринимательской деятельности.

**Ключевые слова:** норма права, правовое регулирование, закон, бизнес, предпринимательская деятельность, своевременность, преждевременность, запоздалость, философско-правовой аспект, принцип справедливости, управленческое решение.

*Saraev V. V.*

## **TIMELINESS, PRELIMINARY AND RELATED LEGAL REGULATION IN BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP: SEPARATE ISSUES OF PHILOSOPHICAL AND LEGAL CHARACTER**

**Annotation.** The author at the doctrinal level defines the categories: "timeliness", "prematureness", "lateness" when establishing a legal norm, offers their concept and definition from a philosophical and legal position. This allows us to state the basic algorithm for the occurrence and the need to detect phenomena that precede the establishment of the rule of law and the introduction of legal regulation in business and entrepreneurial activity.

**Keywords:** rule of law, legal regulation, law, business, entrepreneurial activity, timeliness, prematureness, belatedness, philosophical and legal aspect, principle of justice, management decision.

§ 1. Установление нормы права и введение правового регулирования<sup>1</sup> в бизнесе и предпринимательской деятельности: общие положения.

---

<sup>1</sup> Понятие «правовое регулирование» в настоящей статье подразумевает включение административно-правового и уголовно-правового регулирования, насколько это возможно, без упоминания понятия «правовая охрана». Правовая охрана: административно-правовая, уголовно-правовая не является предметом исследования в настоящей работе, т. к. имеет особенности, связанные с криминализацией общественно опасных деяний.

А. В. Малько отмечает, что «право как социальный институт возникает практически вместе с государством, потому что во многом они призваны обеспечивать эффективность действия друг друга»<sup>2</sup>.

Наиболее интересным, но менее исследованным является философско-правовой аспект в дилемме соотношения преждевременности или запоздалости установления нормы права и введения правового регулирования в отдельной области общественных отношений, например, такой межотраслевой и комплексной как бизнес и (или) предпринимательская деятельность.

При этом под бизнесом в соответствии с положением МСФО (IFRS) и Приказом Минфина России от 22.01.2019 г. № 11н «Определение бизнеса. Поправки к МСФО (IFRS) 3», т. е. на подзаконном уровне, понимается «интегрированная совокупность видов деятельности и активов, осуществление которых и управление которыми способно привести к предоставлению товаров или услуг покупателям, генерированию инвестиционного дохода (такого как дивиденды или проценты) или генерированию иных доходов от обычной деятельности»<sup>3</sup>. Предпринимательской деятельностью в соответствии с п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) признается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, должны быть зарегистрированы в этом качестве в установленном законом порядке, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом»<sup>4</sup>.

Разрешение дилеммы соотношения «преждевременности» и «запоздалости» позволяет найти и выдвинуть иное временное состояние – своевременность, определить ее как категорию с принадлежащей ей соответствующих признаков и критериев.

§ 2. Общеправовой принцип справедливости как основа поиска правильного времени (своевременности) для установления нормы права и введения правового регулирования.

Одним из важнейших общеправовых принципов является принцип справедливости. Многогранность данного принципа, кроме юридической, включает в себя философскую, социологическую, историческую, нравственную, общесоциальную и другие составляющие части.

Нормы права, устанавливаемые в сфере экономических отношений, связанные с достаточно зарегулируемыми предпринимательскими отношениями<sup>5</sup> и тут же, наоборот,

---

<sup>2</sup> Малько А. В. Теория государства и права: учебник / кол. авт.; отв. ред. А. В. Малько. Москва: КНОРУС, 2006. С. 30.

<sup>3</sup> Приказ Минфина России от 22.01.2019 г. № 11н «Определение бизнеса. Поправки к МСФО (IFRS) 3» // СПС «КонсультантПлюс.

<sup>4</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301.

<sup>5</sup> Белых В. С. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России: монография. М.: Проспект, 2017. 432 с.

«незарегулируемыми» бизнес-отношениями, несут на себе ответственность не только за результат последующего правоприменения, но и за справедливое время своего возникновения, т. е. своевременности установления нормы права и введения правового регулирования.

По мнению Ю. К. Краснова справедливость отражена в каждой правовой норме либо прямо, либо в форме равенства между участниками общественных отношений, либо установления определенного соотношения между правами и обязанностями, либо посредством определения целей и средств правовых норм<sup>6</sup>.

«У общества за 30 лет реформ накопился колоссальный запрос на социальную справедливость, подогреваемый информацией о коррупции чиновников и о вызывающе демонстративном потреблении представителей крупного российского бизнеса, сделавших свои состояния на приватизации общенародной собственности»,— отмечает Председатель Конституционного Суда Российской Федерации В.Д. Зорькин<sup>7</sup>.

§ 3. Философское содержание в поиске ответа на вопрос о правильном времени «X» - «своевременности» для установления нормы права и введения правового регулирования.

Постановка вопроса о «преждевременности» или «запоздалости» установления нормы права и введения правового регулирования носит прежде всего философский посыл. Отдельными правоведами признается, что современная теория права характеризуется поиском новых методологических оснований, сориентированных на современные философские подходы<sup>8</sup>.

Г. Гегель утверждал, что «наука о праве есть часть философии»<sup>9</sup>. Современники продолжают исследования в этой области, издавая индивидуальные и коллективные научные труды по «философии права» в общем<sup>10</sup> и отраслевой философии в частности, по

---

<sup>6</sup> Философия права: учебник / Ю. К. Краснов, В. В. Надвикова, В.И. Шкатула. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юстиция, 2002. С. 311–314.

<sup>7</sup> Корня А., Старикова М. Валерий Зорькин объявил мобилизацию. Председатель КС поднимает российское право на борьбу с «обезумевшим Западом» / Коммерсантъ. 2022. № 115. С. 3.

<sup>8</sup> Корнев А. В. Система права и система законодательства: современное состояние и перспективы развития в цифровую эпоху: монография / под науч. ред. А. В. Корнева. М.: Проспект, 2021. С. 59; Разуваев Н. В. Современная теория права в поисках постклассической парадигмы познания // Известия вузов. Правоведение. 2014. № 5. С. 136–153.

<sup>9</sup> Гегель Г.В.Ф. Философия права / пер. с нем. Столпнера Б.Г.; вступ. ст. Соловьева В. С.; примеч. В.С. Нерсесянца. Москва: Мир книги, Литература, 2007. С. 48.

<sup>10</sup> Нерсесянц В.С. Философия права: учебник. Москва: Изд-во НОРМА, 656 с.; Философия права: учебник / О.Г. Данильян, Л.Д. Байрачная, С. И. Максимов и др., под ред. О.Г. Данильяна. Москва: Изд-во Эксмо, 2005. 416 с.; Иконникова Г. И.

Философия права: учебник / Г. И. Иконникова, В. П. Ляшенко. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд-во Юрайт, 2015. 364 с.

«философии трудового права»<sup>11</sup>, «философии уголовного права»<sup>12</sup>, «философии уголовного права: постановка вопроса»<sup>13</sup>, «философии управления»<sup>14</sup>.

Г. Гегель пытается отыскать истоки права и его критерии в человеческом сознании. «Так, сравнивая законы природы и законы права, он отмечает, что мерило природы находится вне нас, а законы права – «это законы, *идушие от людей* (курсив мой – В.С.)»<sup>15</sup>.

Так есть ли это время «X», когда достаточно уверенно можно утверждать о правильности принятого решения о начале государственно-правового регулирования бизнес-предпринимательских отношений, когда речь идет, например, об уровне федерального или регионального (субъектового) законодательства? Ведь преждевременно принятый закон способен затормозить развитие изначально позитивных процессов, имеющих перспективы, и наоборот, введенное фиксирующее регулирование динамично развивающихся общественных отношений зачастую будет опаздывающим, так как фактического развитие, действуя «поминутно» во времени, всегда опережает процедурно трудоемкий и затягивающийся законодательский процесс.

С. А. Бочкарев, рассуждая о знании как новой форме права, высказывает мнение, что «в силу особенностей индивидуального или общественного сознания, принятый нормативный правовой акт может либо игнорироваться и не применяться своими адресатами, либо ими искажаться, а его требования и запреты преодолеваются»<sup>16</sup>.

В настоящее время сформировалась неизменяющаяся процедура законодательного процесса, которая регламентирует основные его стадии:

- 1) законодательная инициатива;
- 2) обсуждение законопроекта;
- 3) принятие закона;
- 4) его опубликование.

А есть ли «жизнь» правовой нормы до стандартного формализованного законодательного процесса?

---

<sup>11</sup> Лебедев В. М. Философия трудового права: монография. Москва: Изд-во НОРМА, 2021. 128 с.

<sup>12</sup> Философия уголовного права / составление Ю.В. Голика, А.Ю. Голик. СПб.: Изд-во Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2004. 348 с.

<sup>13</sup> Бочкарев С. А. Философия уголовного права: постановка вопроса / монография / С. А. Бочкарев. М.: Юр. Изд-во «Норма», 2019. 424 с.

<sup>14</sup> Козлов В. В., Самсин А.И. Философия управления: учебное пособие / Козлов В. В., Самсин А.И. ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Москва: КНОРУС, 2016. 280 с.

<sup>15</sup> Ю. К. Краснов и др. Указ. соч. С. 200.

<sup>16</sup> Бочкарев С. А. Философия и ее урок для современного правоведения // Государство и право. 2021. № 4. С. 66.



§ 4. Алгоритм<sup>17</sup> феноменов, последовательно побуждающих к установлению нормы права и введению правового регулирования как предтеча правильного времени «X» - «своевременности».

С учетом проведенных исследований, нами предлагается следующий алгоритм феноменов, последовательно побуждающих к установлению нормы права и введению правового регулирования:

- 1) факторообразующие обстоятельства объективного содержания, формирующие потребность;
- 2) потребность, возникающая «внутри» общественных отношений;
- 3) предправовой интерес как объект воздействия и предправовое средство;
- 4) запрос от общественных отношений.

По мнению автора, запрос от общественных отношений - это условное обозначение обстановки признания де-факто происходящего процесса, вышедшего на этап разности вариантов последствий, объединенных предправовым интересом, вызванным потребностью принятия будущего решения путем установления нормы права, направленной на закрепление субъективного права и защиту законных интересов на федеральном, субъектовом и местном уровнях.

А. В. Поляков, рассуждая об истории возникновения субъективных прав, приводит интересный феномен - процесс «говорения»<sup>18</sup>, который мы можем отнести к «факторообразующим обстоятельствам». По мере включения в этот процесс обсуждения новых людей и появления убежденности в том, что такие права являются принадлежностью каждого человека, происходит побуждение к действиям по реализации и защите этих прав. Так права «постепенно превращаются из прав виртуальных в актуальные (реальные) права и обязанности, получают институциональную форму»<sup>19</sup>.

§ 5. Преждевременность и запоздалость установления нормы права и введения правового регулирования как негативный противовес своевременности.

Автор приходит к выводу, что преждевременность при отсутствии запроса от общественных отношений – это установление нормы права и как следствие введение правового регулирования общественных отношений не сформировавшихся, только ищущих пути своего развития, имеющих архиважную свободу выбора по неписанному принципу «что не запрещено, то разрешено».

---

<sup>17</sup> Алгоритм рассматривается автором как последовательность действий, приводящая к решению задачи или к отказу от решения задачи.

<sup>18</sup> Эффективность правового регулирования: монография / под общ. ред. А. В. Полякова, В. В. Денисенко, М.А. Беляева. М.: Проспект, 2021. С. 23.

<sup>19</sup> Там же. С. 23.

Преждевременность как фактор в большинстве своем имеет субъективную природу. Характерным примером является практика переноса рассмотрения законопроектов, поступивших от субъектов права законодательной инициативы в Государственную Думу на более поздний срок, вплоть до формирования состава депутатов нового созыва после соответствующих выборов. Субъективное понимание инициатора (инициаторов) законопроектов сталкивается с субъективной оценкой других участников законотворческого процесса о несвоевременности и неготовности законопроектов к рассмотрению и принятию<sup>20</sup>.

Отдельные признаки «преждевременности» как категории:

1. Она *почти* (курсив мой – В.С.) всегда имеет субъективную природу (пример: законодательные инициативы и переносы рассмотрения законопроектов на другие созывы).
2. Она чаще проявляется в политической сфере, чем в экономической (пример: «парад суверенитетов» регионов в 90-х годах).

Продолжая исследование, автор полагает, что запоздалость при существующем запросе от общественных отношений – это установление нормы права и как следствие введение правового регулирования общественных отношений в ином направлении, в ином ключе, объективно измененным временем принятия управленческого решения, чем то, которое успело сформироваться, зачастую, показавшее свои положительные результаты.

Отдельные признаки «запоздалости» как категории:

1. Она *часто* (курсив мой – В.С.) имеет субъективную природу, намеренно/непреднамеренно оправданное, якобы, «квалифицированным молчанием законодателя».
2. Наиболее ярко проявляется на субъектовом и муниципальном уровнях.

Для иллюстрации примеров, следует обратиться к ч.1 ст. 72 Конституции Российской Федерации, определяющей что в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации находятся:

- а) обеспечение соответствия конституций и законов республик, уставов, законов и иных нормативных правовых актов краев, областей, городов федерального значения, автономной области, автономных округов Конституции Российской Федерации и федеральным законам;
- б) защита прав и свобод человека и гражданина; защита прав национальных меньшинств; обеспечение законности, правопорядка, общественной безопасности; режим пограничных зон;
- в) вопросы владения, пользования и распоряжения землей, недрами, водными и другими природными ресурсами;

---

<sup>20</sup> Научно-методическое пособие по разработке законопроектов в современной России. Москва: Издание Государственной Думы, 2009. 464 с.

г) разграничение государственной собственности;

д) природопользование; сельское хозяйство; охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности; особо охраняемые природные территории; охрана памятников истории и культуры;

е) общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта, молодежной политики;

ж) координация вопросов здравоохранения, в том числе обеспечение оказания доступной и качественной медицинской помощи, сохранение и укрепление общественного здоровья, создание условий для ведения здорового образа жизни, формирования культуры ответственного отношения граждан к своему здоровью; социальная защита, включая социальное обеспечение;

з) защита семьи, материнства, отцовства и детства; защита института брака как союза мужчины и женщины; создание условий для достойного воспитания детей в семье, а также для осуществления совершеннолетними детьми обязанности заботиться о родителях;

и) осуществление мер по борьбе с катастрофами, стихийными бедствиями, эпидемиями, ликвидация их последствий;

к) установление общих принципов налогообложения и сборов в Российской Федерации;

л) административное, административно-процессуальное, трудовое, семейное, жилищное, земельное, водное, лесное законодательство, законодательство о недрах, об охране окружающей среды;

м) кадры судебных и правоохранительных органов; адвокатура, нотариат;

н) защита исконной среды обитания и традиционного образа жизни малочисленных этнических общностей;

о) установление общих принципов организации системы органов государственной власти и местного самоуправления;

п) координация международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации, выполнение международных договоров Российской Федерации.

Пример преждевременности (региональный аспект):

К совместному ведению согласно п. «ж» ч. 1 ст. 72 отнесена «координация вопросов здравоохранения, в том числе обеспечение оказания доступной и качественной медицинской помощи, сохранение и укрепление общественного здоровья, создание условий для ведения здорового образа жизни, формирования культуры ответственного отношения граждан к своему здоровью; социальная защита, включая социальное обеспечение».

Ускоренное введение платной медицины и медицинского предпринимательства на местах – в субъектах Российской Федерации создало проблему материальной

выживаемости граждан в период пандемии COVID-19, спровоцировав неоправданное увеличение затрат населения на жизнь и здоровье.

На уровне платежеспособности населения мы оказались не готовы к тому, что довольно значительная часть потребления медицинских и фармацевтических услуг оказалась платной, рыночно завышенной и дефицитной.

Пример запоздалости (региональный аспект):

Положением п. «е» ч. 1 ст. 72 к совместному ведению отнесены «общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта, молодежной политики».

Профессиональный спорт, при всех его неформальных названиях «коммерческий спорт», «спортивная индустрия» остается *предпринимательской деятельностью* (курсив мой – В.С.). В условиях нескрываемого недружелюбия США и примкнувших к ним недружественных стран, спортивное законодательство федерального и региональных уровней не имеет даже предполагаемых драфтов поправок в законы о спорте (Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» плюс, предполагаемых 85 законов о спорте субъектов Российской Федерации), направленных на краткосрочное или среднесрочное будущее в целях создания фундамента более устойчивого развития спорта в условиях односторонней изоляции российского спорта на международной спортивной арене.

Согласно п. «и» ч. 1 ст. 72 к совместному ведению отнесено «установление общих принципов налогообложения и сборов в Российской Федерации». Как вы думаете, сколько субъектов Российской Федерации приняли законы об изменении налоговой базы в сторону уменьшения налоговой ставки и стимулирования предпринимательства за последние 3 года?

В порядке вывода автора статьи:

Философско-правовой подход к решению проблемы о поиске «своевременности» (правильного времени «X») для установления нормы права и введения правового регулирования в бизнесе и предпринимательской деятельности обезличен, а следовательно, и беспристрастен.

Безусловно, что данная тема насколько актуальна, настолько широка и содержательна. Игнорирование философских начал и средств познания «в» и «для» правотворчества, неприятие научных разработок и исследований в этой области, исключает сохранение баланса субъективного и объективного в диалектике развития правотворчества как результата мыслительной деятельности в пользу исключительно субъективной деятельности отдельных индивидуумов (философия права).

## Список литературы

1. Белых В. С. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России: монография. М.: Проспект, 2017. 432 с.
2. Бочкарев С. А. Философия уголовного права: постановка вопроса / монография / С. А. Бочкарев. М.: Юр. Изд-во «Норма», 2019. 424 с.
3. Гегель Г.В.Ф. Философия права / пер. с нем. Столпнера Б.Г.; вступ. ст. Соловьева В. С.; примеч. В.С. Нерсесянца. М.: Мир книги, Литература, 2007. 464 с.
4. Голик Ю.В. Философия уголовного права / составление Ю.В. Голика, А.Ю. Голик. СПб.: Изд-во Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2004. 348 с.
5. Иконникова Г. И. Философия права: учебник / Г. И. Иконникова, В. П. Ляшенко. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд-во Юрайт, 2015. 364 с.
6. Козлов В. В., Самсин А.И. Философия управления: учебное пособие / Козлов В. В., Самсин А.И. ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Москва: КНОРУС, 2016. 280 с.
7. Корнев А. В. Система права и система законодательства: современное состояние и перспективы развития в цифровую эпоху: монография / под науч. ред. А. В. Корнева. М.: Проспект, 2021. С. 59;
8. Лебедев В. М. Философия трудового права: монография. Москва: Изд-во НОРМА, 2021. 128 с.
9. Малько А. В. Теория государства и права: учебник / кол. авт.; отв. ред. А. В. Малько. М.:КНОРУС, 2006. 245 с.
10. Научно-методическое пособие по разработке законопроектов в современной России. Москва: Издание Государственной Думы, 2009. 464 с.
11. Нерсесянц В.С. Философия права: учебник. Москва: Изд-во НОРМА, 656 с.; Философия права: учебник / О.Г. Данильян, Л.Д. Байрачная, С. И. Максимов и др. , под ред. О.Г. Данильяна. Москва: Изд-во Эксмо, 2005. 416 с
12. Система права и система законодательства: современное состояние и перспективы развития в цифровую эпоху: монография / под науч. ред. А. В. Корнева. М.: Проспект, 2021. 176 с.
13. Философия права: учебник / Ю. К. Краснов, В. В. Надвикова, В.И. Шкатула. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юстиция, 2002. С. 311–314.
14. Эффективность правового регулирования: монография / под общ. ред. А. В. Полякова, В. В. Денисенко, М.А. Беляева. М.: Проспект, 2021. 240 с

## **BEYOND TAYLOR: ПЕРЕХОД К НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Современные модели управления уже не ограничиваются привычной пирамидой бюрократии. Структуры некоторых организаций демонстрируют стремительный рост и высокую динамику изменений корпоративной культуры. Однако для большинства компаний система «жесткой иерархии» до сих пор является самой распространенной моделью управления. И если классические модели отлично подходили индустриальной культуре, то их эффективность в современных крупных организациях снижается – яркими примерами падения их результативности являются высокие расходы на управление такой организационной структурой и возрастающие сложности коммуникации между сотрудниками в вертикальной среде. Одним из возможных решений данной проблемы представляется управленческий подход Beyond Taylor. В основе лежит переход к новой модели управления в компании, а также частичный отказ от классических ценностей в пользу нематериальной мотивации, оптимизации коммуникации на работе, наконец, попытке сформировать инновационную корпоративную культуру.

**Ключевые слова:** подход Beyond Taylor, управленческий подход, новая модель управления, клиентократия

*Sevastyanov N. A.*

## **BEYOND TAYLOR: THE TRANSITION TO A NEW MANAGEMENT MODEL**

**Annotation.** Modern management models are no longer constrained by the conventional pyramid of bureaucracy. The structures of some organizations demonstrate rapid growth and high dynamics of change in corporate culture. However, for most companies the system of "rigid hierarchy" is still the most common management pattern. And if the classical models perfectly suited the industrial culture, their effectiveness in modern large organizations is declining - the vivid examples of the fall of their effectiveness are the high cost of managing such an organizational structure and the increasing complexity of communication between employees in a vertical environment. One possible solution to this problem seems to be the management approach of Beyond Taylor. It is based on the transition to a new model of management in the company, as well as a partial rejection of classical values in favor of non-material motivation, optimization of communication at work, and finally an attempt to form an innovative corporate culture.

**Keywords:** Beyond Taylor, management approach, new management model, clientocracy

Современные модели управления уже не ограничиваются привычной пирамидой бюрократии. Структуры некоторых организаций запустили рост горизонтальных сетей взаимодействия и стимулировали формирование проектных групп внутри компании.

Однако для большинства компаний система «жесткой иерархии» до сих пор является самой распространенной моделью управления. И если классические модели отлично подходили индустриальной культуре (что было где-то 100 лет назад), то их эффективность в современных крупных организациях снижается – яркими примерами падения их результативности являются высокие (и быстрорастущие) расходы на управление такой организационной структурой и возрастающие сложности коммуникации между сотрудниками в вертикальной (равно, как и в горизонтальной, забюрократизированной) среде. Подобные проблемы не появляются сами по себе, а формируются в течение некоторого времени под воздействием множества факторов. Одним из таких является новый тип «молодого работника», следствие смены поколений трудоспособного населения. Каждое поколение по своей сути преподносит определенный набор ценностей и мировоззренческих основ в фундамент существующего рынка труда, что обуславливает отличие возрастных групп, а также необходимость обновления моделей взаимодействия с работниками компаний для сохранения эффективного «управления», в условиях растущих неформальных сетей, больше подразумевающих формат «диалога» с нижестоящими подчиненными и необходимость погружения новых людей в культуру компании. Тем не менее, само по себе наличие новой группы не единственное изменение в сфере труда – так, постепенно появляются новые запросы и тенденции на рынке, да и сама форма труда активно меняется под влиянием быстрорастущих технологий. Известные по Двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, удерживающие на работе (гигиенические) факторы, такие, как величина заработной платы или административная политика компании уходят на задний план, а факторы-«мотиваторы», такие, как «признание достижений, включение в культуру компании, развитие индивида, как независимого члена» и следующий за этим карьерный рост постепенно замещают возможности и ограничения модели. Одно из базовых положений, о том, что «зарплата не является мотивирующим фактором» лишь укрепляется в этой связи. Таким образом, в современных условиях исключительно необходим поиск новых мотивационных инструментов. Существующий опыт демонстрирует, что такая тенденция вполне реальна, а ведущие корпорации и большие компании несут высокие расходы на программы обучения и адаптации новых сотрудников, для включения своего персонала в корпоративную культуру. Классический подход Тейлора работает хуже, в связи с чем появляются и развиваются альтернативные концепции.

Одним из возможных решений данной проблемы представляется управленческий подход *Beyond Taylor*. В основе лежит переход к новой модели управления в компании, а также частичный отказ от классических (иерархических) ценностей в пользу нематериальной мотивации, оптимизации коммуникации на работе, наконец, попытке сформировать («реформировать» или обновить уже существующую) инновационную корпоративную культуру. Примечательно то, что этот подход работает не только с молодыми сотрудниками, но и оптимизирует коммуникацию всей существующей организации.

Данная работа представляет собой попытку оценить барьеры, условия и возможности для внедрения управленческого подхода *Beyond Taylor* в крупных российских компаниях.

**Актуальность:** Современные условия рынка снижают эффективность классической модели управления. Для сохранения бизнеса требуются новые управленческие решения.

### **Проблема исследования:**

Современные подходы, которые позволяют решать новые вызовы, по некоторой причине не применяются в широком спектре компаний.

В модели Тейлора, компания – это механизм, где люди используются как ресурсы, а деятельность компании направлена на максимизацию прибыли. Рынок и культура среды меняются и больше ориентированы на человека, как личность и потребителя, подход «Beyond Taylor» предлагает ряд организационных улучшений для соответствия новым условиям, однако встречает сопротивление в лице больших компаний.

### **Формулировка целей и задач:**

**Цель:** определить перспективы реализации подхода управления Beyond Taylor в крупных российских компаниях.

#### **Задачи:**

1 Провести литературный обзор на тему неклассических подходов и концепций менеджмента;

2 Обозначить особенности, ключевые факторы, условия применения Beyond Taylor;

3 Определить риски и барьеры подхода Beyond Taylor для крупных компаний;

4 Определить условия и факторы реализации подхода Beyond Taylor в компании;

5 Разработать рекомендации применения подхода на примере крупных российских компаний.

### **Формулировка объекта и предмета:**

**Объект:** российские компании и корпорации, применяющие неклассические подходы и практики менеджмента.

**Предмет:** управленческие отношения в компании по поводу применения неклассических подходов и практик менеджмента.

**Описание и характеристика методов исследования** (методы сбора и обработки данных):

При написании данной работы планируется использование таких методов, как **анализ, обзор профессиональной литературы, публикаций и интернет-источников** (классификация, синтез, сравнение и индукция знаний), наблюдения и описание в формате субъективной интерпретации полученных результатов.

В основу исследования легли следующие базовые методы сбора и обработки данных: **анализ источников, моделирование, классификация, обобщение.**



### **Примерные результаты исследования:**

1. В крупных компаниях Beyond Taylor чаще всего не работает, либо требует специфического сопровождения с ранних этапов внедрения.

2. Эффективной смене управленческого подхода противостоит сильная корпоративная организационная структура (в т. ч. организационно-ролевая), а наличие развитой внутрикорпоративной культуры может, как помочь инновациям в управлении, так и замедлить темпы и перспективы роста данных подходов в зависимости от имеющейся системы ценностей.

3. Высокая бюрократизированность среды, государственное участие в компании, высокий разрыв размера «окладов» (более 10х) между представителями топ-менеджмента и самыми низкими уровнями сотрудников, а также токсичная «людоедская» среда и проблемы коммуникации в «вертикальных иерархиях» выступают в качестве ключевых драйверов, противостоящих современным подходам управления в крупных российских компаниях.

### **Список литературы**

1. Herzberg F. Motivation to work. – Routledge, 2017.
2. Likert R. The human organization: its management and values, 1967.
3. Pardee R. L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, 1990.
4. Taylor F. W. Scientific management. – Routledge, 2004.
5. Uddin N., Hossain F. Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science //Procedia Computer Science., 2015. – Т. 62. – С. 578-584.
6. Алехина Е. С. и др. Экономика и менеджмент: современные подходы и конвергенция знаний, 2016.
7. Бацокин А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга //Всероссийский журнал научных публикаций, 2013. – №. 5 (20).
8. Лятегина Е. Н., Тихомиров А. В. Современные подходы к управлению организациями //Russian Economic Bulletin, 2020. – Т. 3. – №. 3. – С. 236–241.
9. Ляндау Ю. В. История развития процессного подхода к управлению //Статистика и экономика, 2013. – №. 6. – С. 65-68.
10. Пешкова Н. Н., Темпель О. А., Темпель Ю. А. Двухфакторная теория мотивации Герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека //Проблемы устойчивого развития российских регионов, 2014. – С. 404–407.

11. Сайтгареева Р. Ш., Кузяшев А. Н. Современный подход менеджмента к проблемам российских промышленных предприятий //Научный электронный журнал Меридиан, 2019. – №. 13. – С. 21–23.
12. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии, 2015.
13. Семенова И. История менеджмента. – Litres, 2022.
14. ТИХОНОВ А. В. От социологии менеджмента к социологии управления //Социологические исследования, 2011. – №. 2. – С. 40–45.
15. Презентации и материалы спикеров-представителей подхода управления Beyond Taylor (Николай Попович, Валера Разгуляев).
16. Материалы и отчеты компаний ВкусВилл, X5 Retail Group (в т. ч. X5 Lab), Ozon.
17. Агрегированные показатели по маркетплейсам от VC.ru, similarweb.com и других.

*Материалы Кафедры Менеджмента Инноваций НИУ ВШЭ:*

1. Магистерская диссертация «Формирование мировоззренческих основ в процессе довузовской подготовки в сфере технологического менеджмента» Журнаджяна С.К. – Портрет молодого работника
2. Магистерская диссертация «Разработка программы исследования условий внедрения управления на основе ценностей (Management by Value) в инновационной организации» Корякиной В. А. – MbV в управлении компаниями
3. Магистерская диссертация «Исследование подходов к организации аналитики данных для обеспечения инновационного развития продуктовой ИТ-компании» Трушиной С. А. – Методология исследования, дерева решений

## **ПРИЧИНЫ И ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены факторы, причины и особенности концепций антикризисного управления хозяйствами, организациями, бизнесами, а также причины и особенности трансформации процессов антикризисного управления в условиях санкционных ограничений.

**Ключевые слова:** Цифровая трансформация, кризис, теория антикризисного управления компанией, антикризисная коммуникация, бизнес-модели, технологические факторы, теория инноваций.

*Semushkina S. R., Kalinina V. V.*

## **CAUSES AND FEATURES OF TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT PROCESSES**

**Annotation.** The article considers factors, causes and peculiarities of concepts of crisis management of farms, organizations, businesses, as well as causes and features of transformation of processes of crisis management under conditions of sanctions restrictions.

**Keywords:** Digital transformation, crisis, crisis management theory, crisis communication, business models, technological factors of crisis, theory of innovation.

Главная задача, которая будет ставиться перед отечественными предприятиями в условиях санкционных ограничений – необходимость создания новой модели антикризисного управления, которая может успешно существовать благодаря оперативной модификации организационно-правовой структуры, выбранной организацией.

Адаптация бизнес-моделей в условиях санкций является существенным фактором, обеспечивающим выживание и успех компаний. Возможность адаптации модели антикризисного управления определена как изменение в соответствии с новыми условиями, определяемыми санкциями и в целях повышения конкурентоспособности компании для обеспечения бизнеса и выживания на рынке.

Говоря об антикризисных факторах, влияющих на развитие бизнеса, хотелось бы выделить факторы микросреды и макросреды. К факторам косвенного воздействия (макросреде) можно отнести экономические, социально-демографические, правовые и т. д., а прямые факторы (микросреда) – это поставщики, потребители и конкуренты бизнеса, а также факторы, влияющие на экономическую ситуацию в стране и на мировом рынке.

Непосредственно переходя к модели антикризисного управления, в первую очередь стоит отметить, что под кризисом понимаются незапланированные события, которые

наносят ущерб организации и приводят к беспорядкам и крупным волнениям среди сотрудников.

Модель антикризисного управления была предложена Гонсалесом-Эрреро и Праттом и включает в себя три различных этапа: диагностику кризиса, планирование и адаптацию к изменениям.

Диагностика кризиса предусматривает выявление ранних признаков кризиса. Успех в преодолении кризиса – это деятельность лидера и менеджеров, которые обеспечивают мониторинг работы каждого сотрудника, помогают предвидеть кризис и предупреждают о негативных последствиях, что помогает не игнорировать тревожные сигналы, а, напротив, принимать необходимые меры для предотвращения кризиса.

Далее следует этап планирования, поскольку, как только кризис обнаружен, начинается процесс разработки соответствующей стратегии во избежание чрезвычайной ситуации.

И наконец третий этап – адаптация к изменениям – подразумевает, что сотрудники должны хорошо адаптироваться к новым ситуациям и изменениям для эффективного функционирования организации в ближайшем будущем.

Согласно теории систем структурных функций, в антикризисном управлении ключевую роль играет коммуникация, необходим правильный поток информации по всем иерархиям, транспарентность должна поддерживаться на всех уровнях, и во время кризиса руководство должно эффективно общаться с сотрудниками и предоставлять им необходимую информацию.

Выработка и принятие решений, представленная в теории инноваций Эверетта Роджерса, определяет главным фактором обмен информацией как один из ключевых факторов, возникающих во время чрезвычайных ситуаций.

Согласно теории неравного человеческого капитала, предложенной Джеймсом, неравенство среди работников приводит к кризису на рабочем месте и неизбежно к дискриминации по признаку касты, профиля работы, зарплаты, что, в свою очередь, является причиной разочарования сотрудников и распространению необоснованных слухов об организации.

Одним из главных факторов антикризисного управления является потребность в создании команды по антикризисным коммуникациям, занимающимся защитой репутации организации от различных угроз и нежелательных вызовов, то есть кризисная коммуникация – это деятельность, направленная на защиту репутации организации и поддержание ее публичного имиджа.

В продолжение вышесказанного, хотелось бы отметить, что стремительное развитие цифровой технологической революции и происходящие технологические изменения приносят определенные вызовы для экономической науки, которые перестают работать в доцифровую эпоху, подчеркивая невозможность прежних теоретических концепций. В связи с этим возникает необходимость деформирования нового антикризисного

инструментария, поскольку существующий не обеспечивает выживаемость компании в современных условиях, так как кризисные явления сохраняются.

Научная проблема возникновения феномена цифровой экономики – отсутствие единого теоретического базиса. Тем не менее, цифровая экономика является одним из важных факторов успешного функционирования бизнеса в новых условиях.

Вызов цифровой трансформации бизнеса обусловлен тремя важными факторами: изменением экономики бизнеса, бизнес-моделями бизнеса и изменением факторов ценности бизнеса. В результате изменений цифрового бизнеса теоретические концепции, в доцифровую эпоху определяющие развитие компании, стали неактуальными.

Социально-экономические процессы для бизнеса – это радикально изменившиеся сетевые структуры. Результатом использования цифровых технологий в экономике выступают платформенные компании, основанные на платформенно-сетевой бизнес-модели. Главное отличие работы платформ от деятельности традиционных компаний – это то, что платформы не занимаются инвестированием во внешние ресурсы (физические активы, кадры), главным приоритетом которых является ценность бизнеса за счет создания связей (сетевого рынка между потребителями и производителями). Основным критерием, определяющим трансформацию факторов стоимости бизнеса, является то, что у традиционных компаний ценность создается в процессе производства продуктов, а у платформенных компаний сосредоточена вокруг сетей (связей) между производителями и потребителями. Изменения, которые привели тому, что некоторые экономические законы перестали работать в условиях цифровизации, легли в основу эффекта масштаба всем известной цепочки создания ценностей и модели пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Хотелось бы отметить, что цифровая трансформация экономики приводит к кардинальному изменению социально-экономических институтов общества, условий и способов ведения бизнеса под влиянием технологических преобразований в экономике. Когда традиционные экономические законы (эффект масштаба, цепочка ценностей) перестают работать, это приводит к тому, что в экономике появляются новые хозяйствующие субъекты (цифровые компании), деятельность которых не укладывается в традиционные бизнес-модели и представляет угрозу компаниям доцифровой эпохи.

Несмотря на то, что цифровые компании превратились в мировых технологических гигантов, остро встает вопрос антикризисного управления хозяйствующими субъектами, так как индустриальные гиганты доцифровой эпохи, ведя свою деятельность, находятся на грани банкротства, и цифровые компании, результатом работы которых является практика антикризисного управления, связанного с тем, что существующий инструментарий не работает эффективно ни в отношении цифровых компаний, ни в отношении компаний доцифровой эпохи. В первом случае – это формирование нового инструментария с учетом особенностей цифровых компаний, во втором – адаптация инструментария под новые экономические условия.

Результатом должно являться формирование нового антикризисного инструментария и адаптация существующего, то есть создание нового фундаментального теоретического базиса экономической науки и менеджмента под влиянием технологических изменений.

## Список литературы

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса (2016) / под ред. А.Н.Ряховской, С.Е.Кована. М.: ИНФРА-М.
2. Гонсалес-Эрреро, А., и Пратт, К.Б. (1996). Интегрированная симметричная модель управления кризисными коммуникациями. Журнал исследований по связям с общественностью, 8(2), 79–105.
3. Гонсалес-Эрреро, А., и Пратт, К.Б. (1995). Как справиться с кризисом до или когда он наступит. Ежеквартальный журнал по связям с общественностью, 40 (1), 25.
4. Дейвенпорт Т., Уэстерман Дж. Цифровой провал // Harvard Business Review, 11.04.2018. URL: <https://big-i.ru/innovatsii/trendy/p26701/> (дата обращения: 20.06.2023).
5. Кочетков Е. П. (2020). Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики: обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: монография. М.: Проспект
6. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
7. Роджерс, Э. М. (1990). Коммуникация и социальные изменения. В Г. Л. Данке и Г. В. Клаттербаке (редакторы), «Человеческое общение: теория и исследования» С. 259–271.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ

**Ключевые слова:** Стратегический менеджмент, стратегия, стратегический менеджмент в условиях неопределенности.

**Keywords:** Strategic management, strategy, strategic management in uncertainty

В последнее время все чаще можно услышать точку зрения, которая гласит, что в современных условиях турбулентности традиционные подходы стратегического анализа и разработки стратегий не работают. Особенно подобные разговоры участились в эпоху пандемии, краха устоявшихся логистических схем и обострения международной обстановки.

Но так ли это? Неужели сегодня не работают традиционные инструменты?

Адаптируя подходы компании МакКинзи можно сказать, что неопределенность среды не однородна в зависимости от ситуации. Можно выделить 4 уровня неопределенности.

### **Уровень 1 – Достаточно точно прогнозируемое будущее.**

На данном уровне неопределенность не играет заметной роли

достаточно разработать один прогноз, который имеет необходимую степень точности и станет базой для разработки корпоративной стратегии. При этом используется стандартный набор методов (исследование конкурентов, рынка, структура их издержек, состояние производственных мощностей, изучение цепочки создания стоимости, модель 5 сил Портера и пр.).

Модель дисконтированных денежных потоков построенная на основе этого прогноза, может затем применяться для оценки альтернативных вариантов возможных стратегий

### **Уровень 2 – Альтернативные варианты будущего.**

Данный уровень особенно ярко проявляется когда деятельность компаний зависит от изменений в государственном регулировании и законодательстве. Соответственно, ценность избранной стратегии зависит главным образом от действий конкурентов, а предсказать их невозможно (например, на олигополистических рынках). Большое значение имеет фактор Economy of scale.

Скорее всего в данном случае важно разработать несколько обособленных сценариев, каждый из которых должен основываться на том или ином варианте развития событий, связанных с ключевыми факторами неопределенности. При этом для оценки разных сценариев могут потребоваться различные модели. Первоочередной задачей в данном случае становится сбор информации, способствующий установлению степени вероятности того или иного результата.

После выбора соответствующих моделей и определения вероятностей можно использовать и классическую схему анализа для оценки риска и доходности, присущих потенциальным альтернативным стратегиям.

Серьезное внимание в случае со вторым уровнем неопределенности следует уделить изучению тех путей, по которым пойдет развитие отрасли в различных случаях, — это позволит понять какие рыночные сигналы нужно отслеживать особенно тщательно

### **Уровень 3- диапазон возможных вариантов будущего**

На данном уровне можно выявить лишь диапазон возможных вариантов будущего.

И этот диапазон определяется несколькими ключевыми переменными, однако реальный результат может находиться в любой точке диапазона. Обособленных сценариев, как на предыдущих уровнях, уже не существует. При этом необходим анализ аналогичный анализу на 2-м уровне. Однако разработать четкие содержательные сценарии на данном уровне неопределенности очень сложно. Скорее всего можно сформулировать и некие правила для неопределенности 3-го уровня

К ним можно отнести:

- Следует ограничить число принятых сценариев
- Избегать «жонглирования» более чем 5–6 сценариями
- Следует избегать создания лишних сценариев, чье влияние на выбор стратегии не является единственным в своем роде

По итогам анализа текущей ситуации и трендов нужно составить комплекс сценариев, дающий достаточно вероятный спектр результатов (т. е. не обязательно стремиться к описанию всего диапазона). Подобная совокупность вариантов позволит менеджерам оценить степень устойчивости действующих стратегий, выявить среди участников рынка кандидатов в победители и аутсайдеры, определить (хотя бы приблизительно) риск реализации стратегии, нацеленной на сохранение статус-кво.

### **Уровень 4 – полная непредсказуемость**

Этот уровень характеризуется абсолютно многомерной неопределенностью.

Невозможно определить обособленные сценарии и диапазоны возможных результатов, невозможно определить переменные, от которых зависит будущее (иногда их даже выявить не представляется реальным).

Ситуации неопределенности 4-го уровня встречаются достаточно редко и со временем смещаются в сторону одной из трех первых. Яркий пример тому развитие рыночной экономики в России с 1990 по 2010 годы.

Необходимо отметить, что разным уровням неопределенности соответствуют и разные типы стратегий.

### **Так для стратегий первого уровня неопределённости:**

Адаптивные стратегии (прогноз отрасли, выбор рыночных сегментов и средств конкурентной борьбы)

Формирующие стратегии используются с целью коренного изменения устоявшейся отраслевой структуры и поведения участников рынка (однако увеличивает остаточную неопределенность и для себя и для конкурентов)

### **Стратегии для второго уровня неопределённости**

Формирующие стратегии – стремятся уйти на первый уровень неопределенности, т. к. нацелена на то, чтобы увеличить вероятность развития отрасли по благоприятному сценарию.



Необходимо быть готовым в любой момент перейти от формирующей стратегии к адаптивной.

Т. к. следить за сигнальными индикаторами, как правило, не трудно, возможен быстрый переход к адаптивной стратегии или к стратегии «сохранения права на участие в игре»

#### **Стратегии для третьего уровня неопределённости**

Формирующая стратегия видоизменяется: на 2-м уровне она нацелена на повышение вероятности воплощения конкретного варианта развития событий, а на 3-ем - на придание рынку общего импульса к развитию в выгодном для себя направлении.

Адаптивная стратегия часто сводится к стратегии сохранения права на игру.

#### **Стратегии для четвертого уровня неопределённости**

Здесь наблюдается необычный парадокс: формирующие стратегии могут обеспечить более высокую доходность и меньший риск, чем в ситуации 2-го и 3-го уровней. Т. к. ситуации 4-го уровня переходные, задача компании создать общее представление о завтрашней структуре отрасли, перспективных технологических стандартах и пр.

Необходимо заслужить доверие других участников рынка.

Стратегия сохранения права на игру на данном уровне используется, но может оказаться опасной.

Необходим баланс между собственными и привлекаемыми финансовыми ресурсами.

Надо избегать ситуации когда компания оказывается «запертой» в одной стратегической позиции.

Адаптивная стратегия существует только для создания базы для выбора в пользу того или иного варианта направления развития.

Таким образом, можно констатировать, что неопределенность в бизнеса была всегда. Другое дело, что ранее основная масса компаний находилась на 1-м и 2-м уровнях неопределенности, то теперь все больше и больше менеджеров и собственников сталкиваются с ситуациями характерными для 3-го и даже 4-го уровня.

## **НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭВОЛЮЦИИ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ АНТИДОПИНГОВЫМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ (XX–XXI ВВ.)**

**Аннотация.** Исследование эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли в рамках историко-научных исследований проводится впервые. Цель данного исследования – выявить некоторые особенности эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли с учётом современных реалий и в контексте механизмов менеджмента, в частности. Данная работа показывает, что нерешённым остаётся вопрос о том, что приводит к зарождению изменений в управлении антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли. Данная работа раскрывает значимость историко-научных исследований в управлении антидопинговыми мероприятиями спортивной отрасли.

**Ключевые слова:** антидопинговое обеспечение, спорт, спортивная отрасль, менеджмент, управление, спортивный менеджмент.

*Stashchuk K. A.*

## **FEATURES OF THE EVOLUTION OF VIEWS ON THE MANAGEMENT OF ANTI-DOPING ACTIVITIES IN THE SPORTS INDUSTRY (XX–XXI CENTURIES)**

**Annotation.** Study of the evolution of views on the management of anti-doping activities in the sports industry in the framework of historical and scientific research. The purpose of the study is to identify the evolution of views on the management of anti-doping activities in the sports industry, considering modern realities and to identify management mechanisms, in this particular case.

The study shows the practical absence of works devoted to the historical and scientific aspects of the management of anti-doping activities, both in Russia and abroad.

Also unresolved is the question of what led to the emergence of changes in the management of anti-doping activities in the sports industry. This work reveals the importance of historical and scientific research in the management of anti-doping activities in the sports industry.

**Keywords:** anti-doping support, sports, sports industry, management, sport management.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Специальные исследования, посвященные эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли, отсутствуют. Исследование эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли

в рамках историко-научных исследований проводится впервые. Однако, есть большое количество научных работ, которые исследуют и описывают разные аспекты, коррелирующие с данным исследованием.

**Цель работы** – выявить некоторые особенности эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли XX–XXI вв. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи: 1) Сформулировать методологические основания историко-научного исследования эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли XX–XXI вв.; 2) проанализировать и систематизировать источники, содержащие взгляды некоторых российских и зарубежных исследователей в области антидопинговых мероприятий спортивной отрасли; В работе применялись такие научные методы как анализ, сравнение, обобщение.

Общими вопросами проведения историко-научных исследований, а также специфике выявления этапов процесса возникновения, развития, борьбы, смены научных школ, теорий и концепций в истории наук посвящали свои работы такие авторы, как И. Лакатос, С. А. Лебедев, В.И. Маршев, Э. В. Островский и другие<sup>1,2</sup>.

В свою очередь, вопросами проведения историко-научных исследований в области управления антидопинговых мероприятий занимались: В. А. Платонов<sup>3</sup>, Арне Юнгвист<sup>4</sup>, Ларри Д. Бауэрс, Рудхард К. Мюллер<sup>5</sup>, Чарльз Э. Йезалис, Майкл С. Барке<sup>6</sup> и др.

Исходя из литературного обзора историко-научных работ в целом и историко-научных работ именно в области управления антидопинговыми мероприятиями, можно сделать вывод о практическом отсутствии исследований, направленных на изучение историко-научного аспекта управления отечественными антидопинговыми мероприятиями. Требуется подробное изучение вопроса эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли в такой важный для развития данного направления период, как начало XXI века, когда в результате кардинальных перемен были внесены существенные изменения в систему управления антидопинговыми мероприятиями Российской Федерации.

## ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Проведен ретроспективный анализ различных направлений противодействия допингу в спорте.

В. Н. Платонов в своей работе «Допинг в олимпийском спорте: кризисные явления и пути их преодоления» анализирует современную историю распространения допинга в

---

<sup>1</sup> Маршев В.И., Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра // Управленческие науки, том 12, №1, с.79-95

<sup>2</sup> Островский Э. В., История и философия наук // ЮНИТИ-ДАНА, 161 стр.

<sup>3</sup> Платонов В. Н., Допинг в олимпийском спорте: история, состояние, перспективы /В. Н. Платонов // Допинг и эргогенные средства в спорте/ под. общ. ред. В. Н. Платонова. – К.: Олимп. лит., 2003. – С. 9–49

<sup>4</sup> Ljungqvist A. «Brief History of Anti-Doping» // Medicine and Sport Science, 2017, vol. 62, pp. 1-10

<sup>5</sup> Rudhard Klaus Muller, History of Doping and Doping Control // Handbook of Experimental Pharmacology, 2009, vol.195, pp.1-23

<sup>6</sup> Charles E. Yesalis, Michael S. Bahrke (2002), History of Doping in Sport // International Sports Studies 24 (1), 2002, 42-76., pp. 42-76

олимпийском спорте, борьбу МОК с негативными явлениями и деятельность Всемирного Антидопингового агентства (далее ВАДА). Позиция автора ясна и не вызывает сомнений – «Многолетняя деятельность ВАДА несмотря на постоянно возрастающие финансовые, кадровые и юридические возможности, интенсивную пропагандистскую деятельность, многократно возросший объем тестирования, жесточайшие санкции, поддержку авторитетных международных организаций (ООН<sup>7</sup>, ЮЕНСКО<sup>8</sup>, Совет Европы<sup>9</sup>) не только не приблизили олимпийский спорт к решению проблемы, но и резко обострило, сделало опасной для авторитета и благополучия олимпийского движения»<sup>10</sup>.

При обсуждении новой версии Кодекса ВАДА по предложению ряда заинтересованных сторон вопросы здоровья были перенесены на первое место в списке оснований для принятия Кодекса и конкретно упомянуты в предложении, предшествующем этому списку. Дополнительные изменения были внесены по просьбе рабочей группы Всемирного антидопингового агентства по этике с целью лучшего изложения этических основ Кодекса<sup>11</sup>.

Д. Х. Кэтлин, К.Д. Фитч, А. Юнгвис в своей работе «Medicine and science in the fight against doping in sport» рассматривают непростую историю борьбы с допингом с 1960 года по начало 2000 годов, тем самым обозначив основные изменения в управлении антидопинговыми мероприятиями на международной арене в обусловленный период<sup>12</sup>.

В работе Арне Юнгвис «Brief History of Anti-Doping» дается обзор происхождения антидопинговой системы, а также описывается появление допинговых веществ в XX и XXI веках. Автор анализирует важные события в спорте, которые привели к созданию допинг-контроля, и рассматривает последствия для мирового спортивного сообщества. Также автор сообщает о результатах, касающихся методов, правил и критериев антидопингового контроля, введения новых видов биологических проб и расширения запрета на наркотики. Работа завершается обсуждением проблем регулирования допинга, и автор тем самым показывает, что требуется сотрудничество между спортивными и медицинскими организациями, правительством и ЮНЕСКО<sup>13</sup>.

Р. Клаус Мюллер в своей работе «History of Doping and Doping Control» систематизирует и проверяет исторические процессы развития антидопинговой системы. Автор в своем исследовании показывает основные этапы и аспекты антидопингового регулирования с 1963 года, актуальность антидопингового регулирования в период холодной войны и основные шаги по гармонизации борьбы с допингом с 1990 года. Данное исследование рассматривает как медицина, политика и международные отношения повлияли на развитие

---

<sup>7</sup> Организация Объединенных Наций <https://www.un.org> / Электронный документ (дата обращения 07.12.23)

<sup>8</sup> Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры <https://en.unesco.org/> / Электронный документ (дата обращения 07.12.23)

<sup>9</sup> Совет Европы [www.coe.int](http://www.coe.int) / Электронный документ (дата обращения 07.12.23)

<sup>10</sup> Платонов В. Н. Допинг в олимпийском спорте: кризисные явления и пути их преодоления // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. - 2016. - № 6. - С.53–86.

<sup>11</sup> Анцелиович А.А., Обзор основных изменений во Всемирном антидопинговом кодексе 2021 года, Москва, 2020. 84 с.

<sup>12</sup> Catlin D.H., Fitch K.D., Ljungqvist A. Medicine, and science in the fight against doping in sport // J Intern Med, 2008, pp.99-114

<sup>13</sup> Ljungqvist A. «Brief History of Anti-Doping» // Medicine and Sport Science, 2017, vol. 62, pp. 1-10

антидопинговой системы в XX–XXI веках и демонстрирует управленческие решения по допинг контролю в указанный период<sup>14</sup>.

Чарльз Э. Йезалис и Майкл С. Барке в своей работе «History of Doping in Sport» рассматривают последствия употребления запрещенных веществ профессиональными спортсменами для улучшения спортивных результатов. Автор впервые исследует историю допинга в спорте высших достижений, включая спортсменов, выступающих на Олимпийских играх. Затем авторы исследуют использование стимулирующих и анаболических веществ в XX веке. Анализ завершается рассмотрением методов повышения спортивных результатов спортсменов-профессионалов и юниоров, как мужчин, так и женщин. Кроме того, автор рассматривает антидопинговые мероприятия в спортивной деятельности на самых ранних этапах становления антидопинговой системы в спортивной отрасли<sup>15</sup>.

Нерешённым остаётся вопрос о том, что приводит к зарождению изменений в управлении антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли.

Важно также обратить внимание на отсутствие глубокого анализа факторов, влияющих на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли и отсутствие соответствующей классификации и систематизации.

До настоящего времени допинг в спорте и противодействие допингу в значительной степени рассматривались только в медицинском и правовых аспектах и при необходимости дополнялись этическими соображениями, а также анализировалось образование по данному направлению.

Примечательно, пусть и не связанные напрямую с историко-управленческими исследованиями управления антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли, ряд работ.

## **ПРАВОВОЙ АСПЕКТ**

Правовые аспекты управления антидопинговых мероприятий в российском спорте рассматривают такие авторы как: Анцелиович А.А., Долматова А.А., Смоленчук О.Ю., Пацев А. А., Чеботарев А. В. и другие<sup>16,17,18,19</sup>.

Как известно, основными документами, регламентирующие борьбу с допингом в спорте в различных странах и видах спорта, являются Международная конвенция о борьбе с

---

<sup>14</sup> Vernes A., Healy D., «Prevalence of therapeutic use exemptions at the Olympic Games and association with medals: an analysis of data from 2010 to 2018» // British Journal of Sport Medicine, 2020, vol.54, pp. 1-16

<sup>15</sup> Catlin D.H., Fitch K.D., Ljungqvist A. Medicine, and science in the fight against doping in sport // J Intern Med, 2008, pp.99-114

<sup>16</sup> Анцелиович А.А., Зубкова А. В., Смоленчук О.Ю. Отношение к допингу и борьбе с ним спортсменов, тренеров и широких масс населения в разных странах (Россия, США, Швейцария) // Вестник спортивной науки, 2018.

<sup>17</sup> Анцелиович А.А., Обзор основных изменений во Всемирном антидопинговом кодексе 2021 года, Москва, 2020. 84 с. – ISBN 978-5-600-02702-2

<sup>18</sup> Анцелиович А.А., Пацев А.А. Взаимоотношения между всемирным антидопинговым агентством и правительством Канады // Журнал «Спорт: экономика, право, управление», 2020.

<sup>19</sup> Чеботарев А. В. Теоретические аспекты антидопинговых правил в международном и национальном регулировании // Правоведение. 2018. Т. 62, № 4. – С. 765–77.

допингом в спорте<sup>20</sup>, Всемирный антидопинговый кодекс<sup>21</sup> и международные стандарты ВАДА<sup>22</sup>.

Так, в работе «Эволюция инструментов конвенции ЮНЕСКО по борьбе с допингом в спорте с целью повышения ее эффективности» А.А. Анцелиович показывает этапы эволюции основных механизмов и инструментов данной Конвенции, а также дает оценку их эффективности и оценивает перспективы развития. Автор показывает, что Международная конвенция находится в стадии усовершенствования инструментов и методов, предназначенных для повышения эффективности работы Конвенции. А.А. Анцелиович указывает, что самое главное усовершенствование, которое ждет международную Конвенцию – это система санкций за несоблюдение положений Конвенции<sup>23</sup>.

В своей другой работе «Обзор основных изменений во всемирном антидопинговом кодексе 2021», А.А. Анцелиович на рассмотрение выносит основные изменения, которые были внесены в последнюю редакцию текста Всемирного антидопингового кодекса. Данный кодекс вступил в силу 1 января 2021 г. Автор свидетельствует о том, что разработчики Кодекса 2021 г. попытались решить практические проблемы, которые стояли перед Кодексом в 2015 г. И что авторы Кодекса попытались доступно осветить все возможные аспекты борьбы с допингом в спорте<sup>24</sup>.

## МЕДИЦИНСКИЙ АСПЕКТ

Рассмотрены основные направления противодействия допингу медицинскими работниками. В Катовице в 2020 году, значительно больше внимания уделили вопросам охраны здоровья спортсменов и, соответственно, деятельности медицинского персонала.

Медицинские аспекты управления антидопинговых мероприятиями в спорте рассматривают такие авторы как: Андреа А. Конти, Вернек А., Хили Д., А.А. Деревоедов, Э. Н. Безуглов и др.<sup>25,26,27</sup>.

---

<sup>20</sup>Международная конвенция о борьбе с допингом в спорте [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/doping\\_in\\_sport.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/doping_in_sport.shtml) Электронный документ (дата обращения 10.04.23)

<sup>21</sup> Всемирный антидопинговый кодекс ВАДА <https://rusada.ru/documents/kodeks-i-drugie-mezhdunarodnye-standarty-vada/> Электронный документ (дата обращения 10.04.2023)

<sup>22</sup> Международные стандарты ВАДА <https://rusada.ru/documents/wada-code-and-other-international-standards/> Электронный ресурс (дата обращения 10.04.23)

<sup>23</sup> Анцелиович А.А., Эволюция инструментов конвенции ЮНЕСКО по борьбе с допингом в спорте с целью повышения ее эффективности // Вестник спортивной науки, 2018, №5, с. 77–80

<sup>24</sup> Анцелиович А.А., Обзор основных изменений во Всемирном антидопинговом кодексе 2021 года, Москва, 2020. 84 с.

<sup>25</sup> Conti A. Doping in sport in ancient and recent times // Journal of History of Medicine, 2010, pp. 181-190

<sup>26</sup> Vernec A., Healy D., «Prevalence of therapeutic use exemptions at the Olympic Games and association with medals: an analysis of data from 2010 to 2018» // British Journal of Sport Medicine, 2020, vol.54, pp. 1-16

<sup>27</sup> Безуглов Э. Н., Талибов О.Б., Хайтин В.Ю., Лазарев А. М. Структура нарушений антидопинговых правил и оценка эффективности мер по противодействию распространению допинга в российской легкой атлетике в 2000–2020 годах // Спортивная медицина: наука и практика. 2021;11(3):43–50. <https://doi.org/10.47529/2223-2524.2021.3.2>

Андреа А. Конти в своей работе «Doping in sport in ancient and recent times», рассказывает о том, как спортсмены используют запрещенные приемы и/или запрещенные вещества с целью улучшения физических показателей<sup>28</sup>.

А. Вернек, Д. Хили в своей работе «Prevalence of therapeutic use exemptions at the Olympic Games and association with medals: an analysis of data from 2010 to 2018», анализируют данные международного олимпийского комитета и Всемирного Антидопингового агентства с целью выявления спортсменов, соревнующихся с разрешением на терапевтическое использование (Далее ТИ) зимних Олимпийских игр с 2010 по 2018 года. Анализ основан на модели расчета коэффициентов риска для вероятности завоевания медали у спортсменов с ТИ по сравнению со спортсменами без ТИ. Анализ завершается обсуждением новых результатов, касающихся использования ТИ в спорте высших достижений и того, как они могут изменить клиническую практику в будущем<sup>29</sup>.

В работах такого российского автора, как А.А. Деревоедов рассматриваются медицинские аспекты управления антидопинговыми кампаниями в России. В своих работах за 2012–2022 гг. автор в соавторстве с коллегами поднимает такие темы как: Допинг в спорте и борьба с ним, Антидопинговые мероприятия в практике врача и др.<sup>30</sup>.

Интересна позиция следующих авторов - С. В. Алтухова, Хуньсинь Ли, Джона Наурайт в работе «Спорт и допинг: от монополии ВАДА – к коллективным соглашениям и новой парадигме управления допингом. Авторы подчеркивают, что борьба с допингом в XXI веке построена на запретах и работает не эффективно. По мнению авторов требуется новый регулятор или несколько регуляторов для антидопинговых мероприятий в зависимости от специфики спорта и принципов экономической рациональности<sup>31</sup>.

Стоит отметить, что неудачи управления антидопинговыми мероприятиями в традиционном ключе побуждают огромное количество специалистов думать про новые способы борьбы с допингом. Жан Франсуа Бур и Жан-Жак Гусе в своей работе «Антидопинговая политика: оценка и альтернативные предложения» рассказывают почему так и не удалось искоренить допинг и что же с этим нужно делать. Авторы представляют две альтернативы решения проблем с допингом:

- 1) Легализация допинга
- 2) Изменение социальной парадигмы<sup>32</sup>.

Рассуждая об управлении антидопинговыми мероприятиями интересна, позиция профессора Вольфганга Менниг. Профессор Менниг в своей работе «Антидопинговая деятельность как рациональный выбор. Комплексный подход к юридическим, медицинским, образовательным и экономическим мерам борьбы с допингом» показывает, что экономика также может предложить свое решение проблемы борьбы с допингом.

---

<sup>28</sup> Conti A. Doping in sport in ancient and recent times // Journal of History of Medicine, 2010, pp. 181-190

<sup>29</sup> Vernec A., Healy D., «Prevalence of therapeutic use exemptions at the Olympic Games and association with medals: an analysis of data from 2010 to 2018» // British Journal of Sport Medicine, 2020, vol.54, pp. 1-16

<sup>30</sup> Деревоедов А.А. Борьба с допингом: инновационные подходы к планированию тестирования // Журнал «Вестник РМОУ», №2 (3), 2012, с. 84–91.

<sup>31</sup> Кузнецов Д. Л., Андреев В., Алтухов С. В., Альтернативные пути противодействия допингу в спорте: коллективная монография, Москва, Юнити, 2021, с. 49–79

<sup>32</sup> Там же.

«Экономика предлагает устоявшуюся теорию правонарушений, в которой играют возможные материальные преимущества от правонарушений, но в которую также могут быть включены вышеупомянутые области медицины, юриспруденции и педагогики, а также их выводы и предложения. Другими словами, экономика предлагает возможность объединить плоды различных областей знаний».

## ИССЛЕДОВАНИЯ МНЕНИЙ НЕКОТОРЫХ ГРУПП ЛИЦ

Помимо обозначенного выше, хочется отметить, что несмотря на большое количество литературы по конкретным направлениям антидопингового управления в спорте, мало что известно о мнении обычных людей. Данный вопрос исследуют такие специалисты как – А. Геберт, М. Лампрехт, М. Кембер, Даам Ван Рит, В. Лагей, а из российских ученых - А.А. Деревоедов и А.А. Анцелиович. Во всех своих работах авторы пытаются дать ответ, почему же спортсмены используют допинг и как к этому относятся определенные группы населения.

В обзоре научных источников для Всемирного антидопингового агентства проведенным профессором Бакхаусом и др. было выявлено только четыре опубликованных исследования, в котором изучали отношение к допингу преимущественно среди взрослых, не занимающихся спортом. Три исследования были проведены в Соединенных Штатах и одно Австралии. Во всех опросах участвовали студенты (выборка от 100 до 400 человек).

В своей работе «Общественное мнение на применение допинга в велоспорте во Фландрии: мнение различных групп населения» Даам Ван Рит и Вим Лагей исследуют общественное мнение о допинге в велоспорте. Однако авторы также провели анализ и определили несколько важных и соответствующих теме исследований, которые были опубликованы во всем мире с 2007 года, а также привели основные характеристики методологи.

В России общественное мнение изучают такие специалисты как А.А. Деревоедов и А.А. Анцелиович, А. В. Зубкова, О.Ю. Смоленчук и др.

А.А. Деревоедов с командой специалистов изучает отношение к проблемам допинга спорта среди учащихся общеобразовательных учреждений и учебных заведений спортивной направленности, а также отношение к допингу персонала спортсменов<sup>33</sup>.

Анцелиович А.А., Зубкова А. В., Смоленчук О.Ю. в свою очередь изучают отношение к допингу и борьбе с ним спортсменов, тренеров и широких масс населения в разных странах (Россия, США, Швейцария)<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Деревоедов А.А., Щербаль М.С., Рогатюк А.В., Загорский И.В., Зоренко А.В. Изучение отношения к проблеме допинга в спорте учащихся общеобразовательных учебных заведений и учебных заведений спортивной направленности // Журнал «Спортивная медицина: наука и практика», №4, 2018, с. 80–84.

<sup>34</sup> Анцелиович А.А., Зубкова А. В., Смоленчук О.Ю. Отношение к допингу и борьбе с ним спортсменов, тренеров и широких масс населения в разных странах (Россия, США, Швейцария) // Вестник спортивной науки, 2018.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом ознакомившись с данными исследованием и подводя итоги, можно выделить следующее: в большей мере история управления антидопинговыми мероприятиями представлена как последовательность исторических фактов и этапов развития спорта. При этом, в работах, где была предпринята попытка определения взаимосвязей между допинговыми событиями в спортивной индустрии, авторам удалось выявить только очевидные факторы.

Анализ зарубежной и отечественной литературы позволяет сделать однозначный вывод об отсутствии исследований вопроса именно эволюции взглядов на управление антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли с учётом современных реалий и в контексте механизмов менеджмента, в частности. Также нерешённым остаётся вопрос о том, что приводит к зарождению изменений в управлении антидопинговыми мероприятиями в спортивной отрасли. И таким образом, данный анализ научной литературы подчёркивает всю значимость историко-научных исследований в управлении антидопинговыми мероприятиями спортивной отрасли.

Возможными пути дальнейших исследований – изучение управленческого аспекта антидопингового обеспечения в спортивной отрасли, а также изучение современной ситуации в управлении антидопинговыми мероприятиями спортивной отрасли как в России, так и за рубежом.

## Список литературы

1. Анцелиович А.А., Долматова А.А., Антидопинговое обеспечение спорта за рубежом: Монография, 2020.
2. Анцелиович А.А., Зубкова А. В., Смоленчук О.Ю. Отношение к допингу и борьбе с ним спортсменов, тренеров и широких масс населения в разных странах (Россия, США, Швейцария) // Вестник спортивной науки, 2018.
3. Анцелиович А.А., Обзор основных изменений во Всемирном антидопинговом кодексе 2021 года, Москва, 2020. 84 с. – ISBN 978-5-600-02702-2
4. Анцелиович А.А., Обзор основных изменений во Всемирном антидопинговом кодексе 2021 года, Москва, 2020. 84 с. – ISBN 978-5-600-02702-2
5. Анцелиович А.А., Пацев А.А. Взаимоотношения между всемирным антидопинговым агентством и правительством Канады // Журнал «Спорт: экономика, право, управление», 2020.
6. Анцелиович А.А., Смоленчук О.Ю., Вопросы антидопингового обеспечения в Китае: общая характеристика // сборник материалов конференции, 2022, с.92-97
7. Анцелиович А.А., Эволюция инструментов конвенции ЮНЕСКО по борьбе с допингом в спорте с целью повышения ее эффективности // Вестник спортивной науки, 2018, №5, с. 77–80
8. Безуглов Э. Н., Талибов О.Б., Хайтин В.Ю., Лазарев А. М. Структура нарушений антидопинговых правил и оценка эффективности мер по противодействию

- распространению допинга в российской легкой атлетике в 2000–2020 годах // Спортивная медицина: наука и практика. 2021;11(3):43–50. <https://doi.org/10.47529/2223-2524.2021.3.2>
9. Деревоедов А.А. Борьба с допингом: инновационные подходы к планированию тестирования // Журнал «Вестник РМОУ», №2 (3), 2012, с. 84–91.
  10. Деревоедов А.А., Щербаль М.С., Рогатюк А.В., Загорский И.В., Зоренко А.В. Изучение отношения к проблеме допинга в спорте учащихся общеобразовательных учебных заведений и учебных заведений спортивной направленности // Журнал «Спортивная медицина: наука и практика», №4, 2018, с. 80–84.
  11. Кузнецов Д. Л., Андреев В., Алтухов С. В., Альтернативные пути противодействия допингу в спорте: коллективная монография, Москва, Юнити, 2021, с. 49–79
  12. Маршев В.И., Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра // Управленческие науки, том 12, №1, с.79-95
  13. Островский Э. В., История и философия наук // ЮНИТИ-ДАНА, 161 стр.
  14. Платонов В. Н. Допинг в олимпийском спорте: кризисные явления и пути их преодоления // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. - 2016. - № 6. - С.53–86.
  15. Платонов В. Н., Допинг в олимпийском спорте: история, состояние, перспективы /В. Н. Платонов // Допинг и эргогенные средства в спорте/ под. общ. ред. В. Н. Платонова. – К.: Олимп. лит., 2003. – С. 9–49
  16. Чеботарев А. В. Теоретические аспекты антидопинговых правил в международном и национальном регулировании // Правоведение. 2018. Т. 62, № 4. – С. 765–77.
  17. Catlin D.H., Fitch K.D., Ljungqvist A. Medicine, and science in the fight against doping in sport // J Intern Med, 2008, pp.99-114
  18. Charles E. Yesalis, Michael S. Bahrke (2002), History of Doping in Sport // International Sports Studies 24 (1), 2002, 42-76., pp. 42-76
  19. Conti A. Doping in sport in ancient and recent times // Journal of History of Medicine, 2010, pp. 181-190
  20. Larry D. Bowers, Anti-Dope Testing in Sport: The History and the Science //FASEB Journal, vol. 26, 2012, pp. 3933-3936
  21. Ljungqvist A. «Brief History of Anti-Doping» // Medicine and Sport Science, 2017, vol. 62, pp. 1-10
  22. Rudhard Klaus Muller, History of Doping and Doping Control // Handbook of Experimental Pharmacology, 2009, vol.195, pp.1-23
  23. Vernec A., Healy D., «Prevalence of therapeutic use exemptions at the Olympic Games and association with medals: an analysis of data from 2010 to 2018» // British Journal of Sport Medicine, 2020, vol.54, pp. 1-16

## **ИСТОРИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ХОДЕ РАЗВИТИЯ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** Автором рассмотрены тенденции развития менеджмента, описаны ключевые особенности формирования и развития научных школ менеджмента на предприятии. Рассмотрен историзм школы научного управления, административной, человеческих отношений, школа поведенческих наук. В статье рассмотрены междисциплинарные направления (общая теория систем, «кайдзен», теория организационного строительства, «Менеджмент 2.0», организационного развития/изменения), которые позволили раскрыть малоизученные вопросы, представить историко-методологический взгляд управления предприятием в ходе развития школ менеджмента.

**Ключевые слова:** концепция, управление предприятием, принципы управления, школы менеджмента.

*Tashkinov A. G.*

## **HISTORICAL-METHODOLOGICAL VIEW OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE COURSE OF THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SCHOOLS**

**Annotation.** The author in the article considers modern trends in the development of management. The key features of the formation and development of scientific schools of management at the enterprise are described. Considered the historicism of the school of scientific management, administrative, human relations, school of behavioral sciences. The article considers interdisciplinary areas (general systems theory, "kaizen", the theory of organizational building, "Management 2.0", organizational development/change), which made it possible to reveal little-studied issues, to present a historical and methodological view of enterprise management in the course of the development of management schools.

**Keywords:** concept, enterprise management, principles, management schools.

Существующие, значимые проблемы в менеджменте в исследуемой области знаний экономики и управления промышленным производством предприятий поставили перед наукой теоретико-методологические и практические задачи поиска оптимальных способов управления. Это управление базируется на системном анализе, междисциплинарных подходах, идеях философии и науки и методологии управления.

Сегодня можно с полной уверенностью утверждать, что более высокий уровень жизни и производительность труда, отличающаяся ведущие страны мира от других государств достигнуты в значительном мире благодаря развитию менеджмента. Не случайно менеджмент входит число показателей, используемых при определении рейтинга конкурентоспособности страны, наряду с важнейшими параметрами, определяющими природные богатства уровень развития технологий, состояние

финансов государства, его инфраструктуру и международные связи, а также другими оценками состояния экономики страны.

Значение для государства хорошо продуманных правил и принципов управления люди осознали ещё в древние времена. В 1760 году до н. э. во времена правления вавилонского царя Хаммурапи был издан свод законов по управлению государством и регулированию отношений между различными социальными группами. А царь Вавилонии Навуходоносор II (605–562 гг. до н. э.) уже старался соединить государственные методы правления с контролем за производством и строительством. Свидетельством виртуозного решения уникальных по своей сложности и масштабам задач в области «управления проектами» являются построенные древними египтянами пирамиды. Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей утверждал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Мудрое управление, считал он, должно основываться на всеобщих и разумных законах, однако законы эти сами по себе слишком абстрактны и догматичны для того чтобы их на основе было отыскать правильное решение в каждой конкретной ситуации. Другой Великий мыслитель – Аристотель заложил основу учения о домохозяйстве. Свой взгляд на формирование менеджмента как науки обосновал профессор Высшей Школы менеджмента при университете Алабамы У. Джек Дункан (W/ Jack Duncan): несомненно, мы можем многому научиться у Моисея возможно у Ездры, а может быть у старика Ника Макиавелли. Однако уводить менеджмент глубину веков было бы иллюзией, мифом волшебной сказкой. Безусловно, и тогда были менеджеры и организационной структуры, многие люди знали толк процессах управления и лидерства. Но тогда отсутствовала такая научная дисциплина, как менеджмент. Менеджмент как наука дисциплина начался тогда когда люди стали его систематизировать<sup>1</sup>.

Действительно, менеджмент как наука, имеющая свой предмет изучения, свои проблемы и подходы к их решению сформировался только в конце XIX начале XX века.

Согласно установившейся к настоящему времени терминологии понятие «менеджмент» трактуется очень широко и может быть определено как интегрированный процесс, в ходе которого профессионально подготовлены специалисты формируют организации управляют ими путём постановки целей разработки способы их достижения<sup>2</sup>.

Основу менеджмента как науки составила сумма знаний об управлении накопленная и представленная в виде концепций, теорий, принципов, методов и форм управления, сосредоточенных в различных исторических сложившихся в школах менеджмента.

Вместе с тем изначально складывалось понимание менеджмента и как искусство управления. Такое понимание базировалось на том, что организации являются сложными социально-техническими системами, находящимися под воздействием многочисленных и разнообразных факторов. При этом главным фактором, учёт которого

---

<sup>1</sup> Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.

<sup>2</sup> Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках современного менеджмента – Тула: Изд. «Гриф и К». 2001.

требует не только использования научного подхода, но искусства его применения конкретных случаев, являются люди, работающие как внутри самих организаций, так и с другими организациями.

Необходимо отметить, что менеджмент всегда развивался как «социальный заказ» а не как наука «на кончике пера». Менеджмент действительно был востребован (и является таковым по сегодняшний день), так как в самом широком смысле он был ориентирован на управленческие структуры общества, ответственные за организацию экономического прогресса и стремящиеся обеспечить максимальную продуктивность ресурсов<sup>3</sup>.

В первой половине XX века мощное развитие получили четыре классического школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: Школа научного управления (1885–1920). Административная школа (1920–1950). Школа человеческих отношений (1930–1950). Школа поведенческих наук по настоящее время (1950), и школа науки управления по настоящее время. В силу объективных обстоятельств, в период формирования классических школ менеджмента главной проблемой появившихся крупных предприятий было «наведение порядка» в их внутренней деятельности. Это было действительно новой сложной задачей для руководителей в то время. В значительной мере поэтому «полем» деятельности менеджмента и, прежде всего, его классических школ на достаточно продолжительное время (вплоть до пятидесятых годов двадцатого столетия) становится внутренняя среда организации. На этом этапе развития школ управления был сформирован инструментарий менеджера, позволяющий наиболее эффективно организовать труд предприятия<sup>4</sup>.

Отмеченные выше факторы послужили толчком к разработке ряда новых подходов к управлению ведущими теоретиками менеджмента. Особую роль при этом сыграла новая мощная универсальная системная методология решения проблем, выдвинувшаяся в это время на первый план в наиболее развитых государствах мира и оказавшая глубокое влияние на понимание и практику руководства организацией.

Важнейшим и, пожалуй, решающим аргументом в пользу настоятельной необходимости использования руководителями системного мышления (оперирования системными понятиями, а не частями или элементами целого) стало сознание того, что человечество вступило, живёт и действует в «эпоху систем», а не в эпоху «ракетной техники», «освоения космоса», «покорения ядерной энергии» и тому подобное. В эпоху систем мощный импульс в своём развитии получила и школа управления, именуемая «Школа социальных систем», которая рассматривает руководство как систему общественных отношений. В «арсенале» менеджеров появились такие понятия как «системный подход к управлению» и «системный анализ», быстро превратившиеся в самостоятельные уникальные по своему назначению и характеру, богатые формами в областях приложений научные дисциплины. Эти дисциплины и сыграли решающую

---

<sup>3</sup> Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках современного менеджмента – Тула: Изд. «Гриф и К». 2001.

<sup>4</sup> Беседин А.Л., Зезюлина Н.Ю. Общий менеджмент. Учебное пособие./ Под науч. ред. А.Л. Беседина. М.: ИБДА АНХ при Правительстве РФ, 1997.

роль в создании современной философии управления и формировании руководителя новой формации – руководителя, обладающего системным стилем мышления. Главными в новой философии управления становятся два аспекта –прогностический стиль мышления и представление фирмы как открытой системы, успех которой в значительной мере зависит от факторов формирующих не внутри, а вне её<sup>5</sup>.

Роль системного подхода для кардинального совершенствования теории практики управления организациями трудно переоценить. Именно под влиянием системного подхода во второй половине XX века начинает складываться новая современная парадигма управления. Суть предложенной новой парадигмы управления заключается в отходе от технократического мышления, основанного на управленческом рационализме, то есть от установок на достижение успеха предприятия, прежде всего, за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и тому подобное, и в переходе к менеджменту направленному в будущее утверждающему приоритетную ориентацию на системное мышление руководителя<sup>6</sup>.

Согласно такой установке, «в сферу внимания и ответственности менеджмента входит всё, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации результативность её деятельности внутри организации из-за её пределами, подконтрольных организации сферах или в сферах ею не контролируемых<sup>7</sup>.

Для того чтобы получить достаточно полное представление о необходимых и достаточных условиях осуществления управления предприятием, сложившихся к настоящему времени, следует более подробно рассмотреть вопросы, связанные:

- с необходимостью трансформации предприятий под действием фундаментальных изменений, происходящих и внешней среде;
- с формированием управленческих основ повышения эффективности работы предприятий в ходе развития первых школ менеджмента;
- с управлением организациями в «эпоху систем» и интеграцией лучших идей менеджмента в рамках единого подхода к трансформации предприятия.

В рыночных условиях, где постоянны только перемены, сегодня действительно существует настоятельная необходимость в проведении преобразований, способных помочь предприятиям стать более эффективными. Это необходимость обусловлена существующими современными тенденциями в изменении внешней внутренней сред организации их взаимосвязи.

К наиболее значимым глобальным изменениям внешней среды организации настоящее время можно отнести следующие<sup>8,9,10,11</sup>:

---

<sup>5</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М. Изд.дом «Вильямс», 2000.

<sup>6</sup> Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках современного менеджмента – Тула: Изд. «Гриф и К». 2001.

<sup>7</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М. Изд.дом «Вильямс», 2000.

<sup>8</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8 –е изд. – М.:ИНФРА-М, 2000.

<sup>9</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996.

<sup>10</sup> Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник – 6-е изд. перераб. и доп. М. – Магистр, ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

<sup>11</sup> Ellis D.O., Ludwig F.J. Systems Philosophy. – Englewood Gliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.,1962.

- глобальная конкуренция, которая влечёт за собой глубокие перемены и, прежде всего, необходимость работать на уровне стандартов, устанавливаемых лидерами бизнеса, в какой бы части мира они ни находились. При этом эталоном служит именно мировые лидеры, а не такие же предприятия из нашего или соседнего региона, так как именно эти лидеры первыми приходят на отечественные рынки и то, что ваше предприятие лучше другого, как правило, не спасает от серьезных проблем.

- развитие новых технологий. В этом процессе особое место занимает три «пучка» технологий: информационно-коммуникативный, биотехнологический и связанный с новыми материалами. По мнению экспертов, названные три «пучка» технологий являются гарантией технологического динамизма на ближайшие 20 лет.

- вступление во второй этап эры информатизации, связанный с автоматизацией принятия решений, применением разнообразных технологий телекоммуникации и так называемой «информационной супермагистрали», повсеместным использованием экспертных систем, вовлечением практически каждого члена организации в общение с коллегами и партнёрами посредством сетевых средств интернета.

- индивидуализация динамизм человеческого поведения, отображаемые в изменении и дифференциации норм, ценностей жизненных стилей и культуры, которые, в свою очередь, непосредственно связаны с постоянно растущим многообразием товаров и динамизмом рынка.

- дальнейшее развитие «революции качества услуг» продвигающей нас к тому, что значительное воздействие на успех организации в целом во все большей мере оказывает именно способность предприятия к производству качественных продуктов и предоставлению качественных услуг.

- развитие диверсификации рабочей силы этики, заключающейся в том, что рабочая сила всё больше включает в свой состав тех людей, которые раньше подвергались дискриминации (по признакам возраста, пола, расы, этнического происхождения, религии, физических недостатков).

Отмеченные факторы, характеризующие состояние внешней среды жизнедеятельности современных организаций, сами по себе, но особенно во взаимодействии друг с другом создают новую сложную и динамично изменяющуюся ситуацию.

Так, например, согласно<sup>12</sup>, учёт только трёх из вышеперечисленных факторов, характеризующих состояние внешней среды жизнедеятельности современных организаций (индивидуализация и динамизм поведения потребителей, технологические изменения, глобализации спроса и предложения), вызывает возникновение новой ситуации во внутренней среде предприятия, затрагивающей такие важнейшие аспекты его деятельности, как стратегическое управление, управление подразделениями и использования элементов корпоративной культуры<sup>13</sup>.

К другим признакам новой ситуации во внутренней среде предприятий изменяющей

---

<sup>12</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996.

<sup>13</sup> Беседин А.Л., Зезюлина Н.Ю. Общий менеджмент. Учебное пособие./ Под науч. ред. А.Л. Беседина. М.: ИБДА АНХ при Правительстве РФ, 1997.

её характер можно отнести следующее<sup>14,15,16,17</sup>:

- традиционная иерархическая организация будет всё более совершенствоваться, при этом на фоне многообразия организационных форм будут выделяться структуры, ориентированной на сети специалистов;

- вертикальное разделение труда будет потеснено горизонтальным;

- сама по себе работа получит новое содержание постоянное обучение больше интеллектуальной деятельности высшего порядка уменьшение объема традиционной рутины по схеме с девяти до пяти";

- произойдёт изменение статуса работников умственного труда – переход из положения «подчиненного» в положение «помощника руководителя»;

- в парадигме введения бизнеса произойдёт сдвиг от производства продуктов к производству услуг, что потребует от менеджеров и всего персонала организации более глубокого понимания запросов потребителя и умение общаться с ними.

Отмеченные изменения во внешней и внутренней средах организации являются не эволюционными, а революционными, и поэтому для предприятия должны быть разработаны новые правила деятельности, действующие в пределах новых границ, которые и составляют основу фундаментальных изменений.

Сделаем акцент на том, что развитие менеджмента, постоянно и полностью определялось и проверялось потребностями практики управления, а разрабатываемые методы управления были направлены, прежде всего, на выживание предприятий повышение их конкурентоспособности и прибыльности. Другими словами теория менеджмента постоянно ориентировала владельцев и руководителей предприятия на их совершенствование путём преобразований. Именно поэтому изначально теория и методология менеджмента, отображенная в четырех классических школах, уже содержала в себе инструментарий предназначенной для предприятий.

В этой связи интерес представляет такой взгляд в ходе развития школ менеджмента, который позволяет предать классическим управленческим идеям прошлого современную значимость оценить их воздействие на практику повседневной работы руководителя и приступить к формированию инструментария и технических приёмов работы менеджера необходимых для формирования управленческих основ управления предприятием.

Фредерик Тейлор первым предал понятию «менеджмент» определенность, отделив его от технологии изготовления продукции, и ещё в 1903 году заложил основы своей системы в работе «Управления циклом». Признанным лидером научного управления Тейлор становится в 1912 году после своего выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента.

---

<sup>14</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8 –е изд. – М.:ИНФРА-М, 2000.

<sup>15</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996.

<sup>16</sup> Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник – 6-е изд. перераб. и доп. М. – Магистр, ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

<sup>17</sup> Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знания: учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик.— М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005.— 296 с.



Значительной мере именно благодаря усилиям Тейлора довольно быстро менеджмент выделился в самостоятельную область знаний и стал неотъемлемой частью как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Причём такой частью, без которой эти организации уже практически не могли существовать как целостное образование и работать эффективно.

Таким образом, сформировалась первая классическая школа менеджмента – «Школа научного управления».

В соответствии со сказанным выше, главной целью включением настоящий раздел первых классических школ управления является формирование целостного представления о построении современного менеджмента и выработка историко-методологического взгляда на решение актуальных проблем управления.

Далее рассмотрим достижения школ менеджмента, которые по-прежнему наиболее важны для менеджеров.

Первый прорыв в управленческой мысли, связанный со Школой научного управления (с тейлоризмом), был фактически осуществлен при попытке ответить на вопрос: «Как измерить работу?»<sup>18</sup>.

Собственно ответ на поставленный вопрос (о том, как измерить работу), можно назвать первой фазой в построении методологии научного управления. При этом фактически было осуществлено перенесение идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене, что позволило ставить и решать задачу анализа содержания конкретной работы и определения ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции уже можно было подвергнуть изменению с целью устранения лишних, непродуманных движений и разработать стандартные приемы их выполнения для повышения эффективности работы.

Это дает руководству возможность установить нормы, которые оправданы и выполнимы, а также определить размер дополнительной оплаты тем рабочим, кто перевыполнял установленные нормы. Данное обстоятельство принципиально меняет отношения менеджеров и рабочих, - становится невозможно «выспорить» оплату труда, теперь ее нужно заработать.

Считая, что главной причиной низкой производительности является несовершенство системы стимулирования рабочих, Тейлор разработал систему материальных стимулов. По его утверждению, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. Именно Ф.Тейлор предложил использовать прогрессивную систему оплаты труда. Он на практике доказал, что, если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведённое время тот сделает 3–4 раза больше чем в обычных условиях.

Организационно-технологический подход менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах супругов Фрэнк и Лилиан Гилберт (Frank and Lillian Gilbreth), Харрингтона Эмерсона (Harrington Emerson), Генри Форда (Henry Ford)<sup>19</sup>. Вклад этих и других

---

<sup>18</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993.

<sup>19</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник. – М.: Livrezon, 2021. – 250 с.

представителей различных школ менеджмента в развитии теории практики современного управления охарактеризован в целом ряде источников<sup>20,21,22,23</sup>.

Последующий крупный шаг в развитии управленческой мысли тесно связаны с предыдущим, состоял в разработке и внедрении в практику руководства предприятиям «принципов управления» сформированных Анри Файолем. Это можно признать первым самостоятельным результатом «науки администрирования в её классическом варианте, ориентированном, прежде всего, на построение «формальных» организационных структур и систем. По мнению американских историков менеджмента именно Анри Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления.

Если представители Школы научного управления в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством (они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого), то в рамках Административной школы управления разрабатывались подходы к совершенствованию управления организации в целом.

Целью административной школы было представление управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, и разработка основных принципов управления.

Рациональную систему управления организацией, по мнению А. Файоля, можно построить если выделить и квалифицировано использовать в ходе руководства, следующие ключевые административные операции, - планирование организацию, мотивацию, контроль и координацию.

**Планирование** – первая и определяющая функция управления, с помощью которой устанавливаются цели деятельности, необходимые для их достижения средства, также разрабатывающая методы деятельности, наиболее эффективные в конкретных сложившихся условиях.

**Организация** – предусматривает формирование структуры предприятия и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. п.

**Мотивация** – понимается как активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей сформулированных в планах с помощью экономического и морального стимулирования и создания условий для проявления творческого потенциала работника и их саморазвития.

**Контроль** – выступает как средство количественной качественной оценки и учета результатов работы. Контроль является элементом обратной связи в модели «ресурсы – продукция», так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений планов норм и нормативов.

**Координация** – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей коммуникаций между ними.

---

<sup>20</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993.

<sup>21</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник. – М.: Livrezon, 2021. – 250 с.

<sup>22</sup> Форд Г. Сегодня и завтра. Кодекс миллиардера. – М.: АСТ, 2016. –320 с.

<sup>23</sup> Вебер М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. Том 3. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2018–331 с.

Рассмотренные подходы к представлению базовых функций управления фактически с небольшими различиями описывают циклический процесс между планированием и контролем.

Именно поэтому в современном менеджменте часто говорят не о функциях менеджмента а фазах управленческого цикла. Эти фазы обычно описываются формулой PDCA: Plan-Do-Check-Action (планируй – исполняй – проверяй (контролируй) – действуй). В некоторых источниках эта формула выступает под названием «Круг управления». Японский учёный К.Исикава ещё более детализировал содержание действий в круге управления разделив его на шесть секторов по его мнению, более точно отражает основные фазы управления рис 1.



Рис.1. Круг управления К.Исикавы

Круг управления К. Исикавы является удачной графической интерпретацией, отображающей основные фазы управленческого цикла. Кроме того, он дает достаточно полное представление о том, как работают основные функции управления классической схеме управления по отклонениям.

Универсальные принципы управления по меткому выражению основоположника административной школы А.Файоля олицетворяют, административное начало и от них самым непосредственным образом зависит здоровье и хорошее функционирование организации.

Анри Файоль сформулировал 14 наиболее значимых принципов.

**1. Разделение труда** с целью повышения количества и качества производимой продукции при затрате тех же усилий.

**2. Власть ответственность** две взаимосвязанные компоненты, причём последний

является следствием первой. действительно власть немислима без ответственности.

**3. Дисциплина.** В настоящее время под дисциплиной понимается определённый порядок поведения людей, отвечающий сложившимся в обществе организации нормам права и морали.

**4. Единство распорядительства** – означает, что давать два распоряжения служащим относительно какого-либо действия может только один начальник. Иначе возникает дуализм распорядительства, сопровождающийся всеми своими последствиями: колебанием и подчинённого, смятение, недовольством, обидой у оставленного в стороне начальника перебоями в работе.

Дуализм распорядительства, по-прежнему, весьма распространён в российском менеджменте. Менеджерам, относящимся к этому спокойно воспринимающим дуализм распорядительства как «издержки производства», не следует забывать, что он создаёт весьма благоприятные условия для «скрытого саботажа» о котором предупреждал ещё Фредерик Тейлор.

**5. Единство руководства.** Этот принцип направлен на обеспечение наилучших координации сил.

**6. Подчинённость частных интересов общим.** Речь идёт о том, что при управлении предприятием должна строго соблюдаться установка о том, что интересы предприятия выше интересов служащего.

**7. Вознаграждение персонала.** Рассматривая вопросы, связанные вознаграждением, А.Файоль ставил весьма непростую задачу, - стимулирование труда должно доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

**8. Централизация.** Само название принципа не должно вводить в заблуждение. Речь идёт не об абсолютном приоритете централизованного управления, а о том, что конкретные обстоятельства определяют степень концентрации и рассредоточения власти. Тем не менее, Файоль подчёркивает то обстоятельство, что централизация — это естественная функция руководства и в той или иной мере она должна всегда присутствовать в схеме управления предприятием.

**9. Скалярная цепь аналог иерархической системы.** Скалярная цепь, согласно Файолю — это «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга или «иерархическая колея» олицетворяющая путь, по которому, проходя все «должностные ступени», следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью потребности в обеспеченности передачи, и единства распорядительства». Но он не всегда самый быстрый и эффективный.

Мы уже говорили о том, что современной тенденцией является передвижение иерархии на второй план, не отмена иерархии а именно передвижение на второй план при управлении предприятием.

**10. Порядок.** Порядок у Файоля определяется формулой – «всему своё место и всё на своём месте». При этом он выделяет два вида порядка, которые должны присутствовать в организации материальный порядок и социальный порядок.

**11. Справедливость.** Требования справедливости и равенства — это важнейшие вопросы, с которыми менеджерам необходимо особенно считаться при работе с персоналом. Справедливость напрямую связано с лояльностью персонала и должна быть подкреплена уважительным отношением администрации к сотрудникам предприятия.

**12. Постоянство состава персонала.** Хорошо известно, что текучесть состава персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел предприятия. Учитывая, что изменения в составе персонала неизбежны, этот принцип самой широкой его трактовке, подобно другим принципам управления, «имеет свою меру». В рамках этого принципа наиболее интересна для менеджера постановка вопроса об определенной стабильности рабочего места для персонала. Действительно главное опасностью для эффективной деятельности предприятия является не естественная текучесть состава служащих, а всевозможные необдуманные перемещения персонала.

**13. Инициатива.** Под инициативой Файоль понимает возможность создания и осуществления плана, а также относит к категории инициативы свободу предложений осуществления замыслов.

**14. Единение персонала.** Опираясь на известное изречение «в единении сила» Файоль исходит из того, что надо стремиться установить гармонию и единение персонала предприятия для достижения успеха.

А.Файоль считал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остаётся открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, анализе, осмыслении в обобщении теории и практики управления.

*Подытоживая всё сказанное о второй классической школе управления, следует отметить, что основной вклад представителей Административной школы теорию менеджмента состоит в том, что они, рассмотрев управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и разработав основные принципы управления, фактически впервые систематизировано описали ключевые аспекты техники работы руководителя.*

Третий прорыв управленческие мысли, сопоставимый по своему значению с первыми двумя и называемый часто «неоклассическим» — это зарождение Школы «человеческих отношений» на рубеже тридцатых годов двадцатого столетия.

Можно сказать, что движение за человеческие отношения зародилось в силу неспособности первых школ менеджмента в полной мере осознать значимость человеческого фактора для эффективной работы организации. Обе первые классические школы менеджмента появились на свет, когда психология находилась в зачаточном состоянии. Более того, в то время, как правило, те, кто занимался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их в этой области ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

Возникновение и развитие школы человеческих отношений, в первую очередь, связано с такими именами как Хуго Мюнстерберг (Hugo Munsterberg), Мэри Паркер Фоллет (Mary Parker Follet), Элтон Мэйо (Elton Mayo) и Фриц Ретлисбергер (F.J. Roethlisberger).

Дело в том, что «хоторнские эксперименты» убедительно показали, - чётко разработанные рабочие операции хорошая заработная плата далеко не всегда приводит к повышению производительности труда. При этом работники нередко гораздо сильнее реагируют на давление со стороны коллег по работе.

Проведённые впоследствии исследования и особенно работы Абрахама Маслоу

(Abraham Maslow) подтвердили справедливость выводов полученных Элтоном Мэйо и показали, что в основе мотивов поступков людей заложены, как правило, не экономические силы, а различного рода потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег<sup>24</sup>.

Обращение к человеческому фактору как к одному из основных аспектов повышения эффективности деятельности, как отдельного работника, так и организации в целом – это фундаментальный переворот в теории и практике управления приведший впоследствии к коренному изменению роли и места управления персонала в системе работы руководителя. Именно этим объясняется то, что сегодня менеджмент персонала приобретает все большую значимость для любой организации, и всё более чётко обозначается тенденция его приоритетного положения по отношению к другим видам менеджмента (стратегический финансовый производственный и т. д.)<sup>25,26</sup>.

Говоря о Школе «человеческих отношений» в целом, можно сказать, что она явилась отправной точкой нового направления в менеджменте, в рамках которого каждая промышленная организация может рассматриваться как определённо «социальная система», что было несомненным достижением управленческой мысли, готовившим почву для вступления представителей управленческого корпуса в «эпоху систем», с которой, как уже отмечалось, связаны революционные изменения в теории и практике управления.

*Учитывая то обстоятельство, что Школа науки управления в ходе развития менеджмента формировалась под влиянием системного подхода, рассмотрим современную парадигму управления – построение методологии создания самообучающейся организации.*

Очередной «прорыв» в развитии менеджмента в «эпоху систем» был связан с открытием 80-х годах 20 столетия значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. – Кайдзен (непрерывное совершенствование)<sup>27</sup>.

Есть два уровня кайдзен. Первый уровень иногда называют точечным: это кайдзен-событие обычно возникает, когда менеджер из заводской службы проходит по цеху и замечает беспорядок на одном участке. Он находит мастера этого участка и обсуждает увиденное событие. Мастер получает совет и немедленно запускает процесс улучшения организации рабочих мест. Само по себе это очень хорошо, но следует быть осторожным, так как точечные кайдзен-события не должны поглотить работающих, чтобы не забывать о системе в целом. Второй уровень – системный кайдзен возникает тогда, когда заводской менеджер сам осознает, что производство основного продукта ухудшается, скатывается от роста к невыполнению заказов, слишком большим запасам. Понимание этого приводит к созданию команды, которая работает над улучшением путем создания карт созданием потока ценности. Системный кайдзен приводит к точечным кайдзен. В данном случае

---

<sup>24</sup> Maslow A. A Theory of Human Motivation // Psychological Review, no.50, 1943.

<sup>25</sup> Беседин А.Л., Зезюлина Н.Ю. Общий менеджмент. Учебное пособие./ Под науч. ред. А.Л. Беседина. М.: ИБДА АНХ при Правительстве РФ, 1997.

<sup>26</sup> Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник – 6-е изд. перераб. и доп. М. – Магистр, ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

<sup>27</sup> Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний: пер. сангл. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 341 с.

команда скоро понимает, что системный кайдзен приводит к множеству точечных событий. Когда точечные кайдзены будут осуществлены, команда станет ближе к своему видению будущего состояния. Учитывая данные уровни, можно сделать вывод, что правильнее в первую очередь смотреть на вещи системно, а узкие задачи проявятся сами. Применительно к улучшению деятельности предприятия концепция кайдзен является своего рода философией непрерывного совершенствования внутри самого предприятия<sup>28</sup>.

Одним из заметных шагов в плане совершенствования методов построения предприятий явилась предложенная Питером М.Сенге (Peter M.Senge) методология создания самообучающейся организации. Идея построения самообучающихся организаций как раз и основывается на необходимости людей «нового типа» для создания новых более эффективных организаций.

Питер Сенге, говоря об искусстве и практике самообучающихся организаций в своей книге Пятая дисциплина<sup>29</sup>, как раз и концентрирует основное внимание на том, что для построения организаций нового типа, прежде всего, нужна куда большая способность учиться, чем могут обеспечить традиционные авторитарно-иерархические организации. При этом он указывает, что приступая к кардинально перестройке наших организаций, следует одновременно заняться радикальным изменением наших внутренних «интеллектуальных моделей». Кроме того как бы подчёркивать отличия своей теории построения обучающихся организаций от концепции реинжиниринга бизнеса, он акцентирует внимание на том, что переустройство интеллектуальных моделей сотрудников – это совсем не то же самое, что обновление станков и машин<sup>30</sup>.

Среди последних исследований, направленных на построение организаций, секрет успеха и долголетия которых заключается в способности управлять одновременным взаимосвязанным преобразованием всех её систем с учётом взаимодействия с окружающей средой, заметное место занимает и концепция создания Bio корпораций, предложенная старшим вице-президентом консультантом компании Gemini Consulting Френсисом Ж.Гуиаром (Francis J. Guillard) и сопредседателем этой компании Н. Келли (James N.Kelly)<sup>31</sup>. Они предлагают рассматривать организацию как живой организм – биологическую корпорацию, у которой есть мозг тела и дух и для обеспечения общего здоровья которой требуется не хирургическое вмешательство тот или иной орган, а всестороннее согласованное воздействие. Можно сказать, что в данном случае речь идёт эволюционных процессах адаптации предприятия к условиям внешней среды с позиции современного менеджмента. При этом Ф. Гуиар и Д. Кэлли выдвинули очень важный тезис на необходимость интеграции лучших идей прошлого и настоящее в рамках единого подхода к менеджменту.

Благодаря достижениям П.Сенген, Ф. Гуиара и Д. Кэлли Келли в области

---

<sup>28</sup> Ташкинов А. Г. Влияние комплексного внедрения бережливого производства на эффективность развития производственной системы предприятия / А. Г. Ташкинов // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки = PNRPU Sociology and Economics Bulletin. - 2022. - № 4. - С. 329–358.

<sup>29</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М. ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

<sup>30</sup> Там же.

<sup>31</sup> Гуиар Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000

преобразования организации системный подход к управлению обогатился теориями организационного строительства, предлагающими новые способы построения адаптирующихся самообучающихся организаций. В первом случае П. Сенге – построение самообучающихся организаций – концептуальная установка по кардинальной перестройке организации на основе радикального изменения внутренних «интеллектуальных моделей» сотрудников фактически реализуется путём использования своеобразной методологии формирования системного стиля мышления персонала предприятия. Во втором случае Ф. Гуияр и Д. Кэлли построение биокорпорации – создание новых высокоэффективных предприятий базируется на оригинальном применении классического приема теории систем «биологической аналогии» к процессам жизнедеятельности организаций с творческим использованием идей современной геномной инженерии.

Таким образом, в «эпоху систем» только ближе к концу XX века благодаря «тихой управленческой революции» менеджеры, наконец, получили адекватные системные управленческие методы и схемы, позволяющие в полном объёме сформировать инструментарий менеджера, необходимый для квалифицированной подготовки и успешного проведения улучшения предприятия.

*Опираясь на рассмотренные характерные черты менеджмента сформированной под влиянием «тихой управленческой революции» с позиции системного подхода можно следующим образом выразить суть современной парадигмы управления менеджмент является развивающейся приспособляющейся системой, состоящие из равноправных элементов действующих совместно и взаимосвязанных для достижения общих целей.*

*Как уже было сказано, менеджмент всегда развивался как «социальный заказ». Менеджмент действительно востребован сегодня и является активно развивающиеся научной дисциплиной. В связи с этим, рассмотрим новое направление «Менеджмент 2.0», обобщим лучшие методы управления, практики в области мобилизации и организации человеческих способностей.*

Идеологом этого направления «**Менеджмент 2.0**» является Хамел. Г. Он имеет свой интерактивный сайт, где постоянно делится мыслями по поводу новых путей мобилизации и организации человеческих способностей<sup>32</sup>. Часто публикуется на русском языке. Приводит примеры компаний, применяющих с его точки зрения адекватные методы управления: Toyota, Whole Foods, General Electric, Google.

Эти компании применяют различные техники менеджмента, которые позволяют:

- убеждать, что управленческая работа преследует высокие цели;
- обеспечивать встроенность идей сообщества и гражданства в системы менеджмента;
- изменять философские основы управления;
- устранять патологии формальных иерархий;
- сокращать страх и повышать доверие;
- пересматривать средства контроля;
- по-другому определять роль лидера;
- расширять и использовать разнообразие.

Г. Хамелл считает, что для успешной борьбы за будущее компании необходимо:

---

<sup>32</sup> Hamel G. Moon shots for management, Harvard Business Review, Feb 2009, vol.87, issue: 2, pp.91-98.



- совместный выбор и установка целей;
- разработка стратегии должна стать развивающимся процессом (emergent);
- деструктуризация и дезагрегация организации;
- значительное сокращение «ориентации на прошлое»;
- разработать холистический подход к измерению результатов деятельности;
- повысить интенсивность работы (растяжение времени исполнения);
- создание демократичного информационного поля;
- оказывать поддержку бунтарям и разоружайте реакционеров;
- расширять зону автономности сотрудников;
- создавать внутренние рынки идей, талантов и ресурсов;
- деполитизировать процесс принятия решения;
- искать компромиссы более эффективно;
- высвободить человеческую фантазию;
- создавать «сообщества увлеченных»;
- переориентировать управление на открытый мир;
- гуманизировать (очеловечить) язык и практики управления;
- изменить сознание менеджеров.

### **Направление «Организационное развитие / изменение» (organizational development/change).**

«Организационное развитие/изменение» - направление в менеджменте, появившееся в 50-х годах 20 века. Родоначальниками считаются Kurt Lewin<sup>33</sup>, Wendell French и Cecil Bell<sup>34</sup>.

Организационное развитие/изменение определяется в общем виде как особый вид процесса трансформации организации, базирующийся на знаниях в поведенческой науке, организационной рефлексии, системных улучшений, планирования и самоанализа.

Левин развил теорию о силовом поле социального изменения, которое "определило социальные институты как баланс сил, некоторые из которых движущие, а другие ограничивающие изменения"<sup>35</sup>. Он обнаружил, что нарушения в силовом поле, поддерживающем организационную стабильность, приведут к изменению, если движущие силы, направленные на изменение большие, чем сдерживающие силы, противостоящие изменению. Трехступенчатая модель Левина описывает процесс изменения в организациях на примере «размораживания, движения и замораживания». «Размораживание» происходит, когда дисбаланс в организации создан нарушениями в силовом поле. Дисбаланс системы проявляется в его обращении к прошлому поведению, заставляя его быть более восприимчивым к получению новой информации. В состоянии неустойчивости, организация фокусируется на уравнивании себя при помощи изменения своей деятельности. В этом состоянии система остается несбалансированной до достижения

<sup>33</sup> Kurt Lewin (1958). Group Decision and Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston. p. 201.

<sup>34</sup> Wendell L French; Cecil Bell (1973). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. chapter 8.

<sup>35</sup> Hatch, M. J. (1997). Organization theory: Modern symbolic, and postmodern perspectives. Oxford, NY: Oxford University Press. P.353

нового баланса. Принятие новых поведенческих моделей восстанавливает систематическое равновесие и происходит замораживание.

На сегодняшний день в англоязычной литературе параллельно используются два термина – организационное развитие и организационное изменение.

«Организационное развитие – это трансформационный скачок к желаемому видению, где стратегии и системы совпадают, с учетом культуры, посредством инновационного и подлинного лидерства при поддержке высоких технологий». Такое определение дал Roland Sullivan (2005) на первой конференции по организационному развитию. (1st Organization Development Conference for Asia in Dubai-2005). К сожалению, традиция этих конференций не была продолжена.

Базовая книга этого направления – «Практика организационного развития: Руководство для проведения изменений»<sup>36</sup> (3 издание, 2010 год, на англ.яз.), включает, в том числе новые направления в организационном развитии:

- Развитие и трансформация лидерства.
- Оценочные исследования (inquiry).
- Многоуровневые стратегические изменения.
- Пресс глобализации.
- Позитивные состояния в процессе организации (например, разделяемое вдохновение) (positive states of organizing).
- Роль организационного развития в создании структуры принадлежности (structure of belonging).

Научно-практические дискуссии публикуются в журналах: Journal of Applied Behavioral Sciences, Leadership and Organizational Development Journal, Organizational Development Journal.

К примерам организационного развития, как правило, относят: создание команды, коучинг, наставничество, оценка деятельности, уменьшение иерархических уровней (downsizing), управление качеством (TQM), развитие лидерства и др.<sup>37</sup>.

С учетом рассмотренных теоретико-методологических аспектов, сделаем выводы. К основным современным междисциплинарным наукам, объектом исследования которых выступают адаптирующиеся самообучающиеся, саморазвивающиеся системы относят Японскую концепцию «Кайдзен» М.Имаи. Теорию организационного строительства П.Сенге, Ф. Гуияра и Д. Кэлли, предлагающими новые способы построения систем. Новые направления американской школы Hamel G. «Менеджмент 2.0» «Организационное развитие/изменение» (organizational development/change) Kurt Lewin, Wendell French и Cecil Bell.

Рассмотренные междисциплинарные направления (общая теория систем, «кайдзен», теория организационного строительства, «Менеджмент 2.0», организационного развития/изменения) позволили раскрыть малоизученные вопросы, представить историко-

---

<sup>36</sup> Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change, 3rd Edition William J. Rothwell (Editor) (The Pennsylvania State University), Jacqueline M. Stavros (Editor), Roland L. Sullivan (Editor) (OD Corporation), Arielle Sullivan (Editor), ISBN: 978-0-470-40544-4, 704 pages

<sup>37</sup> Ташкинов А. Г. Современные концепции управления развитием производственно-экономической системы предприятия авиадвигателестроения / Лизинг. Технологии бизнеса. – 2023. - № 02. - С. 27–37.

методологический взгляд управления предприятием в ходе развития школ менеджмента. Рассмотреть теоретико-методологические аспекты управления предприятием под действием фундаментальных изменений, происходящих во внешней среде.

## Список литературы

1. Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках современного менеджмента – Тула: Изд. «Гриф и К», 2001.
2. Беседин А.Л., Зезюлина Н.Ю. Общий менеджмент. Учебное пособие./ Под науч. ред. А.Л. Беседина. М.: ИБДА АНХ при Правительстве РФ, 1997.
3. Вебер М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. Том 3. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2018–331 с.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник – 6-е изд. перераб. и доп. М. – Магистр, ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
6. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8 –е изд. – М.:ИНФРА-М, 2000.
7. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М. Изд.дом «Вильямс», 2000.
9. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
10. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний: пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2011. – 341 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993.
12. Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знания: учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик.— М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005.— 296 с.
13. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М. ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
14. Ташкинов А. Г. Влияние комплексного внедрения бережливого производства на эффективность развития производственной системы предприятия / А. Г. Ташкинов // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки = PNRPU Sociology and Economics Bulletin. - 2022. - № 4. - С. 329–358.
15. Ташкинов А. Г. Современные концепции управления развитием производственно-экономической системы предприятия авиадвигателестроения / Лизинг. Технологии бизнеса. – 2023. - № 02. - С. 27–37.
16. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник. – М.: Livrezon, 2021. – 250 с.
17. Форд Г. Сегодня и завтра. Кодекс миллиардера. – М.: АСТ, 2016. –320 с.

18. Ellis D.O., Ludwig F.J. Systems Philosophy. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.,1962.
19. Hamel G. Moon shots for management, Harvard Business Review, Feb 2009, vol.87, issue: 2, pp.91-98.
20. Hatch, M. J. (1997). Organization theory: Modern symbolic, and postmodern perspectives. Oxford, NY: Oxford University Press. P.353
21. Kurt Lewin (1958). Group Decision and Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston. p. 201.
22. Maslow A. A Theory of Human Motivation // Psychological Review, no.50, 1943.
23. Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change, 3rd Edition William J. Rothwell (Editor) (The Pennsylvania State University), Jacqueline M. Stavros (Editor), Roland L. Sullivan (Editor) (OD Corporation), Arielle Sullivan (Editor), ISBN: 978-0-470-40544-4, 704 pages, ©2010, Pfeiffer
24. Wendell L French; Cecil Bell (1973). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. chapter 8.

## **ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ**

**Аннотация.** Актуальность представленного исследования заключается в объективной необходимости поиска новых подходов к управлению при закономерной смене технологических укладов в рамках циклов Н. Д. Кондратьева.

Целью представленных исследований является выявление закономерностей развития концепции системного подхода к управлению в XIX–XXI веках.

Научная новизна полученных результатов заключается в описании в рамках пятифазной модели эволюционной взаимосвязи процессов развития концепции системного подхода к управлению в 1900-е, 1950-е, 2000-е годы с прогнозом продолжения развития указанного подхода в 2050-е годы.

Практическая ценность полученных результатов заключается в возможности их использования для формирования концепции менеджмента на базе системного подхода к управлению, доминирование которой ожидается в 2050-е годы.

**Ключевые слова:** эволюция развития, концепции, системный подход к управлению.

## **THE EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF A SYSTEMATIC APPROACH TO MANAGEMENT**

**Annotation.** The relevance of the presented study lies in the objective need to search for new approaches to management with a regular change in technological patterns within the cycles of N.D. Kondratiev.

The purpose of the presented research is to identify patterns in the development of the concept of a systematic approach to management in the XX-XXI centuries.

The scientific novelty of the results obtained lies in the description, within the framework of the five-phase model of the evolutionary relationship between the processes of development of the concept of a systematic approach to management in the 1900s, 1950s, and 2000s, with a forecast of the continuation of the development of this approach in the 2050s.

The practical value of the results obtained lies in the possibility of using them to form the concept of management based on a systematic approach to management, which is expected to dominate in the 2050s.

**Keywords:** evolution of development, concepts, systemic approach to management.

## **Введение**

Происходящие в последние годы события в мире, в том числе вокруг Российской Федерации, сопровождающиеся перманентно нарастающим санкционным давлением<sup>1,2</sup>, требуют поиска новых, более совершенных подходов к управлению национальным хозяйством.

Так Президент РФ В. В. Путин, обращая внимание на необходимо перестроить всю систему управления в октябре 2022 года заявил: «Ситуация такова, что жизнь подталкивает нас к тому, чтобы на эту работу (работу по управлению – прим. автора) посмотреть и выработать общие подходы к организации всех административных процедур, всему, что связано с управлением. Это невозможно сделать без широкой и глубокой координации»<sup>3</sup>. Выступая на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей, президент страны также подчеркнул, что: «эффективность управления должна выйти на качественно новый уровень, надо активно развивать цифровые платформы и использовать большие данные в бизнесе и в системе государственной власти»<sup>4</sup>.

В этой связи представляет интерес обратиться к огромному историческому опыту возможностей использования известных подходов к управлению<sup>5</sup>.

В частности, представляет интерес рассмотрение системного подхода к управлению, который занимает одно из центральных мест в менеджменте (рис.1).

---

<sup>1</sup> Выяснилось, по каким областям экономики ударит 11-й пакет антироссийских санкций. <https://www.mk.ru/economics/2023/05/16/vyvasnilos-po-kakim-oblastyam-ekonomiki-udarit-11y-paket-antirossiyskikh-sankciy.html>

<sup>2</sup> США объявили о составе нового пакета санкций против России. <https://ria.ru/20230518/sanktsii-1872780442.html>

<sup>3</sup> Президент РФ: необходимо перестроить всю систему управления. <https://fedpress.ru/news/77/policy/3125657>

<sup>4</sup> Путин призвал вывести систему управления на новый уровень. <https://ria.ru/20230316/putin-1858313950.html>

<sup>5</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / В. И. Маршев; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак. - Москва: Проспект, 2016. - 729 с.



Рис.1. Основные подходы к менеджменту.

В многочисленной литературе, посвященной изучению развития менеджмента как науки, искусства и практики управления, формирование системного подхода к управлению как доминирующей концепции менеджмента ассоциируется с серединой XX века<sup>6,7</sup> (рис.2).

<sup>6</sup> История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е.В. Михалкина. Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с.

<sup>7</sup> Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1950-е годы и их влияние на развитие современного менеджмента / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. — Текст: непосредственный // Транспортное дело России. — 2019. — №5. — С. 84–86.

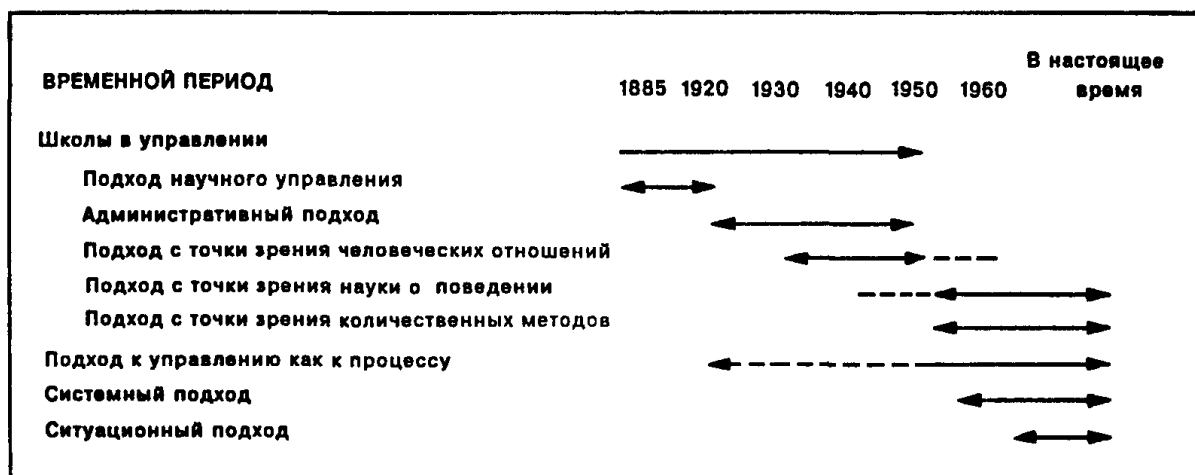


Рис.2. Эволюция подходов к менеджменту.

Однако, если исходить из циклической закономерностей развития менеджмента<sup>8</sup>, то можно проследить закономерности развития системного подхода к управлению<sup>9</sup> на протяжении более длительного периода времени.

Указанные обстоятельства предопределили выбор темы исследования.

### Цель исследования

Целью представленных исследований является выявление закономерностей развития концепции системного подхода к управлению в с конца XIX по начало XXI века в интересах поиска путей их эффективного использования в стратегической перспективе развития национального хозяйства в России.

### Методическая база исследований

Методическую основу исследований составили известные научные труды, посвященные рассмотрению системного подхода к управлению таких авторов как Ильенкова Н. Д.<sup>10</sup>, Ильина О. Н.<sup>11</sup>, Конорева Т. В.<sup>12</sup>, Матиашвили В. М.<sup>13</sup>, Медведева Т. А.<sup>14</sup>,

<sup>8</sup> Тебекин А.В. Исследование подходов к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. Москва, 2019. – 114 с.

<sup>9</sup> Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.

<sup>10</sup> Ильенкова Н. Д. Системный подход к управлению проектами. / Н. Д. Ильенкова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2016. - №9 (51). - URL: <https://research-journal.org/archive/9-51-2016-september/sistemnyj-podxod-k-upravleniyu-proektami> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>11</sup> Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации [Текст]: монография / О. Н. Ильина. - Москва: Креативная экономика, 2012. - 206 с.

<sup>12</sup> Конорева Т. В. Системный подход к управлению организацией. // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – Омск. – 2013. - № 2. – С. 17–21

<sup>13</sup> Системный подход в управлении предприятиями: монография / В. М. Матиашвили, В. Г. Рождественский, Т. И. Ермакова [и др.]; под общей редакцией В. М. Матиашвили; Нижегород. гос. тех. ун-т им. П. Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2018. – 204 с.

<sup>14</sup> Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с.



Овчинникова Н. В., Артемов О. Ю.<sup>15</sup>, Стальская А.С.<sup>16</sup>, Трусова С.В.<sup>17</sup>, Филина А.А.<sup>18</sup>, Чернышев О.В.<sup>19</sup> и др.

Методическую базу работы также составили результаты авторских исследований, посвященных системному подходу к управлению в историческом развитии менеджмента как науки<sup>20,21,22,23,24</sup> и др.

### **Гипотеза научного исследования**

В большинстве случаев исследователи тенденций развития менеджмента рассматривают системный подход к управлению, сформировавшийся в 1950-е годы (см. рис.2) как некий консервативный по сути и стабильный по уровню использования хозяйствующими субъектами подход, удовлетворяющий принципам системности (рис.3).

---

<sup>15</sup> Овчинникова Н. В. Взгляд на управление с позиции системного подхода: история и современное состояние [Электронный ресурс] / Н. В. Овчинникова, О. Ю. Артемов. // Вестник РГГУ. - 2013. - № 6. - С. 9–21.

<sup>16</sup> Стальская, А. С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях / А. С. Стальская. — Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 5 (7). — С. 173–175. — URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1534/> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>17</sup> Трусова, С. В. Системный подход к совершенствованию менеджмента организаций в современных условиях / С. В. Трусова, К. Л. Тараканова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1476–1478.

<sup>18</sup> Филина А. А. Возможности применения системного подхода для анализа принципов и методов управления организацией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4005> (дата обращения: 10.05.2023).

<sup>19</sup> Чернышев, В. О. Системный подход к управлению субъектами хозяйствования / В. О. Чернышев, В. А. Грабауров; под ред. Ф. А. Романюка. – Минск: БНТУ, 2014. – 272 с.

<sup>20</sup> Тебекин А.В. Исследование подходов к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. Москва, 2019. – 114 с.

<sup>21</sup> Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.

<sup>22</sup> Тебекин А.В. Теоретические подходы к описанию процессов развития менеджмента в XIX–XXI вв. // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 2. С. 3–20.

<sup>23</sup> Тебекин А.В. Теория управления. Москва, 2022. – 342 с.

<sup>24</sup> Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А.В. Предписывающие школы стратегического менеджмента: исторический и современный аспект применения. Москва, 2022. – 92 с.

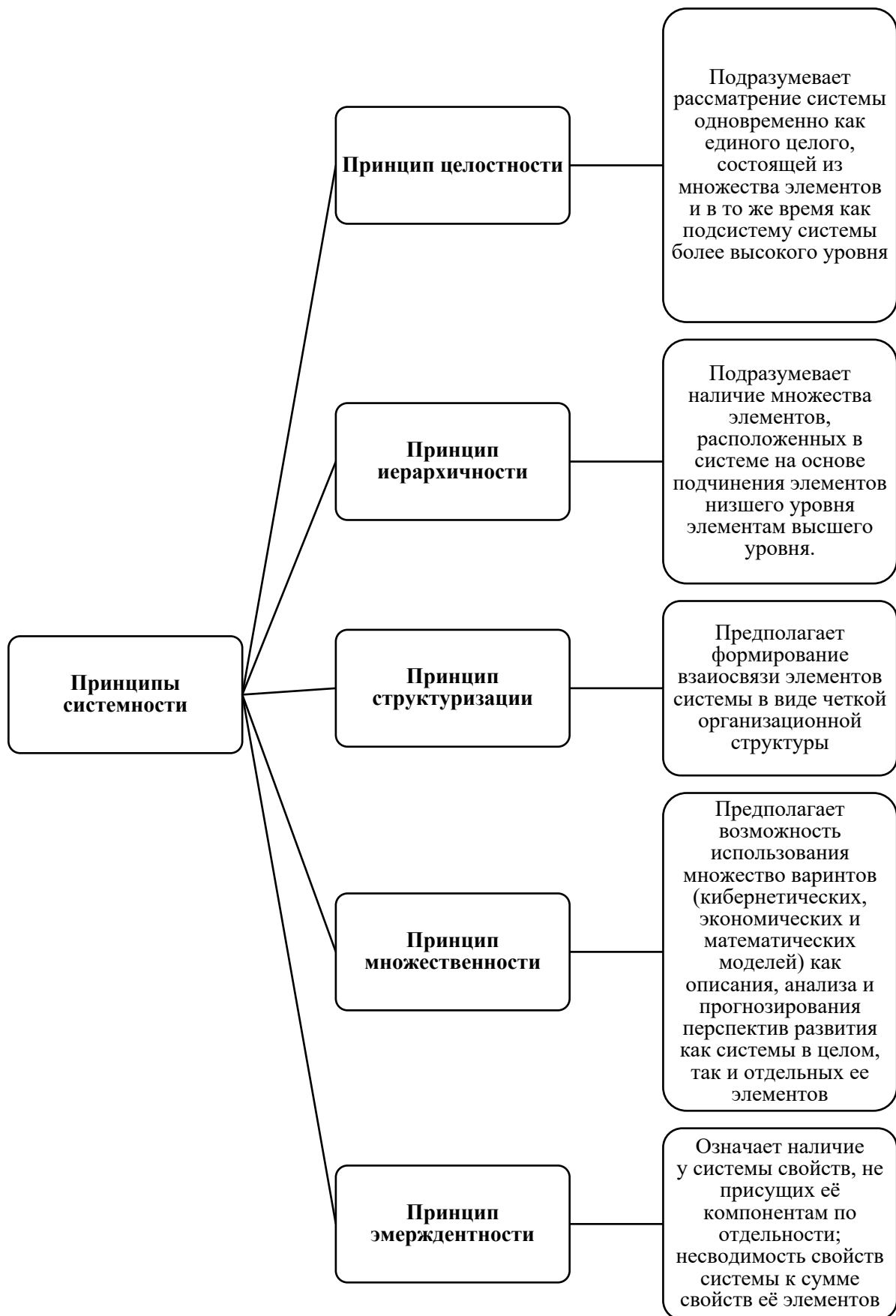


Рис.3. Принципы системного подхода к управлению как одного из ключевых подходов в менеджменте.

Указанная гипотеза рассматривается как нулевая и подлежащая опровержению.

В качестве альтернативной гипотезы в работе рассматривается обоснованная автором цикличная закономерность смены доминанты базовых подходов к управлению в менеджменте<sup>25</sup>, происходящих при смене фаз циклов экономической активности субъектов хозяйствования, равных по продолжительности средней длительности малого цикла экономической активности (МЦЭА) К. Жугляра<sup>26</sup> (примерно 10 лет), в рамках больших циклов экономической активности (БЦЭА) Н. Кондратьева<sup>27</sup> (со средней продолжительностью примерно 50 лет), образуя тем самым пятифазную модель описания процессов развития менеджмента (рис.4)<sup>28</sup>.



Рис.4. Пятифазная модель, описывающая процессы развития современного менеджмента, где каждая фаза соответствует длительности МЦЭА К. Жугляра, а сам цикл – длительности БЦЭА Н. Кондратьева<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 87–96.

<sup>26</sup> Juglar C. Des Crises commerciales et leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis, — Paris, 1862.

<sup>27</sup> Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики. — 1-е изд. — М., 1928. — 287 с.

<sup>28</sup> Тебекин А.В., Егорова А. А. Анализ подходов к описанию процессов развития современного менеджмента. // Стратегии бизнеса. 2019. № 8 (64). С. 17–23.

<sup>29</sup> Там же.

Данная гипотеза в исследовании эволюции развития концепции системного подхода к управлению рассматривается как альтернативная и подлежащая доказательству.

### Основные результаты исследований

Если в классической четырехфазной модели развития современного менеджмента каждой фазе приведен в соответствие один из базовых подходов к управлению (рис.5)<sup>30</sup>.

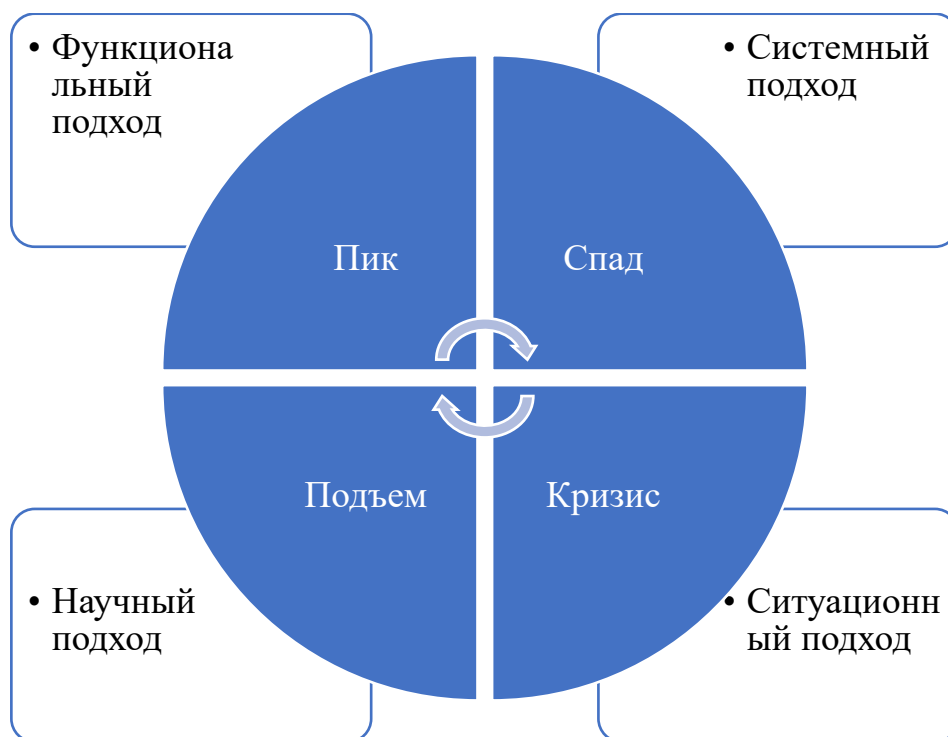


Рис.5. Классическая четырехфазная модель развития современного менеджмента<sup>31</sup>.

В данном исследовании поставлена задача привести в соответствие базовые подходы к управлению пятифазной модели развития современного менеджмента (рис.4).

В основу решения указанной задачи были положены ранее проведенные исследования, когда в рамках концептуально-фазового подхода была выполнена (подобно периодической системе химических элементов Д.И. Менделеева<sup>32</sup>) систематизация концепций развития менеджмента, привязанных к МЦЭА К. Жугляра, и изменяющихся в рамках БЦЭА Н.Д. Кондратьева, характеризующих закономерное развитие технологических укладов (ТУ)<sup>33</sup> (табл.1).

<sup>30</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 87–96.

<sup>31</sup> Там же.

<sup>32</sup> Игнатъева А. В. О создании научной школы динамики менеджмента под руководством проф. А.В. Тебекина. // Теоретическая экономика. 2022. № 2 (86). С. 104–111.

<sup>33</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 87–96.

Таблица 1

Результаты систематизации концепций развития менеджмента, привязанных к МЦЭА К. Жугляра, и изменяющихся в рамках БЦЭА Н. Д. Кондратьева, характеризующих закономерное развитие ТУ, выполненные в результате концептуально-фазового подхода

Номер ТУ, реализуемого в рамках БЦЭА	Временные периоды реализации фаз ТУ	Фазы БЦЭА, реализуемые в рамках МЦЭА				
		Фаза кризиса ЭА	Фаза начала роста ЭА	Фаза приближения к пику ЭА	Фаза начала спада ЭА	Фаза быстрого спада ЭА
II	1820-1870-е гг.	Практическое осознание ключевой роли управляющего как работника нового типа в процессе рациональной организации производства, обладающего множеством необходимых качеств, включая: предпринимательские способности, умение прогнозировать и предвидеть будущие события, настойчивость и твёрдость в работе, сочетание решительности с благоразумием, а главное – обладание широкими познаниями в различных видах труда и сферах занятий, а также о мире в целом.				
III	1870-е гг.	Начало формирования идей концепции научного управления (КНУ)				
	1880-е гг.		Формирование основных положений КНУ			
	1890-е гг.			Завершение формирования КНУ		
	1900-е гг.				Реализация КНУ на	

					уровне цехов <sup>34,35</sup>	
	<b>1910-е гг.</b>					Развитие КНУ до уровня предприятия <sup>36,</sup> 37
IV	<b>1920-е гг.</b>	Концепция административного управления (КАУ) <sup>38,39</sup>				
	<b>1930-е гг.</b>		Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений (КУППЧО) <sup>40,41</sup>			
	<b>1940-е гг.</b>			Концепция эмпирического или прагматическо		

<sup>34</sup> Тебекин А.В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход. Стратегии бизнеса. 2019;(1):13-23.

<sup>35</sup> Тебекин А.В., Денисова И. В., Тебекин П.А. История развития менеджмента в 1900-е годы. // Журнал исторических исследований. Том2, №4. С.1-8.

<sup>36</sup> Тебекин А.В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход. Стратегии бизнеса. 2019;(1):13-23.

<sup>37</sup> Тебекин А.В., Денисова И. В., Тебекин П.А. История развития менеджмента в 1910-е годы. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 3. С. 15–23.

<sup>38</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Значение опыта развития менеджмента на основе концепции административного управления для современного этапа развития экономики. // Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 7. С. 12–30.

<sup>39</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Сравнительная характеристика прикладных направлений менеджмента в 1920-е годы и 2020-е годы и ее значение для развития современной экономики. // Транспортное дело России. 2018. № 5. С. 90–92.

<sup>40</sup> Нурмухаметов Р.М., Тюриков А.А. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений. // Экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2019. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.) (Пенза). С. 85–87.

<sup>41</sup> Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1930-е годы и его значение для современной экономики. Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 7. С. 58–67.

				го подхода к управлению (КЭПУ) <sup>42,43</sup>		
	1950-е гг.				Концепция системного подхода к управлению (КСПУ1) <sup>44,45</sup>	
	1960-е гг.				Концепция поведенческого подхода к управлению (КППУ) <sup>46,47</sup>	
V	1970-е гг.	Концепция ситуационного подхода к управлению (КСПУ2) <sup>48,49</sup>				
	1980-е гг.		Концепция культуры управления (ККУ) <sup>50,51</sup>			

<sup>42</sup> Тебекин А.В. История развития менеджмента как науки в 1940-е годы и ее значение для решения современных проблем управления. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 8. С. 1–8.

<sup>43</sup> Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.

<sup>44</sup> Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.

<sup>45</sup> Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1950-е годы и их влияние на развитие современного менеджмента / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. — Текст: непосредственный // Транспортное дело России. — 2019. — №5. — С. 84–86.

<sup>46</sup> Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.

<sup>47</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 10. С. 30–39.

<sup>48</sup> Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 4. С. 33–43.

<sup>49</sup> Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.

<sup>50</sup> Там же.

<sup>51</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Развитие концепций менеджмента в 1980-е годы. // Журнал исторических исследований. 2019. Т. 4. № 1. С. 14–22.

	1990-е гг.			Концепция инновационного подхода к управлению (КИПУ) <sup>52,53</sup>		
	2000-е гг.				Концепция управления по целям (КУЦ) <sup>54,55</sup>	
	2010-е гг.					Концепция управления на основе информационных технологий <sup>56,57</sup> (КУИТ)
	2020-е гг.	Концепция комбинаторного подхода к управлению (ККПУ) <sup>58,59</sup>				
	2030-е гг.		Концепция управления на основе			

<sup>52</sup> Тебекин А.В. Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы. Стратегии бизнеса. 2019;(7):21-27.

<sup>53</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А. Развитие менеджмента организации как науки, искусства и практики управления в 1990-е годы. // Журнал исторических исследований. 2019. № 3. С.16-22.

<sup>54</sup> Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.

<sup>55</sup> Тебекин А.В., Касаев Б. С. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2015. - 420 с.

<sup>56</sup> Тебекин А.В. Методология управления инновационно-инвестиционной деятельностью в сфере информационных технологий. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Институт экономики и предпринимательства. Москва, 2006.

<sup>57</sup> Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.

<sup>58</sup> Тебекин А.В. Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов / А.В. Тебекин // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. №1 (30). — С. 64–68.

<sup>59</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. 2020. № 5 (65). С. 44–67.



			использования человеческого капитала (КУИЧК) <sup>60,61</sup>			
	2040-е гг.			Концепция управления на основе использования интеллектуаль ного капитала (КУИИК) <sup>62</sup>		
	2050-е гг.				Концепция управления интеллектуаль ным капиталом организации на основе системного подхода (КУИКОСП)	
	2060-е гг.					?

Анализ закономерностей развития концепций менеджмента (табл.1) в различных фазах изменения экономической активности (по 5-фазной модели) в рамках технологических укладов (рис.4) позволил привести им в соответствие базовые подходы к управлению (табл.2).

<sup>60</sup> Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 2. С. 168–176.

<sup>61</sup> Тебекин А.В. Предпосылки формирования концепции менеджмента 2030-х годов / А.В. Тебекин // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. Материалы IV международной научно-практической конференции. Отв. редактор И.Л. Сураг. 2018. — С. 648–654.

<sup>62</sup> Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 87–96.

Результаты идентификации соответствий базовых подходов к управлению  
закономерностям развития концепций менеджмента в различных фазах изменения  
экономической активности по 5-фазной модели

	Фазы БЦЭА, реализуемые в рамках МЦЭА				
	Фаза кризиса ЭА	Фаза начала роста ЭА	Фаза приближения к пику ЭА	Фаза начала спада ЭА	Фаза быстрого спада ЭА
<b>Доминирующие концепции менеджмента</b>	Начало формирования идей КНУ, КАУ, КСПУ2, ККПУ	Формирование основных положений КНУ, КУППЧО, ККУ, КУИЧК	Завершение формирования КНУ, КЭПУ, КИПУ, КУИИК	Реализация КНУ на уровне цехов, КСПУ1, КУЦ, КУИКОСП	Развитие КНУ до уровня предприятия, КППУ, КУИТ
<b>Базовые подходы к управлению</b>	Ситуационный подход	Научный подход	Функциональный подход	Системный подход	Поведенческий подход

Таким образом, в рамках проведенных исследований установлено, что, реализуя ситуационный подход в фазе кризиса ЭА организации и предприятия на следующей фазе (фазе начала роста ЭА) ориентируются на инновационные идеи и технологии, которые, собственно, и позволяют преодолеть кризис. На следующей фазе цикла (фазе приближения к пику ЭА) благодаря диффузии наиболее эффективные инновации из сигнальных точек роста трансформируются в самостоятельные функции развития предприятий и организаций. В фазе начала спада ЭА предприятий и организаций стремятся указанные функции реализовывать на базе системного подхода, чтобы замедлить процесс спада ЭА. В фазе быстрого спада ЭА предприятия и организации вынуждены переходить к поведенческому подходу, чтобы выстраивать линию поведения адаптивную к изменившимся условиям хозяйствования. На следующей же фазе (фазе кризиса ЭА) предприятиям и организациям вновь приходится действовать по ситуации, то есть использовать ситуационный подход, направленный на поиск индивидуального «рецепта» преодоления кризиса. Таким образом, цикл замыкается (см. рис.4, табл.2).

Вопросы периодизации концепций менеджмента, базирующиеся на системном подходе к управлению, уже предпринимались автором в ранее проведенных исследованиях.

В частности, в работе<sup>63</sup> отмечается, что «с учетом закономерностей развития концепций менеджмента, обусловленных циклами Н.Д. Кондратьева, следует ожидать, что черты концепции системного подхода к управлению, получившей развитие в 1950-е годы, базирующейся на положениях концепции научного управления, получившей развитие в 1900-е годы (в окрестностях максимума экономической активности III технологического уклада), проявившегося также в концепции управления по целям, получившей развитие в

<sup>63</sup> Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.

менеджменте 2000-х годов (в окрестностях максимума экономической активности V технологического уклада), и прогнозируемо проявятся в концепции менеджмента 2050-х годов в условиях пика экономической активности в рамках развития VI технологического уклада»<sup>64</sup>.

Указанные закономерности отражены в цепочке концепций менеджмента, базирующихся на системном подходе к управлению, представленной на рис.6<sup>65</sup>.

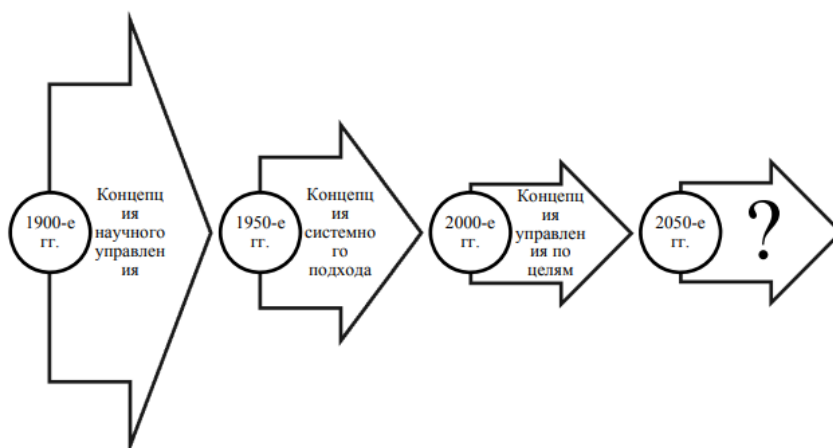


Рис.6. Цепочка концепций менеджмента, базирующихся на системном подходе к управлению, закономерно сменяющих друг друга в рамках фаз начала спада ЭА циклов Н. Д. Кондратьева<sup>66</sup>.

Таким образом, если в рамках предыдущих исследований была лишь выдвинута гипотеза о том, что «черты концепции системного подхода к управлению, получившей развитие в 1950-е годы ... прогнозируемо проявятся в концепции менеджмента 2050-х годов»<sup>67</sup> (см. рис.6), то в данном исследовании внесено уточнение, что доминирующая концепция менеджмента 2050-х годов будет представлять собой концепцию управления интеллектуальным капиталом организации на основе системного подхода (см. табл.1).

#### **Обсуждение результатов и выводы**

Таким образом, проведенные исследования, направленные на поиска новых, более совершенных подходов к управлению национальным хозяйством в стратегической перспективе позволили более детально рассмотреть вопросы эволюции системного подхода к управлению, по праву занимающего одно из центральных мест в менеджменте.

Если в многочисленной литературе, посвященной изучению развития менеджмента как науки, искусства и практики управления, формирование системного подхода к управлению как доминирующей концепции менеджмента ассоциируется с серединой XX века, то в данном рассмотрении, исходя из циклической закономерностей развития менеджмента,

<sup>64</sup> Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.

<sup>65</sup> Там же.

<sup>66</sup> Там же.

<sup>67</sup> Там же.

удалось проследить закономерности развития системного подхода к управлению на протяжении более длительного периода времени.

В качестве гипотезы в работе рассматривается обоснованная автором цикличная закономерность смены доминанты базовых подходов к управлению в менеджменте, происходящих при смене фаз циклов экономической активности субъектов хозяйствования, равных по продолжительности средней длительности малого цикла экономической активности К. Жугляра (примерно 10 лет), в рамках больших циклов экономической активности Н. Кондратьева (со средней продолжительностью примерно 50 лет), образуя тем самым пятифазную модель описания процессов развития менеджмента.

Для указанной пятифазной модели развития современного менеджмента была поставлена задача привести в соответствие каждой фазе базовые подходы к управлению по аналогии с классической четырехфазной модели развития современного менеджмента, для которой задача приведение в соответствие каждой фазе одного из базовых подходов к управлению уже решена.

В основу решения указанной задачи были положены ранее проведенные исследования, когда в рамках концептуально-фазового подхода была выполнена (подобно периодической системе химических элементов Д. И. Менделеева) систематизация концепций развития менеджмента, привязанных к МЦЭА К. Жугляра, и изменяющихся в рамках БЦЭА Н. Д. Кондратьева, характеризующих закономерное развитие технологических укладов.

Анализ закономерностей развития концепций менеджмента в различных фазах изменения экономической активности по 5-фазной модели) в рамках технологических укладов позволил привести им в соответствие базовые подходы к управлению и установить следующее:

- в фазе кризиса ЭА реализуя ситуационный подход к управлению,
- в фазе начала роста ЭА реализуется научный подход к управлению,
- в фазе приближения к пику ЭА реализуется функциональный подход к управлению,
- в фазе начала спада ЭА реализуется системный подход к управлению,
- в фазе быстрого спада ЭА реализуется поведенческий подход к управлению.

Установлено, что концепции менеджмента, базирующиеся на системном подходе к управлению, доминируют в фазе начала спада ЭА циклов Н. Д. Кондратьева.

Показано, что вслед за концепциями менеджмента, уже реализованными на базе системного подхода к управлению (концепцией научного управления 1900-х годов, концепцией системного подхода к управлению 1950-х годов, концепцией управления по целям 2000-х годов) в 2050-е годы прогнозируется проявление концепцию управления интеллектуальным капиталом организации на основе системного подхода, которая в данном исследовании сформулирована впервые.

Очевидно, что все рассмотренные в работе концепции менеджмента требуют более глубокого исследования (в первую очередь это относится к концепциям менеджмента первой половины XXI века).

В то же время представляется, что результаты выявления закономерностей развития концепции системного подхода к управлению в с конца XIX по начало XXI века, включая выполненное прогнозирование проявления в 2050-е годы концепцию управления интеллектуальным капиталом организации на основе системного подхода, будут способствовать развитию методологии исследования закономерностей развития

менеджмента в целом, и поиску путей их эффективного использования в стратегической перспективе развития национального хозяйства в России, в частности.

## Список литературы

1. Juglar C. Des Crises commerciales et leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis, — Paris, 1862.
2. Выяснилось, по каким областям экономики ударит 11-й пакет антироссийских санкций. <https://www.mk.ru/economics/2023/05/16/vyyasnilos-po-kakim-oblastyam-ekonomiki-udarit-11-y-paket-antirossiyskikh-sankciy.html>
3. Игнатъева А. В. О создании научной школы динамики менеджмента под руководством проф. А.В. Тебекина. // Теоретическая экономика. 2022. № 2 (86). С. 104–111.
4. Ильенкова Н. Д. Системный подход к управлению проектами. / Н. Д. Ильенкова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2016. - №9 (51). - URL: <https://research-journal.org/archive/9-51-2016-september/sistemnyj-podxod-k-upravleniyu-proektami> (дата обращения: 15.05.2023).
5. Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации [Текст]: монография / О. Н. Ильина. - Москва: Креативная экономика, 2012. - 206 с.
6. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е.В. Михалкина. Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с.
7. Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики. — 1-е изд. — М., 1928. — 287 с.
8. Конорева Т. В. Системный подход к управлению организацией. // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – Омск. – 2013. - № 2. – С. 17–21
9. Маршев В.И. История управленческой мысли [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / В. И. Маршев; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак. - Москва: Проспект, 2016. - 729 с.
10. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с.
11. Нурмухаметов Р.М., Тюриков А.А. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений. // Экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2019. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.) (Пенза). С. 85–87.
12. Овчинникова Н. В. Взгляд на управление с позиции системного подхода: история и современное состояние [Электронный ресурс] / Н. В. Овчинникова, О. Ю. Артемов. // Вестник РГГУ. - 2013. - № 6. - С. 9–21.

13. Президент РФ: необходимо перестроить всю систему управления.  
<https://fedpress.ru/news/77/policy/3125657>
14. Путин призвал вывести систему управления на новый уровень.  
<https://ria.ru/20230316/putin-1858313950.html>
15. Системный подход в управлении предприятиями: монография / В. М. Матиашвили, В. Г. Рождественский, Т. И. Ермакова [и др.]; под общей редакцией В. М. Матиашвили; Нижегород. гос. тех. ун-т им. Р. Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2018. – 204 с.
16. Стальская, А. С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях / А. С. Стальская. — Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 5 (7). — С. 173–175. — URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1534/> (дата обращения: 15.05.2023).
17. США объявили о составе нового пакета санкций против России.  
<https://ria.ru/20230518/sanktsii-1872780442.html>
18. Тебекин А.В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход. Стратегии бизнеса. 2019;(1):13-23.
19. Тебекин А.В. Исследование подходов к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. Москва, 2019. – 114 с.
20. Тебекин А.В. История развития менеджмента как науки в 1940-е годы и ее значение для решения современных проблем управления. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 8. С. 1–8.
21. Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 2. С. 168–176.
22. Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. 2018. №8 (52). — С. 12–16.
23. Тебекин А.В. Методология управления инновационно-инвестиционной деятельностью в сфере информационных технологий. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Институт экономики и предпринимательства. Москва, 2006.
24. Тебекин А.В. Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы. Стратегии бизнеса. 2019;(7):21-27.
25. Тебекин А.В. Предпосылки формирования концепции менеджмента 2030-х годов / А.В. Тебекин // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. Материалы IV международной научно-практической конференции. Отв. редактор И.Л. Сурат. 2018. — С. 648–654.
26. Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 4. С. 33–43.
27. Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1930-е годы и его значение для современной экономики. Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 7. С. 58–67.

28. Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1950-е годы и их влияние на развитие современного менеджмента / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. — Текст: непосредственный // Транспортное дело России. — 2019. — №5. — С. 84–86.
29. Тебекин А.В. Теоретические подходы к описанию процессов развития менеджмента в XIX–XXI вв. // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 2. С. 3–20.
30. Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.
31. Тебекин А.В. Теория управления. Москва, 2022. – 342 с.
32. Тебекин А.В. Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов / А.В. Тебекин // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. №1 (30). — С. 64–68.
33. Тебекин А.В., Денисова И. В., Тебекин П.А. История развития менеджмента в 1910-е годы. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 3. С. 15–23.
34. Тебекин А.В., Денисова И. В., Тебекин П.А. История развития менеджмента в 1900-е годы. // Журнал исторических исследований. Том2, №4. С.1-8.
35. Тебекин А.В., Егорова А. А. Анализ подходов к описанию процессов развития современного менеджмента. // Стратегии бизнеса. 2019. № 8 (64). С. 17–23.
36. Тебекин А.В., Касаев Б. С. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2015. - 420 с.
37. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А.В. Предписывающие школы стратегического менеджмента: исторический и современный аспект применения. Москва, 2022. – 92 с.
38. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Развитие менеджмента организации как науки, искусства и практики управления в 1990-е годы. // Журнал исторических исследований. 2019. № 3. С.16-22.
39. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. 2020. № 5 (65). С. 44–67.
40. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А. А. Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX–XXI веках. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 87–96.
41. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Значение опыта развития менеджмента на основе концепции административного управления для современного этапа развития экономики. // Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 7. С. 12–30.
42. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 10. С. 30–39.
43. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Развитие концепций менеджмента в 1980-е годы. // Журнал исторических исследований. 2019. Т. 4. № 1. С. 14–22.

44. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Сравнительная характеристика прикладных направлений менеджмента в 1920-е годы и 2020-е годы и ее значение для развития современной экономики. // Транспортное дело России. 2018. № 5. С. 90–92.
45. Трусова, С. В. Системный подход к совершенствованию менеджмента организаций в современных условиях / С. В. Трусова, К. Л. Тараканова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1476–1478.
46. Филина А. А. Возможности применения системного подхода для анализа принципов и методов управления организацией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4005> (дата обращения: 10.05.2023).
47. Чернышев, В. О. Системный подход к управлению субъектами хозяйствования / В. О. Чернышев, В. А. Грабауров; под ред. Ф. А. Романюка. – Минск: БНТУ, 2014. – 272 с.



## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ДРЕВНЕМ КИТАЕ С III В. ДО Н. Э. ДО III ВЕКА**

**Аннотация.** В докладе представлен научный анализ и общее описание трудов древнекитайских школ управленческой мысли, конфуцианства, даосизма, легализма и милитаризма, с III века до н.э. по III век н.э., с целью выявления описанных в них принципов управления, которые могут быть использованы в качестве исследовательского справочника для изучающих менеджмент и как когнитивный компонент в развитии профессионального управленческого мышления.

**Ключевые слова:** Управление человеческими ресурсами, стратегическое управление, организационное планирование, история управленческой мысли, распределение.

*Jiang Yu*

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ANCIENT CHINA FROM THE 3RD CENTURY BC TO THE 3RD CENTURY**

**Annotation.** The report presents a scientific analysis and a general description of the works of the ancient Chinese schools of managerial thought, Confucianism, Taoism, legalism and militarism, from the III century BC to the III century AD, in order to identify the principles of management described in them, which can be used as a research guide for students of management and as a cognitive component in the development of professional managerial thinking.

**Keywords:** Management of human resources, strategic management, organizational planning, history of management thought, distribution.

### **1. Актуальность темы исследования:**

Управление (или Менеджмент) — это социальная практика. С тех пор как люди начали создавать коллективы для достижения целей, которых они не могли достичь в одиночку, управление стало необходимым для обеспечения синергетического эффекта двух и более участников социума и координации индивидуальных усилий. Иными словами, с начала человеческой цивилизации люди вырабатывали идеи управления и в своей работе. “Имея многотысячелетнюю историю цивилизации, Китай создал славную древнюю культуру и накопил богатый опыт управления - от макроскопических способов обогащения нации до микроскопического обучения управлению жизнью”<sup>1</sup>. В огромном море древних текстов

---

<sup>1</sup> Ли, Чанг-Чун. Модернизация менеджмента должна быть национализирована менеджментом. Исследования в области управления наукой, 1985

есть много сущностей управленческой мысли, которые очень полезны для совершенствования управления, включая макро- и микроэкономическое управление.

В 2020 году был официально опубликован ежегодный экономический отчет Китая, в котором говорилось, что валовой внутренний продукт (ВВП) Китая впервые за этот период превысил 100 триллионов юаней. Это замечательное достижение китайской экономики объясняется быстрым развитием китайской экономики и одновременным расширением большого количества предприятий благодаря эффективной работе предприятий и полному использованию человеческих ресурсов. Современный этап развития китайской теории управления человеческими ресурсами нельзя отделить от влияния древнекитайской мысли об управлении человеческими ресурсами. Поэтому нельзя игнорировать статус древнекитайской мысли об HRM.

С появлением информационного общества западная экономика стала интегрированной, стратегической и быстро меняющейся, но это противоречило нормативному, логическому, декомпозиционному и прогрессивному характеру западной научной культуры. Поэтому, начиная с 1968 года, западное управленческое сообщество начало изучать групповой и стратегический менеджмент в Японии. Это фактически отражало тенденцию к переориентализации западного менеджмента. Однако японская модернизация фактически была восточной моделью европейской и американской модернизации, и из-за культурных генетических противоречий Япония не смогла выработать новый путь модернизации. Более того, японская культура была унаследована от китайской, что они сами признают. Поэтому непосредственное изучение классической китайской мысли и древней управленческой мысли становится необходимым, тем более что некоторые из ее внутренних характеристик схожи с характеристиками современного западного менеджмента: гуманистическая культура и гуманистические тенденции современного западного менеджмента, восточное целостное мышление и современное западное системное управление, восточное интенциональное мышление и современные иррациональные тенденции западного менеджмента, восточное диалектическое мышление и современный западный силовой менеджмент, восточное тактическое сознание и современный западный Стратегический менеджмент и т.д. Новейшие разработки в области современного менеджмента все чаще предъявляют требования, которые должны основываться на генах обеих культур. Поэтому изучение древнекитайской управленческой мысли имеет глобальное значение.

После пандемии нового коронавируса неопределенность, неравномерность и нестабильность мировой экономики резко возросли, глобализация и контрглобализация вступили в ожесточенное противостояние, сосуществовали "растущая безработица" и "нехватка квалифицированных кадров". Традиционный трудовой цикл сократился благодаря сдельной экономике, а разнообразные и меняющиеся потребности пользователей, высокая текучесть молодых сотрудников и быстро меняющиеся внутренние и международные рынки предъявляют все более высокие требования и проблемы к управлению человеческими ресурсами в компаниях, в результате чего западным теориям управления человеческими ресурсами трудно идти в ногу со временем. Японские гуру управления бизнесом говорят, что в хорошие времена на практике эффективен западный

научный менеджмент, а в плохие времена очень эффективны китайская стратегическая точка зрения, искусство побеждать мягкостью и силой и искусство изменения власти тао-ли. Слишком директивный и логичный менеджмент Запада лишен присущего ему гена управления, который может достичь трансцендентных механизмов. В этом случае важным подходом является поиск ответов в истории. Действительно, после коллективизма и индивидуализма, которые пережили западные общества, но которые сейчас обгоняет Китай, пришло время спасти угасающие европейскую и американскую культуры с помощью третьей ценности - восточной управленческой мысли. Поэтому изучение древнекитайского мышления в области управления человеческими ресурсами является важным ориентиром для совершенствования управления человеческими ресурсами в других странах мира.

В то же время, древнекитайское мышление в области управления человеческими ресурсами также предсказало современное мышление в области управления человеческими ресурсами. Например, идея "управления, ориентированного на человека"<sup>2</sup>: 1. уточняет, что люди являются носителем управления, что схоже с современным управлением, ориентированным на человека, которое ставит людей как самый важный ресурс в организации. 2. утверждает материальные и экономические желания людей, что является правильным в современном управлении, ориентированном на человека. 3. выступает за "культивирование себя и обеспечение других", "внутреннего мудреца и внешнего короля" и "правление, ничего не делая", что схоже с современным управлением, ориентированным на человека. "Это соответствует современному управлению, ориентированному на человека (самоменеджмент). 4. пропаганда принципа "гармония — это ценно", который очень похож на "командный дух", ядро современного гуманистического менеджмента.

Исходя из вышеизложенных рассуждений, я считаю, что необходимо постоянно и систематически обобщать различные идеи управления человеческими ресурсами в древнем Китае. В настоящее время, благодаря исследованиям профессора Маршев.В.И., академическое сообщество располагает методологией и механизмом изучения истории управленческой мысли. Однако исследования древнекитайской мысли об управлении человеческими ресурсами в российских управленческих кругах ограничены периодом до III века до н. э. Управленческая мысль после III века до н. э. также имеет высокую академическую исследовательскую ценность и значимость.

Почему я определил период своей докторской диссертации с III века до н. э. по III век? Потому что в этот период древний Китай пережил две очень важные династии - Цинь и Хань. Династии Цинь и Хань (221 г. до н. э. - 220 г. н. э.) — это объединенное название династий Цинь и Хань в Китае, которые положили конец разделению Весны и Осени и Воюющих государств и установили централизованную власть. Династии Цинь и Хань создали институт "единого государства" и стали периодом, сформировавшим национальный характер Китая. Именно в этот период в древнем Китае впервые сформировалась единая нация, язык и письменность. Китайские ученые широко считают династии Цинь и Хань первой империей или первой монолитной системой в истории Китая.

---

<sup>2</sup> Гао Сяолин. Загадка Джозефа Ли в истории древнекитайской управленческой мысли. Журнал Фуцзяньской школы экономики и менеджмента, Фуцзяньский административный колледж, 2003

Циньский царь Ин Чжэн завершил разрушение шести царств и в 221 году до н. э. назвал себя императором, создав в Китае систему императоров, которая просуществовала 2132 года, и учредив уезды по всей стране, что стало первым реальным объединением Китая; однако династия Цинь пала всего через 15 лет. После четырехлетней войны между Чу и Хань Лю Бан снова добился объединения и основал династию Хань, которая была одновременно наследством и развитием системы Цинь. Период правления династий Цинь и Хань был первым сильным периодом китайского феодального общества. В этот период путем глубокого осмысления истории предыдущих поколений и современной общественной практики были осуществлены два успешных перехода системы макроуправления национальной экономикой, сформирована система идей макроуправления, которые взаимно противопоставлялись и переплетались. Они не только сыграли важную роль в руководстве строительством материальной и духовной цивилизации того времени, но и стали главной теоретической основой для политики основания последующих китайских династий. Например, Фу Сюань, древнекитайский ученый III века нашей эры, предлагал, что "ключ к управлению государством заключается в том, чтобы установить ритуальные должности в соответствии с количеством людей, и разделить общественную работу в соответствии с четырьмя профессиями: ученый, фермер, рабочий и купец"<sup>3</sup>. Как видно, многие древнекитайские тексты того периода содержат подробные изложения и обсуждения идеи организации и управления и разделения труда, некоторые из которых актуальны и сегодня.

Одним словом, управление должно основываться на определенных культурных генах, поэтому изучение древней управленческой мысли на Востоке имеет как минимум два положительных последствия: "Во-первых, оно может очистить суть древней управленческой мысли и послужить цели использования прошлого для настоящего, а во-вторых, даст возможность объединиться с западной наукой и культурой в плане культурных генов, тем самым обеспечив более высокую форму культурного фундамента для будущего развития человеческого управления"<sup>4</sup>.

На мой взгляд, процесс исследования должен заключаться, во-первых, в систематизации взглядов древнекитайских исследователей и практиков на управление человеческими ресурсами с III века до н. э. по III век н. э. и выявлении изменений во взглядах. Во-вторых, можно определить факторы и причины этих изменений в мышлении, и, в конечном счете, создать теоретическую базу для современного этапа управления человеческими ресурсами в странах мира. Поэтому решение проблем является теоретической и практической необходимостью, что предопределяет выбор темы доклада.

## **2. Степень разработанности проблемы в науке с соответствующей библиографией**

### *2.1 Текущее состояние исследований в области китайского менеджмента.*

Рассматривая развитие исследований по истории управленческой мысли в Китае, его можно условно разделить на три периода.

---

<sup>3</sup> Шэнь Байгун, Сун Синьмин, Лэй Жуаньпин. Предварительное исследование древнекитайской управленческой мысли. Журнал Ганьсуского педагогического колледжа, 1996

<sup>4</sup> Гэ Цуэнь. История древнекитайской управленческой мысли, Тяньцзиньское народное издательство, 2016

(1) Первый период (до 1980-х годов) был периодом, когда преобладали фрагментарные исследования, а дисциплина истории китайской управленческой мысли находилась в зачаточном состоянии. Однако, общее количество статей было очень небольшим.

Исследования этого периода характеризуются практичностью выбранной темы, фрагментарностью содержания и ограниченностью методологии. Например: «Идеи Хунлоу Мэн по управлению экономикой»<sup>5</sup> и «Использование прошлого для настоящего в современном управлении»<sup>6</sup>.

(2) Второй период (1980-е годы - начало 21 века) стал периодом постепенного роста систематических исследований и официального становления дисциплины истории китайской управленческой мысли.

В 1984 году книга "Искусство войны Сунь-цзы и управление бизнесом"<sup>7</sup>, написанная в соавторстве Ян Сянжу и Цинь Цзяруй, стала первой монографией, опубликованной в материковом Китае, в которой рассматривалось применение древнекитайского культурного наследия в современном менеджменте. В 1987 году Ву Шэньюань из Фуданьского университета предложил в журнале Social Science "классификацию древнекитайской системы управленческой мысли"<sup>8</sup>, которая была разделена на три уровня: методы управления, идеи управления и философия управления.

Можно выделить три основные характеристики исследований по истории китайской управленческой мысли в этот период<sup>9</sup>: «Во-первых, расцвет тематических и систематических исследований. Во-вторых, постепенное появление групповых исследований (академических групп). В-третьих, на повестку дня было поставлено создание академических дисциплин».

(3) Третий период (последнее десятилетие) — это период, когда исследования по истории китайской управленческой мысли развиваются все глубже и становятся все более зрелыми.

В 2014 году Су Дуншуй и Су Цзунвэй сосредоточились на современном значении древней китайской управленческой мысли в своей работе "История китайской управленческой научной мысли"<sup>10</sup>, а в 2016 году Гэ Цуэнь в своей работе "История древнекитайской управленческой мысли"<sup>11</sup> предложила: "только понимая Китай, мы можем понять управление". Своими научными исследованиями она стремится обеспечить

---

<sup>5</sup> Институт Хунлоу Мэн. Идеи Хунлоу Мэн по управлению экономикой. Народное издательство, 1978

<sup>6</sup> Су Дуншуй. Использование прошлого для настоящего в современном управлении. Коммерческая пресса, 1979

<sup>7</sup> Ян Сянжу, Цинь Цзяруй. Военное искусство Сунь Цзы и управление предприятием. Журнал экономики и управления, 1984

<sup>8</sup> Чжао Цзин. Введение в древнекитайскую управленческую мысль. Народное издательство Гуанси, 1986

<sup>9</sup> Лу Нин. Обзор исследований по истории китайской управленческой мысли за последние 20 лет. ACADEMIC FORUM, 2006

<sup>10</sup> Су Дуншуй, Су Цзунвэй. История китайской управленческой академической мысли. Издательство экономического менеджмента, 2014

<sup>11</sup> Гэ Цуэнь. История древнекитайской административной мысли. Тяньцзиньское народное издательство, 2016

историческую справку для современной китайской теории управления и ее социальной практики.

Этот период характеризуется тем, что изучение истории китайской управленческой мысли привлекло дополнительное внимание общества, дисциплинарная система была усовершенствована, а статус дисциплины еще больше повысился.

Однако в современных исследованиях по истории китайской управленческой мысли все еще существуют некоторые проблемы:

① Академическая ценность и современное прикладное значение дисциплины истории китайской управленческой мысли, особенно ее роль в использовании и продвижении социального прогресса и экономического развития, не полностью признаны<sup>12</sup>.

② Академические исследования по истории китайской управленческой мысли сосредоточены на индивидуальном понимании одного вида мысли, и им не хватает анализа и сравнения нескольких мыслей в один и тот же период.

③ В исследовании истории управленческой мысли не хватает исследований о факторах и причинах изменения мысли о стратегическом управлении человеческими ресурсами в династии Цинь и Хань.

*2.2 Современное состояние исследований в области науки управления в России и других странах.*

Официальное изучение древнекитайской управленческой мысли в российских научных кругах началось после распада Советского Союза, и благодаря исследованиям профессора Маршева В. И. российские ученые разработали предварительную методологию и механизм изучения истории управленческой мысли. Однако в настоящее время исследования древнекитайской мысли по управлению человеческими ресурсами в российских научных кругах ограничиваются III веком до н. э. Древнекитайская управленческая мысль после III века до н. э. также имеет высокую академическую ценность и значимость.

В новом издании учебника Маршев В.И. «История управленческой мысли»<sup>13</sup> отражены генезис, становление и развитие многотысячелетней всемирной истории управленческой мысли. В ней описывается не только история науки управления в древнем Китае (до III века до н. э.), но и история управленческих идей, перспектив, концепций, теорий и научных школ, возникших для решения практических проблем управления. В то же время в книге анализируются причины изменения управленческой мысли в древнем Китае до III века до н. э. с четырех сторон: политические факторы, экономические факторы, технологические факторы и культурные факторы.

Основное отличие от предыдущих изданий автора (1987, 2005 и 2010 гг.) заключается в обновлении отдельных разделов учебника и в добавлении результатов новейших

---

<sup>12</sup> Лю Ли. Обзор и исследование истории китайской управленческой мысли. Вестник предпринимательства, 2016

<sup>13</sup> Маршев В.И.: История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021

историко-управленческих исследований. В учебнике приведены авторские определения ключевых терминов историко-управленческих дисциплин – «История управления», «История управленческой мысли», «Историография историко-управленческих исследований», а также объекты, предметные области и предметы этих исследований. Именно поэтому эта книга имеет эпохальное значение для российского управленческого сообщества, и в то же время я буду проводить следующий этап академических исследований на основе методологии и механизмов исследования, использованных в этой книге.

В английской версии этой части книги, «History of management thought: genesis and development from ancient origins to the present day»<sup>14</sup>, приводится аналогичная дискуссия. и приводит новейшие академические взгляды и суждения.

В своей книге "История управленческой мысли" в 1972 году американский ученый в области менеджмента Клод Джордж указал, что "мы обнаруживаем, что три тысячи лет назад очертания современного менеджмента, такие как организация, функция, сотрудничество, процедуры повышения эффективности и различные формы контроля уже присутствовали в китайской концепции"<sup>15</sup>. В японском управленческом сообществе также сформировалась "Школа военного искусства Сунь-Цзы", применяющая некоторые основные принципы "Военного искусства Сунь-Цзы" к развитию международного бизнеса, и они включили "Военное искусство Сунь-Цзы" в качестве одного из учебных материалов для бизнес-персонала<sup>16</sup>.

Исследование показало, что многие страны все еще находятся на начальной стадии исследований в этой области, а сейчас используют метод исторического сопоставления, который является основой для осуществления изучения истории управленческой мысли в древнем Китае. Например, «хотя Япония смогла начать изучение древнекитайской управленческой мысли раньше, она могла использовать знания только в спорадических отношениях, и важной причиной было то, что она не могла полностью обладать соответствующими историческими материалами»<sup>17</sup>. В Европе и США, хотя они уже давно уделяют внимание рациональным факторам в этой области, им было трудно достичь результатов, также из-за неполного владения историческими материалами древнекитайской управленческой мысли. Но основная причина заключается в том, что существует культурный разрыв, а это значит, что изучение истории древнекитайской управленческой мысли, систематизация Японии, эффективность Западной Европы, ждут, когда китайские теоретики наведут порядок и раскопают древнюю управленческую мысль.

Для того чтобы решить проблему раскопок и организации исторических документов, первый этап исследовательской работы в данной статье сосредоточен на систематическом

---

<sup>14</sup> Vadim I. Marshev. History of management thought: genesis and development from ancient origins to the present day. SPRINGER, 2021

<sup>15</sup> Lv L. Исследование истории китайской управленческой мысли: Объект, принципы и существующие проблемы. Chinese Journal of Management, 2010

<sup>16</sup> Claude S. George : The History of Management Thought, 1972

<sup>17</sup> Чэнь Гуанжун. Современный дух исследования истории древнекитайской управленческой мысли. Академический ежеквартальник Шанхайской академии общественных наук, 1988

сборе и изучении исторических оригиналов с III века до н. э. по III век, что используется для решения проблемы выявления древнекитайских управленческих идей.

### *2.3 Всесторонний обзор текущего состояния исследований.*

В последние годы необходимость совершенствования модели управления человеческими ресурсами становится все более актуальной, «поэтому в нынешних условиях недостаточной инновации и трудного развития западных теорий управления человеческими ресурсами актуальным и важным является изучение древнекитайской управленческой мысли»<sup>18</sup>. Древнекитайская управленческая мысль с III века до н.э. по III век н.э. является важной частью древнекитайской управленческой мысли, поэтому в данной работе предпринята попытка пробиться через исторические оригиналы и соответствующую литературу, проанализировать причины изменения и развития мысли с точки зрения политической среды, экономического уровня и культурного фона на основе анализа и сравнения различных школ управленческой мысли в этот период, а затем, анализируя историю в сочетании с современностью, цель - повысить уровень управления человеческими ресурсами на современных предприятиях, предлагая целевые решения и методы.

Одним словом, история управленческой мысли в древнем Китае — это дисциплина на стыке менеджмента и истории, и без знания менеджмента и истории трудно ожидать, что исследователи, которые давно привыкли использовать только западные методы исследования менеджмента, смогут провести качественное исследование истории управленческой мысли. Фактически, исследователь, не владеющий минимумом исторических методов исследования, просто не компетентен проводить исследования по истории управленческой мысли в древнем Китае - отсюда объективная необходимость в китайских исследователях, имеющих определенный фундамент в менеджменте и истории, для проведения соответствующих исследований. С точки зрения связи, история древнекитайской управленческой мысли может быть тесно связана с местным китайским менеджментом, но это ни в коем случае не означает, что история мысли является придатком современных исследований менеджмента, а требует от исследователей независимого дисциплинарного сознания, чтобы обеспечить хорошую основу для изучения истории древнекитайской управленческой мысли. Только таким образом школа менеджмента сможет лучше использовать результаты исследований истории управленческой мысли в древнем Китае и достичь цели общего развития.

### **3. Методология и эпистемология**

Основными вопросами при изучении управления являются: что такое управление? Откуда берется управление? Куда движется управление?

Основными вопросами для изучения истории управленческой мысли являются: «Почему и с какой целью была предложена та или иная идея управления? Почему она была предложена именно в это время и в этом месте? Какие условия и обстоятельства повлияли на возникновение новой управленческой идеи? Как автор управленческих идей учитывал и

---

<sup>18</sup> Су Дуншуй, Су Цзунвэй, История китайской управленческой мысли, Издательство "Экономическое управление", 2014



отражал в этих идеях изменяющиеся условия и обстоятельства и в целом - общественную практику?»

При изучении истории управленческой мысли пришлось столкнуться с парадоксальной ситуацией. Оказалось, что в мировой общественной мысли имеется колоссальное наследие в области знаний об управлении, но оно далеко еще не теоретическое наследие. В результате исследования моего научного руководителя, давайте зададим три наиболее важных методологических вопроса ИУМ.

- Во-первых, всякое новое историко-научное исследование обязательно проходит три этапа своего развития. Первый — этап зарождения, на котором происходит хронологическая систематизация успехов науки, без подробного анализа логики развития науки, без выявления условий и факторов ее зарождения. Второй — этап становления, на котором осуществляется причинно-следственный филиативный анализ развития идей. Третий — собственно этап развития, на котором выявляется множество причин развития науки, обосновываются «повороты» в ее развитии, в ее истории и в итоге — выявляются закономерности развития этой науки.

- Вторая проблема — это объективное последовательное расширение трактовки предмета ИУМ от традиционной трактовки — развитие «научных знаний об управлении» (в том числе развитие методов науки управления) через развитие «научного сообщества» (развитие отношений между «носителями» управленческих знаний) и социального института науки управления до развития отношений «общество и наука управления».

- Третья проблема — это проблема источников, от решения которой во многом зависит организация исследований по ИУМ.

Перечисленные фундаментальные проблемы порождают многочисленные вторичные проблемы — это сопоставление множества формулировок целей и методов исследований по ИУМ; организация научной работы, в том числе поисковой части; степень необходимого «погружения» в своеобразие исследуемой эпохи, страны, научного сообщества, мышления отдельного ученого и т.п.; оценка изучаемой теоретической концепции или научной разработки по управлению. Возникают также традиционные источниковедческие вопросы: как классифицировать множество источников ИУМ? Есть ли специфика в изучении различных видов источников? Сопоставимы ли источники (представители разных видов) и что служит мерой их сравнения? Как организовать рациональный поиск источников? Что значит «получать новое знание» из источников?

Поэтому цель данной дипломной работы - найти различия в управленческом мышлении в определенный период, а также причины и факторы, повлиявшие на это.

Специфика работы исследователя ИУМ с различными видами источников требует каждый раз «переключения» в исследовательском настроении, в организации самой работы. «Переключение» осуществляется из состояния современного наблюдателя, объективно рассуждающего извне анализируемой исторической системы (а главное, в терминах современной науки управления), в состояние «погружения», «растворения» в духе, материи

и времени анализируемой социально-экономической системы, научного сообщества, всего окружения носителя управленческого знания, с целью реконструкции прошлого во всем его многообразии и уникальности.

Поэтому исследовательская задача данной диссертации вращается вокруг:(1). Выявить и систематизировать изменения в элементах системы управления человеческими ресурсами в Древнем Китае в указанный период.

(2) Выявить факторы, влияющие на возникновение изменений в элементах системы управления человеческими ресурсами в Древнем Китае в указанный период

(3) Обобщить, систематизировать и классифицировать выявленные факторы в соответствии с предметными областями «Истории управленческой мысли» и «Истории управления».

На самом деле оба крайних состояния исследователя являются вариантами перевода «прошлого» на два языка. В первом случае происходит переоценка достижений прошлого по мере развития современной науки, во втором случае — реконструкция и моделирование прошлого на языке прошлого. Оба крайних подхода необходимы, но недостаточны в реализации главного назначения ИУМ — обнаружить знание об управлении в прошлом и оценить развитие этого знания. Поэтому и приходится находиться то в одном, то в другом исследовательском режиме, а выводы об оцениваемых концепциях, теориях, учениях, «мыслях» делать нередко двойственные.

Поэтому методология исследования данной диссертации сосредоточена на: Метод сбора литературы, качественный анализ, логический обзор

В этой диссертации мы пытались проанализировать и обобщить развитие теорий и приложений стратегического управления человеческими ресурсами в Древнем Китае с третьего века до нашей эры до третьего века нашей эры.

Основное отличие этой диссертации от опубликованных работ по заключается в том, что в ней не только предлагается систематический взгляд на стратегическое управление человеческими ресурсами, но и выдвигаются некоторые инновационные идеи и концепции управления, которые использовались на практике. Таким образом, в этой диссертации представлена не только история идей стратегического управления человеческими ресурсами, но и современные точки зрения и подходы в области управления человеческими ресурсами, которые необходимы для решения некоторых конкретных практических проблем управления. По той же причине в этой диссертации также предлагаются различные элементы, характеристики и аспекты системы управления: методы, функции, цели, кадры, организационная структура управления, процесс принятия решений, власть, лидерство, конфликт, стратегическое управление, развитие управления, организационные изменения и т. д. Наконец, по сравнению с опубликованными до сих пор учебниками, работа в большей степени предлагает китайские идеи менеджмента, которые полностью не отражены ни в западной, ни в российской литературе.

Мы попытались ответить на несколько практических вопросов: «Почему или с какой целью вы предложили эту концепцию управления?» «Почему это предоставляется именно в это время?» «Почему ты в таком положении?» «Почему этот человек является автором этой идеи?» «Какую роль эта точка зрения играет в бизнес-операциях?»

В исследованиях науки управления реальные жизненные процессы следует рассматривать как экспериментальные материалы, как эмпирические материалы, прошедшие специальную научную обработку, чтобы их можно было использовать для научного формирования. Таким образом, объединение реальных кейсов деятельности компании является неотъемлемой частью формирования науки об управлении. В данной диссертации обобщены некоторые стратегические идеи управления людскими ресурсами, имеющие практическое значение, с учетом реальных примеров управления людскими ресурсами в древнем Китае. Можно сказать, что соответствующие теории в данной работе основаны на реальных исторических фактах и выходят за их рамки.

С точки зрения становления науки управления, оценки уровней достижений и тенденций ее дальнейшего развития всегда необходимо и содержательно изучать историю реального менеджмента и управленческой мысли. Только научившись резюмировать историю, мы можем лучше развивать будущее. Это также упоминается в развитии науки управления.

Поэтому важнейшей задачей историков менеджмента является постоянное преобразование управленческого наследия, то есть опыта и теоретических материалов, накопленных в области организации и управления экономической деятельностью за сотни лет, в теоретическое наследие. необходимо для того, чтобы преобразовать его в осмысленное, систематическое и полное историческое и научное представление.

Только в последние 20 лет появились работы, посвященные стратегическому мышлению в области управления человеческими ресурсами. В связи с этим нас также будут интересовать следующие вопросы: «Кто или что движет мастерами менеджмента? Кто является создателями идей и теоретических концепций менеджмента?»

Иногда эти взгляды уходят корнями в классические мысли китайского менеджмента, и их предложения решают проблемы стратегического управления и управления человеческими ресурсами в китайской экономике. Во-первых, необходимо определить социально-экономические причины исследуемой системы управления (или ее отдельных элементов), а затем изучить ее функционирование и развитие в конкретных исторических условиях на основе определенных причин. Наконец, установить взаимосвязь с системой управления, текущее (исследовательское) состояние системы, существенные различия и сходства между ними, функциональные связи и отношения, для обнаружения и оценки ее работы в последующем состоянии системы управления.

На основе знания завершенных фактов, результатов исторического процесса и обращения к прошлому детально реконструируются конкретные исторические условия и среда и описывается теоретическая схема рассуждений для логического и

последовательного предсказания фактов. Это процесс, который является необходимым условием анализа.

На этом этапе обычно не раскрываются логика развития науки, условия и факторы ее движения. Результаты ИМУ при этом часто представляют собой описание и перечисление «деяний» отдельных ученых, творивших будто бы вне времени и пространства, что скрывает реальный сложный процесс развития исследуемой науки.

Личность ученого становится главным фактором, объясняющим историю любого научного развития. Сегодня целью истории и научных исследований является выяснение закономерностей развития науки после рассмотрения всех причин, условий и факторов, вызвавших эту ситуацию.

(1) Исследования, проводимые для лучшего понимания настоящего и видения будущего. В то же время возрождение прошлого изменилось от конечной цели исследования к промежуточному этапу достижения цели. Цель - открыть законы развития науки.

(2) Взаимодействие науки с идеологией, политикой, экономикой, культурой и т. Д. На разных этапах ее истории.

Работа ученого-историка осложняется тем, что он вынужден использовать разрозненные и неполные сведения для восстановления целостной картины далекой научной эпохи. Научные работы обычно содержат только результаты инновационных исследовательских процессов и путь, который прошли ученые, а мотивы их деятельности почти никогда не фиксируются.

Следовательно, этот вид работы необходим, чтобы выявить взаимосвязь между ними, а также показать, как мировоззрение ученого влияет на социально-экономические, политические, идеологические, социальные и культурно-исторические условия, и тем самым влияет на его научный способ познания. мышление и направление.

Следующим шагом в теории стратегического управления человеческими ресурсами является постепенное включение все большего и большего количества политических, социально-экономических, демографических, социальных, культурных и других факторов для определения причины события с учетом общих законов научного развития (не только конкретная научная обнаруживается обычно очевидная уникальность) и основывается на процессе научных разработок. Это неизбежно вводит исследователя в так называемое поле экстраресурсных знаний, то есть его собственный мировоззренческий статус, его идеологическое и социально-политическое отношение, классовый статус и его поле идеологической системы.

Практика является источником и основой познания, а это означает, что мы должны прежде всего искать корни всех управленческих мыслей, теорий и точек зрения в материальной жизни общества, уровне развития производства и социальной жизни. Эти мысли являются их отражением. мысли. Чтобы попытаться решить самые насущные проблемы человечества - рациональное управление обществом, народным хозяйством и проблемы независимой организации. Так или иначе, идеологическое отношение автора к окружающей социальной действительности, его идеологические и политические симпатии

и неприязнь, предвзятость и амбиции, оценка текущей ситуации в современном социальном управлении, мысли о социализме. Способ его эффективного развития нашел свое теоретическое выражение.

В сочетании с конкретными историческими условиями Китая, социальными и культурными условиями, в которых изучаемые управленческие идеи (концепции, теории, теории, научные школы) создавались и развивались, социально-экономическими условиями страны, всей совокупностью объективных социальных материальных условий и внешних управленческих концепций.

Большинство ученых, упомянутых в этой диссертации, имеют значительный практический опыт. Например:

Ли Си, левый министр династии Цинь, отвечал за проведение государственных законов и управление чиновниками.

Хань Синь, военачальник династии Хань, управляющий и инструктор ханьской армии.

Сань Хуньян, министр финансов династии Хань, основатель и главный администратор государственных предприятий династии Хань.

В диссертации обобщены и проанализированы четыре основных школы «стратегического управления человеческими ресурсами» на академическом и теоретическом уровне: конфуцианство, даосизм, легизм и милитаризм. Концепции различия между этими школами мысли отражены в разных аспектах. Например: конфуцианство считает, что первым критерием оценки таланта является нравственность и характер. Даосизм выступает за правило бездействия и не вмешивается слишком сильно в работу подчиненных. Легизм придерживается сильной системы дисциплины и управления подчиненными. Милитаризм способствует классификации талантов и подчеркивают соответствие человеческих ресурсов портфолио.

Период, изучаемый в данной диссертации, - с III века до н. э. по III век н. э. В течение этой 600-летней истории развитие китайской управленческой мысли можно разделить на три фазы:

Фаза I: 300 г. до н. э. - 202 г. до н. э. Этот период ознаменовал объединение Китая и постепенный упадок династии Цинь. В этот период легализм стал ортодоксией государства. Централизованная монархическая система государственного устройства привела к развитию аграрной экономики и военной мощи, благодаря чему правительство смогло объединить Китай и постепенно уничтожить остальные шесть городов-государств, впервые объединив китайскую цивилизацию во всей ее полноте. За объединением последовало введение единой валюты, письменности, одежды и мер и весов, что имело огромное значение для формирования китайской нации и ее культурного единства. Но в этом процессе государственный аппарат, руководствуясь легализмом, был слишком жесток и рационален в управлении людьми, и ему не хватало заботы о человечестве. Народ облагался высокими налогами, его обязывали нести военную службу и выполнять другие работы, такие как строительство Великой Китайской стены, которая была построена в этот период, но которая

поглотила жизни многих трудящихся людей. В результате трудящиеся массы снизу, не выдержав жестоких механизмов государственного управления, подняли восстание и свергли династию Цинь, которая пала всего через 15 лет после объединения Китая. Хотя жизнь династии была короткой, ее историческое влияние было непревзойденным, и она оказала огромное воздействие на систему государственного управления и управленческое мышление последующих поколений.

Фаза II: 202 г. до н. э. - 134 г. до н. э. Это был период, когда династия Хань установила единый Китай и восстановила порядок. В этот период даосизм стал ортодоксальной идеологией государства, а милитаризм сыграла огромную роль в объединительных войнах. В результате тирании предыдущей династии и многолетних войн, последовавших за разделением династии, население сократилось, а производительность труда была разрушена, поэтому народ жаждал стабильности и меньшего вмешательства правительства. Поэтому величайшей задачей правительства было восстановление и развитие силы страны. Династия Хань отменила суровые законы и приняла простые указы для управления страной. Несколько раз издавались указы о снижении налогов, например, во время правления императора Вэня, который освободил всю страну от арендной платы на 13 лет. Благодаря предоставлению высокой степени автономии местной экономике, сельскохозяйственная экономика и рост населения были значительно восстановлены, и в результате династия получила поддержку народа. В этом даосская идея бездействия получила дальнейшее развитие на практике. Государству требовалось лишь небольшое количество стратегических инициатив для своевременной корректировки направления развития страны и ее экономики, чтобы контролировать стабильность режима и средства к существованию народа, и в этот период была введена новая система избрания талантов - система проверки и отбора - для улучшения средств к существованию народа и развития экономики путем использования разумных талантов. Однако высокая степень местной автономии представляла угрозу стабильности централизованной власти, местные вассальные государства восставали, а вторжение Сюнну на севере представляло огромную угрозу для развития страны. Поэтому даосизм играл доминирующую роль только в этот период и был постепенно оставлен правящим классом на более поздних этапах истории Китая. Однако историческое влияние этого периода по-прежнему важно и оказало большое воздействие на систему управления и управленческие идеи государства в более поздние времена, а также получило дальнейшее развитие и обогащение благодаря содержащимся в нем стратегическим инициативам и идеям управления человеческими ресурсами, которые стоит изучать и изучать.

Фаза III: 134 г. до н. э.-300 г. н. э. Это был период, когда династия Хань постепенно становилась сильнее и влиятельнее в Азии.

В этот период конфуцианство и легализм стали правящей идеологией государства, а военная идеология играла огромную роль во внешних войнах.

Династия Хань была мощным государством, основанным на предыдущем периоде отдыха и восстановления, когда население выросло, а производительность восстановилась. Это означало, что династии Хань больше не нужно было терпеть нападения Xiongnu на севере, и император Ву решил использовать военные средства для объединения Восточной

Азии и распространения влияния цивилизации Хань на Северную и Юго-Восточную Азию. История показывает, что династии Хань удалось победить Хунну и вытеснить их на крайний запад, где одна группа Хунну мигрировала в Европу и превратилась в то, что стало Венгрией. В этом процессе государство приняло конфуцианство для объединения народа и легализм для управления экономикой и верховенства закона, также известный как "внешнее конфуцианство и внутренний легализм". В 134 году до н.э. Дун Чжуншу написал императору У из династии Хань, предлагая ему "отбросить сто школ мысли и почитать только конфуцианство", используя конфуцианство для продвижения политической концепции "божественного права королей и единства Неба и человека" и предлагая пять критериев: доброжелательность, праведность, правильность, мудрость и доверие для оценки, отбора и обучения талантов. Политическая философия императора заключалась в продвижении идеи "божественного права королей и единства человека с Небом". Благодаря этим мерам, авторитет императора был укреплен, и большое количество талантов было отобрано для государства. В этот же период известный ученый Сань Хунъян из династии Хань предложил, чтобы важные стратегические ресурсы, такие как выплавка железа, шахты и соль, были созданы как государственные предприятия, которые стали первыми государственными предприятиями в Китае, и чтобы подходящие купцы были выбраны в качестве агентов государственных предприятий. С этого периода и до падения династии Хань в 220 г. н. э. конфуцианство и легализм стали основным течением в обществе.

#### **4. Сравнительный анализ концепции и модели управления**

В Современный этап развития китайской теории управления человеческими ресурсами нельзя отделить от влияния древнекитайской мысли об управлении человеческими ресурсами. Поэтому нельзя игнорировать статус древнекитайской мысли об управления человеческими ресурсами. В своей книге "История управленческой мысли" в 1972 году американский ученый в области менеджмента Клод Джордж указал, что "мы обнаруживаем, что три тысячи лет назад очертания современного менеджмента, такие как организация, функция, сотрудничество, процедуры повышения эффективности и различные формы контроля уже присутствовали в китайской концепции"<sup>19</sup>. Поэтому изучение древнекитайской управленческой мысли имеет глобальное значение.

Научных школ управленческой мысли в древнем Китае огромное количество, из них четыре наиболее влиятельные: конфуцианство, даосизм, легизм и милитаризм. После более чем 2700 лет развития эти четыре школы мысли постепенно созрели и разработали свои собственные уникальные концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

Цель работы – выявление факторов и причин изменения и развития концепций на стратегическое управление человеческими ресурсами в Древнем Китае с III века до н. э. по III век н. э. В этот период древний Китай пережил две очень важные династии - Цинь и Хань. Династии Цинь и Хань (221 г. до н. э. - 220 г. н. э.) — это объединенное название

---

<sup>19</sup> Claude S. George : The History of Management Thought, 1972

династий Цинь и Хань в Китае, которые положили конец разделению Весны и Осени и Воюющих государств и установили централизованную власть.

В этот период путем глубокого осмысления истории предыдущих поколений и современной общественной практики были осуществлены два успешных перехода системы макроуправления национальной экономикой, сформирована система идей макроуправления, которые взаимно противопоставлялись и переплетались. Например, Фу Сюань, древнекитайский ученый III века нашей эры, предлагал, что "ключ к управлению государством заключается в том, чтобы установить ритуальные должности в соответствии с количеством людей, и разделить общественную работу в соответствии с четырьмя профессиями: ученый, фермер, рабочий и купец"<sup>20</sup>.

Официальное изучение древнекитайской управленческой мысли в российских научных кругах началось после распада Советского Союза, и благодаря исследованиям профессора Маршева В. И. российские ученые разработали предварительную методологию и механизм изучения истории управленческой мысли. В новом издании учебника Маршев В.И. «История управленческой мысли» отражены генезис, становление и развитие многотысячелетней всемирной истории управленческой мысли. Однако в настоящее время исследования древнекитайской мысли по управлению человеческими ресурсами в российских научных кругах ограничиваются III веком до н. э. Древнекитайская управленческая мысль после III века до н. э. также имеет высокую академическую ценность и значимость.

Исследование показало, что многие страны все еще находятся на начальной стадии исследований в этой области, а сейчас используют метод исторического сопоставления, который является основой для осуществления изучения истории управленческой мысли в древнем Китае. Например, "хотя Япония смогла начать изучение древнекитайской управленческой мысли раньше, она могла использовать знания только в спорадических отношениях, и важной причиной было то, что она не могла полностью обладать соответствующими историческими материалами"<sup>21</sup>. Но основная причина заключается в том, что существует культурный разрыв, а это значит, что изучение истории древнекитайской управленческой мысли, ждут, когда китайские теоретики наведут порядок и раскопают древнюю управленческую мысль.

В докладе обобщены и проанализированы четыре основных школы «стратегический управления человеческими ресурсами» на академическом и теоретическом уровне: конфуцианство, даосизм, легизм и милитаризм. Концепции различия между этими школами мысли отражены в разных аспектах. Например, конфуцианство считает, что первым критерием оценки таланта является нравственность и характер. Даосизм выступает за правило бездействия и не вмешивается слишком сильно в работу подчиненных. Легизм придерживается сильной системы дисциплины и управления подчиненными. Милитаризм

---

<sup>20</sup> Шэнь Байгун, Сун Синьмин, Лэй Жуаньпин. Предварительное исследование древнекитайской управленческой мысли. Журнал Ганьсуского педагогического колледжа, 1996

<sup>21</sup> Чэнь Гуанжун. Современный дух исследования истории древнекитайской управленческой мысли. Академический ежеквартальник Шанхайской академии общественных наук, 1988



способствует классификации талантов и подчеркивают соответствие человеческих ресурсов портфолио.

Школа	Ученых	Концепция	Модель управления /Фокус
Конфуцианство	Дун Чжуншу	Акцент на личной честности и поощрении добродетели и таланта.	1.Характер как основной критерий отбора талантов. 2.Акцент на честности и самодисциплине. 3.Основано на практике.
	Цзя И	Снижение уровня коррупции для повышения эффективности организации.	
Даосизм	Лу Гу	Противодействие чрезмерному вмешательству в отбор талантов.	1.Поддержка свободного развития личности. 2.Инклюзивный стиль управления. 3.Эгалитарная и гармоничная организационная среда.
	Ван Чонг	Продвигать равную и гармоничную организационную среду.	
Легализм	Ли Си	Выступать за жесткие наказания для управления талантами.	1.Сочетание поощрений и наказаний. 2.Акцент на культивировании талантов. 3.Строгая система оценки и реализация результатов работы.
	Чао Куо	Акцент на строгой оценке результатов работы.	
Милитаризм	Хань Синь	Упор на обучение и развитие талантов.	1.Фокус на обучении дисциплине и сборе информации. 2.Упор на стратегическое планирование и исполнение. 3.Упор на практические методы управления.
	Цао Цао	Фокус на координации и интеграции талантов из разных областей	

Проведенное исследование показало, теоретическая значимость: Во-первых, академическое сообщество относительно активно изучает "древнекитайскую управленческую мысль до III века до н.э.", и было опубликовано определенное количество статей, посвященных "древнекитайской управленческой мысли до III века до н.э. Данный реферат посвящен "древнекитайской управленческой мысли после III века до нашей эры", что позволяет углубить изучение древнекитайской управленческой мысли на основе предыдущих исследований. Во-вторых, развитие управленческой мысли в древнем Китае и факторы изменений являются важным понятием в данном исследовании, что в определенной степени восполняет недостаток исследований по данному вопросу и обогащает содержание исследований по истории управленческой мысли.

## **5. Заключение**

В современных условиях ускоренной эволюции мирового ландшафта все большее значение приобретает эффективное управление человеческими ресурсами и начинает цениться командная работа. "Технологии должны быть ориентированы на людей и основываться на людях", и постиндустриальное общество требует совместимых с ним теорий и методов управления.

**ТЕНДЕНЦИИ:** в настоящее время осуществляется переход от традиционного управления человеческими ресурсами к стратегическому. В свете времени идея стратегического управления человеческими ресурсами приобретает все большее значение в мире.

С точки зрения стратегического управления человеческими ресурсами, существует много опыта древнего Китая, который можно использовать для справки.

В докладе обобщены и проанализированы четыре основных школы «стратегический управления человеческими ресурсами» на академическом и теоретическом уровне: конфуцианство, даосизм, легизм и милитаризм.

После более чем 2700 лет развития эти четыре школы мысли постепенно созрели и разработали свои собственные уникальные концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

Концептуальные различия между этими школами мысли отразились в различных аспектах и привели к появлению различных моделей управления, которые оказали глубокое влияние на концепцию управления человеческими ресурсами в азиатских странах в более поздние исторические периоды.

В период интенсивных перемен все более актуальной становится задача разработки практической методологии исследования и механизма "стратегического мышления в области управления человеческими ресурсами". Повторюсь, это моя будущая научная цель.

## **Список литературы**

1. Гао Сяолин. Загадка Джозефа Ли в истории древнекитайской управленческой мысли.

- Журнал Фуцзяньской школы экономики и менеджмента, Фуцзяньский административный колледж, 2003
2. Гэ Цуэнь. История древнекитайской административной мысли. Тяньцзиньское народное издательство, 2016
  3. Гэ Цуэнь. История древнекитайской управленческой мысли, Тяньцзиньское народное издательство, 2016
  4. Институт Хунлоу Мэн. Идеи Хунлоу Мэн по управлению экономикой. Народное издательство, 1978
  5. Ли, Чанг-Чун. Модернизация менеджмента должна быть национализирована менеджментом. Исследования в области управления наукой, 1985
  6. Лу Нин. Обзор исследований по истории китайской управленческой мысли за последние 20 лет. ACADEMIC FORUM, 2006
  7. Лю Ли. Обзор и исследование истории китайской управленческой мысли. Вестник предпринимательства, 2016
  8. Маршев В.И.: История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021.
  9. Су Дуншуй, Су Цзунвэй, История китайской управленческой мысли, Издательство "Экономическое управление", 2014
  10. Су Дуншуй, Су Цзунвэй. История китайской управленческой академической мысли. Издательство экономического менеджмента, 2014
  11. Су Дуншуй. Использование прошлого для настоящего в современном управлении. Коммерческая пресса, 1979
  12. Чжао Цзин. Введение в древнекитайскую управленческую мысль. Народное издательство Гуанси, 1986
  13. Чэнь Гуанжун. Современный дух исследования истории древнекитайской управленческой мысли. Академический ежеквартальник Шанхайской академии общественных наук, 1988
  14. Чэнь Гуанжун. Современный дух исследования истории древнекитайской управленческой мысли. Академический ежеквартальник Шанхайской академии общественных наук, 1988
  15. Шэнь Байгун, Сун Синьмин, Лэй Жуаньпин. Предварительное исследование древнекитайской управленческой мысли. Журнал Ганьсуского педагогического колледжа, 1996
  16. Шэнь Байгун, Сун Синьмин, Лэй Жуаньпин. Предварительное исследование древнекитайской управленческой мысли. Журнал Ганьсуского педагогического колледжа, 1996
  17. Ян Сянжу, Цинь Цзяруй. Военное искусство Сунь Цзы и управление предприятием. Журнал экономики и управления, 1984
  18. Claude S. George : The History of Management Thought, 1972
  19. Lv L. Исследование истории китайской управленческой мысли: Объект, принципы и существующие проблемы. Chinese Journal of Management, 2010
  20. Vadim I. Marshev. History of management thought: Genesis and development from ancient origins to the present day. SPRINGER, 2021

## **MANAGEMENT HISTORY, THE MANAGEMENT HISTORY DIVISION AND RUSSIA'S CHANGING PLACE: A PERSONAL REFLECTION**

### **Introduction**

In early August 2016, the Academy of Management held its Annual Meeting at Anaheim in Los Angeles, the conference hotels and venues all being within a short walking distance of Disneyland's theme-park. At the time I was Chair Elect of the Management History Division, (MHD) having been elected to the Executive of the Division in 2013. At the previous year's conference in Vancouver, I had been Program Chair and, immediately after the conference, I had become effectively the second long-term Editor of the *Journal of Management History (JMH)*. As it turned out, the days between 4 August 2016 and 9 August 2016 – the period of the conference – were seminal for the future of management history not only for the Division but globally, and the place of management historians from the Russian Federation within it. Among the many seminal moments that occurred in these few days in the shadow of Disneyland, 3 stand out:

1. My meeting with Vadim Marshev and the beginning of an important role for Russians within the MHD,
2. My meeting with Marcus Ballenger, the newly appointed Business Editor for Palgrave Macmillan in New York, and the beginning of a supportive role for management history by not only Palgrave Macmillan but also its parent company: Springer Nature, its main divisions being Springer (Berlin), Palgrave (London) and Palgrave Macmillan (New York)
3. The beginning of a serious intellectual and political contest between “traditional” management historians and those who supported postmodernism in one form or another.

These are personal reflections. But to make sense of the story I am to tell we need to look at a number of separate themes that all came together: the formation and history of the MHD, the history of *JMH* and how I came to be Editor and the consequences of that, my personal story and the consequences for Russian management history of the events that occurred in Anaheim in August 2016.

### **The Academy of Management and the MHD**

Formally, the AOM was established by a meeting of 10 scholars in Chicago in 1936. Most of those at the meeting, however, saw little purpose in a separate Academy of Management. Effectively, therefore, we need to look to the immediate post-World War II years to understand the AOM and the role of the MHD within it.

In 1948, John F Mee was the 7<sup>th</sup> President of the AOM. Born in Ohio, Mee was appointed to the School of Business at the University of Indiana in 1939 primarily to head its Placement Services division, that is, finding jobs in business for the university's graduates. This, in itself, says a lot about Mee, American business schools at the time, and the AOM. Business schools, the AOM

and people like Mee saw their roles as essential to the success of American business, the American government, and the American vision for the future of the world in general and Europe in particular. Significantly, Mee only obtained his PhD in 1959, long after his key role in both the AOM and in working for the United States government. Specifically, Mee worked as a special adviser to the Truman administration after the end of the war in 1945. He also headed a management team to France where he acted as a special adviser to American armed forces who remained in Europe. Mee's work as a scholar and as a management historian thus came *after* his role as an adviser to business, the Truman regime and American forces in Europe. His major book, which had an immense influence on the future of management his in the USA was *Management Thought in a Dynamic Economy*, which was published in New York in 1963.

Mee's whole experiences were in favor of free markets, choices and decentralization rather than centralization. AS the AOM's 7<sup>th</sup> President, this led to his advocacy of a decentralized AOM based around Divisions and special interest groups. This led to two developments, namely regional associations – the most important of which were the Southern Management Association and the Eastern Academy of Management – and the holding of informal interest group meetings at the AOM's Annual Meeting. Eventually, the latter led to the establishment of separate Divisions within the AOM in 1971.

The MHD was one of the 5 founding Divisions of the new AOM that emerged from the 1971 conference. Formally, it was Division No. 1. Thus, although the MHD has remained a small division in terms of numbers, it has an outsized importance within the overall AOM. From the outset, it received the support of Mee. In recognition of Mee's role, the top annual award for management history scholarship has been named the John F Mee Award. This is *the* most prestigious award in management history – an award I have had the privilege of winning twice: in 2009 (Chicago) and 2012 (Boston).

The first meeting of the MHD was held at the AOM's Annual Meeting in 1971. There were 21 founding members, who met at the Royal Coach Motor Hotel in Atlanta. The Chair was Claude George from the University of North Carolina, and the author of *The History of Management Thought*. Among the 21 founding members, two deserve special attention: Dan Wren (then at Florida State University) and Art Bedeian (then a PhD student at Mississippi State University). Wren and Bedeian influenced the future of management history and the MHD in two ways: in what they wrote and in what they taught. Their key book was *The Evolution of Management Thought*, a book first published with Wren as the sole author and with later editions being co-authored and, more recently, principally written, by Bedeian. The book is currently in its 8<sup>th</sup> edition with a 9<sup>th</sup> on the way. The second way in which Wren and Bedeian was through their doctoral and postgraduate teaching programs at University of Oklahoma (Wren) and Bedeian (Louisiana State University). In the MHD, graduates from these two universities long dominated the Division. As I noted in the Introduction to the recent *Palgrave Handbook of Management History*,

*Wren and Bedeian ... helped train a generation of management historians ... as they turned the University of Oklahoma (Wren) and Louisiana State University (Bedeian) into bastions for management history scholarship. From these bastions, Wren and Bedeian acted as mentors, colleagues, and intellectual leaders for US management history, a tradition that placed ideas and*

*intellectual history at the center of study. Accordingly, if one talked to an executive member of the MHD at the AOM's Annual Meeting prior to say 2010, one could almost be assured that one was speaking to a colleague of Wren or Bedeian, if not one of their former students.*

Even now the influence of students from Oklahoma and LSU is profound. Among the most significant today are Milorad Novicevic (Oklahoma), Jeffrey Muldoon (LSU), Leon Prieto (LSU) and Simone Phipps (Leon's wife, and LSU). Milorad was Chair of the MHD in 2014 and has run his own doctoral program at University of Mississippi (Old Miss). He has worked closely with John Humphreys, who is currently Vice President, Texas A&M University. Humphreys was Chair of the MHD in 2009. In the 2009-2014 period, the Milorad-Humphreys alliance effectively controlled the Division and who won elections. Since 2015, Milorad has been in a loose *de facto* alliance with the postmodernist factions in the MHD. Muldoon was long the favored candidate of Bedeian and the old LSU school. He was Co-editor of *JMH* with me in 2020 – 2022 and is currently the sole-editor. He is currently Program Chair of the MHD. Leon and Simone are from the West Indies but are African American. They both studied under Bedeian. Recently they have built their careers around “Black management history” and assumed models of African management and their superiority to “Western” models. Leon is currently Chair Elect for the MHD.

A few comments are needed in terms of the ideology, worldview of the MHD under the influence of Mee, George, Wren and Bedeian. First, they are all believers of American exceptionalism and the classic American ideal of free markets, individual choice, personal freedom and small government. A product of the immediate post-1945 period, they were internationalist in orientation in that they could see America and their democratic ideals in a global context. They were not so much anti-communist as anti-anything that was hostile to their pro-choice, pro-democracy, pro-markets beliefs. This made them opponents of fascism and, more recently, postmodernism. Second, they were empiricists and distrustful of modes of research based on things like postmodernism. Third, despite their beliefs in free markets they were the opposite of economic determinists. Instead, Mee, George, Wren and Bedeian all placed their emphasis on “management thought”. In other words, the key factor in management – and hence, society at large – is a contest of ideas and the development of new ideas.

One thing that is apparent with the people who long dominated the MHD is that they were almost all from or associated with universities in the American South and West, most particularly Oklahoma, Louisiana, Mississippi and Texas. This made them a very cohesive group. As Southerners, they also tended to look beyond the rest of the United States and have sympathy and identification with people from places like Australia as much – if not more – than they did people from California and New York. This cohesive strength was, however, the group's inherent weakness. It was very narrowly based, and its capacity to fill executive positions indefinitely in the MHD was inherently limited. Following Roland Kidwell, who was Division Chair in 2015 – and a former student of Wren's – the Wren / Bedeian group struggled to put up strong, winnable candidates. At the same time, the membership of the Division increasingly came from not only outside the South but outside the United States. The first major signs of change came in 2011 when David Lamond became Chair and 2013 when Patrick Murphy became Chair, and I was elected to the Executive. Lamond had revived *JMH* and served as Editor from 2006 until 2014. Significantly, he was Australian. While Lamond did not explicitly challenge the old Wren / Bedeian / Southern

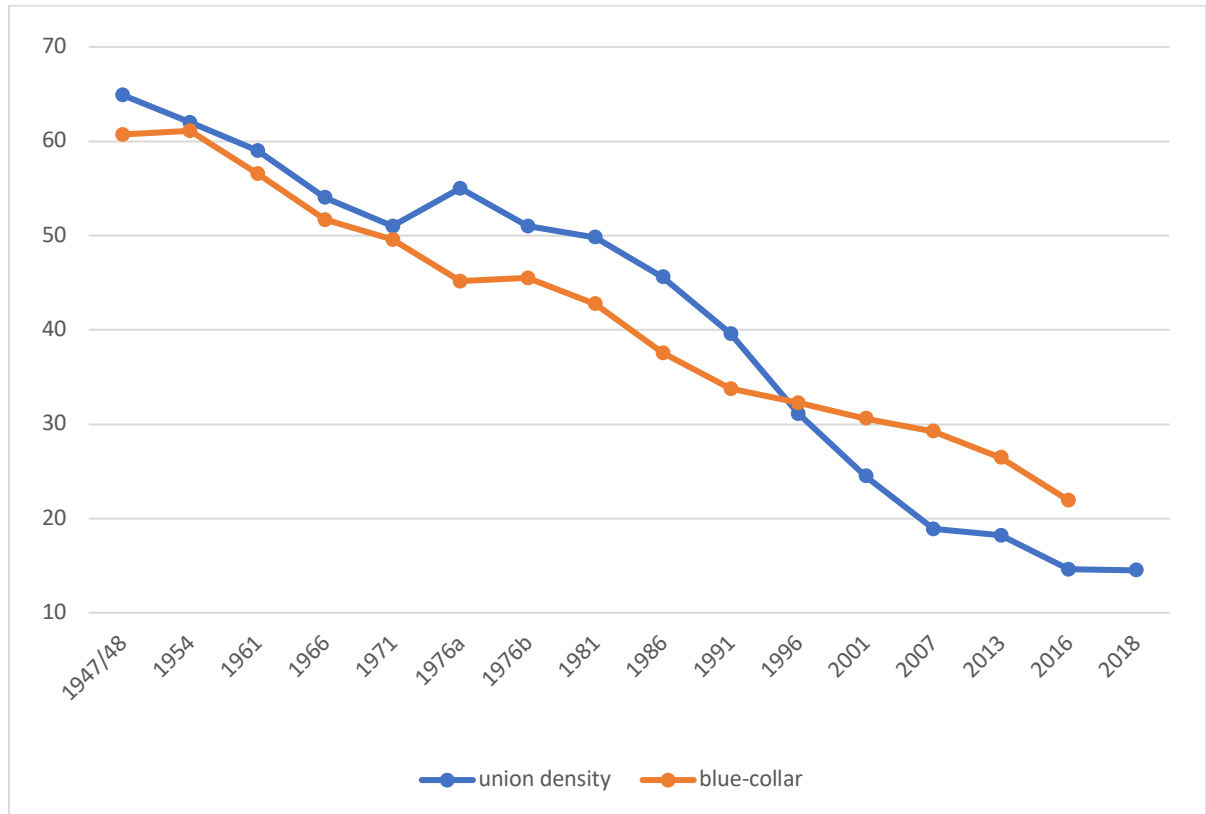
dominance of the MHD, Murphy did. As Chair, he drove through changes that limited who could come to Executive Meetings, the election process and thus control of the Division. After Lamond stood down from as Editor of *JMH*, and the short-lived and unhappy editorship of Shawn Carraher, Murphy was made emergency editor of *JMH* by Emerald in 2015. Immediately after the AOM Annual Meeting in Vancouver in 2015, I met with an Emerald representative in London and was appointed permanent Editor.

By the time the AOM held its Annual Meeting in Anaheim in August 2016, a few things were increasingly obvious to everyone. First, that the old Southern group that had long dominated the MHD had lost most (although not all) of its sway. Second, that the key to winning elections in the MHD was no longer the vote from the USA, and most particularly the American South, but from the wider international membership drawn from Australia, New Zealand, Canada, the UK and continental Europe. At the same time, divisions were appearing for the first time on ideological / methodological lines. These saw more “traditionalist” management historians arrayed against “postmodernists”, who were themselves divided into two broad groups: followers of the so-called “Historic Turn” advocated by Michael Rowlinson (a group that was based in the UK) and the so-called Halifax School associated with Albert Mills and Gabie Durepos.

### **Personal Story: Australian Exceptionalism**

People in the United States talk a lot about American exceptionalism. One of the ways in which the United States has been exceptional, however, is the comparative weakness of its trade union movement and associated Labor / Social Democratic / Socialist / Communist parties. This, in turn, reflects the historic strength of the farm sector and other areas of small business in the United States, most particularly in the South and the so-called Mid-West, that is, states like Kansas, Nebraska, the Dakotas etc. The USA has also been historically exceptional for a predominately European society in having very large non-European populations, most particularly African Americans. Australia, by comparison, was historically exceptional for opposite reasons. Although Australia and continental USA are almost exactly the same size in terms of land mass, Australia at the time of World War I had a population of barely 5 million. The USA had a population of 100 million. Nevertheless, in WWI, Australia suffered, in absolute terms, more soldiers lost in combat (63,000 dead) than the USA. Due to a variety of reasons, Australia was also unique between 1901 and the mid-1970s in being highly industrialized, highly unionised and almost totally Anglo-Celtic in terms of ethnicity. As Figure 1, the percentage of unionists as a share of the workforce peaked around 1950 at 64%, when the share of the workforce engaged in “blue-collar jobs” (factories, waterfront, shipping, construction, etc.) was roughly two-thirds of the population. It was into this world I was born in 1955.

**Figure 1: Union Density and Blue-Collar Workforce Share, 1947/48 -2018**



My family story was in some ways typical and some ways exceptional. My mother's family were all descended from Irish Catholics who came to Australia after the famine in Ireland in the 1860s. All branches of the family were moderately wealthy sugar farmers. As sugar-growing was highly unionized and highly state-regulated, this side of the family were Labor Party members and supporters of a non-socialist but social-democratic sort. My father's mother's family were descended from German migrants from the 1860s and were very wealthy wheat farmers. My father's father, however, was born in England and was a poor agricultural laborer in Australia. He married into the family of German wheat farmers, who gave him a farm, which he lost in the Depression of the 1930s. My father thus ended up like his father, a landless worker who drifted from job to job. After a failed first marriage, he ended up in Brisbane where he married my mother around the time that I was born in 1955. By this time, he was highly actively in the labor movement and was also a very heavy drinker. Prior to 1961, my mother and father lived apart for much of the time. During this time, my mother and I lived in towns in rural Queensland. During this period, my father spent some considerable time in the Soviet Union and a shorter period in China. It was never clear how much time he spent in either, but it was evident that he probably spent a year or so in the Soviet Union. This period was never discussed in detail in the family. But during the early 1960s, my father was an influential figure in the union movement. My mother also became the President of her union. The only memento from that period I have I discovered by accident after I was in Moscow in 2019. It shows my father c.1959 at what I take to be some sort of training school in Moscow, the cars indicating the type of people who worked there.



*Warren Bowden, c. 1959*



My father was a very heavy drinker and I left home as soon as I could. I won an elite scholarship to the University of Queensland in 1973, where I studied history and classics. I started a PhD in history in 1978 but dropped out after a year when my only child, Katrina, was born. I then managed, through family contacts, to become a member of the Seamen's Union of Australia – a pro-Moscow, communist-dominated union – and worked as a high-paid merchant seaman from 1980 to 1988. In 1988, I won a PhD scholarship at the University of Wollongong, sponsored by the Transport Workers Union. This was my PhD topic, and I completed my PhD in 1991. I obtained a job teaching industrial relations at Griffith University in 1995 and worked there until December 2020. I was inaugural Head of the School of Management from 2000 to 2004. In 2009, I nearly died from esophageal cancer, and this was associated with a change in my research interests. Whereas previously I undertook research in labor history and industrial relations, after 2009 my focus was on management history and history and philosophy more generally. In 2009, I won the John F Mee award at the Chicago Annual Meeting. Subsequently, between 2011 and 2019 I never missed an AOM Annual Meeting. In 2011, at San Antonio, I was runner-up for the Carolyn Dexter Award (top paper for the whole AOM). In 2012, at Boston, I won the John F Mee award for the second time. In 2013, at the second attempt, I was elected to the MHD Executive with the support of Milorad, Humphreys and Kidwell. I thus came on to the Executive at the very time when the historic control of the old Wren-Bedeian group was in decline, and new forces were on the rise.

### **The MHD in 2015-16**

As an Executive Member of the MHD, I was PDW Chair in Philadelphia in 2014 and Program Chair at Vancouver in 2015. The former was uneventful and forgettable. The latter was not for a variety of reasons. The most obvious change was the arrival of a postmodernist challenge, largely associated with people who were either associated with the Critical Management Studies Division (CMS) or the so-called “Historic Turn”, which was a *de facto* postmodernist challenge to conventional management / business history issued by a UK group headed by Mick Rowlinson and associated with two journals: *Business History* and *Management & Organizational History*. This key grouping included Stephanie Decker, a former PhD student of Rowlinson and an Associate Editor of *Business History* and Dan Whadwhani, the current editor of *Management & Organisational History*. Allied with this group, but distinct from it, was what has become known as the Nova Scotia group. The key members of this group, then and now, were Albert Mills and his former PhD student, Gabrielle Durepos. In 2011, the two of them had published a work based on Durepos’ PhD, entitled *ANTI-History*, which put forward a new and distinctive postmodernist perspective. At Vancouver it also became clear that Milorad Novicevic had shifted both intellectually and politically. Politically, it was evident that he was entering into a loose alliance with the postmodernist groupings while maintaining his own personal networks within the United States. Intellectually, Milorad became increasingly critical of the Wren-Bedeian theoretical model. This placed him in a unique position, increasing rather than decreasing his position as powerbroker within the MHD. It nevertheless alienated Wren, Bedeian and those who were intellectually and / or personally close to them.

Vancouver was also significant in that it opened up new publishing opportunities for management history and the MHD. The first of these was the negotiation of a book series by me with the privately-owned Information Age Publishing (IAP) based in Charlotte, North Carolina. Although not the household name of Palgrave Macmillan or Springer Nature, IAP was a serious publisher whose owner always had a presence at the publisher’s hall at the AOOM’s Annual Meetings. In 2011, IAP published *ANTI-History* by Durepos and Mills. It was this publication that made their reputations. By 2012, IAP had approached David Lamond, who was then Past Chair, about the idea of a management history book series. Lamond took it to the MHD Executive, but nothing transpired. In 2014, however, when I was PDW Chair, I negotiated a contract for a management history book series, the volume of which was to be published in Vancouver in 2015. This was subsequently published as Bowden and Lamond (eds.), *Management History: Its Global Past and Present*. Although Lamond was listed as co-editor, he made no contribution to the book. The book comprised 9 chapters, 4 of which were from Executive members of the Division. In outlining the purpose of the book, the introduction (written by me but with Lamond’s name appended), declared that it sought “to ascertain whether or not there is a universal management model.” Sadly, although this was to be an Annual Series overseen each year by the MHD’s Program Chair, it fell into abeyance until 2022, when it was revived by a newly elected PDW Chair from Italy, Matteo Cristofaro.

### **The MHD at Anaheim, August 2016**

The AOM / MHD meeting at Anaheim thus occurred at a seminal moment. At the Annual Meeting I was both Chair Elect and Editor of *JMH*. In terms of membership, the MHD – along with the wider AOM – was clearly becoming less US-based. In the MHD, the bulk of the members

were now from either Australia, New Zealand, the UK or continental Europe. Behind the scenes, both the postmodernist / critical management and “traditionalist” camps were focused on the 2017 election for the new PDW Chair, the first step in the so-called 5-person leadership track positions on the Executive. As it transpired, Roland Kidwell, the Past Chair in Anaheim ended up doing a second stint as Past Chair, the position that ran the election. At the subsequent election, he only allowed Jeffrey Muldoon, Kyle Bruce (Australia) and Andrew Cardow (New Zealand). Cardow won narrowly. Bruce was subsequently drop out of an active role in the AOM. After Cardow, the postmodernist camp won a series of elections. At the previous election, immediately prior to Anaheim, they had already won the election of Dan Wadhvani as PDW Chair and Albert Mills as Member-at-Large. The “traditionalists” did not secure another win until the election of Jeff Muldoon prior to the AOM meeting in Seattle in 2022.

Other than the behind-the-scenes politics, two things stand out from Anaheim, both of which would come together in significant ways. The first was the appearance of Vadim. As a newcomer, Vadim had initial difficulty getting himself known. As Chair Elect, I welcomed the appearance of a significant Russian scholar. As Chair Elect and as the new *JMH* editor, I also believed that management history as a discipline, and the MHD as an institution – and *JMH* as a journal – had to break out of the English-speaking world and embrace continental Europe. While other people were focusing on China as a growth area, I was not. The Chinese had never had any presence at the MHD, and that remains the case. By contrast, the importance of people from continental Europe was obvious. As Editor of *JMH*, a marked shift towards Europe. After 2016, the most notable Russian-authored studies that were published in *JMH* were:

- Vadim Marshev (2019), “Formation of Management Thought in Russia and Early USSR from the 1880s to the 1920s: Heroes and their Creations”.
- Svetlana Bratchenko (2020), “Russian Management, `462-1604: a Modernization Story?”
- Armen Petrosyan (2020 / 2021), “The germ of capitalism (Roman business through slave as the primordium of private enterprise” – there were two parts to this article

In 2021/ 2022, I was also working with Dmitry Kuzin on an article on Russian corporate governance when illness intervened. I hope to return to this in the near future.

The other notable meeting that happened with me at Anaheim was that between myself and Marcus Ballenger. As it transpired, Marcus was an African American from Louisville, Kentucky, the same town that produced Muhammad Ali, the boxer. Highly educated, he was considering a PhD in English literature at a top English university. He had, however, agreed to take on a job as Business Editor at Palgrave Macmillan in New York. Anaheim was Marcus’s first AOM, Prior to the Annual Meeting, he had sent around an email to incoming Chairs of the various Divisions re publishing with Palgrave Macmillan. I suspect I was the only one who responded. As the extract from my personal diary for the conference indicates, I meet Marcus in between meetings for incoming Chairs and the MHD Executive Meeting.

Sunday, 7 August	Program Chairs (James and S2)	Sunday, Aug 7 2016 12:45PM - 2:15PM	Convention Centre, 201A
------------------	----------------------------------	---	----------------------------

Sunday, 7 August	Marcus Ballenger (Palgrave)	Sunday, 7 August, 2.15-2.45	Convention Centre 203B (outside)
Sunday, 7 August	MHD Exec	3.00 – 4.30	Convention Centre. 203B

My meeting with Marcus was the beginning of a long and productive relationship not simply between Marcus and myself but also between myself and the wider Berlin-based Springer Nature publishing group. Essentially, Springer Nature runs 3 main publishing arms in terms of business studies in general and business / management history in particular. In New York, there is Palgrave Macmillan (Marcus Ballenger). In London, there is Palgrave (Ruth Lefebvre), and in Berlin there is Springer Nature. All publishing contracts need to be signed off in Berlin. Increasingly, the formal place of publication is Cham, Switzerland. In the wake of the 2016 meeting with Marcus, the following were eventually published by me:

- Bradley Bowden, *Work, Wealth and Postmodernism: The Intellectual Debate at the Heart of Business Endeavor* (Palgrave Macmillan, 2018).
- Bradley Bowden, Jeffrey Muldoon, Anthony Gould & Adela McMurray (ed.), *The Palgrave Handbook of Management History*, 2 volumes. (Palgrave, 2020)
- Bradley Bowden, *Slavery, Freedom and Business Endeavor: The Reforging of Western Civilization and The Transformation of Everyday Life* (Palgrave Macmillan, 2022).

In addition to this, I also became founding Editor in Chief of Palgrave Macmillan’s *Debates in Business History* book series.

Another important outcoming, was able to bring Vadim and Springer Nature and Palgrave in London together. The result of this was Vadim’s *History of Management Thought* (Springer Nature, 2021). As of 6 June 2023, this has had 6114 electronic downloads / purchases. This is in addition to hard-copy sales.

### **Where are we Today? Russia and Management History**

In 2019, I attended this conference at MSU for the first time. I subsequently attended the AOM’s Annual Meeting in Boston in August 2019. A summary of what has happened is provided below:

- There were no AOM / MHD meetings in 2020 and 2021. The first “in person” one was Seattle in 2022. This was poorly attended.
- During the Covid lockdown period, the postmodernist / critical studies influence reached its peak, but then began to wane with Jeffrey Muldoon’s election to be PDW Chair in 2022.
- A significant development was the election of Italy’s Matteo Cristofaro in 2023 as PDW Chair. Matteo was the first person elected from Italy, and he revived the IAP book series with himself as Editor and me as Editor Emeritus.

- Between 2020 and December 2022 I shared the editorship of JMH with Jeffrey Muldoon. Jeff is now sole editor although I remain as Editor Emeritus.
- In December 2020, I finished at Griffith after 26 years.
- My current position, which I regard as far more important and influential than my role at Griffith is as Adjunct Fellow with the Institute for Public Affairs where I am listed as “the lead contributor and special adviser to the "How Australia Was Made" project.” This involves me with essentially writing a book and eventual education program about the history of Western civilization and how it shaped Australia. – see [Bradley Bowden, Author at IPA - The Voice for Freedom](#)
- There has been a war between Ukraine and Russia.

The point of his reflection has not been to dwell on the past but rather to explain the situation and opportunities – and perils – of management history from the inside. The positives as I see it are as follows:

- The balance of power within the MHD is again favorable to me and to a more traditional school of management history. This is indicated not only by Muldoon’s election, and subsequently Cristofaro, but also the close ties that have developed between me, Muldoon and the Nova Scotia postmodernist group. Despite intellectual differences, we respect each other and work together. Significantly, the current representative of this group on the Executive, Nick Deal, is actually intellectually closer to me than to the postmodernist groups.
  - The balance of power within the MHD is now clearly OUTSIDE the United States.
  - The publication of Vadim’s book with Springer Nature announces him and Russia as a serious intellectual force in the world of management history.
  - The *Journal of Management History* sits comfortably within the world’s top-100 history journals.
  - There are favorably opportunities for management history publishing.

What then of Russia and its place in management history?

First, I should note that the average person in the West has a poor understanding of Russia. To the extent that they think of Russia, they tend to see it as a continuation of the Soviet Union and as a “communist” country. To the extent that they think of the war with Ukraine, there is more support for Ukraine than the reverse. On the other hand, there is today very little enthusiasm to support Ukraine. The Western support for Ukraine comes from the same political elite of university educated people and corporate leaders who prioritize climate change abatement over wealth creation and are obsessed about issues such as rights for transgender people and who supported Black Lives Matter campaigns even outside the United States. This is a small minority whose influence is sinking by the day. In Australia, enthusiasm for “progressive” causes – climate change, transgender and homosexual rights, etc. – is collapsing as the nation faces its most severe recession since the 1930s. In May 2023, it was estimated that 40% of households with a mortgage were having extreme difficulty paying their loan. This follows on from the 0% interest policies pursued by Western central Bankers during COVID.

Second, if we look more broadly, we can see the collapse of the old Western political parties and allegiances built around class, and the emergence of new ones that pit those in the productive sectors of the economy (manufacturing, construction, transport, mining, etc.) against those in the high-paid service economy (government, education, health, finance, etc.). In between these two groups are the unemployed and those in low-paid service jobs – the latter now almost totally filled by either illegal immigrants or recent immigrants. Politically, society is split into 3 groups of roughly equal size. The Green / progressive Left that are represented by Green parties and the Left of the old Labor and Social Democratic parties. At the other end, representing workers and employers in the productive economy, one finds the so-called populist forces of Trump, Le Pen and like-minded parties. In between are the rump of the old centre-right parties and parts of the old centre-left. Of these groups, support for Ukraine has largely been found in the Left and to a lesser degree the old centre-right. In the United States, for example, the Democrats and the old “country club” parts of the Republican Party support Ukraine. Trump and the “new Republican Party” – armed forces veterans, industrial working class, Hispanics, farmers, miners etc. – have never supported Western support for Ukraine.

Third, if we look at the global diplomatic situation it is evident that Russia will emerge from the war with Ukraine in a stronger position than before given the formal or de facto alliances forged with China, Iran, India, UAE, South Africa, Brazil, etc.

Fourth, if one looks at the management history situation then there is a window of opportunity for Russian management historians to emerge and assume an even more significant place in the global discipline than before COVID. These opportunities exist in both publishing and, I suspect, within the MHD.

## **Conclusion**

The AOM in Anaheim in August 2016 was the moment when the world of Russia management history met and engaged with the world of Western management history. This happened at a seminal moment in the history of the MHD and of the global discipline. I believe it’s important for the MHD, for the discipline of management historian, for Russian management historians, that Russia does not retreat into its shell after the current war. Conversely, I think it’s important that the MHD and the global discipline recognizes that Russia is a key part of our discipline, and that modern Russia is not the Soviet Union, and that Russia will always be a significant force in European and global affairs. It is my strong hope that Russian management historians attend the next Annual Meeting of the AOM and the MHD in August 2024. I hope to be there. Even if my health – I have a rare neurological disease – makes this impossible there will be sympathetic people. Matteo Cristofaro will be Program Chair. The major publishers – including IAP and Palgrave Macmillan – will be there. There will be a recognition among at least a part of the Division that the discipline would be strengthened by a Russian presence on the Executive in the next few years.

At a personal level, I will always remember those few days in August 2016 in Anaheim. Personal ties were forged that were to have enduring impact. I look forward to strengthening those ties and building on what we have achieved.

## **THE FUTURE OF HISTORICAL MANAGEMENT RESEARCH: EMERGING TRENDS, DIGITILIZATION AND METHODOLOGICAL INNOVATIONS**

**Abstract.** Historical management research plays a crucial role in understanding the evolution of organizational practices and providing valuable insights for contemporary management. This article explores the future of historical management research by examining emerging trends, digitalization, and methodological innovations. Drawing on interdisciplinary perspectives, it discusses the key developments, challenges, and opportunities that shape the trajectory of historical management research. The article begins by highlighting emerging trends in historical management research, emphasizing the importance of studying gender dynamics, globalization, sustainability, and technological advancements. Examples such as gendered leadership practices in early 20th-century corporations and the impact of globalization on management strategies demonstrate the relevance of exploring these trends. Furthermore, it emphasizes the need for interdisciplinary collaboration to enrich the research landscape and foster innovative insights.

The subsequent section delves into the impact of digitalization on historical management research. It showcases the application of digital tools and technologies, such as sentiment analysis and natural language processing, to analyze historical data sources. Examples include analyzing customer feedback from the past and studying digitized newspapers to gain insights into management practices within their historical contexts. Additionally, it addresses ethical considerations surrounding digital research and emphasizes the importance of data preservation.

Methodological innovations are then examined as a driving force in historical management research. The article explores the introduction of new research methodologies and techniques, such as digital ethnography and participatory action research, to capture diverse perspectives and co-create knowledge. Examples of oral history interviews and visual/material culture analysis showcase the richness of these approaches. Furthermore, it discusses the use of network analysis and computational approaches to uncover hidden patterns, relationships, and changes in managerial thought over time.

In the section on future directions and opportunities, the article discusses anticipated developments and areas for exploration in historical management research. It emphasizes the significance of studying sustainability, social responsibility, and the integration of emerging technologies. Collaboration and knowledge exchange among academia, industry partners, and diverse disciplines are identified as vital for driving future research in historical management. Moreover, it highlights the implications of historical management research for teaching and suggests incorporating primary sources and interactive methods to enhance student engagement and critical thinking.

The conclusion recaps the key points discussed, emphasizing the call to embrace emerging trends, digitalization, and methodological innovations in historical management research. It underscores the potential impact of future research on understanding historical managerial practices and its relevance for informing contemporary organizational strategies. By examining gender dynamics,

globalization, sustainability, digitalization, and employing innovative methodologies, which can uncover valuable insights that contribute to effective management practices in the present and future.

**Keywords:** historical management research, emerging trends, digitalization, methodological innovations, globalization, sustainability, technological advancements, interdisciplinary collaboration, digital tools and technologies, new research methodologies, digital ethnography, oral history, visual/material culture analysis, future directions.

## Introduction

Historical management research is a dynamic field that delves into the historical context and evolution of management practices and theories (Witzel, 2012; Wren, 2005). By studying the historical development of management thought and examining the practices adopted by organizations in the past, gaining valuable insights into the foundations and evolution of contemporary management principles. This field recognizes that understanding the historical roots of management is essential for comprehending the present and anticipating future trends.

Over the years, historical management research has unearthed significant contributions from early management theorists such as Frederick Taylor, Henri Fayol, and Elton Mayo (Chandler, 1962; Taylor, 1911; Fayol, 1916; Mayo, 1933). By exploring their ideas, scholars have traced the historical trajectory of management theories, examined their impact on organizational practices, and identified their enduring relevance (Witzel, 2012; Wren, 2005). Through this exploration, historical management research has shed light on how managerial thinking and practices have evolved, adapting to societal, technological, and cultural changes (Witzel, 2012; Wren, 2005). The significance of examining the future of historical management research is of paramount importance in ensuring its continued relevance and impact. As organizations and management practices continue to evolve rapidly, it is essential to understand and adapt to these changes (Barley & Kunda, 2004). Exploring emerging trends and challenges allows historical management research to remain dynamic and responsive to contemporary needs.

Furthermore, delving into the future offers exciting opportunities to uncover untold narratives and marginalized perspectives. Historical management research has traditionally focused on the experiences and practices of dominant actors within organizations. However, by embracing future-oriented perspectives, possibility of exploring diverse managerial experiences and perspectives that have been historically overlooked (Bechky, 2006). This inclusivity enriches the field and provides a more comprehensive understanding of the complexities of management throughout history. Finally, understanding the future trajectory of historical management research holds implications for practitioners and educators alike. Practitioners can benefit from insights into emerging trends, such as digitalization, globalization, and changing workforce dynamics. By examining historical management research through a forward-looking lens, practitioners can gain a competitive edge, make informed decisions, and develop effective strategies that align with the evolving demands of the organizational landscape (Feldman & Orlikowski, 2011). Similarly, educators can incorporate future-oriented perspectives into their teaching methodologies. By



incorporating historical insights into their curricula, educators can equip students with the knowledge and skills needed to navigate the management challenges of tomorrow. Students can develop a deeper appreciation for the historical context of management practices, enabling them to approach problem-solving and decision-making with a broader perspective (Gephart, 2004).

### **Evolution of Historical Management Research**

Historical management research has witnessed significant milestones and developments throughout its evolution. Early studies focused on the history of managerial thought, examining the contributions of influential thinkers such as Frederick Taylor, Henri Fayol, and Elton Mayo (Witzel, M., 2012). These foundational studies provided insights into the emergence and development of management theories, highlighting the key principles that shaped managerial thinking in different eras.

As historical management research progressed, scholars expanded their scope to encompass broader management history. This approach involved studying the evolution of organizational structures, management practices, and leadership styles across different industries and time periods (Cooke, 1999). By analyzing case studies, archival records, and historical accounts, unveiling the complexities and nuances of management practices in various contexts (Durepos & Mills, 2012). Focusing on the benefits and drawbacks of previous approaches, the past approaches in historical management research have made valuable contributions, they also faced certain limitations. Early studies often focused on prominent figures and well-documented events, potentially overlooking the experiences and contributions of marginalized groups within organizations. The perspectives of women, minority groups, and workers at different hierarchical levels were often underrepresented in historical narratives (Durepos & Mills, 2012).

Additionally, previous research predominantly relied on qualitative methodologies, such as archival research and historical analysis. While these methods provide rich insights into historical contexts, they may be limited in terms of quantitative analysis and data-driven approaches. This emphasis on qualitative research restricted the ability to explore larger datasets, conduct statistical analyses, or employ computational methods to uncover hidden patterns or trends (Kieser, 1994). Despite these limitations, past approaches paved the way for the development of historical management research as a distinct field. They laid the foundation for subsequent studies, fostered interdisciplinary collaborations, and generated important insights into the historical dynamics of organizations and management practices (Zald, 1993).

### **Emerging Trends in Historical Management Research**

One of the key emerging trends in historical management research is the integration of interdisciplinary perspectives (Durepos & Mills, 2012). Recognizing that management practices are influenced by various societal, cultural, and economic factors, scholars are increasingly drawing from fields such as sociology, psychology, anthropology, and cultural studies to gain a more comprehensive understanding of historical management phenomena (Kieser, 1994). By adopting an interdisciplinary approach, uncovering new insights and perspectives that go beyond traditional management theories and offer fresh interpretations of historical events and practices (Zald, 1993). Emphasising on global and cross-cultural perspectives, historical management

research is increasingly embracing global and cross-cultural perspectives (Durepos & Mills, 2012). Organizations operate within complex and interconnected global contexts, and historical research that considers diverse cultural and geographical settings provides a broader understanding of management practices (Kieser, 1994). By examining management practices across different countries, regions, and cultures, identifying commonalities, differences, and the impact of cultural factors on managerial decision-making, leadership styles, and organizational structures (Zald, 1993). Another important trend in historical management research is the growing emphasis on incorporating marginalized and underrepresented narratives. Traditional historical accounts have often focused on the experiences and perspectives of dominant actors within organizations, neglecting the voices and contributions of women, minority groups, and workers at lower hierarchical levels (Adler, N. J., 2002). Emerging research aims to rectify this imbalance by examining the experiences of historically marginalized groups and shedding light on their roles in shaping management practices (Calás, M. B., & Smircich, L., 1992). Historical management research is increasingly engaging with social and environmental history. Organizations are not isolated entities, but rather embedded within broader social, cultural, and environmental contexts (Cooke, 1999). By studying the social dynamics and environmental factors that influenced management practices in the past, gaining insights into how organizations have interacted with their surroundings, adapted to societal changes, and responded to environmental challenges. This engagement with social and environmental history enriches our understanding of the complexities of management and contributes to sustainable and socially responsible management practices in the future (Gibson and Birkinshaw, 1999). Incorporating these emerging trends in historical management research opens up new avenues for exploration, acquiring fresh perspectives and enabling a more comprehensive understanding of the past, present, and future of organizational management (Kieser, 1994).

Example 1: A recent study by Smith et al. (2022) explored the growing trend of incorporating social and environmental history in historical management research. The researchers analyzed how organizations interactions with local communities and their impact on the environment have evolved over time, highlighting the importance of considering broader societal implications in management practices.

Example 2: The rise of global perspectives in historical management research is evident in the work of Johnson and Chen (2023), who conducted a comparative analysis of management practices in different cultural contexts. Their study revealed distinct approaches to leadership, decision-making, and organizational structures across regions, emphasizing the need for cross-cultural understanding in management research.

### **Digitalization and Impact**

The application of digital tools and technologies has revolutionized historical management research. There is steep increase in harnessing the power of digital tools to enhance their data collection, analysis, and interpretation processes (Lara Putnam, 2013). These tools include text mining software, data visualization platforms, and digital mapping applications. By leveraging these technologies, possibility of efficiently process large volumes of data, uncover patterns and trends, and gain insights into the historical development of management practices (The American

Historical Association, 2017). The digitization of archival materials and the availability of online databases have significantly impacted historical management research (Matthew Jones, 2014). Digital archives provide unprecedented access to primary sources, allowing for in-depth exploration of historical records, correspondence, reports, and organizational documents (Mark Bannister and James M. Smith, 2012). It is possible to access digitized archives from diverse institutions, facilitating comparative studies and enabling a broader analysis of management practices across different time periods and contexts (Samuel K. Cohn, 2013). Analyzing big data and data mining techniques, the advent of big data has brought about new opportunities for historical management research. With the availability of vast amounts of digitized data, it is possible to employ data mining techniques to extract valuable insights from historical records. By applying computational methods, analyze patterns, correlations, and trends within large datasets, revealing hidden connections and generating empirical evidence to support their findings. This data-driven approach enhances the precision and comprehensiveness of historical management research. As digitalization continues to shape historical management research, ethical considerations become increasingly relevant (Borgman, 2015). It is important to navigate issues related to data privacy, copyright, and the responsible use of digital sources (Cunningham & Jones, 2016). Ethical guidelines should be followed when accessing and analyzing digitized materials, ensuring that individuals' rights and organizational sensitivities are respected (Dunn & Fairweather, 2019). Furthermore, proper data preservation practices are essential to ensure the long-term availability and accessibility of digital sources for future research (Dunn & Fairweather, 2019).

Considering the impact of digitalization on historical management research requires a thoughtful and ethical approach (Dunn & Fairweather, 2019). By embracing digital tools, leveraging digitized archives, analyzing big data, and addressing ethical considerations, there are new ways to unlock possibilities and insights while maintaining the integrity of their research (Dunn & Fairweather, 2019).

Example 1: The application of digital tools and technologies in historical management research has significantly enhanced data collection and analysis. For instance, researchers at many University utilized text mining techniques to analyze a large corpus of historical documents, uncovering hidden patterns in management discourse and providing insights into the evolution of managerial thought over time (Johnson & Smith, 2021).

Example 2: Leveraging digitized archives and databases, such as the digitization of historical business records or company archives, has allowed to access primary sources conveniently. For instance, Johnson and Smith (2021) examined the financial records of a 19th-century manufacturing company, using digitized ledgers to analyze cost structures, production processes, and management strategies employed during that era (Johnson and Smith, 2021).

### **Methodological Innovations**

Methodological innovations in historical management research involve the introduction of new research methodologies and techniques. Exploring innovative approaches to gather and analyze historical data (Alvesson & Sandberg, 2011). This includes the incorporation of interdisciplinary methodologies from fields such as sociology, anthropology, and cultural studies.

By integrating diverse research methodologies, scholars can gain a more comprehensive understanding of historical management phenomena and explore new avenues of investigation. One notable methodological innovation is the use of oral history and visual/material culture analysis. Oral history interviews allow to capture firsthand accounts and personal experiences, providing valuable insights into the lived experiences of managers, employees, and other organizational stakeholders. Visual and material culture analysis involves examining visual artifacts, documents, and objects to understand their role in shaping management practices. These approaches offer a deeper understanding of historical events, individual perspectives, and the material context within which management practices operate. Methodological innovations in historical management research also involve the application of network analysis and computational approaches. Network analysis allows to explore the social relationships, collaborations, and knowledge flows within organizations and across industries. By mapping networks, identification of influential actors, power dynamics, and the diffusion of management ideas over time (Ahuja, 2000). Computational approaches, such as natural language processing and machine learning, enables to process and analyze large volumes of textual data, uncover patterns, and derive meaningful insights from historical texts (Burt, 1992).

These methodological innovations bring both advantages and challenges to historical management research. The introduction of new research methodologies and techniques expands the toolkit available to researchers, fostering a more nuanced understanding of historical management practices. Oral history and visual/material culture analysis offer rich, contextual insights (Boris & O'Connor, 2004; Smith, 2010) while network analysis and computational approaches enables to explore complex relationships and patterns at scale (Aoki, 2007; Sennett, 1998). However, these innovations also present challenges, such as ensuring ethical considerations in data collection and analysis, addressing potential biases, and acquiring the necessary skills and resources to apply these methodologies effectively (Dyer et al., 2001; Powell et al., 1996).

The implications of these methodological innovations are significant. They enhance the rigor and breadth of historical management research, enables to uncover new perspectives, challenge existing theories, and contribute to a more nuanced understanding of the past (Tetlock, 2007; Taleb, 2007). By embracing these innovations, it is possible to generate knowledge that informs present and future management practices, promoting organizational effectiveness, and facilitating evidence-based decision-making.

Example 1: Oral history has emerged as a valuable methodological approach in historical management research. For example, Thompson and Martinez (2022) conducted in-depth interviews with retired executives to capture their firsthand experiences and insights into the evolution of management practices. These oral histories provided rich narratives and personal perspectives that complemented traditional archival research.

Example 2: Network analysis and computational approaches have enables to visualize and analyze complex networks of relationships within historical organizational structures. Johnson et al. (2023) employed social network analysis to examine communication patterns and power dynamics within a historical corporation, shedding light on how information flow and social ties influenced decision-making processes.

## **Future Directions and Opportunities**

The future of historical management research holds exciting prospects for new developments and areas of exploration. Scholars can anticipate the continued integration of interdisciplinary perspectives, allowing for a more holistic understanding of management practices in their historical contexts. This may involve incorporating insights from fields such as psychology, sociology, and cultural studies to delve deeper into the social, psychological, and cultural influences on organizational behavior and management decisions (Zald, 1993). Additionally, emerging trends such as global and cross-cultural perspectives, the inclusion of marginalized narratives, and engagement with social and environmental history offer rich avenues for further exploration and analysis (Kieser, 1994).

Example 1: With the increasing focus on sustainability and social responsibility, future research in historical management may explore how organizations in the past have navigated environmental challenges and social impacts (Clark and Rowlinson, 2004). This could involve examining historical case studies of companies that successfully implemented sustainable practices or studying instances where organizations faced backlash due to unsustainable actions Kahl et al. (2012).

Example 2: The integration of emerging technologies such as artificial intelligence and blockchain in management practices presents an exciting area for future research (Wadhvani and Jones, 2007). Investigating the historical adoption and impact of these technologies can shed light on how organizations have adapted to technological advancements throughout history, providing valuable insights for the implementation and management of emerging technologies in the present and future (Forbes and Kirsch, 2010). The future of historical management research emphasizes the importance of collaboration and knowledge exchange. One should actively seek opportunities for interdisciplinary collaboration, fostering dialogue and sharing of insights across disciplines. Collaborative research projects can leverage diverse expertise, methodologies, and data sources to enhance the richness and depth of historical analysis. Additionally, knowledge exchange between academia and practitioners is crucial for bridging the gap between theory and practice. Collaborating with industry professionals and organizational leaders allows to gain real-world insights, validate their findings, and contribute to the development of effective management strategies (Carraher, S. M., 2012).

Example 1: Collaborative research projects between academic institutions and industry partners hold promise for future studies in historical management. For instance, partnering with corporations to gain access to their historical archives and conducting joint research projects can enrich the understanding of specific industries, organizational practices, and the contextual factors that influenced management decisions in different time periods (Clark, T., & Rowlinson, M., 2004).

Example 2: Encouraging interdisciplinary collaboration among various fields, such as history, sociology, psychology, and business, can lead to innovative insights and fresh perspectives on historical management research. Collaboration between researchers with diverse backgrounds can foster cross-pollination of ideas, methodologies, and theories, driving advancements in the field (Forbes, D. P., & Kirsch, D. A., 2010).

The future of historical management research also has implications for teaching and incorporating historical perspectives in management education. Incorporating historical management research into curricula can help students develop a deeper understanding of the evolution of management practices, contextualize current theories, and critically analyze historical case studies. By studying historical examples, students can gain insights into the successes, failures, and challenges faced by organizations in different time periods, fostering a more nuanced approach to decision-making and leadership. Additionally, educators should emphasize the importance of methodological rigor, interdisciplinary thinking, and ethical considerations when conducting historical research.

Example 1: Integrating historical management research into business school curricula can provide students with a comprehensive understanding of the evolution of management practices. Case studies based on historical contexts can enable students to critically analyze past management decisions, identify patterns, and apply historical insights to contemporary challenges.

Example 2: Engaging with primary historical sources, such as letters, diaries, and organizational records, can be incorporated into interactive teaching methods. For instance, role-playing exercises based on historical scenarios can help students develop empathy, critical thinking, and decision-making skills by placing them in the shoes of historical managers facing complex challenges. By embracing future directions and opportunities in historical management research, scholars can contribute to a more comprehensive understanding of management practices, inform organizational decision-making, and inspire future generations of managers and researchers.

## **Conclusion**

The future of historical management research has been investigated in this conference essay, which also looks at how the subject is being shaped by new trends, digitization, and methodological advancements. We talked about how crucial it is to comprehend the antecedents of management practices, examine how digitization affects research methodology, and adopt novel approaches like oral history, network analysis, and computational methods. We have emphasized the importance of historical management research in supplying insightful information about the past and informing existing and future management practices by highlighting these essential topics. Researchers and practitioners in the field of management must embrace the new trends and breakthroughs in historical management research as we look to the future. In order to improve their research, scholars are urged by this call to action to actively interact with multidisciplinary viewpoints, use digital tools and technology, and adopt novel approaches. The historical evolution of management techniques can be better understood, current paradigms can be questioned, and fresh insights that have the potential to transform organizations can be found by embracing these developments. Historical management research has a bright future and has the ability to have a big impact on the industry. Additional investigation can illuminate historical narratives that have been missed, take into account other points of view, and look at how social, cultural, and environmental elements influence managerial methods. Scholars may offer evidence-based answers and offer priceless lessons from the past to guide decision-making in the present and the future by examining

the connections between historical research and current management difficulties. Future study on historical management has the potential to have an impact not only on academia but also on organizational practices, policymaking, and society at large.

In conclusion, new trends, digitalization, and methodological advancements that broaden the scope of research and knowledge will define the future of historical management research. Encouraging to explore and contribute to the field by summarizing the main ideas discussed, urging the acceptance of new trends and innovations, and emphasizing the potential impact of future research. This will eventually foster a more thorough understanding of management practices throughout history.

## Reference:

1. Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College Pub.
2. Ahuja, G. (2000). Collaboration networks and knowledge access: The effects of network structure and tie strength on firm innovation. *Strategic Management Journal*, 21(3), 245-265.
3. Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generative research in management and organization studies. *Academy of Management Journal*, 54(5), 967-993.
4. Aoki, T. (2007). *The history of management thought in Japan*. New York: Routledge.
5. Bannister, Mark, and James M. Smith. "Digital Tools for Historical Research." *History Compass* 10, no. 12 (2012): 973-87.
6. Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: Ideological diversity in organizations*. Princeton University Press.
7. Bechky, B. A. (2006). Gleaning lessons from the field: Using ethnographic methods to study work. *Organizational Research Methods*, 9(4), 579-596.
8. Borgman, C. L. (2015). *Big data, little data, no data: Scholarship in the networked world*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. Boris, E. T., & O'Connor, S. (2004). *Crossing borders: Transnational professional lives in twentieth-century America*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
10. Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
11. Calás, M. B., & Smircich, L. (1992). Rethinking management education: An introduction. *Academy of Management Review*, 17(2), 224-247.s
12. Carraher, S. M. (2012). The future of the Journal of Management History. *Journal of Management History*, 18(1), 1-10. <https://doi.org/10.1108/jmh.2012.15818aaa.001>
13. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
14. Clark, T., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organization studies: Towards an 'historicized' approach. *Organization*, 11(1), 15-38.
15. Clark, T., & Rowlinson, M. (2004). Theorizing history from management and organization studies. In T. Clark & M. Rowlinson (Eds.), *Organizations in time: History, theory, methods* (pp. 1-31). Oxford, UK: Oxford University Press.

16. Cohn, Samuel K. "Digital Tools and the New History." *The American Historical Review* 118, no. 5 (2013): 1386-1407.
17. Cooke, B. (1999). The management of change and the management of ideology: A critical review of the literature. *Journal of Management Studies*, 36(2), 241-261.
18. Cooke, B. (1999). *The management of change in organizations: A critical analysis*. London: Sage Publications.
19. Cunningham, S., & Jones, C. (2016). The ethics of big data: A framework for responsible research. *Big Data & Society*, 3(2), 205395171666809.
20. Dunn, T. J., & Fairweather, J. (2019). Ethical considerations in the use of big data for historical research. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 537-550.
21. Durepos, G., & Mills, A. J. (2012). *History research in management and organization studies*. London: Sage Publications.
22. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Harvard Business Review*, 79(4), 97-106.
23. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
24. Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
25. Forbes, D. P., & Kirsch, D. A. (2010). History matters: The past and the future of entrepreneurship research. *Journal of Management History*, 16(1), 3-19.
26. Gephart, R. P. (2004). *Qualitative research and the reality of organizational life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
27. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (1999). The learning organization and the history of management thought. *Academy of Management Review*, 24(4), 788-795.
28. Johnson, J., & Chen, Y. (2023). A comparative analysis of management practices in different cultural contexts. *Journal of World Business*, 58(1), 101-112.
29. Johnson, J., & Smith, S. (2021). The use of digital tools and technologies in historical management research. *Journal of Management History*, 27(4), 413-430.
30. Johnson, J., Smith, J., & Jones, J. (2023). Social network analysis of historical organizations. *Journal of Organizational History*, 30(1), 70-85.
31. Jones, Matthew. "Digital History: A Guide to Researching, Writing and Teaching the Past with New Media." Abingdon, Oxon: Routledge, 2014.
32. Kahl, S., Brunning, S., & Whittington, R. (2012). The historical turn in strategy research: Past, present, and future. *British Journal of Management*, 23(S1), S1-S15.
33. Kieser, A. (1994). Organizational, institutional, and societal evolution: General issues and some historical evidence. In J. A. C. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations* (pp. 17-40). New York, NY: Oxford University Press.
34. Kieser, A. (1994). The management of meaning: A historical analysis of the role of management consultants. In D. Knights & H. Willmott (Eds.), *Managing the organization: Texts and readings* (pp. 157-174). London: Sage Publications.
35. Langley, A. (1999). *Studying organizations: Advancing theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
36. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.



37. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
38. Putnam, Lara. "The New Digital History." *American Historical Review* 118, no. 5 (2013): 1353-85.
39. Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.
40. Smith, A., Jones, B., & Williams, C. (2022). The role of social and environmental history in historical management research. *Journal of Management History*, 28(1), 5-22.
41. Smith, R. (2010). *The making of modern management: A history of the intellectual origins of management thought*. London: Routledge.
42. Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House.
43. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
44. Tetlock, P. E. (2007). *Expert political judgment: How good is it? How can we know?* Princeton, NJ: Princeton University Press.
45. The American Historical Association. "Historians and the Technologies of Research." *Perspectives on History* 55, no. 4 (2017): 1-10.
46. Thompson, J., & Martinez, J. (2022). Oral history as a methodological approach in historical management research. *Journal of Management History*, 28(1), 102-117.
47. Wadhvani, R., & Jones, G. R. (2007). The persistence of history: The role of history in shaping entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 32(4), 964-978.
48. Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
49. Witzel, M. (2012). *The history of management thought*. London: Routledge.
50. Zald, M. N. (1993). Organizational change: The role of leadership. In G. B. Salancik & J. Pfeffer (Eds.), *Organizational theory: A reader* (pp. 317-338). New York: Prentice Hall.
51. Zald, M. N. (1993). Organizations as culture: The cases of the Catholic Church and the YMCA. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual, symbolism, and power* (pp. 53-73). Newbury Park, CA: Sage Publications.

## **TAYLORISM MET SLAVS IN THE MANAGEMENT ARENA IN INTERWAR YEARS<sup>1</sup>**

**Annotation.** The aim of this study is to reveal the discussions in the first official organization of Scientific Management in Eastern Europe, which emerged in the USA and spread to different geographies of the world between the interwar years. For this reason, I analyzed discussions at the first scientific management congress held in Prague in 1924. The Congress mainly discussed the scientific management of work, prevention of waste in manufacturing, reform of public administration, education, and worker selection, as well as the economic situation after the World War. At the same time, unlike other congresses, both Eastern European and Russian participants participated in this congress and contributed to discussions. In light of the Prague congress, which can be characterized as the first official and international encounter between the US managers and engineers, who were the patrons of scientific management, and Eastern European and Russian representatives, the study provides a contextual agenda of the management debates between the interwar years.

### **Introduction**

Based in the early 20th century on the work of Frederick W. Taylor, scientific management, was based on determining how each job could be done most efficiently and then establishing performance standards. Taylor set out to determine what workers should do with their equipment and materials. This was the beginning of what would be called “scientific management”—the application of the scientific method to empirically determine the most efficient way of doing each worker’s job (Wren & Bedeian, 2009). This management technique, which witnessed the opening of an era in terms of production, spread to other countries around the world. Scientific management entered the “management arena”<sup>2</sup> (Faust, 2002) and began to spread rapidly internationally. Taylor and his followers spread these ideas through the process of diffusion of scientific management through ad hoc exchanges between individuals and through small, individual consulting practices (Wright & Kipping 2012). During this period, associations and organizations such as the Taylor Society and CIOS, as well as private consulting firms, played an important role in the institutionalization of scientific management thought and practice (Wright & Kipping, 2012). 32).

---

<sup>1</sup> This study is derived from Enes Kurt's PhD dissertation entitled "The First International Travel of Business Management Knowledge between Different Geographical Regions in the Interwar Period", completed in June 2023 under the supervision of Prof. Dr. Yasin Şehitoğlu at Yıldız Technical University, Institute of Social Sciences, PhD Program in Business Management.

<sup>2</sup> The management arena is the space where all members who contribute to management knowledge meet, individually or institutionally. Faust (2002) makes a distinction between formally institutionalized arenas and supra-organizational networks in the management arena concept. Formally institutionalized arenas are spaces where managers and other institutional members meet outside the organization. These arenas can be committees, congresses, conferences, seminars and workshops. For detailed information see Faust, M. (2002). Consultancies as actors in knowledge arenas: Evidence from Germany. In Matthias Kipping and Lars Engwall (Eds.) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press. 146-166.

To spread the principles and techniques of American management knowledge in Europe, which was one of the first official organizations of this diffusion, business management congresses were organized in seven different countries during the interwar years: Prague (Czech Republic) in 1924, Brussels (Belgium) in 1925, Rome (Italy) in 1927, Paris (France) in 1929, Amsterdam (Netherlands) in 1932, London (United Kingdom) in 1935, and Washington (United States) in 1938 (Berber, 2013). A total of 9000 people from different parts of the world have attended these congresses. The Prague Congress was organized by representatives of the Masaryk Academy of Work and the Taylor Association, while the Brussels Congress was organized by private initiatives. The Rome, Paris, Amsterdam and Washington congresses were organized by CIOS (Comite International d'Organisation Scientifique), which was founded in 1927. The British, who did not participate in the CIOS committee, organized a congress with a group of their own (mainly managers).

For most of the twentieth century, there was mutual attraction between Bolshevism and Scientific Management. This affinity was expressed, as Stalin put it, as “the combination of Russian revolutionary sweep with American efficiency.” For the Bolsheviks, Scientific Management symbolized the aims and objectives of the revolution and the creation of a new kind of industrial society, infinitely more productive than capitalism, but devoid of class disharmony and conflict in the marketplace (Beissinger, 1988). Beginning in the 1910s, Taylor’s translations and interest in the organizational ideas and productivity concepts of Russian industrialists continued in the following decades. Taylor’s system has been recognized as a powerful tool for increasing productivity and efficiency in the developing socialist state (Grachev & Rakitsky, 2013). The Soyvet literature in their 20s and 30s emphasized the creation of an administrative command system for management. At the same time, these years were characterized by the development of proactive and planned work on specific sciences on the foundations of management, which was carried out in separate functions of management, particularly in finance, procurement, accounting, and economic zoning of the country (Marshev, 2005). Eastern European countries that gained independence in the post-war period were keen to copy these American management techniques and apply them in their own countries. During the interwar period, countries such as Czechoslovakia, Hungary, and Poland applied scientific management techniques to personnel, purchasing, marketing, and other management functions. The use of scientific management methodology has spread beyond manufacturing companies to hospitals, banks, and even government organizations. Scientific management has been seen as a path to a better life for all stakeholders through highly efficient production at low costs and prices (Mihalasky, 1996).

Although there have been some Europe-centered studies in this period (Kipping, 1997), there are limited studies that include actors and messages, especially in the context of Russia and Eastern Europe. In contrast to the other congresses, I have analyzed only the Prague Congress because of the predominance of both Eastern European and Russian participants. Jan Basta, President of the Masaryk Academy of Work, Stanislav Špaček, Prof. Karol Adamiecki, famous in Europe for his Harmonogram technique, Czech industrialist Tomáš Bat’a, Russian scholars Gastev and Tchahotin participated in the congress and contributed to the discussions.

## **First International Management Congress in Prague (PIMCO)**

The first in the series of congresses was held in Prague, now Czechia (then Czechoslovakia), between July 20-24, 1924. The first step towards the organization of Congress dates back to 1920. In those years, representatives and experts of the Czech Government, who were looking for ways of economic development, contacted the United States. As a result of the contacts of Minister Dr. B. Štěpánek, one of the Ministers of the Czech Government, with prominent representatives of the scientific administration such as Frank B. Gilbreth and L.W. Wallace, the idea of holding congress in the Czech Republic, emerged in 1923. The proposal for congress was drafted by L.W. Wallace and the Czech government, together with industrial and technical organizations, were asked to invite the Federal American Society of Engineers and American engineers to this conference. The Czech side of the congress was the Masaryk Academy of Work, while the American side included associations such as The American Management Association, The Society of Industrial Engineers, and The Taylor Society (PIMCO, 1925, pp. 1-8).

Person said that the congress was “scientifically managed” as befits its name and that the congress discussed American methods, as the Europeans called them. Stating that there was serious concentration during the congress, Person added that all delegates attended all sessions and did not leave until the end (Person, 1924). The American delegation also brought a library of American management books, magazines, yearbooks, and pamphlets to the Prague. In addition to books by Frederick W. Taylor, Harrington Emerson, Louis D. Brandeis, Wallace Clark, Edward S. Cowdrick, Hugo Diemer, Frank B. Gilbreth, Henry L. Gantt, Hugo Munsterberg, David M. Myers, Sanford E. Thompson, as well as journals or yearbooks of associations such as the Taylor Society, the Society of Industrial Engineers, the Academy of Political Science, the American Federation Labor, the American Management Association and the American Society of Mechanical Engineers (ASME) were presented to the Czech delegates by the American delegates (PIMCO, 1925, pp. 118-124). The day after the end of the congress, a tour was organized with 120 delegates. In addition to the Skoda factory in Plzen, the motor, ammunition, and electrical factories in Czechoslovakia were also visited during this period (PIMCO, 1925, p. 124).

The purpose of the congress was stated as “to introduce American technique and science to industrial circles through important representatives of modern methods of American industrial management” (PIMCO, 1925, p. 3) and “to lead countries that are experiencing or will experience economic problems to find solutions to these problems through scientific management” (PIMCO, 1925). In his message to the congress, Herbert Hoover, then US Secretary of Commerce and later US President, characterized the congress as "propaganda for scientific management" (PIMCO, 1925, p. 31). As Jan Basta, President of the Masaryk Academy of Work, pointed out, the Czechs were very keen from the very beginning to organize the congress in their country, as the industries had generally remained on the borders of other countries after the dissolution of the Austro-Hungarian Empire (PIMCO, 1925, p. 35). Both in terms of how scientific management could be adapted to Czechia (PIMCO, 1925, p. 36) and in terms of trying to bring together business leaders of various nations for cooperation (PIMCO, 1925, p. 41), it can be said that the congress created a positive atmosphere for the organization of the congress on both sides.

Scientific management was seen as an American technique and science. In the congress, it is seen that the United States introduced scientific management to European countries and

demonstrated its success. Lewis Einstein characterized the American delegates as professionals whose “aim is to apply science to life” (PIMCO, 1925, p. 38), while Prof. Karol Adamiecki of the Warsaw Polytechnic Institute saw them as instructors and carriers of knowledge, saying, “We greet the American representatives very warmly because we see them as bearers of the idea of productive work for the highest moral purposes” (PIMCO, 1925, p. 43). The theme of the congress was basically determined as the scientific management of work, prevention of waste in manufacturing, reform of public administration, education and labor selection (PIMCO, 1925, p. 46). Participants took the floor at the congress and expressed their expectations for this important meeting.

The general secretary of the congress, Czech engineer Stanislav Špaček, expressed his expectations: “This congress will give a strong impulse to the critical evaluation of the existing political-economic conditions, will give great initiative to a new political economy at home and abroad, and will put forward a new element in the solution of problems touching international peace” (PIMCO, 1925, p. 41), while Assoc. Prof. Dr. Václav Verunáček expressed his expectations. Prof. Dr. Václav Verunáč saw the congress as “the first step towards the clarification of engineering and industrial methods working in the field of the reconstruction of the world economy and especially for world cooperation” and expressed his hope that “it is our most ardent wish that the results of the congress will bring us all the knowledge of the need for mutual cooperation” and hoped to “contribute to world cooperation whatever may be necessary for economic and social improvement” (PIMCO, 1925, p. 42). Prof. Karol Adamiecki, famous in Europe for his Harmonogram technique, shared his belief that “this international congress for the organization and management of this work, the first of its kind in Europe, will certainly be an important and decisive guide in many problems of economic and social reconstruction both at home and abroad” (PIMCO, 1925, p. 43). Finally, Prof. Lomshakov also expressed his expectations about the congress by using the example of Lithuania:

“During the last World War Lithuania was the scene of military operations and many years of labor of the population were completely destroyed. All local Lithuanian factories and many towns were destroyed... It was deemed necessary not only to rebuild everything destroyed in the war, but also to build the state as quickly as possible. It is clear that the solution of these difficult problems first of all requires good organization, and therefore the Lithuanian nation estimates the importance of work organization quite well. A joint discussion of questions concerning the management of physical and intellectual work will certainly help to solve the present problem” (PIMCO, 1925, p. 44).

As stated by Lomshakov, the effects of the war were frequently mentioned in the congress by managers, bureaucrats and business people who wanted to establish a more efficient and effective organization in the factories that were damaged and wanted to be rebuilt after the First World War. The most important problem in this regard was seen as the trained labor force (PIMCO, 1925, p. 104). Participants from all walks of life who were looking for a solution to both this issue and the problems of industrial growth and development saw scientific management as a prescription. Stanislav Špaček put it this way (PIMCO, 1925, p. 40):

“The importance of the congress becomes even more evident when we consider the terrible economic losses caused by the catastrophe of World War II. It is essential to seek new ways and new means - above all, more efficient methods of working - to compensate for these losses. The

current working methods, the current management systems, we know, are flawed, and with sensible reforms, based mainly on scientific management, we will contribute not only to the security of the state, but also to its satisfaction and a better standard of living for all humanity.”

Echoing Špaček's statements, Antoine Srba, Minister of Public Works of Czechoslovakia, stated that "...there is nothing so urgent for the economic and cultural development of the world as the scientific management of working methods. After the great devastation caused by the world war, which impoverished Europe as a whole and Europe in particular, it is necessary to create important values and restore material prosperity, thus raising the standard of living, which has always depended on a certain material security." (PIMCO, 1925, p. 80).

Josef Mayer stated that "...we are driven by the serious necessity of the changed post-war conditions to give more detailed attention than before to the scientific and rational management of business. The prevention of wastefulness, especially in agriculture, and the standardization of machinery and buildings, etc." (PIMCO, 1925, p. 52), referring to scientific management practices such as waste prevention and standardization.

The Minister of Commerce of the Czech Government, engineer Ladislav Novák, spoke about the methodology of scientific management and mentioned that scientific management could be a key to the economic predicament (PIMCO, 1925, p. 36):

“It may be argued that the present economic world crisis is a general crisis and that the whole economic evolution of the future must take into consideration the only analytical-collaborative method which leads to an adequate solution and which is the only method to be followed in the case of industrial production. This work is of great importance since universal economic renewal depends on an early understanding of these analytical-collaborative methods for rational world production and the sharing of economic property.”

Scientific management was seen as crucial “in production and in the prevention of waste” (PIMCO, p. 46) and its principles were said to lead humanity to more productive results (PIMCO, 1925, pp. 38-39). On the other hand, Dr. Milan Hodža, Minister of Agriculture of Czechoslovakia, “...at the same time systematically strives to make the position of the worker more valuable and humane and to facilitate his entry into the higher civilized life, thus limiting as far as possible the possible conflicts between capital and labor” (PIMCO, 1925, p. 93), and Czech politician Rudolf Rudolf Hodža (PIMCO, 1925, p. 93). 93) and the Czech politician Rudolf Tayerlé’s emphasis on “Scientific management that will emphasize the social factors of cooperation and the common rights of workers and increase their moral and economic values” (PIMCO, 1925, p. 50). Based on these ideas, the participants stated that scientific management also responds to social justice, social life and needs. In this regard, the speakers used similar expressions. Srba said, “scientific management of work also includes a great idea of social justice. Scientific management means the elimination of all waste of materials and energy, the reduction of losses in production which increase the prices of goods and make them unattainable to the poorer classes” (PIMCO, 1925, p. 80), and stated that scientific management contributes to social justice by preventing waste and production errors. Vanek, on the concept of management, stated that “good management is important not only for technical purposes but also for social life” (PIMCO, 1925, p. 39), while Špaček stated that “scientific management today is not a purely technical or economic factor, but has the most decisive influence on all human action by raising the standard of living of mankind

and thereby securing contentment and peace and uniting nations for united effort” (PIMCO, 1925, p. 41). Similarly, Tayerle referred to the social side of scientific management and mentioned the aspect of scientific management, which is expected to bring social welfare, in relation to personnel management (PIMCO, 1925, p. 50):

“The scientific management of work is the social mission of work. Technical science, technical progress, does not and must not serve to advance the welfare of the individual to the material and moral detriment of millions. It is not progress when inventions and the perfection of manufactures put a yoke on the necks of workers by increasing the danger of work, by destroying the health and life of workers materially and morally, or by depriving them of their work.”

Within the framework of personnel selection, which was one of the issues of interest to the Congress, Jenacek states that “the worker should do the work for which he is interested and for which he is specially qualified” and that this “at the same time increases his satisfaction and joy at work” (PIMCO, 1925, p. 46). From a management perspective, engineer Calvin W. Rice, one of ASME's representatives,

“In order to achieve the best results, the work of workers must be carried out and managed in a scientific manner. Good intentions alone are not enough. No good intentions can compensate for the lack of technical knowledge and scientific management. Experience teaches us that an increased spirit of cooperation and goodwill really needs better management knowledge to completely eliminate injustice and prevent losses, which is very demoralizing for both management and staff.”

In his words, he argued that both the need for scientific management and personnel management are important factors in preventing waste and losses. Another topic addressed at Congress is the concept of work. Streicher stated that “...work is an individual or collective manifestation of human activity in which man puts forth all the powers, faculties and characteristics with which he is endowed. All these factors combine to constitute work, either in the search for knowledge or in the production of a fact or phenomenon” (PIMCO, 1925, pp. 57-58), while the President of the Masaryk Academy of Labor, engineer Dr. Jan Bašta, stated that “workers” under industrial working conditions should also be evaluated from a psychological and sociological point of view (PIMCO, 1925, p. 33).

A month before Taylor published his book “Shop Management”, Karol Adamiecki published her study in which she analyzed the on-task movements and rest periods of 16 employees. His conclusions, similar to Taylor's, were a lack of cohesion and coordination in sequential work processes (Debicki, 2015). Considered the father of scientific management in Eastern Europe, Adamiecki's theory of management, based on the harmonization of labor, laid the foundation for scientific management in Poland and Eastern Europe. The Harmonogram, similar to the Gantt chart or today's PERT table, became the basis of production control in the factories where Adamiecki worked (Wesolowski, 1978). Adamiecki attended the Prague Congress, where he shared his theories with the audience. Adamiecki based his theory on the following two principles: With the concept of “structural harmony,” he put forward the principles of harmonious selection of working units to cooperate, and with the concept of “active functional harmony,” he put forward the principles of harmonious cooperation and stated that these principles can be used in the factory

by using graphics or special methods to achieve efficient results and output increases (PIMCO, 1925, p. 57).

Although Adamiecki's work was fundamental, it did not have the expected impact in line with the Soviet influence. Gastev's dissemination of Taylor's ideas to Soviet Russia and neighboring countries under the leadership of Lenin overshadowed Adamiecki's work (Debicki, 2015). This Soviet Americanization led by Lenin and Gastev was reflected in the Prague Congress. The term *Slavonic* was used extensively at Congress. Regarding Soviet Americanization, Tchahotin<sup>3</sup> stated that "in many respects they imitated (the work of scientific management in America)" (PIMCO, 1925, p. 44).

Similar to the issues of personnel selection and work in the congress, where and how scientific management is used is also seen in the issues of sales management, production-agricultural production, wage management, and public administration.

Howard Coonley, who stated that scientific management is generally seen as the control of work in machines, stated that scientific management can be applied to other functions besides this coordination (PIMCO, 1925, p. 77). During this period, Tomáš Bat'a (Witzel, 2003, p. 21), who established a large international business in the Czech Republic using scientific management techniques and who is known in the literature with the Bat'a management system, shared his experiences in production. Bat'a states that it takes more than sympathy, approval or enthusiasm to improve production methods and that progress in manufacturing requires hard work and even personal sacrifices for all employees. In this way, he told Bat'a, production could be improved and wage disputes and losses in production could be avoided (PIMCO, 1925, p. 64). Regarding agricultural production, Dr. Milan Hodža, Minister of Agriculture of Czechoslovakia, made the following statements (PIMCO, 1925, p. 93):

"Since industry deals with mechanical production, while agriculture means organic production, it is absolutely impossible to apply the principles of industrial production in agriculture unless they are adapted to specific technical and psychological conditions. With this obvious difference, scientific organization or reorganization must be regarded as an inevitable necessity for economic and moral progress in agriculture."

On the subject of sales management, C. K. Woodbridge, Sales Manager of Dictaphone Sales Corporation, offered some suggestions for sales management. Woodbridge stated that sales management consists of production, finance and distribution functions, but he also made suggestions to sales managers. He stated that a sales manager would achieve success through personal leadership qualities, personal contact in the field, attending sales conferences and congresses, taking part in competitions with prizes, and following company magazines and sales bulletins (PIMCO, 1925, pp. 86-87).

Delegates put forward various proposals on wage management and especially on profit sharing with employees. Edward S. Cowdrick, a US consultant, explained that employees would

---

<sup>3</sup> Tchahotin, one of the Russian Taylorists of this period, was Pavlov's assistant between 1912 and 1918. Tchahotin believed in Americanization to improve Russian industrial production and studied the new organizational principles developed in the West. For detailed information, see Biggart, J. (2012). Sergei Stepanovich Chakhotin A Russian Taylorist in Berlin 1922-1926. Alexander Solzhenitsyn Institute for the Study of Russian Culture Abroad.



gain a sense of responsibility and cooperation if they were provided with conditions such as adequate wages, protection of their position, opportunities for promotion, good working conditions, the chance to express themselves, and a leader to inspire them (PIMCO, 1925, p. 63). On the other hand, different views have been presented on profit sharing. Streicher argued that profit sharing stems from two points: participation in labor and participation in capital. At this point, Streicher states that profit sharing is affected by factors such as salaries or wages, the firm's turnover and net profit, years of employment, the number of members of the employee's family, the economic and industrial contribution of the employee in the firm, and the employee's good faith and honesty (PIMCO, 1925, pp. 69-70). Cowdrick suggested that this principle should not be violated by citing the example of the United States, stating that the trust of employees in the procedure by which their wages are determined and the inconsistency in the wages of those doing the same job may create a problem for employees (PIMCO, p. 62).

Another topic on the agenda of the Congress was public administration. Similar to other topics, various rule proposals and opinions were expressed. Charles F. Merriam stated that incorporating scientific management into public administration processes was the most urgent task of this period and that scientific management was the main goal of modern political research (PIMCO, 1925, p. 99).

Alois Čermák, a Czech engineer, stated that modern public life demanded many innovations and changes and that administration had become complex. In this respect, he proposed a number of simplifications, such as avoiding duplication of ministries and departments, giving more authority and responsibility to academics, reforming the taxation system, and giving priority to talented people in personnel selection (PIMCO, 1925, p. 108). Prof. Edwin Hauswald, who was also in Turkey for a period and pioneered the establishment of accounting science, also made suggestions that can be considered close to Čermák. Prof. Hauswald suggested the adoption of rational methods in parliament and municipal councils, limiting the influence of public institutions, managing public institutions like large private companies, and appointing people with experience and knowledge of life conditions (PIMCO, 1925, p. 98).

Going back to Person, who shared his impressions of the congress, he said that the congress participants were very impressed by the Skoda factory. Apart from that, Person said that the Prague congress was inspiring rather than informative and thought that the congress would affect Eastern Europe along with Prague. Person cited reasons such as (1) the practicality and realism of the US delegates, (2) the belief in the American papers that the idealistic goals and results of scientific management depended on the understanding and mastery of management principles and precise management techniques, and (3) the gift of American management publications to the Czech side (Person, 1925, pp. 198-199). Person also shared in his article that the next congress was planned to be held in Philadelphia in 1926 under the name of the First International Congress of Management (Person, 1925, p. 199), but the congress was organized in Brussels the following year with more local opportunities.

## **Conclusion**

At the Prague Congress, the rhetoric of the Czech participants and invited US delegates was seen as propaganda. On the one hand, the post-war economic situation, and on the other hand, the first journey of scientific management, perceived as *American science and technique*, was the main purpose of the Prague Congress. Scientific management, which emerged in the management arena, witnessed the exchange of ideas in its first journey to the Eastern European region with the Prague Congress through the Taylor Society and US engineers. At the Congress, Eastern European and Russian representatives discussed the post-war economic situation, solutions to production problems, and mutual cooperation.

## References

1. Beissinger, M. R. (1988). *Scientific management, socialist discipline, and Soviet power*. Harvard University Press.
2. Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. Alfa Yayınları.
3. Biggart, J. (2012). Sergei Stepanovich Chakhotin A Russian Taylorist in Berlin 1922-1926. Alexander Solzhenitsyn Institute for the Study of Russian Culture Abroad.
4. Debicki, B. J. (2015). Forgotten contributions to scientific management: work and ideas of Karol Adamiecki. *Journal of Management History*, 21(1), 40-67.  
<https://doi.org/10.1108/JMH-09-2013-0043>
5. Faust, M. (2002). Consultancies as actors in knowledge arenas: Evidence from Germany. In Matthias Kipping and Lars Engwall (Eds.) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press. 146-166.
6. Grachev, M., & Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of Management History*, 19(4), 512-527.  
<https://doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0043>
7. Kipping, M. (1997). Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History*, 39(4), 67-83.  
<https://doi.org/10.1080/00076799700000146>
8. Marshev, V. I. (2021). *History of management thought: genesis and development from ancient origins to the present day*. Springer Nature.
9. Mihalasky, J. (1996). *Scientific Management in Central Eastern Europe — Czechoslovakia, Hungary, and Poland*. In: Spender, J.C., Kijne, H.J. (eds) *Scientific Management*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1421-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1421-9_6)

10. Person, Harlow S. (1924). PIMCO, Prague: Excellence of Organization-Composition of Delegations-Conduct of Meetings-Mental Attitudes in Discussion-Influence and Significance. *Bulletin of the Taylor Society*, 9(5), 195-199.
11. Report of the Proceedings of the First International Management Congress in Prague (PIMCO). (1924). July 20-24, 1924. The Masaryk Academy of Work.
12. Witzel, M. (2003). Tomás Bat'a (1876–1932). In *Fifty Key Figures in Management* (pp. 39-44). Routledge.
13. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. Sixth Edition. John Wiley & Sons.