

XX Международная  
конференция  
История управленческой  
мысли и бизнеса  
Менеджмент и роли  
менеджеров: вчера, сегодня,  
завтра

Под научной  
редакцией  
В.И. Маршева



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
Экономический факультет



**XX МЕЖДУНАРОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
МЫСЛИ И БИЗНЕСА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ И РОЛИ  
МЕНЕДЖЕРОВ: ВЧЕРА,  
СЕГОДНЯ, ЗАВТРА»**

**г. Москва, 28—30 июня 2019 г.**

Москва  
2019

УДК 65.012.23

ББК 65.02

Д25

Научный редактор – В. И. Маршев

Технические редакторы – И.В. Дволучанский, С.В. Шелокова,  
Г.К. Раевский, Е.А.Титова, Н.И. Никитина, П.А. Патрон

**Д25 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. – 288 с.

**ISBN 978-5-906932-24-2**

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. За эти годы было проведено 19 конференций по различным темам управления (менеджмента).

На последней конференции участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось продолжить исследования тематики ИУМ-2018, расширив контекст, и обсудить не только изменения управленческого труда, но и проблемы парадигмального развития менеджмента и соответствующих изменений ролей менеджеров. При обсуждении темы ИУМ-2019 предлагалось продолжить исследование имевших место в истории управления и управленческой мысли последствий и последствий появления, влияния и внедрения новых технических, информационных и иных средств на содержание управленческого труда, на менеджмент в целом, на менеджеров и на их роли в прошлом, настоящем и в надвигающихся сценариях будущего.

Именно поэтому Оргкомитет конференций принял решение провести в 2019 году очередную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра». Придерживаясь нашей формулы: «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях!», мы призываем коллег принять участие в конференции ИУМ-2019 не только и не столько в связи с цифровой экономикой, сколько в обмене мнениями по исследованиям развития управленческой мысли в связи с появлением новых технических, технологических и любых иных средств, проявляющих себя как причины изменений взглядов теоретиков на управление и как форм проявления в реальном управлении.

В данном сборнике представлены доклады участников 20-й конференции, прошедшей в стенах экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 28–30 июня 2019 года.

УДК 65.012.23

ББК 65.02

© Экономический факультет

МГУ имени М.В. Ломоносова, 2019

**ISBN 978-5-906932-24-2**

# СОДЕРЖАНИЕ

Организаторы конференции . . . . .	6
Оргкомитет конференции . . . . .	6
Список участников . . . . .	7
От научного редактора . . . . .	11
<i>Аксенов В.А.</i> Роли менеджмента в оперативном управлении организациями . . . . .	15
<i>Алифанова Т.И.</i> Роль менеджеров во внешних коммуникациях компаний в современных условиях . . . . .	18
<i>Архипов И.С., Маршев В.И.</i> Развитие взглядов на сценарный менеджмент . . . . .	22
<i>Богачев В.Ф., Микуленок А.С.</i> Российский менеджмент сегодня: национальные особенности развития . . . . .	29
<i>Бородовская М.Б.</i> Методология «обучения в течение всей жизни» как возможность развития менеджеров в современном обществе . . . . .	33
<i>Братченко С.А.</i> Некоторые размышления о возможностях и рисках цифровизации и как они отражаются на труде руководителей в бизнесе и государственном управлении . . . . .	38
<i>Виханский О.С.</i> Проблемы менеджмента: реальность или фантомные боли . . . . .	48
<i>Герасимов Б.Н.</i> Исследование деятельности сотрудников научной организации . . . . .	50
<i>Грязнова А.М.</i> Илон Стив Брэнсон как ролевая модель российских студентов, изучающих менеджмент . . . . .	62
<i>Дроздов В.В.</i> О роли вилика в администрации древнеримского сельскохозяйственного имения . . . . .	74
<i>Калюжная А. С.</i> Эволюция парадигмы научных школ в теории управления экономическими системами . . . . .	80

<i>Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И., Шешуков М.А.</i> Компетенции менеджера программ проектов с высоким уровнем неопределенности . . . . .	89
<i>Кожеева О.В.</i> Актуализация идей школы человеческих отношений для современного менеджмента . . . . .	97
<i>Косов М.Е.</i> Перспективы применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом . . . . .	107
<i>Кудайбергенова Н.С.</i> Формализация процессов планирования в автомобильной промышленности . . . . .	114
<i>Кудрявцева Е.И.</i> Современные роли проактивных сотрудников: предикторы управленческой адаптации . . . . .	129
<i>Кудрявцева О.В.</i> Циркулярная экономика как управленческая стратегия . . . . .	137
<i>Кузин Д.В.</i> Проблемы менеджмента в эпоху цифровизации . . . . .	143
<i>Кузьмичев А.Д.</i> Квалиметрия – первый юбилей . . . . .	155
<i>Лизунова Л.А.</i> Аудит: роли менеджеров . . . . .	165
<i>Лугачев М.И., Маршев В.И.</i> Диалектика цифровой экономики . . . . .	169
<i>Маркасова Э. В.</i> Проблемы развития организационно-экономического механизма самокупаемости онлайн-школы . . . . .	171
<i>Миракян А.Г.</i> Развитие управленческих кадров в цифровой экономике . . . . .	180
<i>Ниязова М.В.</i> Менеджмент в системе академических исследований . . . . .	183
<i>Платонов Д.Н.</i> Зачем в середине 16 века был составлен русский «домострой»? . . . . .	189
<i>Пономарев И.П.</i> Новые роли менеджера в «звездной экономике» . . . . .	192
<i>Разумова Т.О., Иванова Е.С.</i> Участие женщин в управлении как фактор развития компании . . . . .	195
<i>Рубан Д.А.</i> Мутации ролей менеджера в динамично меняющихся отраслях экономики . . . . .	198
<i>Савелёнок Е.А., Беляев И.И.</i> Управление счастьем, или О невидимой руке менеджмента . . . . .	205

---

<i>Сараев В.В.</i>	
О матрице основополагающих правовых понятий отраслевых объектов, влияющих на процессы управления . . . . .	.211
<i>Смирнов С.Р.</i>	
Тренды процесса трансформации традиционных организаций в организации нового типа . . . . .	.217
<i>Сологубова Г.С.</i>	
Интеллектуальные площадки для диалога. Власть и свобода – оппортунизм целей и поиск соразмерности (гармонии). . . . .	.223
<i>Спирин И.В., Гришаева Ю.М.</i>	
Цифровизация и экологизация как объективные тенденции в подготовке менеджеров . . . . .	.241
<i>Суханова Г.Н.</i>	
Управление персоналом и рекрутинг в Древнем мире: анализ исторических источников . . . . .	.250
<i>Хорошильцева Н.А.</i>	
Требования к компетенциям менеджеров в условиях цифровизации . . . . .	.254
<i>Nataliya Aleshina</i>	
Jobs and skills in the digital economy . . . . .	.259
<i>Bradley Bowden</i>	
Shifting sands: changing attitudes towards management history in western academia . . . . .	.261
<i>Sergey Chernov, Ismatilla Mardanov</i>	
Postmodern organization theory and concept of managing free enterprises . . . . .	.281

## **ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ**

- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
- Экономический факультет МГУ
- Ассоциация выпускников ЭФ МГУ
- Некоммерческое партнерство «Обучение в течение всей жизни»
- Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
- Журнал «Управленческие науки»

## **ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ**

**А.А. АУЗАН** (сопредседатель) — д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ

**В.П. КОЛЕСОВ** (сопредседатель) — д.э.н., проф., президент экономического ф-та МГУ

**В.И. МАРШЕВ** (сопредседатель) — д.э.н., проф. экономического ф-та МГУ

**А.А. КУРДИН** (зам. председателя) — к.э.н., с.н.с., зам. декана по науке экономического ф-та МГУ

**О.С. ВИХАНСКИЙ** — д.э.н., проф., зав. каф. ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ

**Н.П. ИВАЩЕНКО** — д.э.н., проф., зав. каф., зам.декана ЭФ МГУ

**М.В. ПАЛТ** — к.э.н., доцент, зам.декана ЭФ МГУ

**С.В. ЩЕЛОКОВА** — к.э.н., ст.преп. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

**И.В. ДВОЛУЧАНСКИЙ** — м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

**Н.И. РОЗЕНБЕРГ** — м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ

**Г.К. РАЕВСКИЙ** — инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ

## СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **Аксенов Виктор Алексеевич** – канд. ист. наук, доцент, Нижегородский государственный университет имени Н.И.Лобачевского, Национальный исследовательский университет (г.Нижний Новгород); aksv5@rambler.ru
2. **Алешина Наталия Викторовна** – кафедра международной экономики, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; Nataliya.Aleshina@gmail.com
3. **Алифанова Татьяна Эльдаровна** – аспирант кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; tatyana.alifanova@gmail.com
4. **Архипов Иван Сергеевич** – магистр ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, arhipov1995@yandex.ru
5. **Аузан Александр Александрович** – д.э.н., профессор, декан ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; dean@econ.msu.ru
6. **Батаева Бэла Саидовна** – д.э.н., доцент, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва; b.bataeva@gmail.com
7. **Бекоева Диана Дмитриевна** – д.псих.н., профессор кафедры управления персоналом ФГУ МГУ им. М.В. Ломоносова; bekoeva@mail.ru
8. **Беляев Илья И.** – студент магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций НИУ ВШЭ (г.Москва)
9. **Богачев Виктор Фомич** – д.э.н., гл. научный сотрудник, Кольский научный центр РАН; vic-bogachev@mail.ru
10. **Бородовская Марина Борисовна** – к.э.н., Ассоциация независимых директоров советник по развитию программы IoD Chartered Directorgm в России; marina.borodovskaya@gmail.com
11. **Боуден Бредли (Bowden Bradley)** – профессор, Университет Гриффин (Griffith University, Australia); главный редактор «Journal of Management History»; b.bowden@griffith.edu.au
12. **Братченко Светлана Анатольевна** – к.э.н., старший научный сотрудник, Институт экономики РАН (г.Москва); svetlana.bratchenko@gmail.com
13. **Виханский Олег Самуилович** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова; mail@mgubs.ru
14. **Герасимов Борис Никифорович** – д.э.н., профессор Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка» (Самара), boris0945@mail.ru
15. **Гришаева Юлия Михайловна** – д.пед.наук, доцент, Московский государственный областной университет – МГОУ (Московская область); m.g@mail.ru
16. **Дволучанский Иван Владимирович** – м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; dvoluchansky@gmail.com
17. **Дроздов Виктор В.** – д.э.н., профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; dro-viktor@yandex.ru



18. **Иванова Екатерина Сергеевна** – студентка 4 курса ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; ekaivanova21@gmail.com
19. **Ивашенко Наталья Павловна** – д.э.н., профессор, зам. декана по межфакультетскому взаимодействию и инновационной деятельности ЭФ МГУ, заведующая кафедрой экономики инноваций ЭФ МГУ; nivashenko@mail.ru
20. **Калюжная Анна Сергеевна** – аспирантка ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; kalyuzhnayaas@mail.ru
21. **Клименко Эдуард Юрьевич** – к. ф.-м. н., заместитель начальника департамента развития систем управления ОАО «РЖД» (г. Москва), eduard.klimenko@gmail.com
22. **Кожевина Ольга Владимировна** – д.э.н., профессор Департамента антикризисного управления и финансов, Институт экономики и антикризисного управления; ol.kozhevina@gmail.com
23. **Колесов Василий Петрович** – д.э.н., профессор, президент ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; kolesov@econ.msu.ru
24. **Косов Михаил Евгеньевич** – к.э.н., доцент, Финансовый университет при правительстве РФ, kosovme@mail.ru
25. **Крайнова Вера Владимировна** – к.э.н., доцент, проректор по учебно-методической работе Волжского государственного университета водного транспорта (ВГУВТ)
26. **Крючков Владимир Николаевич** – д.э.н., профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва); kriuchk@rambler.ru
27. **Кудайбергенова Нурбуви Сериковна** – MBA, менеджер проектного офиса ООО «Русские Автобусы – Группа ГАЗ»; nurbuvi@mail.ru
28. **Кудрявцева Елена Игоревна** – канд. псих. наук, доцент департамента менеджмента НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург); eikudriavtseva@hse.ru
29. **Кудрявцева Ольга Владимировна** – д.э.н., профессор кафедры экономики природопользования ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; olgakud@mail.ru
30. **Кузин Дмитрий Владимирович** – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию (ЕСВЕ); dvkuzin@inbox.ru
31. **Кузнецов Андрей Евгеньевич** – предприниматель, Руководитель Kuznetsoff@Laboratory, 7905415@mail.ru
32. **Кузьмичев Андрей Дмитриевич** – д.и.н., профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана; a\_kuzmichoff@mail.ru
33. **Курдин Александр Александрович** – к.э.н., доцент, зам. декана по научной работе ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; kurdin@econ.msu.ru
34. **Лизунова Лариса Альбертовна** – аудитор, ООО «Корсаков и партнеры»; LisunovaLA@rambler.ru

35. **Лугачев Михаил Иванович** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической информатики ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; mil@econ.msu.ru
36. **Любимов Виктор Иванович** – д.т.н., профессор кафедры проектирования и технологии постройки судов ВГУВТ
37. **Любимова Марианна Викторовна** – к.э.н., доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела Института экономики и предпринимательства ННГУ им.Н.И.Лобачевского; lbmv73@gmail.com
38. **Марданов Исматилла (Mardanov Ismatilla)** – Ph.D. in Business Administration, доцент, Southeast Missouri State University (США); imardanov@yahoo.com
39. **Маркасова Элеонора Владимировна** – к.э.н., продюсер, Продюсерский центр образовательных программ; emarkasova.eleonora@gmail.com
40. **Маршев Вадим Иванович** – д.э.н., проф. кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; vmarshv@mail.ru
41. **Микуленок Алексей Сергеевич** – аспирант, СПбГУ; генеральный директор, ООО «Петро-сервис», alexei.mikulenok@gmail.com
42. **Миракян Аракся Григоревна** – к.э.н., ассистент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; araks-m@yandex.ru
43. **Неизвестный Сергей Иванович** – к.ф.м-н., д.т.н., профессор Российской ассоциации управления проектами (г. Москва); sergey@neizvestny.com
44. **Ниязова Марина Валентиновна** – к.э.н., доцент, начальник научно-исследовательского отдела Владивостокского филиала Российской таможенной академии; marinav.var@gmail.com
45. **Палт Михаил Викторович** – к.э.н., доцент, зам. декана ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; palt@econ.msu.ru
46. **Платонов Дмитрий Николаевич** – д.э.н., профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; dnpdnp21@gmail.com
47. **Пономарев Игорь Пантелеевич** – к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; ponip@mail.ru
48. **Раевский Георгий Константинович** – инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; raevskiygk@gmail.com
49. **Разумова Татьяна Олеговна** – д.э.н., проф., зав. кафедрой экономики труда и персонала, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова; Tatiana.razumowa@yandex.ru
50. **Розенберг Наталия Игоревна** – м.н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; rozennat@gmail.com
51. **Рубан Дмитрий Александрович** – PhD (Университет Претории, ЮАР), кандидат наук (Ростовский госуниверситет, РФ), доцент, доцент Высшей школы бизнеса, Южный федеральный университет; ruban-d@mail.ru

52. **Савелёнок Евгений Алексеевич** – к.э.н. доцент Департамента образовательных программ Института образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; savelyonok@yandex.ru
53. **Сараев Владимир Васильевич** – к.ю.н., директор ООО «Право Бизнес Суд», председатель Совета директоров ПАО «ОНХП», преподаватель дисциплин «Право», «Правовая среда инновационного бизнеса» Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: vladimir\_saraev@bk.ru
54. **Смирнов Станислав Романович** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; smirnov@mgu.ru
55. **Сологубова Галина Сергеевна** – к.э.н., доцент кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности Санкт-Петербургского государственного экономического университета, en-consalt@mail.ru
56. **Спирин Иосиф Васильевич** – д.т.н., профессор, ОАО «Научно-исследовательский институт автомобильного транспорта», Москва; ivspirin@yandex.ru
57. **Суханова Гульшат Назифовна** – Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», Институт образования, генеральный директор ООО «Кадровый капитал»; gsukhanova@hse.ru
58. **Трачук Аркадий Владимирович** – д.э.н., профессор, руководитель Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ; ATrachuk@fa.ru
59. **Трифонов Павел Владимирович** – к.э.н, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, trv2005@mail.ru
60. **Хмелькова Наталья Владимировна** – д.э.н., профессор, АНО ВО «Гуманитарный университет» (Екатеринбург); umnichka-72@mail.ru
61. **Хорошильцева Наталья Анатольевна** – к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; 89161537372@mail.ru
62. **Чернов Сергей Епифанович** – к.э.н., профессор, РАГСИНХ; sergchernov@mail.ru
63. **Шешуков Михаил Александрович** – директор программ ООО «Ростелеком ЦТ» (г. Москва), m.sheshukov@rtk-it.ru
64. **Шолокова Светлана Викторовна** – к.э.н., ст. преподаватель кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова; shchokolokova@gmail.com
65. **Nichols, Philip M.** – Ph.D, associate Professor of Legal Studies and Business Ethics at Wharton School, University of Pennsylvania (Philadelphia , USA), nicholsp@wharton.upenn.edu
66. **Stevenson-Clarke Peta, Dr.**, RMIT University (Melbourne Australia)

## ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления.

За эти годы были проведены конференции по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.),
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.),
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.),
- «Развитие кадров управления» (2001 г.),
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002 г., 2003 г.),
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 г., 2005 г.),
- «Российская модель управления» (2008 г.),
- «Национальные модели управления» (2009 г.),
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.),
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.),
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.),
- «От стратегаем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.),
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.),
- «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.).

На последней конференции участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось продолжить исследования тематики ИУМ-2018, расширив контекст, и обсудить не только изменения управленческого труда, но и проблемы парадигмального развития менеджмента и соответствующих изменений ролей менеджеров. При обсуждении темы ИУМ-2019 предлагалось продолжить исследование имевших место в истории управления и управленческой мысли *последствий* и *последствий* появления, влияния и внедрения новых технических, информационных и иных средств на содержание управленческого труда, на менеджмент в целом, на менеджеров и на их роли в прошлом, настоящем и в надвигающихся сценариях.

Именно поэтому Оргкомитет конференций принял решение провести в 2019 году очередную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра». Подобного рода оценки возникновения и развития управленческой мысли на парадигмальном уровне уже обсуждались на конференциях в 1996, 2004 и 2005 гг. Придерживаясь нашей формулы: «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях!», мы призываем коллег принять участие в конференции ИУМ-2019 не только и не столько в связи с цифровой экономикой, сколько в обмене мнениями по исследованиям развития управленческой мысли в связи с появлением новых технических, технологических и любых иных средств, проявляющих себя как причины изменений взглядов теоретиков на управление и как форм проявления в реальном управлении.

Как и в прошлом году, ждем доклады и дискуссию на тему об оценках инвариантности атрибутов управления (менеджмента), как системы, на различных уровнях управления организациями конкретных регионов, отраслей, на разных стадиях жизненного цикла организаций в различных конкретно-исторических условиях в контексте революционных изменений в бизнес-среде организаций.

Для обсуждения на конференции ИУМ-2019 выносятся как вопросы ИУМ-2018, так и новые вопросы.

Почему и как на протяжении тысячелетий существования управления изменялись идеи и взгляды на управление социальными объектами, понимаемое сегодня как «осознанное, осмысленное, целенаправленное, системное постоянное воздействие определенного «субъекта» на социальный объект»?

Существует ли конечный (или бесконечный) список причин, определяющих парадигмальные изменения в управлении социальными

объектами? Если да, то как он выглядит сегодня? Можно ли и как его структурировать?

Как звучат ответы на вечно актуальные три вопроса о состоянии истории управленческой мысли: Где «мы» были? Где «мы» есть? Где «мы» будем?

Является ли «управление» только видом *общечеловеческой* деятельности?

Существовал, существует и будет ли существовать такой вид *профессиональной* трудовой деятельности, как «управление (менеджмент) социальными объектами»?

Если да (и тем более если нет, т.е. «менеджмент как профессия — это миф»), то какой был смысл в древних Предписаниях, Наставлениях, Поучениях, Инструкциях правителей полисов, государств, империй, семейных компаний своим наследникам? Какой смысл в современных российских профстандартах, содержащих от трех и более уровней «управленцев» с прописанными «трудовыми функциями»?

Что делали, делают и будут делать «менеджеры» разных уровней, функционалов, на разных стадиях ЖЦО, разных отраслей и размеров бизнеса? Почему?

Какие роли исполняли, исполняют и будут исполнять менеджеры?

Какие компетенции (знания, умения, навыки) для выполнения управленческого труда были нужны менеджерам в древности? Требуются в настоящем? Понадобятся в будущем? Почему?

Все ли уровни менеджеров (точнее, содержание и формы их деятельности) будут роботизированы в эпоху модной цифровой экономики? Почему?

Появятся ли среди роботизированных менеджеров «новые луддиты»? Когда? Почему? Как тогда бороться с движением новых луддитов? Какие этические проблемы возникнут в процессе роботизации менеджеров? Почему?

Как и кто обучал и/или научал менеджеров в прошлом? Обучает/научает в настоящем? Будут обучать/научать в эпоху цифровой экономики?

На некоторые из выше сформулированных вопросов были получены ответы на конференции ИУМ-2018, с трудами которой можно ознакомиться на [https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20180516195809\\_2354/](https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20180516195809_2354/)

В предлагаемом вашему вниманию сборнике трудов конференции ИУМ-2019, как уже стало традицией, есть доклады студентов, магистров и аспирантов, а не только маститых ученых и практиков. В докладах

заметное усиление двух аспектов: во-первых, «исторический поворот» и взгляд на смену технологических укладов в контексте «постмодерна» и, во-вторых, негативные последствия цифровизации в управлении социальными объектами. Так что дискуссия на конференции ИУМ-2019 и после неё в научном сообществе ожидается острой и плодотворной.

Приглашаем всех желающих принять участие в 20-й конференции по ИУМиБ!

*С уважением,  
сопредседатель оргкомитета ИУМ-2019,  
научный редактор,  
д.э.н., заслуженный профессор Московского университета  
Вадим Иванович Маршев*

## **Роли менеджмента в оперативном управлении организациями**

**Аннотация.** В последнее время в научно-практической литературе появляется все больше концепций и подходов, связываемых с операционным менеджментом. Это отражает новую тенденцию в развитии практики теории и управления. В докладе будет предпринята попытка систематизировать результаты исследований динамики ролевой структуры операционного менеджмента коммерческими предприятиями.

**Ключевые слова:** операционный менеджмент, стратегия операционного менеджмента, статусно-ролевая структура организации.

*Victor Aksenov*

## **The role of management in the operational management of organizations**

**Abstract.** Recently, more and more concepts and approaches associated with operational management have appeared in the scientific and practical literature. This reflects a new trend in the development of the theory and management practice. The report will attempt to systematize the results of studies of the dynamics of the role structure of operational management by commercial enterprises.

**Keywords:** operational management, strategy of operational management, status-role structure of the organization.

1. Сегодня в научно-практической литературе появляется все больше концепций и подходов, связываемых с операционным менеджментом. Это и «Бережливое производство» (Lean manufacturing, Lean production), и системы Канбан, Кайдзен, и TPM (Total Productive Maintenance), и JIT (Just-In-Time).

Операционный менеджмент вторгается в более высокий уровень тактики и даже стратегии. Появляется даже подход к формулировке



«стратегии оперативного менеджмента». Чтобы понять, как реагировать на эти изменения, на наш взгляд, надо представить, как меняются роли руководителей в последнее время.

2. В современных условиях усложняется ролевая структура организаций малых контактных групп, которые составляют основу объектов управления на оперативном уровне. В работе [1] нами предложена определенная ролевая структура (см. рис. 1).

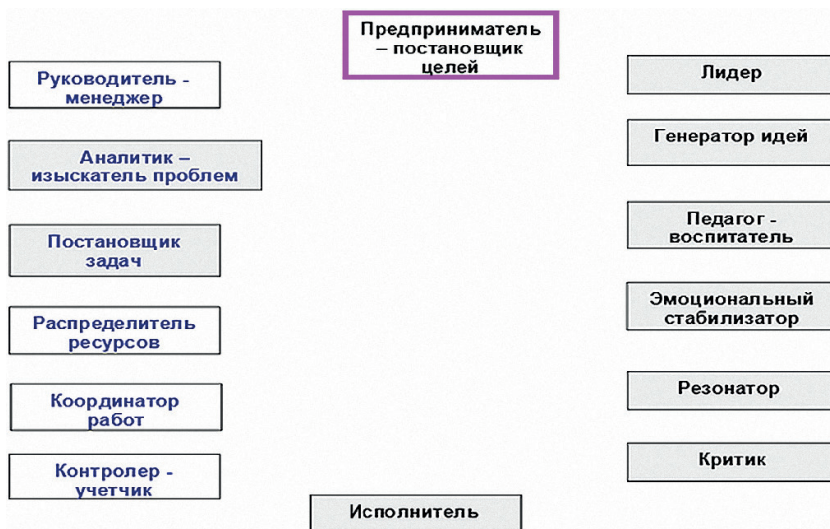


Рисунок 1. Статусная ролевая структура организации

3. Взяв эту модель за основу, мы провели исследование динамики процессов делового внутриорганизационного взаимодействия на коммерческих предприятиях различных регионов России за 2008–2009 и 2017–2019 годы. Выборка включала как подразделения крупных промышленных предприятий, так и малые, средние предприятия различных сфер и отраслей деятельности. Она носила случайный механический характер и не позволяет, на наш взгляд, делать широкие обобщения. Автор исходил из гипотезы об отсутствии различий на уровне рабочих групп во всех этих объектах. Хотя уже в ходе исследования стало ясно, что специфика имеется. Соответствие работников формальным ролям проводилось в самом начале исследования на основе должностных инструкций, приказов, протоколов совещаний и т.п., а неформальным ролям – с помощью опросов, интервью, с использованием известной методики Морено («социодинамика»).

4. В докладе на конференции ИУМ-2019 будут приведены результаты наших исследований.

### **Литература**

1. Аксенов В.А., Шахов А.Е. Обучение управлению: выбор модели образования // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 8.

*Алифанова Т.И.*

## **Роль менеджеров во внешних коммуникациях компаний в современных условиях**

**Аннотация.** Рассматривается роль менеджеров во внешних коммуникациях компаний, учитывающая условия современного развития общества. Предложена новая роль менеджеров компаний в коммуникациях с широкой общественностью: как посредством взаимодействия с лидерами общественных мнений, так и в построении новых каналов распространения бизнес-сообщений.

**Ключевые слова:** коммуникации компаний с широкой общественностью, роль менеджмента во внешних коммуникациях компаний.

*Tatyana Alifanova*

## **The role of top managers in external communications of companies in modern conditions**

**Abstract.** This article examines the role of managers in external communications of companies taking into account the conditions of modern development of society. The new role of company managers in communicating with the general public is proposed: both through interaction with leaders of public opinion and in building new channels of distribution of business messages.

**Keywords:** communication of companies with the general public, the role of management in external communications of companies.

Сегодня развитие информационных технологий дало миллионам людей возможности для качественных и мгновенных взаимных коммуникаций. Передовые слои социума уходят за рамки потребления сообщений широкоэвещательных традиционных СМИ в публичное межличностное общение. Наиболее публичные личности собирают собственные аудитории и становятся для них источником сообщений. Сложившиеся условия позволяют популярным личностям вести массовые коммуникации, не прибегая к большим затратам, тем самым становясь активными и влиятельными лидерами общественных мнений.

Перераспределение внимания, привычек и интересов общества в свою очередь изменило и каналы связей бизнеса с общественностью. Согласно опросам, в 2014 году более 80% руководителей предприятий указали, что социальные сети являются неотъемлемой частью их бизнеса<sup>1</sup>. Сейчас же все более популярным становится привлечение к бизнес-коммуникациям известных сетевых личностей. В 2018 году почти 85% опрошенных eMarketer маркетологов заявили, что начнут работу хотя бы с одним агентом влияния. Респонденты согласно данному опросу увеличили внимание к социальным сетям – 44,7%, к мобильным приложениям – 37,2%, лидерам общественного мнения – 30,5%, видеоматериалам – 30,1%, к интеграции разрозненных каналов коммуникации – 25,2%<sup>2</sup>. Менеджмент компаний становится публичным и доступным. Развиваются взаимодействия крупного бизнеса и лидеров мнений, индивидуальных медиа (owned media англ.).

Эмпирически лидер мнения – это человек, отличающийся высоким социальным статусом и лучшей информированностью, оказывающий влияние на мнение других людей, интерпретируя содержание и смысл сообщений средств массовой информации. Ведущие в индивидуальных СМИ излагают свой опыт, знания, размышления – создают предпочтения, тенденции.

Появление новой социальной роли медийной персоны можно объяснить феноменом парасоциальных отношений, предложенным социологами Дональдом Хортоном (Donald Horton англ.) и Ричардом Велем (Richard Wohl англ.) для обозначения возникающих эмоциональных связей между телезрителями и так называемой «persona» – ведущим телепередачи<sup>3</sup>. Блогеры имеют больше свободы и в отличие от телеведущих не согласовывают свои действия, а лично обращаются к подписчикам, что «увеличивает чувство ложной близости и создает иллюзию общения»<sup>4</sup>. Возросшая отчужденность современного общества также способствует поискам односторонних дружеских отношений с лидерами общественного мнения. Материал блогеров/влогов неотделим от личности ведущего. Зритель выбирает уже скорее не материал, а близкого по взглядам, мировоззрению, образованности антрепренёра.

<sup>1</sup> Urs Gattiker. Social Media Audits. 2014. ISBN 9781843347453

<sup>2</sup> Global Influencer Marketing 2019 What to Know About Spending, Stories, Fraud and Microinfluencers <https://www.emarketer.com/content/global-influencer-marketing-2019>

<sup>3</sup> Horton D., Wohl R. R. Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*. 1956. № 19. P. 233.

<sup>4</sup> Алиса Загрядская. «Мой лучший друг меня не знает». <https://knife.media/parasocial/> 7 августа 2018

Возможности влияния известных публичных личностей на мнения масс во многом объясняется таким психологическим явлением, как социальное доказательство (англ. Social proof). Данный термин впервые был представлен социальным психологом Робертом Чалдини (Robert Cialdini англ.)<sup>1</sup> и описывает ситуации, когда люди считают, что окружающие их более опытные, вследствие этого действия и поведение окружающих считают предпочтительным. Например, согласно данной теории, социальный статус незнакомого человека оценивают по тому, как к этому человеку относятся окружающие. Достоинства личностей, оцениваемых как успешные, объясняют их положительными качествами и не замечают их недостатков. Относительно исследуемой темы данное явление применимо как к лидерам общественного мнения, так и их атрибутам.

Концепция социального доказательства и фундаментальная ошибка атрибуции могут быть легко использованы как на пользу репутации компаний, так и против них. В данных условиях возрастает ответственность и роль менеджеров компаний в ведении внешних коммуникаций. Резонанс их сообщений пропорционален их известности аудиториям. Следовательно, роль топ-менеджмента и публичных менеджеров компании наиболее влиятельна во внешних коммуникациях.

Менеджеры компаний, используя собственную публичность, могут массово распространять сообщения компаний. Также для этих целей могут привлекать и сторонних публичных лиц. С помощью публичности менеджеров и сотрудничества с лидерами общественных компания может осуществлять ряд коммуникационных функций:

- ведение внешних коммуникаций;
- популяризация собственных брендов;
- кризис-коммуникации;
- увеличение репутационного капитала;
- создание сообществ поклонников компании.

Чтобы реализовывать подобные проекты, менеджерам компаний нужно быть представленными и активно действовать на популярных сетевых площадках — социальных сетях. Коммуникации в социальных сетях позволяют точно воздействовать на целевую аудиторию, при этом в наименьшей степени затрагивая незаинтересованных людей. Сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия за счёт социальных связей, лежащих в основе взаимодействия.

---

<sup>1</sup> Robert B. Cialdini. Influence: The Psychology of Persuasion. 1984

Чтобы исключить опасения потери контроля над репутацией компании, её менеджеры, занятые внешними коммуникациями, могут организовать собственные интересные аудиториям каналы коммуникаций. Компания может наделить собственных менеджеров полномочиями публично представлять компанию на популярных площадках виртуальных коммуникаций для повседневного общения. А топ-менеджеры смогут доступно рассказать о важных стратегических решениях компании. В случае удачной реализации такого мультимедиа-проекта менеджмент компании сможет быть ближе для стейкхолдеров.

*Архипов И.С., Маршев В.И.*

## **Развитие взглядов на сценарный менеджмент**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены развитие взглядов, эволюция значений и смысла слова «сценарий», используемого для целей управления. Сделана попытка обоснования эволюции компетенций менеджеров вчера, сегодня и завтра. Обоснованы причины невозможности полной роботизации менеджмента сегодня.

**Ключевые слова.** Сценарный менеджмент, сценарий, сценариотехники, неопределенность бизнес-среды, процесс принятия решений, история управленческой мысли, компетенции менеджеров, роботизация менеджмента.

*Ivan Arhipov, Vadim Marshev*

## **Scenario management development**

**Abstract.** This article discusses the development of views on scenario management, the evolution of the word «scenario». An attempt was made to justify the evolution of managers' competencies yesterday, today and tomorrow. The reasons for the impossibility of complete robotization of management today are highlighted.

**Keywords.** Scenario management, scenario, scenario techniques, business uncertainty, decision making, history of management thought, managers' competencies, robotization of management.

Сценарный менеджмент, как формат мышления и как концепция управления, на языке сценариев прошел долгий путь от первоначальной идентификации смысла и сущности слова «сценарий», методов, техник, технологий сценарного менеджмента к тому виду, в котором он существует сейчас.

В различное время под словом «сценарий» различные авторы подразумевали:

Сценарий как история о том, как различные элементы могут взаимодействовать между собой в конкретных условиях и обстоятельствах [Schoemaker<sup>1</sup>].

---

<sup>1</sup> Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking Schoemaker, Paul J H Sloan Management Review; Winter 1995; 36, 2; ABI/INFORM Global pg. 25

Сценарий как один из ключевых факторов, влияющих на процесс и качество принимаемых решений в организации [Huss and Honton<sup>1</sup>].

Сценарий как способ идентификации альтернативных будущих перспектив компании для их последующего использования для целей управления и корректировки принимаемых решений и процесса принятия решений в целом [Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela & Zanoli, Raffaele<sup>2</sup>].

Сценарий как некоторая картина будущих событий, подробно описывающая наличие одного или нескольких проблемных кейсов в организации, управлении, процессе принятия решений [Syndaram, Piramuthu, Ahmed<sup>3</sup>].

Сценарий как некоторая альтернативная картина будущего для организации, на базе которой могут быть сделаны корректировки как для элементов текущей стратегии компании, так и для процесса принятия решений. [Fink, Schlake, Gausemeier<sup>4</sup>].

Сценарий как формат мышления, базирующийся на принципах [Fink, Schlake, Gausemeier<sup>5</sup>]:

- Принцип системного мышления и управления
- Принцип стратегического мышления и управления
- Принцип мышления и управления, базирующегося на принятии организацией предпосылки о наличии различных картин будущих событий.

В ходе развития взглядов на сценарный менеджмент, даже с учетом отсутствия единого осмысления термина «сценарий» среди авторов, были выявлены и утверждены:

- Различия между сценариями, прогнозами и стратегиями.
- Различия между понятиями сценарного менеджмента, сценарного планирования и сценарного анализа.
- Различные подходы, методы и методологии построения сценариев.
- Различные техники выявления «неочевидных» сценариев.

---

<sup>1</sup> R. Huss, William & J. Honton, Edward. (1987). Scenario planning – What style should you use? Long Range Planning, 20, 21–29. Long Range Planning. 20. 21–29. 10.1016/0024-6301(87)90152-X.

<sup>2</sup> Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela & Zanoli, Raffaele. (2010). Exploiting Qualitative Information for Decision Support in Scenario Analysis. Journal of Decision Systems. 19. 407–422. 10.3166/jds.19.407-422.

<sup>3</sup> Daud M. Ahmed, David Sundaram, Selwyn Piramuthu, Knowledge-based scenario management – Process and support, Decision Support Systems, Volume 49, Issue 4, 2010, Pages 507–520, ISSN 0167-9236

<sup>4</sup> Juergen Gausemeier, Alexander Fink, Oliver Schlake, Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials, Technological Forecasting and Social Change, Volume 59, Issue 2, 1998, Pages 111–130, ISSN 0040–1625, [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(97\)00166-2](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(97)00166-2).

<sup>5</sup> Ibid.



Различия и относительные преимущества сценариев, базирующихся на:

- только количественных данных
- только на качественных данных
- как количественных, так и качественных данных

Различные цели, для решения которых могут быть использованы сценарии.

Возможные корректировки элементов организации (в том числе стратегических элементов), базирующиеся на полученных сценариях.

Различные ответы на вопрос: «Какие текущие проблемы управления может решить использование сценариев, сценарных методов и сценариотехник?»

Так или иначе, развитие взглядов на сценарный менеджмент привело к расширению границ использования сценариев, как и к расширению взглядов на решаемые ими проблемы. Под сценарным менеджментом все чаще понимают некоторый формат мышления [Fink, Schlake, Gausemeier<sup>1</sup>], используемый для целей управления (в частности, для совершенствования процесса принятия решений). Все чаще авторы научных публикаций и статей по сценарному менеджменту обращаются к сценариям в контексте «что, если» (в оригинале «what if»). По нашему мнению, сценарий, как часть сценарного менеджмента, может быть представлен в следующем виде: сценарий — это разработанная история в формате решающих правил: «если..., то...»<sup>2</sup>, помогающая организации в идентификации возможных картин будущего, соединяющих неопределенность бизнес-среды будущего с принятием решений в настоящем.

**Какие компетенции (знания, умения, навыки) для выполнения управленческого труда были нужны менеджерам в древности? Требуются в настоящем? Понадобятся в будущем? Почему?**

В различные времена менеджерам были необходимы различные компетенции для успешного и результативного управления организаций. И если раньше акцент был скорее на компетенциях, необходимых для целей прогнозирования (в том числе анализа предыдущего опыта, ретроспективного анализа и прогнозирования роста тех или иных рынков), то сейчас перед менеджерами стоит более сложная задача:

---

<sup>1</sup> Juergen Gausemeier, Alexander Fink, Oliver Schlake, Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials, Technological Forecasting and Social Change, Volume 59, Issue 2, 1998, Pages 111–130, ISSN 0040-1625, [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(97\)00166-2](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(97)00166-2).

<sup>2</sup> История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня — 2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршова. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 335 с.

бизнес-среда организации сегодня (как совокупность внешней и внутренней среды) изменяется темпами, в разы превосходящими темпы ее изменений в любой момент времени в прошлом. И эта тенденция, вероятно, будет сохраняться и дальше: бизнес-среда организации с каждым годом становится все более сложной для прогнозирования и использования данных (в большей степени – количественных: анализа трендов, имитационного моделирования, эконометрики и т.д.) прошлых лет для попытки «предсказания» будущего. Таким образом, смещение состояния бизнес-среды в сторону неопределенности (или даже хаоса) и есть одно из условий для формирования компетенций менеджмента будущего. Менеджеры в будущем должны быть как достаточно компетентны в части знаний о текущем состоянии бизнес-среды организации и ее деятельности, так и достаточно креативны для предвидения и предсказания событий будущего, а в терминах сценарного менеджмента – должны быть достаточно креативны для идентификации полной картины будущего организации. Другой важной компетентностью менеджеров будущего (со стороны сценарного менеджмента, в частности) является правильный майндсет (англ. mindset) менеджмента, базирующийся, например, на принципах, выделенных А. Fink и О. Schlake<sup>1</sup>.

- Принцип системного мышления и управления
- Принцип стратегического мышления и управления
- Принцип мышления и управления, базирующегося на принятии организацией предпосылки о наличии различных картин будущих событий.

Более правильный формат мышления (майндсет), как одна из компетенций менеджмента, способствует возможности увидеть максимально полную картину будущего, исходя из которой менеджмент может принимать «условно правильные решения», разрабатывать более четкие сценарии действий в каждом конкретном случае.

**Все ли уровни менеджеров (точнее, содержание и формы их деятельности) будут роботизированы в эпоху модной цифровой экономики? Почему?**

Полная роботизация менеджмента – миф 21 века. В эпоху, когда AI (artificial intelligence) не способен обыграть человека в игру более сложную, чем шахматы, говорить о полной роботизации менеджмента просто нельзя. Роботизация хорошо работает в максимально закрытых условиях с жестко фиксированными правилами игры (например,

---

<sup>1</sup> Juergen Gausemeier, Alexander Fink, Oliver Schlake, Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials, Technological Forecasting and Social Change, Volume 59, Issue 2, 1998, Pages 111–130, ISSN 0040-1625, [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(97\)00166-2](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(97)00166-2).

шахматы), где не существует данных, необходимость использования которых для принятия решений под вопросом. А в управлении — где любые данные можно привязать к любому показателю деятельности — таких условий просто не существует.

На данном этапе развития роботизация менеджмента невозможна по ряду причин.

Часть данных, которые следует использовать для принятия решений, являются качественной информацией, которую сложно или невозможно измерить и оцифровать и тем более автоматически обновлять (а если существует необходимость в «ручной» оцифровке и обновлении информации с привлечением дополнительных человеческих ресурсов — то в чем смысл роботизации?).

Машина не в состоянии самостоятельно выбрать данные, которые в большей степени характеризуют тот или иной аспект развития бизнеса/организации.

На данном этапе развития компьютер не способен принимать решения в условиях неопределенности и непредсказуемости.

Информация не всегда есть в том виде, в котором она может быть представлена для целей полной роботизации менеджмента.

В эпоху цифровой экономики ни один компьютер не сможет управлять человеческими ресурсами ввиду всей специфичности этого объекта управления.

Роботизация менеджмента будет использовать прогнозные значения, базирующиеся на данных прошлых лет, без возможности учета, например, «непредвиденных колебаний рынка».

Роботизация менеджмента в контексте сценарного менеджмента вернет нас в прошлое к точке сценарного планирования и сценарного анализа. Само использование формата решающих правил «если..., то...» станет невозможным, так как компьютер не в состоянии использовать принцип наличия различных (даже самых невероятных) картин будущего.

## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989
2. Артур А. Томпсон-мл и Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006
3. Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел, Генри Минцберг. Школы Стратегий. СПб.: Питер, 2000
4. Виханский О.С. Магия сценарного подхода и стратегичность поведения. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции

- 30 июня – 2 июля 2016 г. / Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.
5. История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI 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. 320 с. <https://www.econ.msu.ru/science/conferences/archive/mciumb/НМТВ2015/>
  6. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня – 2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с. <https://www.econ.msu.ru/science/conferences/archive/mciumb/НМТВ-XVII-20160629/>
  7. О.С.Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998
  8. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. Вне времени: уроки строителя величайшей империи. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 272с.
  9. Харро фон Зенгер. 36 стратагем для менеджеров. М.: Олимп-Бизнес, 2014
  10. Шан Ян. Книга правителя области Шан. М.: Ладомир, 1993
  11. Ahmed, Daud & Sundaram, David. (2008). A Framework for a Scenario Driven Decision Support Systems Generator. *IJITWE*. 3. 45–62. 10.4018/jitwe.2008040104.
  12. Ahmed, Daud & Sundaram, David & Piramuthu, Selwyn. (2010). Knowledge-based scenario management – Process and support. *Decision Support Systems*. 49. 507–520. 10.1016/j.dss.2010.06.004.
  13. Fayol, Henri (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat,
  14. Fink, Alexander & Schlake, Oliver. (2000). Scenario management—An approach for strategic foresight. *Competitive Intelligence Review*. 11. 37–45. 10.1002/(SICI)1520–6386(200031)11:13.3.CO;2-N.
  15. Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela & Zanolli, Raffaele. (2010). Exploiting Qualitative Information for Decision Support in Scenario Analysis. *Journal of Decision Systems*. 19. 407–422. 10.3166/jds.19.407–422.
  16. Gausemeier, Juergen & Fink, Alexander & Schlake, Oliver. (1998). Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials. *Technological Forecasting and Social Change*. 59. 111–130. 10.1016/S0040-1625(97)00166-2.
  17. Goldman Sachs Global Investment Research
  18. Jarke, Matthias & Bui, Tung & Carroll, John. (1998). Scenario Management: An Interdisciplinary Approach. *Requirements Engineering*. 3. 155–173. 10.1007/s007660050002.

19. K. Weidenhaupt, K. Pohl, M. Jarke and P. Haumer, «Scenarios in system development: current practice,» in IEEE Software, vol. 15, no. 2, pp. 34–45, March–April 1998.
20. Managing successful projects with PRINCE2. 2017. London (London): TSO.
21. Min Hee Hahn, Kun Chang Lee, Nam Yong Jo. Scenario-based management of individual creativity. Computers in Human Behavior, Volume 42, 2015, pp. 36–46, ISSN 0747-5632
22. Schoemaker, Paul. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 36. 25–40.
23. Torsten Wulf, Philip Meissner, Stephan Stubner. A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy. Working Paper 1/2010, Leipzig, March, 25th, 2010,
24. Wack, Pierre. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. (1996).
25. William R. Huss, Edward J. Honton, Scenario planning—What style should you use? Long Range Planning, Volume 20, Issue 4, 1987, pp. 21–29, ISSN 0024-6301

*Богачев В.Ф., Микуленок А.С.*

## **Российский менеджмент сегодня: национальные особенности развития**

**Аннотация.** В статье обосновывается и доказывается необходимость при принятии решений менеджерами всех уровней следовать стратегическим целям их социально-экономической целесообразности. На основе анализа основных этапов подготовки и реализации в России крупных международных проектов делается вывод о том, что в случаях, когда такие проекты связаны с огромными финансовыми затратами, а предпочтение отдается политическим амбициям в ущерб экономической эффективности, страна несет огромные материальные и моральные издержки. **Ключевые слова:** менеджмент, эффективный менеджер, миссия и цели менеджмента, принципы управления, управленческие решения.

*Victor Bogachov, Alexey Mikulenok*

## **Russian management today: national development features**

**Abstract.** The article substantiates and proves the need for managers at all levels to follow the strategic goals of their socio-economic feasibility when making decisions. Based on the analysis of the major international project's preparation and implementation in Russia main stages, it is concluded that in cases where such projects involve huge financial costs and preference is given to political ambitions to the detriment of economic efficiency, the country bears enormous material and moral costs. Several practical recommendations are given as conclusion.

**Keywords:** management, effective manager, management mission and goals, managerial principles, management decisions.

Менеджмент как отрасль науки и практической деятельности в историческом плане накопил огромный практический опыт, заложив в то же время научные принципы поведения менеджеров всех уровней. Многолетний спор о том, является ли менеджмент искусством или наукой, закончился сформулированной во всех учебниках аксиомой, суть

которой в том, что менеджер — это специфическая профессия, которой необходимо учиться. Наличие таланта лидерств, которое приводит к появлению ярких личностей в сфере управления, таких как Г. Форд, Б. Гейтс, С. Джобс, И. Маск, И. Курчатов, С. Королев, М. Келдыш, Ж. Алферов, лишь доказывает, что талант в менеджменте, как и везде — необходимое, но недостаточное условие для формирования выдающейся личности менеджера, отвечающей самым сложным современным вызовам. Все известные руководители отличались постоянным стремлением совершенствовать свои знания, умения и навыки в той отрасли, где они достигли наивысших успехов. Обладая природным даром руководить людьми, они создавали собственные школы эффективного управления, формируя систему рационального подбора, расстановки и обучения кадров менеджеров через сеть академических и отраслевых учебных центров.

Основная цель (миссия) государственных органов управления — обеспечение постоянного повышения благосостояния населения страны через создаваемую систему соответствующих институтов представительной и исполнительной власти. При этом менеджеры всех уровней должны принимать решения исходя из разработанных и апробированных мировой и отечественной практикой принципов управления, которые априори учитывают действия экономических законов. К числу важнейших из них следует в первую очередь отнести такие, как сочетание политики и экономики при принятии решений, особенно на высшем уровне управления; принцип системности и принцип обратной связи.

Для наглядности проиллюстрируем научную состоятельность, политические и экономические результаты самого масштабного и значимого по последствиям проекта, связанного с присоединением Крыма. Только за период 2014—2018 гг. за счет снижения объемов продаваемого через Украину газа финансовые потери составили более 20 миллиардов долларов. Общая стоимость Крымского моста, строительство которого и не планировалось в момент присоединения Крыма, составила почти 4 млрд долларов, причем на один метр в среднем тратилось около 209 тысяч долларов. И это не считая огромных расходов на строительство подъездных дорог и ремонт дорожной сети на полуострове. Для сравнения, китайские инженеры всего за два года построили Даньян-Куньшаньский виадук, длина которого составила 164,8 км. Проект обошелся Китаю немногим дороже 1,46 млрд долларов, а на один метр моста китайцы тратили в среднем 8,8 тысячи долларов.

В итоге прямые расходы России на содержание Крыма составляют около 2,3 млрд долларов. При этом оценки аналитиков по поводу

косвенных потерь варьируются от 10 до 50 миллиардов долларов в год. В ближайшие годы размер прямой финансовой помощи Москвы полуострову будет только расти и Крым станет одной из самых дотационных территорий<sup>1</sup>.

Однако более серьезные потери экономика страны понесла из-за санкций, объявленных международным сообществом сначала только в отношении отдельных лиц и ограниченного числа фирм, а затем усиленные из-за военных действий в Донбассе, т.к. эти события были восприняты во всем мире как связанные с присоединением Крыма.

Согласно опубликованным данным<sup>2</sup>, с одной стороны – экономия от аренды военно-морских баз (около 200 млн долл.); с другой – международные санкции и 180 – 200 млрд долл. суммарных потерь экономики России. Таким образом, можно констатировать, что в данном случае был проигнорирован принцип управления: чисто политическое решение абсолютно не было стратегически просчитано.

Можно привести целый ряд важнейших решений, принятых на верхних этапах власти, носящих явно политический характер и связанных с огромными финансовыми затратами. Обратимся к такой достаточно специфической отрасли народного хозяйства, как спортивная индустрия. В ней за последние пять лет было проведено два масштабных международных спортивных форума: зимняя олимпиада в Сочи и первенство мира по футболу. Кратко остановимся на каждом из них.

**1. Проведение зимних Олимпийских игр в южном курорте Сочи в 2014 году.** Право на проведение зимней Олимпиады Россия получила в 2007 году и, учитывая подготовительный период, имела достаточно времени, чтобы проработать проект с учетом показателя «цена-качество». Однако следует признать, что место проведения столь масштабного проекта было выбрано крайне неудачно, учитывая затраты на создание всех спортивных объектов и соответствующей инфраструктуры. Но даже в рамках принятого решения можно было значительно снизить затраты за счет строительства всех объектов в районе Красной Поляны, где должны были проходить основные зимние дисциплины (лыжи, горнолыжные дисциплины, прыжки с трамплина и т.п.). Однако решение разместить все крупные объекты в Имеретинской долине привели к кратному росту финансирования и большим проблемам в экологии (см. рис. 1)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://inosmi.ru/politic/20180202/241353749.html>

<sup>2</sup> <https://imenno.ru/2015/03/31/305201/>

<sup>3</sup> <http://www.rbc.ru/society/01/11/2017/59f72c9f9a79471a1b355899>



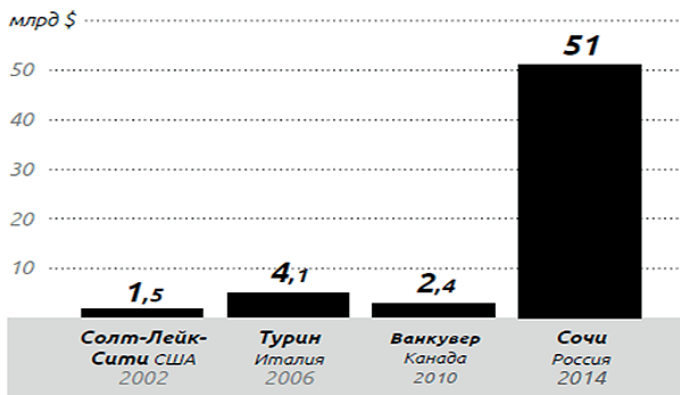


Рис. 1. Сравнительные расходы на проведение Олимпийских игр

К тому же краткосрочная эйфория от зимней Олимпиады в Сочи была сведена на нет последующим допинговым скандалом, и сейчас она воспринимается в мире как самая спорная в истории Олимпийских игр.

**2. Игнорированием стратегических аспектов управления крупными спортивными проектами можно охарактеризовать и историю с чемпионатом мира по футболу, проведенным в России в 2018 году.** Для сравнения, затраты на проведение чемпионатов мира составили: в США – 1994 – 5,6 млрд долл.; Франции – 1998 – 2 млрд долл.; Японии и Кореи – 2002 – 4 млрд долл.; Германии – 2006 – 2,9 млрд долл.; ЮАР – 2010 – 3,5 млрд долл.; России – 2018 – 16 млрд долларов.

В итоге на два гигантских проекта потрачено порядка 70 млрд долларов, и в результате непродуманных, неспросчитанных и стратегически ошибочных решений топ-менеджеров мы получили резко отрицательный имидж страны в мире спорта, падение престижа российских спортсменов, отлучение ряда федераций от мировых стартов и реальную опасность недопуска сборной страны на Олимпийские игры.

Проведенный краткий анализ процедуры принятия решений по двум знаковым для страны событиям позволяет сделать следующие выводы.

Принятию решений по важным в политическом и экономическом отношении вопросам должен предшествовать тщательный, научно обоснованный анализ многочисленных рисков и возможных экономических потерь из-за стратегических просчетов. При этом главенствующим должен быть принцип примата экономики как базиса развития государства.

Необходимо осуществлять тотальный контроль над расходованием финансовых средств на всех этапах проектирования и строительства объектов спортивной и иной инфраструктуры.

*Бородовская М.Б.*

## **Методология «обучения в течение всей жизни» как возможность развития менеджеров в современном обществе**

**Аннотация.** В статье раскрываются вопросы «обучения в течение всей жизни» (LLL) менеджеров не только для развития карьеры, но и для поддержания своего уровня лидера и работы на опережение конкурентов по уровню владения информацией и новыми современными знаниями в любом возрасте и на любой позиции. Именно наличие в компаниях методик LLL позволяет организациям успешно проходить кризисные времена и быть лидером на рынке.

**Ключевые слова:** непрерывное обучение, обучение в течение всей жизни, методология обучения, развитие карьеры, современное общество, концепция омниканального образования, научиться задавать правильные вопросы.

*Marina Borodovskaya*

## **lifelong learning methodology as an opportunity for development of managers in modern society**

**Abstract.** The main problem in the article is managers' lifelong learning for career development, maintaining leadership level, going ahead of competitors in terms of information ownership and new modern knowledge at any age and in any position. Lifelong learning methods in companies allow organizations to pass crisis times successfully and be a market leader.

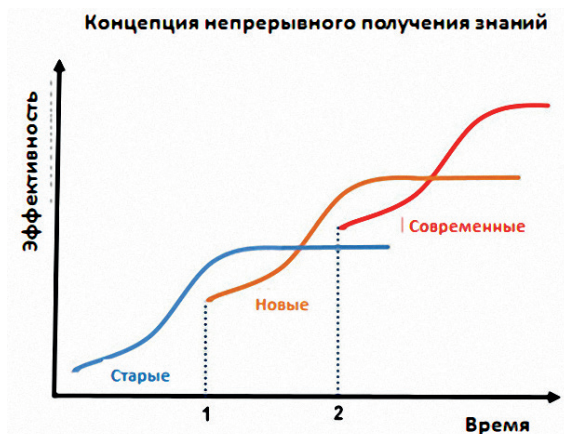
**Keywords:** lifelong learning, education methodology, career development, modern society, omni channel education concept, learn to ask the right questions.

На протяжении последних десятилетий вопросы образования людей старше 40 лет практически не поднимались ни на уровне повышения классификации, ни тем более на уровне создания методологии планомерного и непрерывного процесса послевузовского образования. Единичные попытки изучения и внедрения данного вопроса, безусловно, предпринимались. Существует организация обучения медицинских

работников, профильные курсы повышения квалификации преподавателей школ, но я говорю о создании планомерной и долговременной политики в области образования людей 40+, о внедрении системы философии образования lifelong learning (концепции «обучения в течение всей жизни», иногда: «непрерывного обучения») на уровне государственной политики.

Учитывая последние события, связанные с пенсионной реформой и повышением пенсионного возраста, неумолимо встает вопрос о создании работающей методологии по непрерывному обучению взрослых людей, который, безусловно, должен включать такие элементы, как повышение квалификации, переобучение другим более современным профессиям, ознакомление с новыми трендами в IT-индустрии, образовательных технологиях, производственных ноу-хау, маркетинговых инструментах, развитии искусственного интеллекта и других новых современных направлениях.

Основная задача в современном постоянно изменяющемся мире — научить людей жить и работать в рамках неопределенности, воспринимать понятие «изменения» как неотъемлемую часть нашей жизни, показать им, что получение и научение новым навыкам позволяет им оставаться востребованными, несмотря на возраст, базовое образование и первую профессию.



Ретроспективно изучая историю развития человека в профессии, мы отмечаем, что в XX веке считалось нормой, если человек помимо того, что имел одну профессию, работал на одном месте всю свою жизнь. В конце XX — начале XXI века иметь одно место работы на протяжении

всей жизни перестало быть нормой. Нормой стала считаться смена работы с диагональным или вертикальным перемещением через 3–5 лет, но в одной профессии.

Многие авторы подчеркивают, что в будущем человек будет менять за свою трудовую жизнь от трех до пяти профессий, так как мир сильно и быстро изменяется, предъявляя требования к человеку по постоянно-му овладению новыми знаниями, умениями и навыками.

Последнее время мы можем встретить много статей в научной прессе и на просторах интернета о развитии методологии программ для обучения пожилых людей или, по-другому, непрерывного обучения людей третьего возраста. Я же говорю о создании методологии для непрерывного обучения людей на протяжении всей жизни. После получения первого диплома только 10% людей в течение жизни продолжают стремиться получить дальнейшее образование: высшее, второе высшее, МВА.

Уверена, что такой маленький процент людей, стремящихся к постоянному совершенствованию своих знаний и компетенций, является результатом как отсутствия государственной политики и идеологии в развитии системы непрерывного обучения, так и отсутствия необходимости для большего количества людей стремиться к собственному непрерывному развитию, которая сложилась в предыдущие годы требований к специальностям и профессиональным компетенциям сотрудников.

Еще в марте 2000 года на саммите европейских стран в Лиссабоне был принят Меморандум непрерывного образования ЕС. В нем отмечалось, что успешный переход общества к экономике, основанной на знаниях, должен сопровождаться процессом непрерывного образования — обучения в течение всей жизни. С момента принятия этого документа прошло более полутора десятилетия. Мы смело можем констатировать, что за этот период начали двигаться в сторону образовательных услуг для лиц третьего возраста, для повышения квалификации учителей в связи с цифровизацией образования, в сторону создания профессиональных стандартов государственных служащих и частично коммерческого сектора, но, к сожалению, пока не видно ни системы, ни методологии процесса непрерывного образования. В 2015 году была предложена концепция непрерывного образования, которая так до сих пор и не утверждена на федеральном уровне. Есть регионы, где начата работа по обучению лиц пожилого возраста, педагогов, но целевой концепции пока нет нигде.

Для того чтобы это стало возможно, мы должны приступить к созданию методологии системы непрерывного образования, основными целями которой будут:

1. Обучение/переобучение современным специальностям и профессиям.
2. Повышение уровня адаптации современных взрослых учащихся.
3. Доступность государственных и частных программ предоставления высокого уровня образовательных услуг.
4. Создание центров компетенций и аттестаций для прохождения тестирования о склонности к той или иной новой профессии, которая появляется на рынке.

После согласования целей непрерывного образования сложнейшей задачей будет являться структурирование разнообразных школ и методик, которые существуют сейчас в России и в мире, для создания единой методологии новых ступеней в образовании, как возможности продолжения не только развития карьеры, но и дальнейшего поддержания достойного уровня жизни людей в современном обществе.

Особо хочу отметить создание концепции омниканального образования, которое должно включать в себя на каждой стадии обучения все возможные каналы поступления информации и возможности контроля результатов обучения. Я имею в виду прежде всего, безусловно, учебные пособия, online и offline курсы, приложения в телефоне и других гаджетах, позволяющие не привязываться к времени и пространству, социальные сети и сообщества, форумы и блоги, индивидуальные занятия с преподавателем как очные, так и по скайпу, занятия в группе, различные форматы (лекции, семинары, тренинги и т.д.).

За последнее время интернет изменил нашу жизнь и соответственно поменял и подход компаний к развитию специалистов. С появлением облачной среды получать новые знания стало проще и дешевле. Чтобы успевать за изменениями, необходимо постоянно учиться. Менеджеры должны не только любить учиться, но и испытывать постоянную потребность в обретении новых навыков. Необходимость постоянно и непрерывно учиться должна не пугать, а радовать.

Существует также новый способ обучения — так называемый *сетевой разум*. При личном общении люди часто делятся наблюдениями, которые не излагают перед большой аудиторией, в письменном виде или онлайн. К тому же, задавая вопросы, вы можете получить нужные именно вам разъяснения. При такой форме обучения нельзя отсидеться на последней парте — придется делать «домашнюю работу». Сооснователь Dgorbox Дрю Хьюстон дает такой совет: «Общайся с предпринимателями, необязательно с известными. Ищи людей, которые обогнали тебя на год, на два, на пять лет. Обязательно научись чему-то важному и оригинальному».

В нашей системе образования знания рассматриваются как основной капитал, приобретаемый в определенный период жизни. На самом же деле знания постоянно меняются, а грамотные лидеры не перестают приобретать их и применять в работе.

В наш сетевой век каждый день несет нам новые испытания и нестандартные задачи. Лучший способ найти путь к решению – поговорить с теми, кто уже оказывался в похожей ситуации. Все, что нужно, – научиться задавать правильные вопросы.

В завершение данного сообщения я бы хотела отметить важнейшую роль понимания и выстраивания вопросов методологии в создании новых ступеней развития обучения в рамках концепции непрерывного образования в современном обществе как залога успешности и востребованности взрослых людей в современном мире.

*Братченко С.А.*

## **Некоторые размышления о возможностях и рисках цифровизации и как они отражаются на труде руководителей в бизнесе и государственном управлении**

**Аннотация.** Необходимым условием цифровизации управленческой процедуры является ее трудоемкость, регулярность и возможность описания в виде конечного алгоритма. Последнее, в частности, означает необходимость исчерпывающего описания всех возможных сценариев и формализации всех критериев, по которым принимается решение. Неполное описание чревато рисками и убытками. Результатом цифровизации становится сокращение числа менеджеров, то есть лиц, принимающих решения (в первую очередь нижнего звена) и передача части их работы клеркам. Использование программных продуктов при принятии сложных неформализуемых решений возможно только в качестве вспомогательных инструментов. Поэтому труд руководителя (лица, принимающего решения) остается востребованным в условиях цифровизации, а требования к его квалификации существенно возрастают.

**Ключевые слова:** менеджмент, цифровизация, принятие решений.

*Svetlana Bratchenko*

## **Some reflections on the opportunities and risks of digitalization, and how they affect the work of managers in business and public administration**

**Abstract:** The necessary condition for the digitalization of the management procedure is its extensiveness, regularity and the ability to be described in the form of a finite algorithm. The latter, in particular, means the need for an exhaustive description of all possible scenarios and the formalization of all criteria by which a decision is made. Incomplete description is fraught with risks and losses. The result of digitalization is a reduction in the number of managers (decision makers) of primarily lower-level and the transfer of

part of their work to clerks. The use of software products in making complex unformalizable decisions is possible only as auxiliary tools. Therefore, the work of a decision-maker remains in demand in the conditions of digitalization, and the requirements for his qualification increase significantly.

**Key words:** management, digitalization, decision making.

Термины «менеджмент» и «менеджеры», вынесенные в тему настоящей конференции, обычно используются применительно к управлению организацией. Однако управленческий труд является также непременным атрибутом любого государства, призванного решать широкий спектр проблем и задач – внешне- и внутривластных, экономических, социальных и др. Поэтому в данной работе предполагается рассматривать управление в широком смысле, управление в социальных системах, включающее, в частности, управление организациями и государственное управление: как может меняться его содержание в условиях грядущей цифровой экономики.

Однако, прежде чем пытаться понять, каким станет управление в социальных системах в будущем, имеет смысл понять, что же такое управление в социальных системах, менеджмент вообще, поскольку единоеобразное понимание данной категории в литературе отсутствует.

Чаще всего менеджмент определяют по М.Мескону со ссылкой на Анри Файоля: это планирование, организация, мотивация и контроль [1, с. 26] (у А. Файоля в действительности говорится о планировании, организации, отдавании распоряжений (commander), координации и контроле [2, р. 11]). Но, строго говоря, это не определение. Определение – это не только установление значения незнакомого термина с помощью известных терминов (слов), это его однозначная характеристика, необходимая и достаточная. Когда мы говорим, что в евклидовой геометрии отрезок – это часть прямой, ограниченный двумя точками, то любая часть прямой, ограниченная двумя точками, является отрезком. Приведенное выше определение менеджмента данными свойствами не обладает.

Иногда менеджмент (управление в социальных системах) определяют, опираясь на кибернетическое понятие управления, например: «управление – это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В роли субъекта управления в данном случае выступает менеджер». Однако при подобном техническом подходе упускаются существенные черты, обусловленные социумом: например, то, что и субъектом, и объектом управления (частью объекта) выступают люди – личности, обладающие собственным



представлением о смысле жизни и свободой воли. Другой частью объекта управления являются материальные ресурсы организации.

На наш взгляд, управление — это деятельность полномочного лица по принятию решений относительно целей управляемого объекта и обеспечению достижения объектом поставленных целей (в том числе отдавая распоряжения своим подчиненным и контролируя выполнение ими заданий). В этом определении отражены 3 аспекта, которые отличают управленческий труд от труда исполнителя, даже весьма высококвалифицированного и высокопоставленного: обязанность принятия решений, отдавание распоряжений подчиненным (то, что есть у А. Файоля и отсутствует у М. Мескона) и наличие полномочий все это делать.

Именно такое понимание категории управление поможет нам лучше понять, что же может произойти с содержанием управленческого процесса и с трудом руководителей в будущем, например, при переходе к цифровой экономике.

Сначала кратко вспомним, к каким выводам относительно этого вопроса пришли участники конференции прошлого, 2018 года. Так, Т.О. Разумова [3, с. 213], Э.Ю. Клименко и С.И. Неизвестный [3, с. 123], Н.Е. Сорокина и Н.В. Хмелькова [3, с. 228], Яценко О.Ю. [3, с. 252] говорили о том, что в результате цифровизации повышается доля творческой составляющей в труде менеджеров, поскольку решение простых, рутинных, повторяющихся задач становится автоматизированным.

Согласно словарю С.И. Ожегова [4] рутинным называется унылый и однообразный труд, а рутинность является синонимом консерватизма, застоя в делах и образе жизни. Другие словари [5; 6] дополняют, что рутинный — это еще и косный, шаблонный, скучный, утомительный, будничность. Для того чтобы «подпасть под цифровизацию», управленческая задача действительно должна быть рутинной, но не во всех смыслах этого слова: дело ведь не в скучности или утомительности, а в том, что задача должна быть регулярной (будничной) и достаточно трудоемкой, чтобы усилия и затраты на ее программирование были эффективны, а использование программного продукта действительно сократило бы трудозатраты работника.

Другое необходимое условие для цифровизации процедуры — ее шаблонность, возможность описать задачу в виде блок-схемы, конечного алгоритма, «маршрута» (routine), о чем в последние годы активно пишут в зарубежной литературе, на которую ссылается М.Р. Арпентьева [3, с. 30–36].

Необходимость описать выполняемую задачу в виде конечного исчерпывающего алгоритма (включая все возможные сценарии развития и все исходы ситуации) имеет целый ряд весьма существенных

практических следствий как для государственного управления, так и для менеджмента.

Во-первых, даже если постановщик задачи для программирования — чрезвычайно высококвалифицированный специалист, эксперт, он тоже может пропустить некий сценарий, например, потому что он лично с такой ситуацией не сталкивался (или упустил из вида). А на практике такая неотраженная в программе ситуация может возникнуть. Тем более что экономика, в отличие, например, от химии, — не статичный, а развивающийся, динамичный объект, в связи с чем могут появляться новые, ранее невозможные сценарии.

В качестве положительного примера внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта в России часто приводится Сбербанк. Так, искусственный интеллект принимает там порядка 98% решений о выдаче кредитов физическим лицам [7]. В результате внедрения искусственного интеллекта банк сократил около 70% менеджеров среднего звена (при этом часть сотрудников прошла переобучение и теперь занимается другими задачами в банке) [8]. Однако несколько месяцев спустя после оптимистичного выступления Г.О. Греф был вынужден признать, что в результате «маленькой ошибки, закрывшейся в алгоритм, ... мы теряли миллиарды рублей» [8].

Во-вторых, человек обычно принимает решения на основе значительного числа критериев, часть из которых носит качественный характер, часть может быть описана в категории теории нечетких множеств, а часть он даже не осознает. Бывает, что профессионал обнаруживает проблему при допустимых значениях всех стандартных формальных критериев и сначала может не понимать сам, в чем проблема заключается: «Мне не нравится, как объект выглядит (или себя ведет)», и выяснение того, что «не нравится» и в чем же собственно заключается проблема, представляет отдельную подзадачу. Цифровизация исключает возможность подобного развития событий, и, таким образом, ряд проблем останутся не выявленными и, значит, нерешенными при помощи стандартных цифровых инструментов. В условиях «цифровизированного управления» их выявление возможно лишь «в ручном режиме», когда велик риск необратимого развития ситуации или значительных убытков (как в приведенном выше примере со Сбербанком).

В-третьих, исчерпывающее описание процесса со всеми развилками означает, что в расчет принимается конечное число критериев, для каждого из которого установлены пороговые значения. Если пороговые значения критериев принятия решений четко известны (а именно это требуется для программирования), то в действительности это всего лишь развилка процедуры, принятие решения *de facto* отсутствует.

То есть переход к цифровой экономике стимулирует формализацию принятия решений, что предполагает большую работу по переосмыслению и упорядочению существующих процедур. Однако в итоге программа, написанная для исполнения данной процедуры, не содержит моментов принятия решений. С этой точки зрения этот цифровой продукт для клерков, а не для руководителей. Таким образом, сокращая общее число персонала, цифровизация приводит к тому, что часть функций, которые раньше выполняли менеджеры, теперь выполняют исполнители, клерки.

Но здесь есть и обратная сторона. Как было сказано выше, цифровой продукт, поскольку он должен описывать все возможные сценарии и исходы, является заведомо сложным. Соответственно для того чтобы квалифицированно пользоваться данным продуктом, сотрудник должен уметь хорошо разобраться в сложной программе, знать все нюансы, как она работает и, кроме того, быть высококвалифицированным специалистом в своей области и понимать, как нюансы программы соотносятся с нюансами реальности, с практическими задачами.

Таким образом, хотя цифровизация приводит к тому, что часть функций, которые раньше выполняли менеджеры, теперь выполняют исполнители, клерки, требования к квалификации клерка, пользующегося плодами цифровизации, существенно возрастают.

К сожалению, на практике, например, в России, зачастую наблюдается другая картина. Новые условия (условия цифровизации) требуют иного уровня корпоративной и управленческой культуры. В результате внедрения программных продуктов действительно сокращается число клерков или младших менеджеров. Но ряд руководителей недопонимают значимость квалификации сотрудников, работающих с программными продуктами, на фоне чего желание сэкономить, видимо, оказывается решающим: автор неоднократно наблюдал, как и в коммерческих, и в муниципальных структурах молодые сотрудницы методом перебора пытаются найти «правильную кнопку» на экране при работе с программами.

Существует миф о «прогрессивности» цифровизации, однако не стоит забывать, что все в мире относительно. Цифровизация прогрессивна по сравнению с «ручными» режимами управления, однако программа, будучи написанной, консервирует существующие практики и, таким образом, выступает тормозом для дальнейшего развития. А жизнь в это время течет своим чередом, принося новые и новые изменения.

Чтобы новый сценарий и некие новые свойства динамичной экономической реальности были отражены в цифровом инструменте, требуется дописывать/переписывать/адаптировать программу. Для того

чтобы иметь возможность развиваться и адекватно отражать изменяющуюся реальность, требуются перманентная доработка программного продукта и регулярный выпуск новых, адаптированных к новым задачам версий, как это имеет место у Windows, Chrome, Opera, 1С и иных цифровых продуктов, к которым мы уже привыкли.

Где проходит граница цифровизации? На наш взгляд, существует несколько ответов.

1. Экономический — в случае, если цифровизация некоей процедуры возможна (процедура подробно описана, все критерии сформулированы, пороговые значения ясны). Тогда критерий при принятии решения о цифровизации данной процедуры лежит в экономической плоскости и может звучать, например, так: если величина экономии от сокращения сотрудников после перехода к новому цифровому инструменту превышает вероятность рисков недолжной работы или ошибок программы (в денежном выражении) плюс затраты на написание и внедрение программы, то принимается положительное решение о переводе данной процедуры «в цифру»; если не превышает — отрицательное.
2. Содержательный — когда существуют принципиальные препятствия для цифровизации (по крайней мере в данный момент времени). Одним из основных препятствий видится невозможность написать исчерпывающий алгоритм — либо потому, что исходов слишком много, «не перечесть», либо потому, что невозможно прописать для каждого пункта принятия решений полный список критериев и определить для каждого критерия пороговые значения. Это при условии, что определен список вопросов, по которым требуется принимать решения. А у высшего руководства — хоть корпоративного, хоть государственного — список этих вопросов практически непредсказуем...

Таким образом, водораздел цифровизации проходит по линии — творчество (нестандартность) и принятие решений. Там, где содержанием работы является принятие решений, а неизменным атрибутом работы является осмысление ситуации и творчество, цифровизация в буквальном смысле невозможна, возможно лишь использовать некоторые вспомогательные цифровые инструменты и процедуры (получение online информации о значениях ключевых индикаторов, программы для расчетов, etc.).

И поэтому труд руководителя (лица, принимающего решения) остается востребованным в условиях цифровизации.

Как известно из курса менеджмента, чем выше уровень руководителя в организации (или государстве), тем более сложные и более творческие решения ему приходится принимать в силу его должностных обязанностей, и наоборот. Поэтому, несмотря на то что достаточно часто используется «модное» выражение о цифровизации управления, на практике (как в бизнесе, так и в государстве) в настоящее время происходит преимущественно автоматизация труда клерков, то есть работников, не принимающих решения, а также низших менеджеров, процедуры принятия решений которыми можно формализовать. Что касается корпоративного истеблишмента и государственных ответственных лиц (включая общегосударственный, региональный, муниципальный уровни), принимающих решения по широкому кругу вопросов, цифровизация управления вряд ли возможна, речь может идти преимущественно об использовании вспомогательных цифровых инструментов.

На первый взгляд цифровизация является воплощением мечты изобретателя первой вычислительной машины Чарльза Бэббиджа об автоматизации умственного труда, также как использование станков (machinery), механизация сокращает долю ручного труда. Однако эта аналогия не совсем полная. Действительно, и в результате механизации остается доля ручного труда, и в результате цифровизации остается доля неавтоматизированного умственного труда менеджеров и управляющих. Однако в первом случае немеханизированной остается «фракция» самого неквалифицированного труда, а во втором случае «нецифровизированной» остается более сложная часть работы, требующая высшей управленческой квалификации. Ч. Бэббидж еще в первой половине XIX века предвидел такие последствия продолжающегося процесса разделения труда и механизации, предупреждая, что это увеличивает требования к компетенции управляющего, поскольку менеджер «должен обладать знанием всего, что должно быть сделано» [9, с. 202], т.е. всех нюансов процесса производства или оказания услуги [10, с. 114].

Каким образом цифровизация изменяет характер и результаты труда менеджера? Что изменяется и что остается прежним? Применение цифровых продуктов увеличивает скорость операций руководителя (некоторой их части, включая вычисления, коммуникацию, доступ к информации), повышает точность (расчетов, прогнозов), а также их качество (например, применяя вероятностные схемы расчетов вместо одномерно-арифметических), значительно увеличивает возможности контроля и как следствие – возможности качества управления. Одновременно это означает интенсификацию управленческого труда. Практически те же самые результаты, которые описывает Ч. Бэббидж при переходе

к машинному производству [9], только уже применительно к умственному труду.

Что остается прежним в задачах руководителя? Целеполагание, формулирование задач, выявление проблем и их причин, разработка стратегий и планов действий, выявление и нивелирование рисков и т. п. Принятие решений и ответственность за принятые решения. Все нешаблонные и нестандартные управленческие действия.

Как, ожидается, будет меняться значение различных обязанностей в работе руководителя? Й. Шумпетер, а затем А.Д. Чэндлер выделяли административный и предпринимательский аспекты в деятельности руководителя [11; 12]. Современная экономическая среда характеризуется динамичностью, высокой неопределенностью и волатильностью изменений, она функционирует в условиях гиперсвязанного мира, насыщенных рынков и гиперконкуренции. Чтобы быть успешным в этой среде (не только в бизнесе, но и в государственном управлении), нужно быть предпринимателем, быть внутренне нацеленным на постоянные улучшения, перманентные инновации и реинжиниринг. То есть в настоящее время значение предпринимательского аспекта управления приобретает большее значение по сравнению с административной деятельностью. Однако предпринимательская деятельность, будучи по своей сути творчеством, вряд ли подлежит цифровизации, в отличие от управления текущими операциями, где возможно сконструировать вспомогательные процедуры (например, в целях контроля).

В этой среде требуются руководители, способные слышать слабые сигналы, а еще лучше — предвидеть и действовать проактивно [13]. Цифровизация вряд ли поможет для реализации данных качеств, разве что опять же в качестве вспомогательного инструмента.

Таким образом, требования к квалификации руководителя, работающего в условиях цифровизации, существенно возрастают, настолько, что в настоящее время как в России, так и во всем мире существует дефицит подобных кадров. Об этом, в частности, на прошлой конференции говорил С.Р. Смирнов [3, с. 219–222].

И the last but not the least. В последнее время много говорят о том, что цифровизация является одним из факторов, в перспективе определяющих мировое экономическое лидерство, что внедрение цифровых процедур приводит к повышению качества управления. Представляется, что это несколько оптимистичный взгляд на вещи. Так, качество менеджмента — это способность руководства формулировать, а затем достигать такие цели и стратегии организации, которые позволяют последней оставаться конкурентоспособной (и повышать

свою конкурентоспособность) в изменяющейся внешней среде. А качество государственного управления – это способность системы государственного управления (ГУ) формулировать и реализовывать цели управления государством и объектами ГУ, соответствующие текущим и перспективным государственным интересам, задачам и проблемам с учетом специфики деятельности объектов ГУ в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. [14]. Цифровизация создает условия (например, облегчая контроль посредством доступности данных) для повышения качества управления, это инструмент, который, выражаясь языком математики, создает необходимые, но не достаточные условия. Качество управления достигается не использованием того или иного программного, пусть даже самого современного продукта, а творческим трудом высококвалифицированных руководителей – как бизнесе, так и в государственном управлении. Талантливые управленцы станут еще более востребованными в условиях цифровизации.

### Литература

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 1997. – 704 с.
2. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris: Dunod et Pinat. – 1917.
3. Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее. Материалы конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее (под научной ред. Маршева В.И.). М.: Издательство экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2019. – 264 с.
4. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Инфотех. – 2009. – 944 с.
5. Москвин А.Г. Большой словарь иностранных слов. – М.: Издательство «ИДДК». – 2007. – 816 с.
6. Абрамов Н. Словарь русских синонимов. – М.: Русские словари. – 1999. – 433 с.
7. Греф рассказал о роли искусственного интеллекта при выдаче кредитов в Сбербанке // Ведомости. – 24.04.2018. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2018/04/24/767721-gref-intellekt>
8. Греф признал потерю Сбербанком миллиардов рублей из-за искусственного интеллекта//Ведомости. 26.02.2019. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/02/26/795134-gref>
9. Babbage Ch. On the Economy of Machinery and Manufactures. – L.: John Murrey. – 1846. – Режим доступа: <https://ia600306.us.archive.org/31/items/oneconomyofmachi00babbrich/oneconomyofmachi00babbrich.pdf>

10. Братченко С.А. Формирование фундаментальных управленческих идей в период становления капитализма (краткий обзор научных работ) // Управленческие науки. – 2018. – №1. – С. 110 – 118.
11. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Директмедиа Паблишинг. – 2008. – 355 с.
12. Chandler A. D. 1994. The functions of the HQ unit in the Multibusiness firm. In R. P. Rumelt, D. Schendel, D. J. Teece (eds), *Fundamental issues in strategy*. Boston: Harvard Business School Press. P. 323–360.
13. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
14. Братченко С.А. К вопросу о понятии качества государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2019. – №1. – С. 57 – 72.



## **Проблемы менеджмента: реальность или фантомные боли**

**Аннотация.** Трансформация менеджмента как концептуального осмысления реальной управленческой практики в условиях перехода к новому технологическому укладу. Метазадачи управления, инвариантные ситуационным обстоятельствам.

**Ключевые слова:** промышленная революция, проблемы менеджмента, реальное управление, метазадачи менеджмента.

*Oleg Vikhasky*

## **Management problems: reality or phantom pains**

**Abstract.** Transformation of management as a conceptual comprehension of actual management practice under conditions of transition to a new wave of innovation. Management metatasks which are invariant to the situational circumstances.

**Keywords:** industrial revolution, management problems, actual management, management meta-tasks.

1. Четвёртая промышленная революция в очередной раз (правильнее было бы написать, как это было уже многократно до этого) вызвала к жизни вопрос относительно того, с какими проблемами столкнется менеджмент в новой реальности и каким образом он будет трансформироваться с целью решения свалившихся на него ранее неведомых, абсолютно новых по своей сущности проблем.
2. Как широко принято утверждать, развивающаяся цифровизация всего и вся, интернет с его множественными проявлениями, платформы-интеграторы, большие данные, искусственный интеллект (этот ряд можно продолжить и дальше) бросают менеджменту жесткий вызов: или он использует сокрытые в них возможности или... А что следует за или: исчезнет, погибнет, умрет? Абсурдность такой постановки вопроса заключается в том, что цифровизация и отдельные элементы четвертой промышленной революции — это

объективная реальность, а менеджмент — это некая достаточно условно определенная абстракция, сформированная в целях систематизированного описания совокупности реальных управленческих действий, осуществляемых в процессе совместной трудовой деятельности. То есть, по сути, менеджмент — это в своём роде фантом, а его проблемы — это не что иное, как фантомные боли.

3. Реальная управленческая деятельность постоянно меняется, меняется то, как вырабатываются и принимаются решения, как в производственном процессе выстраиваются взаимодействия людей, как выстраивается взаимодействие с внешним окружением и т.п. И именно эти изменения, если они носят кардинальный характер, являются сердцевинной любой промышленной революции. Изменения во взаимоотношениях, вызванные научно-техническим прогрессом, составляют суть промышленной революции. Не то, какие технологии используются и какие продукты производятся, а то, насколько кардинально меняется взаимоотношение в процессе создания ценности, определяет направленность и содержание промышленной революции. Поэтому ее не следует путать с технико-технологической революцией, являющейся, кстати, ведущей причиной промышленной революции. Отсюда следует, что управленческие изменения не отчуждены и не пытаются посредством решения своих «проблем» отвечать на вызовы промышленной революции, а являются ее фактическим проявлением.
4. Отход от фетишизированного, как ранее было определено, «фантомного» рассмотрения управленческой деятельности в виде так называемого менеджмента отнюдь не предполагает отказа от систематизированного рассмотрения управленческой деятельности. Учитывая, что в реальности она изменяется очень быстрым темпом, по-видимому, целесообразно определить некие инвариантные задачи, присущие управленческой деятельности вне зависимости от конкретной ситуации. Нам представляется, что существует пять таких инвариантных метазадач. Первая метазадача — это разрешение противоречия интересов стейкхолдеров. Вторая метазадача — это поддержание баланса входа и выхода. Третья метазадача состоит в формировании, структурировании и приведении в действие потенциала организации. Четвёртая метазадача — это построение и координация организационных процессов. И, наконец, пятая метазадача — это постоянное системное и комплексное саморазвитие организации. Адепты или, более мягко говоря, сторонники существования теории менеджмента могут считать, если это не будет казаться им неприемлемым, описание этих метазадач некой новой моделью теории менеджмента.

*Герасимов Б.Н.*

## **Исследование деятельности сотрудников научной организации**

**Аннотация.** В деятельности современных организаций компетентные специалисты необходимы во всех её областях. Проведено исследование параметров качеств и деятельности сотрудников научной организации. Разработаны нормативы параметров качеств и деятельности научных сотрудников и проведена экспертиза их деятельности в научной организации. Установлено соответствие фактических оценок качеств и деятельности нормативам в результате аттестации. Определены инновационные предложения по улучшению значений параметров качеств и деятельности научных сотрудников организации.

**Ключевые слова:** научная организация, исследование, нормативы, оценка, научный сотрудник, параметры, мероприятия.

*Gerasimov B.N.*

## **The research activities of academic staff organizations**

**Abstract.** In the activities of modern organizations competent professionals are needed in all its areas. A study of the parameters of the characteristics and activities of employees of scientific organizations. Developed standards parameters of the characteristics and activities of researchers and an examination of their activities in scientific organizations. As has been established, the actual assessments of the qualities and activities to the standards of the certifications. Identified innovative ideas to improve the values of the parameters of the characteristics and activities of the scientific staff of the organization.

**Keyword:** scientific organization, research, standards, evaluation, researcher, parameters, activities.

Развитие народного хозяйства России требует повышения эффективности деятельности научных учреждений. Одним из важнейших условий результативности научных учреждений является необходимость того, чтобы научной деятельностью занимались квалифицированные специалисты и управленцы.

В настоящее время процесс создания научных подразделений, особенно в крупных российских компаниях, приобрел массовый характер. В то же время кадровый состав таких подразделений зачастую страдает нехваткой либо отсутствием квалифицированных специалистов в области управления научными разработками [1]. Кроме того, нет единого подхода к определению деятельности специалистов и управленцев в научной сфере, составу функций и задач, которые они должны выполнять, а также четкого определения навыков и компетенций, которыми они должны обладать.

На сегодняшний день весьма актуальным является решение вопросов, связанных с разработкой и внедрением стандартов, нормативов и образцов деятельности различных категорий специалистов и управленцев, четко определяющих содержание деятельности научных сотрудников, менеджеров по научным разработкам, перечень выполняемых ими функций и задач и профессиональные требования, которым они должны соответствовать [2].

Основным видом деятельности научных сотрудников является развитие предприятия, реализация научной идеи и вывод на рынок инновационной продукции. Научный сотрудник должен быть специалистом в той области деятельности, которую осуществляет предприятие или организация [3]. Только разбираясь в самом предмете основной деятельности, можно определять условия его реализации и прогнозировать реакцию потребителей на инновационный продукт, услугу или проект. Кроме того, инновации должны быть экономически эффективными, т.е. приносить прибыль организации, поэтому на нем должны быть компетентные маркетологи [12].

По содержанию деятельность научного сотрудника можно разделить на несколько основных видов, в т.ч.:

- аналитическая: разработка стратегий, программ, проектов и планов;
- разработка инновационных продуктов, проектирование технологических процессов, инструментов и условий их применения;
- коммуникационная: организация взаимодействия с внутренними и внешними агентами научной деятельности.

Деятельность научного сотрудника предполагает выполнение ряда сложных и важных профессиональных задач, таких как разработка и обоснование стратегических программ развития научной организации, контроль их выполнения; организация взаимодействия с внешними контрагентами; разработка и реализация инновационных проектов по выпуску новой продукции и/или модернизации производства, ввод

в эксплуатацию новых объектов; разработка или усовершенствование бизнес-процессов, организационных структур, систем управления, формирование новых отделов внутри научной организации, а также формирование структуры дочерних компаний [8].

Таким образом, работа научного сотрудника заключается в выполнении сложных и важных профессиональных задач. Вышеперечисленные задачи имеют не только значимость для научного учреждения, но и необходимость координации деятельности большого количества людей и зачастую требуют использования новых нестандартных подходов к их решению.

Процесс деятельности научного учреждения состоит из нескольких подпроцессов. Все специалисты и управленцы по научным разработкам должны иметь представление о структуре и характере этих подпроцессов, а также о характере их взаимосвязи и взаимозависимости [4].

Управленческий цикл любого процесса или его части состоит из нескольких функций управления, в т.ч. нормирования (Н), прогнозирования (Пр), планирования (Пл), организации (О), учета (У), контроля (Кн), анализа (А), регулирования (Р) и координации (Кр) [5].

Функционально-полный состав ФЗУ процесса управления информацией организации определяется в соответствии с методологией, изложенной в работе [9]. Матрица «Подпроцесс – Функции управления» определяет состав и содержание всех ФЗУ, имеющих право на существование в рамках каждого выделенного подпроцесса внутри какой-либо организации. Состав профессиональных задач по подпроцессам управления научной деятельностью организации приведен в табл. 1.

Таблица 1

### Определение состава задач подпроцессов научной деятельности организации

Подпроцесс	Н	Пр	Пл	О	У	Кн	А	Р	Кр
1. Управление научными проектами и программами	+	+	+	+	+	-	+	-	+
2. Управление научным потенциалом	+	-	+	+	+	0	+	0	+
3. Управление экспериментами	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Управление внедрением научных разработок	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Управление экономикой научных разработок	+	-	+	+	+	+	+	+	+

*Примечание.* «+» – реально существующие задачи, «-» – существование задачи возможно только при определенных условиях, «0» означает отсутствие физического смысла данной задачи.

При составлении матрицы (табл. 1) выяснилось, что некоторые задачи существуют только в определенных ситуациях, а выполнение некоторых из них и вовсе не имеет смысла. Например, если инновационный потенциал рассматривается как готовность и возможность реализации научных разработок на данный момент, то прогнозирование не требуется. Однако если рассматриваются потенциальные возможности организации в будущем, то необходимо как минимум операционное прогнозирование [7].

Для эффективного выполнения задач управления в области научной деятельности необходимо создание четкой иерархии основного персонала в научном учреждении. Выберем для нашего исследования следующие должности научной организации: научный сотрудник (1); руководитель научного подразделения (2); заместитель директора учреждения по научной работе (3). Распределение задач по должностям представлено в табл. 2.

Таблица 2

### Распределение управленческих задач по должностям

Подпроцесс	Н	Пр	Пл	О	У	Кн	А	Р	Кр
1. Управление научным проектированием	2	2,3	1,2	1,2	1	1	2	2	2,3
2. Управление внедрением научных разработок	2	2,3	1,2	1,2	1	1	2	2	2,3
3. Управление научным потенциалом	2	3	1,2	1,2	1	0	2	0	3
4. Управление экспериментами	2	2,3	1,2	1,2	1	1	2	2	2,3
5. Управление экономикой научных разработок	2	2,3	1,2	1,2	1	1	2	2	2,3

С целью повышения качества и эффективности деятельности функциональные обязанности для каждой должности прописываются в уставе и должностных инструкциях [6]. Как видно из табл. 2, основными функциями заместителя директора по научной работе являются в основном функции прогнозирования и координации, что объясняется их сложностью и важностью в процессе осуществления научной деятельности и управления ею [10].

Начальник научного подразделения выполняет многие функциональные задачи в процессе управления научной деятельностью. В основном область его деятельности сосредоточена на решении задач нормирования, регулирования, анализа и частично организации научной деятельности.

Научный сотрудник в основном выполняет задачи учета и контроля осуществления научной деятельности и отвечает за составление отчетности для вышестоящего руководства. Квалифицированная обработка первичной информации во многом обеспечивает успех дальнейшей деятельности научного учреждения. Кроме того, он может принимать участие в организации и планировании научной деятельности организации [13]. Кроме того, научный сотрудник может выполнять некоторые задачи руководителя подразделения по его поручению и/или в его отсутствие (болезнь, отпуск, командировка). Научный сотрудник должен сочетать в себе способности ученого, исследователя, а иногда и квалифицированного экономиста.

Важными личностными характеристиками научного сотрудника являются высокая квалификация и профессионализм в той области, где осуществляется научная деятельность; широкий кругозор и общая эрудированность; креативность, изобретательность, находчивость; адаптивность к изменениям и постоянное стремление к получению новых знаний; способность убеждать и отстаивать свою точку зрения; лидерские качества и организаторские способности; уверенность в себе и стрессоустойчивость; способность мотивировать и вдохновлять людей на воплощение новых идей; стратегическое и тактическое мышление. Именно этим характеристикам необходимо уделять наибольшее внимание при подготовке и/или выборе на должность научного сотрудника [14].

Основными задачами научного сотрудника вне зависимости от сферы осуществления научной деятельности, по мнению автора, являются следующие: планирование, организация, анализ и контроль внедрения научных разработок. Эффективная реализация задач именно этого процесса обеспечивает успех производства научной продукции и/или применения научных разработок в практической деятельности.

Кроме того, важной частью системы управления научными разработками являются такие элементы менеджмента, как *власть и коммуникации*. Взаимосвязь этих элементов обеспечивает непрерывный процесс управления научными разработками на любой стадии [11].

Одним из ключевых элементов является *власть* — способность и возможность влиять на поведение других людей в организации с целью подчинения их своей воле. Этот элемент менеджмента занимает ведущее место в управлении любым видом деятельности на любом предприятии, и именно он во многом определяет эффективность работы персонала.

Роль коммуникаций в управлении является первостепенной, поскольку с их помощью осуществляется взаимодействие между сотрудниками, а также обеспечение функционирования отделов, структур, сотрудников, достижение целей, выполнение задач и т.д. [14].

Для оценки эффективности работы были разработаны нормативы параметров для каждого уровня научных работников (табл. 3). Числовые значения параметров проставляются по 10-балльной системе с точностью до 0,1. Попадание оценки в нормативный диапазон означает соответствие квалификации сотрудника занимаемой им должности.

Таблица 3

### Нормативы параметров сотрудников по научным разработкам

Наименование параметров	Научный сотрудник	Руководитель научного отдела	Зам. директора по научной работе
<b>Личностные качества</b>			
1. Адаптивность	8,0–9,0	9,0–9,5	9,5–10,0
2. Стрессоустойчивость	6,0–7,5	7,0–8,0	7,5–9,0
3. Лидерские качества	6,5–7,5	8,0–9,5	9,0–10,0
4. Организаторские способности	7,0–8,5	7,5–8,5	8,0–9,5
5. Креативность и находчивость	7,5–8,5	8,5–9,0	8,5–9,0
6. Способность мотивировать и вдохновлять людей	6,5–8,0	7,0–8,5	9,5–10,0
<b>Способность решать задачи управления</b>			
1. Анализ научного потенциала	–	7,5–8,5	8,5–9,5
2. Прогнозирование внедрения научных разработок	–	8,5–9,0	9,5–10,0
3. Планирование внедрения научных разработок	6,0–7,5	7,5–8,0	–
4. Организация внедрения научных разработок	6,0–7,0	7,5–8,5	–
5. Контроль внедрения научных разработок	6,0–7,0	–	–
6. Анализ внедрения научных разработок	–	7,0–8,5	–
<b>Умение использовать элементы менеджмента</b>			
Экспертная власть	7,5–8,5	7,5–8,5	8,5–9,0
Власть, основанная на принуждении	6,0–7,0	6,5–7,5	8,0–9,0
Власть, основанная на вознаграждении	6,0–7,0	7,5–8,5	8,0–9,0
Деловая беседа	6,0–7,0	6,5–7,5	8,5–9,5
Совещание	6,0–7,0	6,5–7,5	8,5–9,0
Презентация	7,5–8,0	7,0–8,5	7,5–8,5



Необходимо отметить, что разработка подобных нормативов позволит повысить эффективность подбора нового персонала и аттестации уже работающих сотрудников, а следовательно, и эффективность деятельности научного учреждения в целом. На основе вышеуказанных параметров разрабатываются экспертные листы, с помощью которых осуществляется оценка научных сотрудников организации.

Экспертиза деятельности научных сотрудников, как правило, выполняется на определенных формах. Разработан экспертный лист для фиксации значений оценок параметров научных сотрудников по выбранной должности. Производится оценка параметров личностных качеств и умений научных сотрудников 3 независимыми экспертами в процессе аттестации. Фрагмент заполнения экспертного листа представлен в табл. 4.

Таблица 4

**Экспертный лист (фрагмент). Эксперт Петров**

Наименование параметров	Научный сотрудник <i>Иванов</i>	Научный сотрудник Игнатьев	Научный сотрудник Иртеньев
<b>Личностные качества</b>			
1. Адаптивность	8,0	8,3	8,9
2. Стрессоустойчивость	7,2	7,7	7,9
3. Лидерские качества	8,0	7,7	7,7
4. Организаторские способности	7,5	7,9	7,6
5. Креативность и находчивость	7,4	8,0	7,5
6. Способность мотивировать и вдохновлять людей	6,2	6,8	7,0
<b>Умение решать задачи</b>			
1. Анализ научного потенциала	–	–	–
2. Прогнозирование внедрения научных разработок	–	–	–
3. Планирование внедрения научных разработок	7,7	7,1	7,6
4. Организация внедрения научных разработок	5,5	6,7	7,5
5. Контроль внедрения научных разработок	7,8	7,1	7,5
6. Анализ внедрения научных разработок	–	–	–
<b>Умение использовать элементы менеджмента</b>			
1. Экспертная власть	6,9	6,2	5,9
2. Власть, основанная на принуждении	6,3	7,6	6,9

Окончание табл. 4

Наименование параметров	Научный сотрудник <i>Иванов</i>	Научный сотрудник Игнатьев	Научный сотрудник Иртеньев
3. Власть, основанная на вознаграждении	6,6	5,7	6,0
4. Деловая беседа	7,7	6,7	7,6
5. Совещание	6,5	6,6	6,0
6. Презентация	6,9	6,5	7,1

Затем по каждому кандидату составляется сводная ведомость и вычисляется среднее значение оценок всех параметров оценки научных сотрудников по выбранной должности. Фрагмент итоговых оценок аттестации научного сотрудника *Иванова* представлен в табл. 5.

Таблица 5

### Оценочный лист научного сотрудника *Иванова* (фрагмент)

Наименование параметров	Эксперт 1 Петров	Эксперт 2 Панин	Эксперт 3 Погодин	Средний балл
<b>Личностные качества</b>				
1. Адаптивность	8,0	8,3	8,9	8,4
2. Стрессоустойчивость	7,2	7,7	7,9	7,6
3. Лидерские качества	8,0	7,7	7,7	7,8
4. Организаторские способности	7,5	7,7	7,5	7,6
5. Креативность и находчивость	7,4	7,8	7,9	7,7
6. Способность мотивировать и вдохновлять людей	6,2	7,0	6,8	6,7
<b>Умение решать задачи</b>				
1. Анализ научного потенциала	—	—	—	—
2. Прогнозирование внедрения научных разработок	—	—	—	—
3. Планирование внедрения научных разработок	7,7	7,1	7,6	7,5
4. Организация внедрения научных разработок	5,5	5,2	5,0	5,2
5. Контроль внедрения научных разработок	7,8	8,0	8,1	8,0
6. Анализ внедрения научных разработок	—	—	—	—

Окончание табл. 5

Наименование параметров	Эксперт 1 Петров	Эксперт 2 Панин	Эксперт 3 Погодин	Средний балл
<b>Умение использовать элементы менеджмента</b>				
1. Экспертная власть	6,9	6,2	5,9	6,3
2. Власть, основанная на принуждении	6,3	7,6	6,9	7,0
3. Власть, основанная на вознаграждении	6,6	5,7	6,0	6,1
4. Деловая беседа	7,7	7,3	8,1	7,7
5. Совещание	6,5	7,0	6,8	6,8
6. Презентация	6,9	7,1	6,9	6,9

Далее производится сравнение средних оценок параметров аттестуемого научного сотрудника с соответствующими нормативами этих же параметров. Делается заключение о соответствии данного научного сотрудника занимаемой должности. Фрагмент отклонений значений параметров научного сотрудника *Иванова* от значений нормативов в количественной форме отражен в табл. 6.

Таблица 6

**Отклонения значений параметров  
менеджера по персоналу Иванова от нормативов (фрагмент)**

Наименование параметров	Значение норматива	Фактическое значение	Отклонения
<b>Личностные качества</b>			
1. Адаптивность	7,1–7,9	8,4	+ 0,5
2. Стрессоустойчивость	6,6–7,4	7,6	+ 0,2
3. Лидерские качества	5,4–6,5	7,8	+1,3
4. Организаторские способности	7,0–8,5	7,6	
5. Креативность и находчивость	7,5–8,5	7,7	
6. Способность мотивировать и вдохновлять людей	6,5–8,0	6,7	
<b>Умение решать задачи</b>			
1. Анализ научного потенциала	–	–	–
2. Прогнозирование внедрения научных разработок	–	–	–
3. Планирование внедрения научных разработок	8,7–9,8	7,5	- 1,2
4. Организация внедрения научных разработок	6,0–7,0	5,2	- 0,8

Окончание табл. 6

Наименование параметров	Значение норматива	Фактическое значение	Отклонения
5. Контроль внедрения научных разработок	6,0–7,0	8,0	+1,0
6. Анализ внедрения научных разработок	–	–	–
<b>Умение использовать элементы менеджмента</b>			
1. Экспертная власть	7,0 – 8,2	6,3	- 0,7
2. Власть, основанная на принуждении	6,7 – 7,7	7,0	-
3. Власть, основанная на вознаграждении	7,1 – 8,3	6,1	- 1,0
4. Деловая беседа	6,0–7,0	7,7	+ 0,7
5. Совещание	6,0–7,0	6,8	–
6. Презентация	7,5–8,0	6,9	- 0,6

Выполняется исследование значений параметров научного сотрудника *Иванова*. Особое внимание при этом уделяется отрицательным значениям отклонений. Были определены причины негативных отклонений научного сотрудника *Иванова*. Пример анализа негативных отклонений научного сотрудника *Иванова* представлен в табл. 7.

Таблица 7

### Анализ негативных отклонений научного сотрудника Иванова от нормативов

Наименование параметров	Значение норм	Фактическое значение	Отклонения	Причины отклонений
<b>Способность решать задачи управления</b>				
Планирование внедрения научных разработок	8,7 – 9,8	7,5	- 1,2	1. Ограниченный доступ к информации 2. Выбор недостаточно эффективных методов планирования
<b>Способность решать задачи управления</b>				
Организация внедрения научных разработок	6,0–7,0	5,2	- 0,8	3. Устаревшее программное обеспечение 4. Небольшой опыт в данной сфере деятельности
<b>Умение использовать элементы менеджмента</b>				
Экспертная власть	7,0 – 8,2	6,3	- 0,7	5. Боязнь высказывать свое мнение 6. Слабые навыки участия в экспертизе 7. Отсутствие предварительной подготовки к экспертизе

Окончание табл. 7

Наименование параметров	Значение норм	Фактическое значение	Отклонения	Причины отклонений
Презентация	7,5–8,0	6,9	- 0,6	8. Недостаток привлечения наглядной информации (таблиц, графиков, плакатов) 9. Отсутствие практического опыта работы в презентационной команде

Полученные в результате данного исследования данные будут полезны для развития персонала научного учреждения. Анализ причин негативных отклонений необходим для разработки мероприятий по повышению квалификации и эффективности работы персонала, занятого научной деятельностью. После определения отклонений и выявления их причин разрабатывается комплекс мероприятий по улучшению деятельности научного сотрудника (табл. 8).

Таблица 8

#### Предложения по улучшению параметров деятельности научного сотрудника Иванова

Причины отклонений	Наименование мероприятия	Средства реализации	Ожидаемые результаты
4. Небольшой опыт в данной сфере деятельности	Повышение уровня мотивации в организации	Внедрение новой системы мотивации	Повышение уровня лояльности, формирование инициативности у научных сотрудников
1. Ограниченный доступ к информации 5. Боязнь высказывать свое мнение 6. Слабые навыки участия в экспертизе	Преодоление психологического дискомфорта, улучшение психологического климата	Психологические тренинги, тимбилдинг, внутренний маркетинг	Улучшение внутренних процессов организации, повышение эффективности научной деятельности

*Примечание.* Нумерация причин отклонений в соответствии с табл. 7.

Разработка и проведение таких мероприятий позволит повысить квалификацию и эффективность работы научного сотрудника *Иванова*, что является необходимым условием роста эффективности деятельности научного учреждения. Кроме того, актуальной является пропаганда постоянного самообразования, которое не требует затрат самой организации, но приносит положительный экономический эффект.

Таким образом, характер распределения управленческих задач специалистов по научным разработкам во многом определяется областью

научной деятельности, в которой он задействован, а также предметной областью выполняемых им функций. Определение, оценка и анализ параметров деятельности научных сотрудников любого уровня позволит не только определить уровень его квалификации и соответствие занимаемой должности, но выявить возможности для профессионального роста и развития в сфере управленческой деятельности.

## Литература

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2014. 304 с.
3. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования. М.: Либроком. 2010. 280 с.
4. Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69–76.
5. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления научной деятельностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. Т. 8. №1. С. 229–236.
6. Герасимов Б.Н. Глава 1. Управление образовательной деятельностью: содержание, структура, технологии // Методология современной образовательной деятельности. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2018. С. 11–25.
7. Герасимов К.Б. Развитие процесса управления инновационным потенциалом организации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2012. №1(25). С. 12–19.
8. Глейк Дж. Хаос. Создание новой науки. М.: Амфора, 2001. 160 с.
9. Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 17–26.
10. Саймон Г. Менеджмент в организации / пер. с англ. М.: Экономика, 1995. 335 с.
11. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 368 с.
12. Неизвестный С.М. Мозг проекта. М.: Russian Science Publisher, 2007. 400 с.
13. Резник С.Д. Научное руководство аспирантами. — М.: ИНФРА-М, 2016.
14. Самойлов А.В. Механизм управления инновационной деятельностью // Вопросы экономики и права. 2012. №3. С. 177–185.

*Грязнова А.М.*

## **Илон Стив Брэнсон как ролевая модель российских студентов, изучающих менеджмент**

**Аннотация.** Ролевые модели являются важным элементом личностного развития и роста, особенно в периоды активной социализации: обучения в вузе и первых шагов в направлении карьерного и профессионального развития. В данном исследовании мы изучаем, кто является ролевыми моделями российских студентов, изучающих менеджмент, и, используя размерную модель Гибсона, анализируем особенности восприятия этих ролевых моделей и то, какими качествами и свойствами их наделяют студенты.

**Ключевые слова:** ролевая модель, управленческое образование, обучение менеджеров.

*Anna Gryaznova*

## **Ilon Steve Branson as a role model for russian management students**

**Abstract.** Role models are an important element of individual growth and development, especially in the years of active socialization, when individuals get their higher degrees and make first steps in their career and professional development. In this study we analyze who are the role models of Russian students, studying management, and, using the dimensional model of role model formation, how they perceive their role models and which qualities and features they attribute to them.

**Keywords:** role model, management education.

Кто является героем сегодняшних студентов? На кого они хотят походить? Кто несет в себе образ идеального будущего? Мы спросили студентов, изучающих менеджмент, кто является их ролевой моделью, на кого они хотели бы походить и почему.

В рамках предпринятого исследования за основу было взято определение моделирования, предложенное А. Бандура в рамках разработанной им теории социального научения. Моделирование – это

процедура (ситуация), в которой субъект наблюдает принятую за образец модель поведения и пытается воспроизвести (имитировать) это поведение. Моделью при этом часто выступает не само поведение, а наблюдаемый субъект (БПС, 2003). Ролевой моделью может быть как реальный человек, так и символический или выдуманный персонаж (Рам, 2013).

У механизма ролевого моделирования два принципиальных теоретических основания, которые не противоречат, а скорее дополняют друг друга: тенденция индивидов идентифицировать себя с людьми, выполняющими важные социальные роли, и тенденция к моделированию психологического соответствия с наблюдаемым (Bandura 1986). Первая тенденция, тенденция к идентификации, подчеркивает, что люди стремятся подражать тем, в ком они видят определенное сходство с собой в части установок, поведения, целей, и они мотивированы на то, чтобы через наблюдение и повторение это сходство усилить (Kohlberg 1963). Вторая концепция, концепция социального научения, предполагает, что люди нуждаются в ролевых моделях потому, что они могут быть полезны в изучении новых задач, навыков и норм (Bandura 1986). Теория социального научения утверждает, что индивиды учатся тому, что делать и как себя вести, в основном наблюдая и подражая ролевым моделям.

## **Идентификация – психологические основы**

Идентификация – это ситуативное уподобление (как правило, неосознанное) себя значимому другому (напр., родителю) как образцу на основании эмоциональной связи с ним (БПС, 2003).

Идентификация понимается преимущественно как процесс и результат самоотождествления с другим человеком, группой, образом или символом на основании установившейся эмоциональной связи, а также включение их в свой внутренний мир и принятие как собственных их норм, ценностей и образцов. Психологический смысл идентификации состоит в расширении круга переживаний и в обогащении внутреннего опыта.

Идентификация – это также важный термин в теории идентичности Эриксона. Чтобы обрести себя, стать индивидуальностью, человек должен совершить множество отождествлений с другими и интегрировать их.



## Социальное моделирование

В психологии считается, что ролевые модели запускают процесс «социального моделирования», когда в процессе наблюдения за ролевой моделью или подражания ей наблюдатели пытаются воспроизводить определенные качества и поведение ролевых моделей. Социальное моделирование – это универсальный процесс, в ходе которого формируются ценности, установки, взгляды, поведение.

«В психологических теориях традиционно предполагалось, что научение может происходить только при реализации реакций и переживании их результатов. Фактически же всякие феномены научения, проистекающие из непосредственного опыта, происходят на опосредованной основе путем наблюдения за поведением других людей и последствий такого поведения. Способность обучаться путем наблюдения дает людям возможность усваивать сложное, комплексное поведение, без необходимости долго и нудно изучать его методом проб и ошибок. (...) Сокращение процесса усвоения поведения через наблюдение является жизненно важным как для развития, так и для выживания. Поскольку ошибки могут привести к дорогостоящим, а иногда и роковым последствиям, то возможность выживания могла бы стать маловероятной, если бы у человека не было иного способа учиться, кроме как на собственном болезненном опыте проб и ошибок» (Бандура, 2000).

Неоднократно отмечалось, что идентификация с ролевой моделью является критическим фактором для личностного развития (Krumboltz, 1996, Gibson, 2003). Ролевые модели очень важны для процесса социализации и приспособления к новым ситуациям, организациям, задачам, этапам в развитии карьеры и т.д.

Многочисленные исследования показывают, что ролевые модели (что, по сути, представляет собой референтную власть) – это ключевой инструмент формирования этических ценностей и рабочих установок (Nygaard 2017).

## Классификация ролевых моделей

Гибсон (2003) предложил классификацию ролевых моделей, основанную на четырех шкалах:

- позитивные-негативные ролевые модели,
- глобальные-частные ролевые модели,
- близкие-дальние ролевые модели,
- вышестоящие-равные по иерархии ролевые модели.

## Позитивные-негативные ролевые модели

Обычно, когда людей спрашивают о ролевых моделях, они называют людей, которых они видят, как положительный пример. Этому есть три возможных объяснения:

- обнаружение схожести с другим человеком приводит к повышению уверенности в себе и самооценки и приносит известную степень удовлетворения;
- идентификация с позитивной ролевой моделью приводит к усилению намерения изменить поведение и к повышению эффективности;
- позитивная ролевая модель снижает неопределенность и обеспечивает нас информацией о том, чего мы можем ожидать от будущего, к чему должны стремиться и какие навыки нам для этого понадобятся, что в конечном итоге приводит к повышению чувства самодостаточности.

Эффект снижения неопределенности особенно важен потому, что представления людей о самих себе не ограничиваются оценкой текущих способностей, но включают в себя и представления о себе в будущем. Видение себя в будущем играет ключевую роль в том, куда направлены ожидания, и оказывает большее влияние на самооценку, чем представление о себе нынешнем (Markus & Nurius, 1986). Ролевые модели могут вдохновлять тем, что успешное будущее будет казаться более реалистичным и достижимым.

В рамках «позитивистского» подхода выполнено исследование Мэрилин Прайс-Митчелл, которая выделяет пять качеств ролевых моделей, которые делают их притягательными для наблюдателей:

1. Ролевая модель заражает энтузиазмом к тому делу, которым она занимается.
2. Ролевая модель демонстрирует четкую систему ценностей.
3. Ролевая модель сфокусирована на других больше, чем на себе, и демонстрирует альтруизм и преданность сообществу, в котором она существует.
4. Ролевая модель демонстрирует бескорыстие и принятие других.
5. Ролевая модель способна преодолевать сложности, доказывая своим примером, что успех возможен.

Но научение новым поведенческим моделям может происходить и на основе наблюдения за негативными ролевыми моделями, когда наблюдатель делает выводы «от обратного». Гибсон (2003)

подчеркивает, что в данном случае речь не идет о том, что ролевая модель вызывает отторжение и неприятие и выступает своего рода «антиролевой моделью». Когнитивная конструкция строится на основании того, что ролевая модель, ее достижения и социальное положение по-прежнему выглядят для наблюдателя привлекательными, он также находит между собой и ролевой моделью определенное сходство, которое и запускает процесс моделирования, при этом он понимает, что определенные черты в наблюдаемой ролевой модели являются нежелательными.

### **Глобальные-частные ролевые модели**

Глобальная ролевая модель — это подход, при котором ролевая модель воспринимается целиком, со всеми аспектами своего образа, и наблюдатель пытается перенять стиль и характерные черты наблюдаемого целиком.

В некоторых исследованиях ролевого моделирования утверждается, что люди гораздо охотнее включаются в процесс «селективной имитации» (Ibarra, 1999) или подбирают себе частные (или специфичные) ролевые модели (Bucher&Stelling, 1977), а не создают себе всеобъемлющих кумиров. В этом случае индивиды «подбирают» себе набор ролевых моделей, у каждой из которых они берут что-то, что в максимальной степени соответствует их нуждам и потребностям.

### **Ближние-дальние ролевые модели**

Ближние ролевые модели — это те, с кем наблюдатель может взаимодействовать непосредственно и часто. Их роль в передаче опыта переоценить сложно, и у них есть возможность давать наблюдателю самую разнообразную обратную связь, как вербальную, так и невербальную.

Долгое время считалось, что ролевой моделью становятся значимые люди из ближайшего окружения: родители, непосредственный руководитель, преподаватель, наставник (Gibson 2003, Kram 1985, Erikson 1985, Weiss 1977). С учетом того, что основная функция ролевой модели — это быть образцом для подражания, наличие такого человека в близкой доступности обычно оказывает на наблюдателей очень большое влияние (Nygaard 2017).

Но у большинства людей есть ролевые модели, с которыми у них нет никакого личного контакта. Такие ролевые модели принято считать «дальними», а их основная функция – мотивирующая.

Представление, согласно которому выбор ролевой модели не ограничивается узким кругом ближайшего окружения и не обязательно предполагает тесные и близкие отношения между моделью и наблюдателем, нашло отражение в целом ряде исследований (Gibson 2003, Higgins and Kram 2001, Higgins and Thomas 2001). Ролевой моделью могут быть совершенно незнакомые либо знакомые по вторичным источникам люди, основной функцией которых является помощь в создании идеального образа себя в будущем.

Видимо, для полноценного личностного и профессионального развития важны оба варианта: и наличие ролевых моделей в ближайшем окружении, когда ролевые модели способствуют научению и социализации, и тот, в котором ролевая модель недоступна непосредственно, но помогает проектировать будущее и создает для этого мотивационную поддержку.

### **Вышестоящие-равные по иерархии ролевые модели**

Наконец, ролевые модели различаются с точки зрения того, где они располагаются в социальной иерархии наблюдателя. Это могут быть вышестоящие люди с точки зрения экспертизы и достигнутого положения или люди, находящиеся на схожем иерархическом уровне или даже более низком. В первом случае ролевая модель служит источником понимания того, что нужно делать, чтобы добиться успеха, а во втором – источником регулярной «дружеской» поддержки и навыков работы в группе (Kram, 1985).

### **Исследование ролевых моделей российских студентов**

В период с февраля 2018 года по март 2019 года был проведен опрос студентов, изучающих менеджмент. На анкету ответили 460 человек в возрасте от 17 до 23 лет, все – студенты российских вузов. В анкете было всего два вопроса:

1. Кто является для вас образцом для подражания в бизнесе, российском или зарубежном? Кого вы считаете ролевой моделью и готовы были бы привести «в пример»?
2. Поясните, почему.

В таблице 1 приводится статистика по ролевым моделям, которых участники опроса называли семь и более раз. В общей сложности эти имена назвали 51 % опрошенных.

Таблица 1

**Частота упоминания ролевых моделей,  
набравших 7 голосов и больше**

	<b>Образец для подражания</b>	<b>Частота упоминания</b>	<b>В % от общей выборки</b>
1	Илон Маск	60	13
2	Стив Джобс	41	9
3	Ричард Брэнсон	30	6,5
4	Олег Тиньков	24	5
5	Павел Дуров	13	3
6	Член семьи (отец, дядя, мать)	12	2,6
7	Сергей Галицкий	9	1,9
8	Уоррен Баффет	8	1,7
9	Джеф Безос	8	1,7
10	Герман Греф	8	1,7
11	Генри Форд	8	1,7
12	Марк Цукерберг	8	1,7
13	Дональд Трамп	7	1,5

Основываясь на классификации, предложенной Гибсон, ролевые модели российских студентов можно охарактеризовать следующим образом:

1. Ролевые модели российских студентов преимущественно позитивные. Негативные черты ролевых моделей явным образом не акцентируются.
2. Ролевые модели глобальны: студенты воспринимают образ ролевой модели целиком, не делают попытки проанализировать отдельные черты и собрать сборный образ. Характерная цитата: «внутренняя необъяснимая симпатия, когда просто нравится человек и его деятельность, его поступки, его реноме».
3. Ролевые модели максимально далеки – доля близких людей, с которыми у студентов есть регулярное и постоянное взаимодействие, очень низка (около 3 %).
4. Ролевые модели вышестоящие. В перечне нет примеров ролевых моделей, которые занимали бы равное со студентами социальное положение.

Кроме этого, обращает на себя внимание следующее.

Во-первых, в перечне из 13 ролевых моделей всего четыре россиянина.

Во-вторых, в нем отсутствуют женские ролевые модели<sup>1</sup>.

В-третьих, менее 3% выборки в качестве ролевой модели назвали ближайшего родственника: отца, дядю или мать.

## Как атрибутируют

Помимо персоналий, которых студенты выбирали в качестве ролевых моделей, нас интересовало и то, почему студенты выбирали именно их и какими качествами они их наделяли. Проанализировав все ответы, мы сгруппировали их в четыре больших кластера: достижение выдающегося результата, революционность идей и устремленность в будущее, служение более высокой цели, человеческие качества и жизненные принципы.

1. Достижение выдающегося результата.
  - Пример создания бизнеса с нуля, пример создания успешного бизнеса, империи, нового рынка.
  - Глобальный масштаб бизнеса.
  - Пример человека, с детства ориентированного на достижение.
  - Реализация своей мечты.
  - Верность своей идее.
  - Заработал много денег.
  - Умный и богатый.
2. Революционность идей, устремленность в будущее.
  - Революционные идеи.
  - Визионер, на шаг впереди всех.
  - Внедрение новых методов управления, новых бизнес-моделей.
  - Внедрение инноваций.
  - Поставили на карту все и изменили мир.
3. Служение более высокой цели: «Тянет человечество вверх».
  - Сфокусирован не только на бизнесе, поддерживает науку, занимается благотворительностью.
  - Не только получение прибыли, но и открытие нового для человечества.
  - Социальная ответственность.

---

<sup>1</sup> Встречаются разовые упоминания женщин, в основном медийных личностей, таких как Ким Кардашьян или Тина Канделаки.

4. Человеческие качества и жизненные принципы: «Помимо его успеха меня вдохновляют его человеческие принципы и поступки».
  - Живет полной жизнью, не только работа, но и семья.
  - Энтузиаст-безумец, бунтарь, эксцентрик, энергичность, жизнерадостность.
  - Способность восстанавливаться после поражений.
  - Активная жизненная позиция.
  - Честность — что пропагандирует, то и делает.
  - Увлечен своим делом.
  - У него есть принципы.
  - Сильная личность, развил сам себя, миллиардер из народа.
  - Пример трудолюбия, работоспособности, настойчивости, целеустремленности.
  - Отказываются от самолетов, яхт и вилл.
  - Молодой.
  - Предприниматели, а не бизнесмены.
  - Умение добиваться цели, не ущемляя других.
  - Готовность рисковать, готовность совершать ошибки.

## Интерпретация и выводы

В первую очередь обращает на себя внимание очень низкая представленность ролевых моделей из близкого круга.

Низкая представленность родителей может объясняться затянувшимся подростковым кризисом, который обычно сопровождается драматическим снижением авторитета родителей. В возрастной психологии считается, что в подростковом возрасте авторитетом становятся уважаемые взрослые из ближайшего окружения: учителя, тренеры, вожатые и т.д. Этих ролевых моделей в нашем исследовании также не было. Возможно, это объясняется тем, что вопрос ставился достаточно узко, о примерах для подражания в бизнесе, и если бы вопрос стоял шире, то, возможно, результаты были бы чуть иными. В любом случае однозначно можно утверждать, что образцом для подражания в бизнесе люди из близкого окружения не являются.

**Ролевые модели российских студентов — это преимущественно медийные и звездные люди.**

Вопрос звездных ролевых моделей, когда в качестве ролевой модели выбирается человек, добившийся выдающихся результатов, достаточно хорошо исследован. В частности, исследователей интересовало, что

определяет, повлияют ли выдающиеся люди на картину мира обычных людей и могут ли они, таким образом, рассматриваться в качестве ролевых моделей (Collins, 1996; Wood, 1989).

С одной стороны, звездные ролевые модели демонстрируют высоты, к которым мы можем стремиться, вдохновляют на действия на пути к этому возможному успеху, указывают цели, к которым необходимо стремиться, а также пути их достижения, и укрепляют чувство уверенности на пути к этим целям. Потенциал вдохновляющего и мотивирующего влияния по-настоящему безграничный. Огромное количество кейсов в управленческом образовании используют героев именно такого типа, используя в качестве протагонистов выдающихся или просто успешных руководителей. Одна из целей работы с такими кейсами – продемонстрировать таланты, навыки, особенности поведения успешного человека и тем самым вдохновить на достижения целевую группу студентов.

С другой стороны, некоторые исследователи обращают внимание на то, что, изучая звездных людей, мы можем получить обратный эффект – суперзвезды могут деморализовать менее выдающихся наблюдателей.

Кроме этого, есть еще и третий сценарий, когда суперзвезды не оказывают никакого влияния на самооценку и систему мотивации наблюдателя. К примеру, мы с удовольствием наблюдаем выступления спортсменов на Олимпийских играх, сопереживаем им и восхищаемся ими, но это никак не сказывается ни на нашей самооценке, ни на поведении, ни на мотивации.

Считается, что наличие или отсутствие вдохновляющего эффекта зависит от того, насколько в принципе достижимым кажется успех суперзвезды. Если ролевая модель соответствует потребностям и целям наблюдателя, а достижения ролевой модели выглядят потенциально достижимыми, то ролевая модель может решать задачу мотивации и вдохновения (Lockwood&Kunda 1997). Соответствие, в свою очередь, может основываться на разных факторах, включая демографические и социальные характеристики (Kulik&Ambrose 1992).

В нашем случае следует обратить внимание на то, что ролевые модели российских студентов представлены преимущественно медийными звездными персонажами и это может накладывать серьезные ограничения на то, как работает эта психологическая конструкция. В частности, очевидно, что у студентов нет возможности наблюдать за ролевой моделью и чему-то у нее учиться, а также получать от нее регулярную обратную связь. По сути, мы можем говорить о том, что ролевые модели могут выполнять только вдохновляющую функцию, а не системную функцию ролевого моделирования.



Учитывая, что ролевые модели традиционно играют важную роль в формировании системы ценностей и этических установок, популярность медийных ролевых моделей и их достижений оставляет в тени и частично даже затмевает то, какими способами они этого добиваются.

## Литература

1. Бандура, А. 2000. Теория социального научения. СПб.: Евразия.
2. Большой психологический словарь под ред. Мещеряков Б., Зинченко В. М., 2003.
3. Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Bucher, R., Stelling, J. G. 1977. *Becoming professional*. Beverly Hills, CA: Sage.
5. Collins. R.L. 1996. For better or worse: The impact of upward sixrial comparisons on self-evaluations. *Psychology Bulletin* 119 51–69.
6. Erikson, E.H. 1985. *Childhood and society* (35th Anniversary Ed. ed.). New York: W. W. Norton.
7. Gibson, D.E. 2003. Role models: reinvigorating a developmental construct in career theory. *Academy of Management Best Conference Paper*.
8. Higgins, M.C., Thomas, D.A. 2001. Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Organizational Behavior* 22 223–247.
9. Higgins, M.C., & Kram, K.E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26: 264–288.
10. Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44: 764–791.
11. Javidan, M., Bemmels, B., Stratton-Devine, K., Dastmalchian, A. 1995. Superior and subordinate gender and the acceptance of superiors as role models. *Human Relations*, 48: 1271–1284.
12. Kohlberg, L. 1963. Moral development and identification. In H. W. Stevenson (Ed.), *Child psychology: The sixty-second yearbook of the National Society for the Study of Education (Part 1)*: 277–332. Chicago, IL: University of Chicago Press.
13. Kram, K.E. 1985. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
14. Krumboltz, J.D. 1996. A learning theory of career counseling. In W. B. Walsh (Ed.), *Handbook of career counseling theory and practice*: 55–80. Palo Alto, CA: Davis-Black Publishing/Consulting Psychologists Press.
15. Kulik. C.T., Ambrose, M.L. 1992. Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review* 17 212–237
16. Lockwood, P., Kunda, Z. 1997. Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 91–103.

17. Markus, H.P. Nurius. 1986. Possible selves. *American Psychologist* 41 954–969.
18. Nygaard, A, Biong, H., Silkoset, R., Kidwell, R.E. 2017. Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics* 145:133–139
19. Pam M.S., «ROLE MODEL,» in *PsychologyDictionary.org*, April 28, 2013, <https://psychologydictionary.org/role-model/> (просмотрено May 12, 2019)
20. Price-Mitchell, M. <https://www.rootsofaction.com/role-model/>
21. Ragins, B.R., Cotton, J.L., Miller, J.S. 2000. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43: 1177–1194.
22. Weiss, H.M. 1977. Subordinate imitation of supervisory behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance* 19 89–105.
23. Wood, J.V. 1996. What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 520–537.
24. Wood. R., Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review* 14 361–384.

*Дроздов В.В.*

## **О роли вилика в администрации древнеримского сельскохозяйственного имения**

**Аннотация.** В статье рассматривается структура администрации сельскохозяйственной виллы Древнего Рима. Особое внимание уделяется статусу вилика и его роли в управлении хозяйством и персоналом поместья. В качестве источника сведений об администраторах римских вилл II в. до н. э. — I в. н. э. используются работы Катона, Варрона, Колумеллы и Плиния Младшего.

**Ключевые слова:** администраторы, Варрон, вилла, вилик, Древний Рим, Катон, Колумелла, менеджмент, Плиний Младший, рабы.

*Viktor V. Drozdov*

## **About the role of vilik in the administratin of the ancient roman agricultural estate**

**Abstract.** The article deals with the structure of the administration of agricultural villa of Ancient Rome. Particular attention is paid to the status of Vilik and his role in the management of the estate and staff. The works of Cato, Varro, Columella and Pliny the Younger are used as a source of information about the administrators of Roman villas of the II century BC — I century ad.

**Keywords:** administrators, Varro, villa, vilik, Ancient Rome, Cato, Columella, management, Pliny the Younger, slaves.

В курсах истории менеджмента и управленческой мысли в разделах, посвященных управлению в Древнем Риме, как правило, речь идет об управлении государством и управленческих идеях, относящихся к этой сфере менеджмента<sup>1</sup>. Между тем не меньший интерес для историков менеджмента представляет организация управления на уровне античных производственных единиц. Немало ценных сведений по этим вопросам можно найти в работах римских авторов, рассматривавших в своих работах вопросы сельского хозяйства (М.П. Катона Старшего (234 — 149 гг. до н.э.)

---

<sup>1</sup> См., например, [2, сс. 124—143]. Из наиболее известных учебников и учебных пособий исключением является лишь [6, сс. 157—162], где излагаются взгляды древнеримских авторов по вопросам рационального управления рабовладельческой виллой.

[15], М.Т. Варрона (116 – 27 гг. до н.э.) [16], Л.Ю.М. Колумеллы (4 – ок. 70 гг. н.э.) [17] и Плиния Младшего (приблизительно 61 – 113 гг. н.э.) [18]. Их произведения достаточно хорошо изучены и переведены на русский язык<sup>1</sup>.

В историографии накоплен обширный материал, позволяющий получить довольно конкретное представление о разных сторонах древнеримского менеджмента на микроуровне. В частности, на базе этих исторических источников может быть рассмотрен и вопрос о роли вилика (*vilicus*, *villicus*<sup>2</sup>) – главного менеджера (если использовать современную терминологию) в администрации древнеримского сельскохозяйственного имения малой и средней величины<sup>3</sup>.

Судя по трактатам Катона («Земледелие»), Варрона («Сельское хозяйство») и Колумеллы («Сельское хозяйство»), вилик был главным администратором виллы, фактически заместителем ее хозяина, поскольку последний, как правило, жил в городе и посещал виллу время от времени. Владельцы вилл понимали, что от вилика зависит судьба хозяйства<sup>4</sup>, и мечтали иметь в своих имениях управителей, на которых можно положиться. Однако в реальной жизни идеальных виликов не было.

Виликов назначали из рабов. Колумелла не рекомендовал выбирать вилика «из тех рабов, которые нравились своей внешностью, а также из тех, которые служили городским прихотям». Желательно, чтобы это был человек среднего возраста, крепкого здоровья, с детства привыкший трудиться на земле и сведущий в сельском хозяйстве [11, с. 132].

Положение вилика заметно отличалось от положения остальных рабов. В частности, он имел право на *concubernium* (рабский брак). По мысли Колумеллы, вилика (*vilica*, *villica*) (жена вилика), каков бы он ни был, сможет его «и обуздать, а кое в чем и помочь» [11, с. 133]. Вилик имел право на ведение собственного хозяйства и на *rescuium* (право пасти свой скот на пастбище господина)<sup>5</sup>. Он осуществлял надзор за

<sup>1</sup> См.: [3; 8; 11]. Латинские тексты см.: [15; 16; 17; 18].

<sup>2</sup> В переводе с латинского *villicus* означает «управитель».

<sup>3</sup> Большими имениями управляли прокураторы. Вилики вели хозяйство и за всем надзирали в мелких и средних хозяйствах, каковых было большинство.

<sup>4</sup> Один из классических примеров, подтверждающих важную роль вилика в хозяйстве, относится ко времени Первой пунической войны (264 – 241 гг. до н.э.). Командовавший римским войском Регул просил сенат освободить его от командования, так как раб-вилик, управлявший его маленьким имением в Пупиниевой трибе, умер, а поденщик украл хозяйственный инвентарь [4, с. 245].

<sup>5</sup> Примеры, подтверждающие относительное благополучие вилика, можно найти и в римской литературе. Так, один из персонажей в комедии Плавта объясняет, почему он хочет выдать служанку жены за вилика. По его словам, если брак состоится, то «будет у нее и дрова, и горячая вода, и пища, и одежда». У Горация конюх завидует вилику, потому что последний распоряжается дровами, скотом и огородом [10, с. 248].

работавшими в имении как рабами, так и свободными [1, с. 407, 547]. Его полномочия позволяли наказывать рабов, в том числе заковывать их в колодки [11, с. 134].

Говоря об обязанностях вилика, Катон писал, что тот должен «завести хороший порядок; соблюдать праздники; чужого в руки не брать; свое охранять тщательно; рабам не [позволять] ссориться; если кто в чем провинился, хорошенько наказать, смотря по проступку». Вилик не должен бездельничать, пьянствовать и ходить к кому-то на обеды, скрывать что-либо от хозяина, покупать без его ведома [11, с. 30–31].

По мнению М.Е. Сергеевко, блестящего знатока первоисточников, можно «явственно разглядеть три облика вилика: вилик-тиран, вилик-гуляка и вилик-стяжатель» [9, с. 15].

Вчерашний обычный раб, вилик-тиран был жестоким управителем. Катон допускал возможность жестокого стиля администрирования. Варрон, однако, относился к нему отрицательно, а Колумелла прямо указывал, что вилик должен добиться расположения рабов к себе и к своему заместителю, заботясь о них и проявляя снисходительность даже к плохим рабам<sup>1</sup>. Впрочем, жестокость вилика-тирана оборачивалась и против него самого, поскольку он всегда мог стать жертвой доносов хозяину, исходивших от ненавидевших его рабов. Несмотря на преданность такого вилика владельцу виллы, результаты его хозяйствования часто оказывались плачевными.

Вилик-гуляка, как правило, не испытывал желания внушать страх своим подчиненным. Он стремился воспользоваться возможностями, которые открывались перед ним после вступления в должность вилика и были связаны с его правом распоряжаться всем имуществом виллы. Передаваясь эпикуреизму, такой вилик не думал о том, что рано или поздно придется отдавать отчет хозяину. Хозяйство, которым управлял такой вилик, обычно разорялось.

Судя по всему, наиболее эффективным администратором был вилик-стяжатель. В его руках были деньги хозяина, он стремился пустить их в оборот и обогащаться всеми возможными способами, вплоть до «обкрадывания нивы», когда часть семян, предназначенных для высева, он присваивал себе. От таких операций хозяин доход не получал, хотя нередко они были связаны с риском. По мысли М.Е. Сергеевко, такой вилик знал «одну-единственную достойную цель: сбросить с себя рабское иго». Для проведения операций, о которых не знал хозяин,

---

<sup>1</sup> «Вилик, — писал Колумелла, — должен быть не только мастером в сельской работе; он должен, насколько это возможно для рабской души, обладать добродетелью, чтобы управлять твердо, но без жестокости ...» [11, с. 133].

виллику нужны были незаурядные качества, в том числе и предприимчивость. «Хозяину виллик-стяжатель, — пишет М.Е. Сергеенко, — умел показать товар лицом и, обкрадывая его, не зарывался и не терял чувства меры. Хозяйство при нем не разваливалось, рабы не жаловались и не разбегались ...» [9, с. 14 – 22]. Таким образом, хозяину виллы повезло, если ее хозяйством управлял такой виллик.

Было ли для хозяина благом, если его виллик был грамотным? Скорее всего нет, так как такой менеджер использовал бы свою грамотность для более искусного обмана хозяина. Нередко предпочтение отдавалось неграмотным вилликам, которые не могли бы подделывать счета [9, с. 20; 14, с. 55]. Колумелла подчеркивает, что «даже безграмотный человек, лишь бы у него была очень цепкая память, может хорошо управлять хозяйством». Ссылаясь на Корнелия Цельза, он утверждал, что неграмотный виллик «чаще принесет хозяину деньги, чем счетную книгу, потому что подделать счета неграмотному трудно, а привлечь к этому делу другого, кто таким образом узнает об обмане, страшно» [11, с. 132–133].

В трактатах древнеримских писателей-агрономов содержатся сведения и о других администраторах рабовладельческой виллы<sup>1</sup>. Так, Катон, описывающий хозяйство небольшой виллы, упоминает также смотрителя (*epistata*) и надсмотрщика (*custos*). Смотритель по статусу был похож на виллика, ключницу (виллику), овчара и являлся рабом, получавшим содержание от господина. Поскольку он не был занят физическим трудом, его паек был несколько меньше, чем у производственных рабов. Смотритель осуществлял надзор за рабами-коллодниками. Надсмотрщик, назначавшийся непосредственно господином и хорошо знавший технологию сельскохозяйственных работ, наблюдал за работой артели наемных работников, возглавляемой подрядчиком.

Варрон, владевший виллой средних размеров, к числу представителей рабской иерархии относил также префектов (*praefecti*), руководивших отдельными операциями, старшего пастуха (*magister pecoris*), являвшегося двойником виллика по скотоводству, остиария (*ostiarius*) — сторожа, охранявшего виллу и следившего за уходом и приходом рабов, ключника-эконома (*promus*). По данным Колумеллы и Плиния Младшего, в состав администрации виллы входили также акторы (*actores*). Этот термин упоминается и в надписях первых веков императорской

---

<sup>1</sup> Определить значение терминов, обозначавших должности в администрации вилл в текстах первоисточников, не всегда возможно. В данном случае мы ориентируемся на их интерпретации В.И. Кузишиным [5, с. 253 – 267].

эпохи. Судя по текстам Колумеллы, акторы находились под началом вилика и вилики. Эти рабы выполняли административные и бухгалтерские функции.

К среднему звену рабской административной иерархии относились упоминавшиеся Колумеллой магистры (*magistri singulorum officiorum*) – начальники отдельных работ, мониторы (*monitores*) – надсмотрщики, эргастулярии (*erastularii*) – надзиратели в тюрьмах, в которых содержались особо опасные и провинившиеся рабы.

По данным Колумеллы, верховным распорядителем в крупных поместьях был прокуратор (*procurator*), которому подчинялся вилик. Эту должность упоминает в одном из своих писем М.Т. Цицерон [23]. Прокуратор был ключевым менеджером в хозяйствах латифундиального типа, получивших распространение в первые века империи. В небольших и средних по размерам имениях такую роль выполнял вилик.

Насколько корректным является тезис о том, что организация управления хозяйством (в том числе и персоналом) древнеримской виллы представляет собой не только академический интерес, но и заслуживает внимания в плане соотнесения системы античного менеджмента с современным кадровым менеджментом? Вилики и другие администраторы древнеримских вилл управляли главным образом рабами<sup>1</sup>, да и сами были, как правило, ими. Казалось бы, античные и современные управленческие ситуации настолько разные, что аналогии между ними минимальны. Однако ответ на поставленный вопрос не столь однозначен. Об этом свидетельствует, в частности, большая популярность недавно опубликованной книги [12] и отклики на нее. Так, В. Чарочкина считает этот бестселлер Дж. Тонера (Великобритания) полезным древнеримским справочником по кадрам [13]. С. Новиков характеризует его не иначе как книгу «для начинающего руководителя». По его мнению, «если отодвинуть в сторону некоторые культурные различия и мешающие думать предрассудки, то можно принять очень продуктивный факт, а именно – некоторые принципы выстраивания отношений господина и рабов (простите, руководителя и подчиненных) действительно остались такими же, как и две тысячи лет назад» [7]. Несмотря на парадоксальность этого вывода, более внимательно присмотреться к многовековому опыту управления древнеримскими товарными виллами имеет смысл.

---

<sup>1</sup> Доля рабов, выполнявших функции администраторов, в общей численности рабской фамилии виллы была значительной. По оценке В.И. Кузищина, в имении с 50 рабами должно было быть около 20 контролеров, наблюдателей и организаторов [5, с. 267].

## Литература

1. Вебер М. Аграрная история Древнего мира / Пер. с нем. М.: КАНОН-пресс-Ц», 2001. 560 с.
2. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. М.: Издат. центр «ЕЛИМА», 2007. 784 с.
3. Катон, Варрон, Колумелла, Плиний. О сельском хозяйстве / Под ред. М.И. Бурского. М.-Л.: ОГИЗ-СЕЛЬХОЗГИЗ, 1937. 302 с.
4. Ковалев С.И. История Рима. СПб.: Изд-во «Полигон», 2002. 864 с.
5. Кузищин В.И. Очерки по истории земледелия Италии. II в. до н.э. – I в. н.э. М.: Изд-во Московского университета, 1966. 308 с.
6. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 731 с.
7. Новиков С. «Как управлять рабами» – книга для начинающих руководителей // URL: <http://businessmens.ru/article/kak-upravlyat-rabami--kniga-dlya-nachinayuschih-rukovoditeley> (дата обращения: 20.05.2019).
8. Письма Плиния Младшего. Кн. 1 – X. М.: Наука, 1982. 408 с.
9. Сергеенко М.Е. Простые люди древней Италии. М.-Л.: Наука, 1964. 161 с.
10. Сергеенко М.Е. Жизнь древнего Рима. СПб.: Издательско-торговый дом «Летний Сад»; Журнал «Нева», 2000. 368 с.
11. Ученые земледельцы древней Италии / Пер. с лат. М. Сергеенко. Л.: Наука, 1970. 292 с.
12. Фалкс М.С., Тонер Дж. Как управлять рабами / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 248 с.
13. Чарочкина В. «Как управлять рабами». Советы античного топменеджера. Древнеримский справочник по кадрам // [secretmag.ru/business/management/slaves.htm](http://secretmag.ru/business/management/slaves.htm) (дата обращения: 20.05.2019).
14. Штаерман Е.М. Кризис рабовладельческого строя в западных провинциях Римской империи. М.: Изд-во Академии наук СССР, 1957. 512 с.
15. <http://www.thelatinlibrary.com/cato.html> (дата обращения: 20.05.2019).
16. <http://www.thelatinlibrary.com/varro.html> (дата обращения: 20.05.2019).
17. <http://www.thelatinlibrary.com/columella.html> (дата обращения: 20.05.2019).
18. <http://www.thelatinlibrary.com/pliny.html> (дата обращения: 20.05.2019).
19. <http://www.thelatinlibrary.com/cicero/att14.shtml> (дата обращения: 20.05.2019).



*Калужная А. С.*

## **Эволюция парадигмы научных школ в теории управления экономическими системами**

**Аннотация.** В статье рассмотрены некоторые отличия в понимании аспектов управления с точки зрения менеджмента и экономической теории. Дана оценка возможным причинам парадигмальных изменений не только в плане управления, но экономических теорий в целом. Поставлен вопрос, может ли математика стать объединяющим началом для создания общей парадигмы экономической науки. В качестве отдельных факторов, влияющих на трансформацию экономических систем, рассмотрены цифровизация общества и различие подхода западных и восточных школ к методологии науки.

**Ключевые слова:** парадигма, управление, экономическая система, экономическая теория.

*Anna S. Kalyuzhnaya.*

## **The evolution of paradigms of science schools for managing the economic systems**

**Abstract:** the article discusses some differences in the understanding of management aspects from the points of view of management and economic theory. The possible reasons for paradigm changes are given not only in terms of management, but economic theories as a whole. There have been posed a question if mathematics could be a unifying character for the creation of a general paradigm of economics. The digitalization of society and the difference in the approach of Western and Eastern schools to the methodology of science are considered as special factors affecting the transformation of economic systems.

**Key words:** paradigm, management, economic system, economic theory.

Экономика и управление народным хозяйством является одним из важнейших компонентов экономической науки. На первый взгляд, как и экономическая теория, она рассматривает вопросы, связанные с управлением экономическими системами. Однако, несмотря на кажущуюся близость, эти две специальности имеют принципиальные

различия в точке зрения на эту проблему. Вне зависимости от генезиса и размера, для менеджера экономическая система прежде всего является субъектом управления. Представителям экономической теории важны не только её субъектные, но и объектные свойства. Таким образом, школы менеджмента находятся внутри сферы научных интересов, предлагаемых экономической теорией. При этом управленческая мысль, безусловно, влияет на развитие экономической теории в той мере, насколько элемент может воздействовать на всю систему в целом.

В то время как центральной системообразующей сущностью для экономистов-теоретиков в управлении экономическими системами является микро/макроэкономика, для менеджмента ядром традиционно является организация.

Есть существенные различия во взглядах на одни и те же понятия. Несмотря на появление бихевиористического направления в менеджменте, его представители (Д. Мак Грегор, Л. Лайкерт и др.) рассматривают индивидуум как человеческий капитал, которым необходимо управлять таким образом, чтобы его производительность была максимальной. Представителей школ экономической теории волнует идея человека как философская категория, влияющая на экономику в целом. Например, проблема рациональности, иррациональности, ограниченной рациональности (термин, введённый Р. Галером, ярким представителем поведенческой экономики), исследуемая с точки зрения философии, экономики, социологии.

Непосредственной целью менеджмента является экономическая эффективность предприятия или отрасли, в то время как стремлением экономической теории стало выявление глобальных закономерностей экономических процессов, их объяснение и прогноз. Разность целей предполагает отличия в методологических подходах. Однако стремление экономистов-теоретиков к универсальности приводит не только к попытке создать «теорию всего», но и порождает экспансию в смежные гуманитарные отрасли науки. «На меня производит сильное впечатление, как много экономистов проявляют желание заниматься исследованием социальных вопросов, а не тех, что традиционно составляли ядро экономической науки» [16, с.27]. Практичность методов управленцев вносит конкретику в предлагаемые теоретиками решения общих задач.

Для рассмотрения эволюции парадигмы научных школ экономической теории следует определиться с использованием этого понятия. Слово «παράδειγμα» переводится с древнегреческого как «пример, модель, образец» [7]. Именно на такое значение чаще всего ориентируются

представители экономических школ Азии, поскольку это одно из немногих понятий, близких по своему смыслу к идее 经 (jīng , цзин) – «основа, канон, вертикаль [8, с.74]». В духовном наследии Китая это понятие намного шире и является одной из основополагающих категорий национальной философии и современной методологии. В западной традиции принято придерживаться взгляда на парадигму как на некое объединяющее начало, под влиянием которого индивидуумы признают и следуют определённым концепциям. С точки зрения философии науки парадигма – это «некоторые общепринятые примеры фактической практики научных исследований – примеры, которые включают закон, теорию, их практическое применение и необходимое оборудование, – все в совокупности дают нам модели, из которых возникают конкретные традиции научного исследования [3, с.28]». Именно последняя формулировка станет основой для данной статьи.

Одним из предметов, вынесенных на обсуждение XX Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса – 2019, стал пункт, «существует ли конечный (или бесконечный) список причин, предопределяющих парадигмальные изменения в управлении объектами?» Казалось бы, ответ может быть краток и логически вытекает из тезиса В. И. Маршева: «...управленческая наука всегда обслуживала общество, отражая в себе определённые социально-культурные условия, в которых она зародилась, развивалась и исчезала [5, с.37]». Из чего следует, что трансформации в обществе и являются основной причиной появления новых научных школ. Однако есть и другие важные моменты.

Нельзя сказать, что развитие отдельных направлений экономической теории всегда является последовательным процессом, обеспечивающим преемственность моделей и методов. Обилие доктрин в теории управления в один и тот же период времени отчасти объясняется тем, что не всегда есть возможность провести эксперимент, сопоставить теорию с практикой. С другой стороны, методология экономической теории всегда шла в ногу с научно-техническим прогрессом, применяя современные методы и используя достижения не только гуманитарных, общественных, но и естественных наук.

Возникает вопрос, есть ли возможность найти объединяющее начало для создания общей парадигмы экономической науки? В этой связи математика в целом считается универсальным языком вселенной, именно её аппарат был использован как вариант ответа. Основными вехами применения математики в экономике стали работа У. Петти «Политическая арифметика» XVII в., «Арифметическая таблица» и «Экономическая формула» Ф. Кене XVIII в., «Исследование математических принципов теории богатства» О. Курно XIX в. XX в. охарактеризовался

бурным расцветом математического моделирования, начиная от использования оптимизационных методов до нелинейной динамики теории систем, вышедшей за рамки математики. Несмотря на попытки учёных математически формализовать экономику, любой из перечисленных инструментов был и остаётся своеобразным приложением, существующим в пределах главенствующей экономической теории, онтогенез которой поступателен и находится в общем русле прогресса человеческих знаний. Математической экономике не удалось показать свою эффективность в силу того, что предлагаемые в её различных моделях начальные условия не отражают духовность экономических отношений людей и социально-психологической сущности объективных явлений. М. Фридман дал соответствующее обоснование, согласно которому теория должна оцениваться не по предпосылкам гипотезы, а по предсказательной точности [14, с.28].

Принимая во внимание сказанное, работы Л. Вальраса, К. Эрроу, Дж. Хикса, П. Самуэльсона находятся в рамках неоклассической теории, Кеи Шибата и Нобуо Окишио, предлагают экономико-математический марксизм, Такаси Нэгиси разрабатывает математические модели для теории Кейнса.

Говоря о парадигмах школ экономической теории, необходимо отметить, что у классической теории Д. Рикардо и А. Смита, марксизма, кейнсианства, монетаризма и неоклассической теории существует одно ядро: стремление экономических агентов к рационализации, а рынков к стабильному равновесию. Поведенческая экономика, пытающаяся объяснить «поведение всех, а не только экспертов [12, с.56]», не только сломала первый постулат, но и привела к сдвигу парадигмы экономической науки в целом.

Возвращаясь к формулировке задачи (конференции) для обсуждения «истории управленческой мысли и бизнеса» в данной статье, следует предположить многофакторность в её решении. Кроме указанных изменений социума, вызванных индустриальным развитием и резким технологическим скачком, повлёкшим за собой цифровизацию общества, среди параметров, влияющих на изменение или возникновение парадигмы, могут быть и расширение категориального аппарата, и неспособность существующих теорий пока объяснить новые явления.

Два частных случая, на взгляд автора, требуют особых пояснений — это (1) цифровизация времени и пространства с точки зрения философии и экономики и (2) западный и восточный подходы к методологии науки.

Стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий стало предпосылкой качественного изменения элементов

экономических систем. Рост влияния нематериальных активов на материальные результаты труда стал причиной глубинных изменений не только в структуре объектов и субъектов управления, но и модификации, а иногда и полной переориентации связей между самими системами и их частями. В странах с высокой степенью цифровизации трансформация структуры промышленности, изменения производственных отношений уже принимаются как данность [15, с.31]. Такая динамика привела не только к видимым изменениям в хозяйственной практике и экономической политике, но вызвала дискуссию об источниках «изменений уровней совместимости и взаимодействия, которые имеют не только социально-философский, но также философско-экономический, философско-политический ракурс [6, с.207]». Кроме того, встал вопрос о равноценности научного, религиозного и философского подхода [9, с.40]. Изменение материального мира под действием информационных и коммуникационных технологий привело к появлению таких дисциплин, как цифровая экономика (digital economy), цифровые гуманитарные науки (digital humanities).

Смена базовой технологии и переход производительных сил в качественно новое состояние повлекли за собой постепенную трансформацию обществ и позволили говорить о четвёртой промышленной революции. Уровень научно-исследовательской активности и скорость внедрения инноваций стали не только показателями развития экономик, но и мерилom политической независимости. Возможно, следует согласиться с высказыванием Деборы Винс-Смит, президента Совета по конкурентоспособности США: «Страна, желающая победить в конкуренции, должна победить в вычислениях [18]». Стратегия многих правительств направлена на поддержку соответствующих государственных программ. В России это национальный проект «Цифровая экономика», в Индии — «Цифровая Индия»; США, Китай, Великобритания, Австралия, Евросоюз давно работают над собственными платформами.

Общие направления развития как стран Запада, так и азиатских государств (работа с большими данными, визуализация, постоянная разработка нового программного обеспечения, облачные вычисления, технологии блокчейна, законодательство в области интернет-среды, защита информации) породили схожие проблемы. Если в XVIII — XIX веках Кант, Гегель, Фейербах рассматривали отчуждение человека исключительно с философской точки зрения, то в наше время это понятие рассматривается экономистами, так как её следствием становится ослабление мотивации [11, с. 506], а значит, падение производительности труда, что, в свою очередь, становится вызовом для управления человеческим капиталом. Отрешённость, одиночество, замкнутость

индивидуума как результат расширения цифрового пространства и способности наполнения культурной сферы [20] стали темами для обсуждения международного и междисциплинарного масштаба.

Неравномерность технико-технологического развития в глобальном плане в той или иной степени стало частью системных вызовов для каждой страны. Если сегодня Россия заметно отстаёт от развитых стран, то Китай уже не только рассматривает процесс индустриализации технологии производства соответствующего контента, но и разрабатывает дорожные карты по внедрению связанных с этим вопросом технологий. Научные круги Запада и отечественные либералы до сих пор обсуждают «Декларацию независимости киберпространства» Барлоу [1], а тем временем в Поднебесной на официальном уровне заявлено, что «постепенно становится ясным» влияние искусственного интеллекта на виртуальную реальность [19, с. 47].

Различие между западным и восточным восприятием действительности кроется не только в отношении к процессам разработки и заимствования технологий, скорости внедрения инноваций (в середине апреля 2019 САИСТ – академический НИИ при Министерстве промышленности и информационных технологий Китая – заключил договор о сотрудничестве с консорциумом R3 на разработку приложений и решений на блокчейн-платформе).

Существует коренное расхождение в понимании самой цифровой экономики. В западных школах экономической теории до сих пор нет единого мнения по поводу её определения как категории. Р. Бухт и Р. Хикс, систематизировав, привели в табличный вид основные определения и концепции цифровой экономики [2, с. 148], выделив 21 разновидность.

В Китае с 2017 г. придерживаются концепции цифровой экономики, предложенной САИСТ (Китайской академией информационных и коммуникационных технологий):

- непосредственно реальные сектора, такие как ИТ-сервис, коммуникации, электронная промышленность, разработка программного обеспечения
- пути (процедуры) интеграции цифровой экономики в реальные сектора

Разработка трехлетних планов действий по развитию отдельных видов деятельности в различных отраслях стала практическим воплощением предложенной экономистами-теоретиками модели.

Возможно, самым фундаментальным отличием современного западного и восточного подхода к управлению экономическими системами является отношение к теории и методологии экономической науки.

«Конфликт логики и правдоподобия» [10, с.73] в западной традиции чаще всего влечёт расширение перечня экономических факторов, появление междисциплинарности, рождение новых теорий, которые в довольно краткие в историческом масштабе сроки вводятся в практику. При этом время практического приложения каждой последующей теории короче предыдущей. Например, в США около 40 лет царил кейнсианство, потом его сменил монетаризм, который был потеснён неоклассической теорией (в том числе в виде ультраклассицизма, применяемого Рейганом и Тэтчер), после чего снова вернулись к кейнсианству, но с приставкой «нео-». Апрельское обращение президента США к Федеральному резервному фонду по поводу снижения ставок подчеркнуло применяемый сегодня в стране монетаризм. В Китае придерживаются доктрины «большого исследования и меньшего обсуждения» [17, с. 361]. Современных экономистов в первую очередь учат двум основным принципам, берущим начало в философии:

- изучать явления, не оглядываясь на авторитеты и рамки существующих теорий, но при этом проводя тщательный анализ и выясняя, можно ли объяснить одно явление несколькими теориями, дополняют ли они друг друга;
- методологически придерживаться особо тщательного выбора допущений и переменных для разработки теоретической модели, определяя их вес.

«Требуется, чтобы каждое умозаключение теории было тождественно явлению, необходимого к объяснению [4, с. 51]».

Излагая в статье общие положения и частные примеры к рассматриваемой тематике, можно резюмировать, что эволюция парадигм в данном аспекте более желательна на определенных этапах развития, чем обязательна, поскольку такая эволюция подразумевает качественное изменение объекта по сравнению с предыдущим. Современные экономические школы сосуществуют, развиваются и довольно часто возвращаются к базовым теориям, привнося в них прогрессивные и новые элементы. Развитие происходит, как мы понимаем, не только поступательно, но и по спирали. При этом «главной методологической трудностью продолжает оставаться адекватность применения теоретических моделей к реальной практике [13, с.68]». Образчиком, с одной стороны, служит применение в конце прошлого века шоковой терапии экономических систем в России и странах Восточной Европы, а на другом этапе развития экономических систем – национальная политика 摸着石头过河 («переходить реки, нащупывая камни») государственного управления экономических систем для защиты сугубо национальных интересов.

## Литература

1. Барлоу, Д. (9 февраля 2016 г.). Декларация независимости киберпространства. Получено из Частный корреспондент: [http://www.chaskor.ru/article/deklaratsiya\\_nezavisimosti\\_kiberprostranstva\\_snova\\_aktualna\\_22208](http://www.chaskor.ru/article/deklaratsiya_nezavisimosti_kiberprostranstva_snova_aktualna_22208)
2. Бухт Р., Хикс Р. (2018, т.13, №2). Определение, концепция и измерение цифровой экономики. Вестник международных организаций, стр. 143–172.
3. Кун, Т. С. (1977). Структура научных революций. Москва: Прогресс.
4. Линь, И. (2015). Бэнь ти и чан у. Диалоги о методологии экономической науки. Москва: Восток-Бук.
5. Маршев, В. И. (2019). История управленческой мысли. Москва: ПРОСПЕКТ.
6. Морозов, В. А. (2017, №6). Структура общества, взаимодействие его подсистем и элементов. Экономические стратегии, 202–211.
7. Парадигма. (б.д.). Получено из wikipedia: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0>
8. РАН Институт Дальнего Востока / под ред. Титаренко и др. (2011). Духовная культура Китая. Философия. Москва: Издательская фирма «Восточная литература» РАН.
9. Рогожникова, В. Н. (2016, т. 5). Сборник «Социум. Сознание. Язык». Санкт-Петербург: ЛЕМА.
10. Рудакова, И. Е. (2014, . № 4). Экономическая теория перед новыми вызовами: методологический аспект. Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика, стр. 71–81.
11. Смелзер, Н. (1994). Социология. Москва: Феникс.
12. Талер, Р. (2018). Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва: БОМБОРА.
13. Тутов, Л. А. (2007). сборник «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы 5-й Международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова. На пути к философско-методологическому осмыслению теории управления (стр. 62–68). Москва: РОСПЭН.
14. Фридман, М. (1994, вып. 4). Методология позитивной экономической науки. THESIS, 20–52.
15. Чжан, Ч. (2018, 2 ноября, № 247). Интернет приходит на помощь. Дыхание Китая, 30–31.
16. Becker, G. (December 1992 г.). The Economic Way of Looking at Life. Nobel Lecture.
17. Geng, Y. (2015). An Introductory Study on China's Cultural Transformation in Recent Times. China, Beijing: Chinese Academy of Social Sciences & Institute of Modern History / Springer.
18. Wince-Smith, D. (4 June 2004 г.). Supercharging Innovation Competitiveness: HPC Conference.



19. 中国信息通信研究院 CAICT, /. К. (2019.1). 虚拟 (增强) 现实白皮书 (2018年) / Белая книга виртуальной реальности. 北京 / Пекин: 中国信息通信研究院、华为技术有限公司、京东方科技集团股份有限公司 / Китайская академия информационных и коммуникационных технологий, Huawei Technologies Co., Ltd., BOE Technology Group Co., Ltd.
20. 李春敏 Ли, Ч. (2012). 马克思的社会空间理论研究 / Исследование теорий социального пространства К. Маркса. 上海, / Шанхай: 上海人民出版社 / Народное издательство Шанхая.

*Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И., Шешуков М.А.*

## **Компетенции менеджера программ проектов с высоким уровнем неопределенности**

**Аннотация.** Рассмотрены особенности требований к компетентности менеджеров крупных программ проектов, выполняемых в условиях большой неопределенности. Авторы задаются вопросами: какие традиционные и какие специфические компетенции необходимы руководителям подобных программ проектов? Какие методологии способны помочь решить проблемы управления в подобных случаях? Как влияют глобальные факторы развития интеллектуальных способностей человека, обусловленные генетическим отбором и социально-культурными условиями, на компетентность руководителей программ проектов?

**Ключевые слова:** программы крупных проектов, управленческие неопределенности, целеполагание, компетенции руководителя, исторические тренды.

*Eduard Klimenko, Sergey Neizvestny, Mikhail Sheshukov*

## **Competences of the manager of programs of projects with the high level of uncertainty**

**Abstract.** Features of requirements to competence of managers of the large programs of the projects which are carried out in the conditions of big uncertainty are considered. The authors ask questions: what traditional and what specific competences are necessary for the managers of such project programs? What methodologies can help to solve management problems in such cases? What is the impact of global factors in the development of intellectual abilities due to genetic selection and socio-cultural conditions on the competence of program managers of the projects?

**Key words:** programs of large projects, management uncertainties, goal setting, manager's competences, historical trends.

### **Введение**

Одна из сложных областей управления — управление комплексом проектов, объединенных в программу. Особенно если проекты крупные,

разнофункциональные, в которых участвуют команды с разным уровнем компетентности и представляющие разные требуемые компетенции. Каждый из этих проектов имеет свою цель и направлен на достижение своего результата. Тем не менее все эти проекты направлены на получение единого, самосогласованного, жизнеспособного результата, что является базовой причиной их объединения в программу проектов. Таким образом, основная системообразующая структура программы — это дерево целей: общая цель (уровень программы) состоит из целей проектов, которые, в свою очередь, декомпозируются на цели блоков задач и далее на цели отдельных задач.

В подобных случаях сложно-структурированных, масштабных объектов управления важнейшими функциями управления становятся функция целеполагания и функция интеграции.

К сожалению, среди методологий управления программами проектов описанного толка отсутствуют методологии, способные эффективно предоставить менеджерам единую методику и единый предметный инструментарий управления. Менеджмент стоит перед дилеммой: либо самому разработать новую методологию, либо, опираясь на лучшие национальные и мировые практики, комбинировать имеющиеся, проверенные жизнью. Однако в условиях нехватки времени, методологических ресурсов первый вариант становится нереальным, поэтому команда управления программой идет, как правило, вторым путем. В конкретных условиях этот путь становится уникальным, требующим от менеджмента высокого уровня компетентности как в традиционных компетенциях, так и в специфических.

## Куда мы управляем

Технократизм зачастую приводит к подмене цели управления на средства (в том числе инструменты, технологии). Это один из фундаментальных отрицательных аспектов современного ошибочного целеполагания в функциях управления. «Традиционный доэкономический человек жил на земле многие десятки тысяч лет. Он нередко страдал от голода, холода и других неудобств, но во всяком случае доказал свою способность на длительное планетарное существование. Человек новой формации, рожденный модерном, существует на Земле всего две-три сотни лет. Но он успел нагромоздить столько роковых проблем, что остается неясным: будет ли он существовать завтра» [1].

Как утверждают антропологи, биологи-эволюционисты, генетический базис признаков, связанных с физическим и умственным здоровьем, постепенно размывается и деградирует, что свойственно для человеческой популяции в целом и в особенности для жителей развитых стран в последние 100–200 лет [2].

На протяжении последних ста тысяч лет психология человека практически не изменилась, разве что человек в среднем деградирует в умственном развитии. С другой стороны, наблюдается увеличение разрыва между технологическим и умственным/психологическим развитием человека [3]. В этих обстоятельствах утверждение, что менеджмент становится все более умным, интеллектуально более развитым, по меньшей мере является преувеличением.

## Как мы управляем

Историческое движение управления как области знания и деятельности человека не стоит рассматривать только с позиций диалектического развития («вперед и вверх», «от простого к сложному», «от неэффективного к высокопроизводительному»). Движение управленческой мысли скорее имеет конвергентный характер: в поле знаний области управления появляются новые участники, новые проблемы, новые цели, новые окружения и условия. Если это поле имеет апекс выживания, то только через гармонизацию «внутреннего» с «внешним», через целостность человека во времени (через уважение человека будущего к человеку прошлого), через целостность человека и природы, через единство человека и наук, в том числе науки управления.

В таком подходе движение управленческой мысли может рассчитывать на синергетический эффект (в смысле концепции синергии И. Пригожина [4,5]) и гармонического развития человека [6]: умственного, духовного, нравственного, технологического.

Сталкиваясь с проблемой создания системы управления на предприятии, многие современные руководители, методологи предпочитают построение «с чистого листа», не уделяя должного внимания имеющимся разработкам не только в национальном или мировом окружении, ни даже в «эпсилон» окрестности. Так появляются «новые» разработки, «новые» методологии. Однако при детальном рассмотрении в содержательном аспекте функция управления при соблюдении внутренней логики мало чего нового, кроме терминологического корпуса, не несет.

Так «новые» технологии SCRUM, Kanban (реализации «методологии» Agile) по своему содержанию идентичны методам управления и двух веков назад (например, способам управления строительства Арсенала в Н. Новгороде [7]), и семидесятилетней практике управления строительством прорабами в советской индустриальной системе. Только прораба стали называть Scrum-мастером, совещания у прораба — Scrum-митингами, отрезки недельного и месячного планирования — Scrum-спринтами,

а листы с индивидуальными заданиями и степенью их выполнения – стикерами Канбан. Существенное отличие: стикеры Канбан клеятся липучками на чат-бордах, а листы с заданиями прораба – кнопками (70 лет назад) или гвоздями (200 лет назад) на досках. MBA – администратора в методологии Agile – выбирают по распространенному принципу: «Языком владеете? – Да. – Будете клеить марки».

### **Особенности конвергенции методологий и компетенции руководителя крупных программ проектов, выполняемых в условиях большой неопределенности**

Возможно ли выбрать из достаточно большого количества распространенных методологий управления проектами пригодные для эффективного управления программами крупных проектов в условиях большой неопределенности? Когда руководитель программы не может добиться от основных участников программы, от заказчиков четкой определенной формулировки цели? Когда распространен подход в управлении «по понятиям» или, в лучшем случае, интуитивный? В подобной ситуации высокой неопределенности становятся особенно востребованы компетенции эмпатических исследований ожиданий стейк-холдеров, системный подход в обследовании текущего состояния объектов управления, онтологии целеполагания, уточнение стратегических целей, холистическое управление целеполаганием, определение методологии управления. Менеджер должен хорошо ориентироваться в «зоопарке лучших» мировых методологий управления проектами. Это позволит ему осуществить комбинированное применение разных методологий на основе компетентности в конвергентных технологиях, компетентности в холистическом лидерстве. Например, [8]:

- на больших стратегических масштабах использование методологии ценностно-ориентированной P2M;
- на текущем стратегическом масштабе процессно-ориентированные методологии PRINCE-2, ISO 21500, компетентностно-ориентированные ICB IPMA, GAPPS, НТК СОВНЕТ;
- на тактическом уровне – PMBOK PMI, MSP, APM Body of Knowledge, DIN 69901, NQF4;
- на операционном уровне – Agile, Sashimi, PERT, СРМ.

Эта комбинация используется с инструментами сопряжения, интеграции, согласования (принятия всеми участниками), утверждения (фиксацией всеми участниками), «скользящего» планирования, исполнения (целестремления), обратной связи, реинжиниринга.

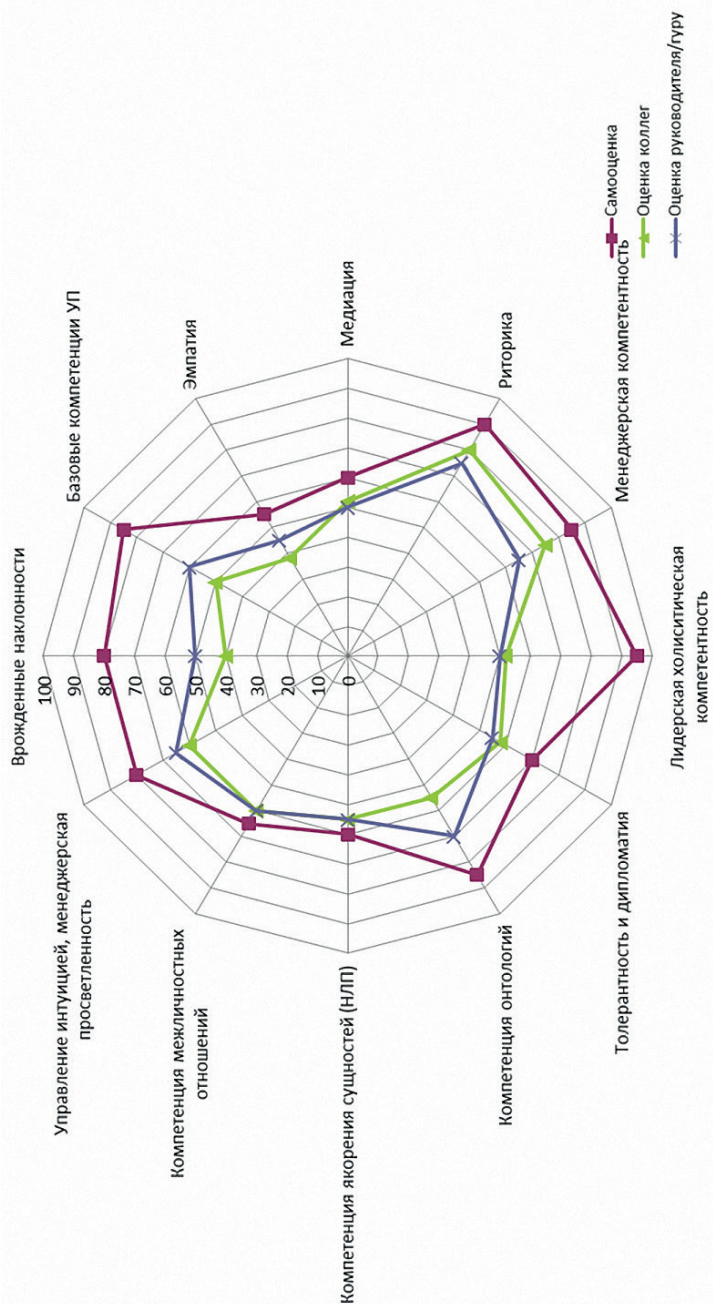


Рисунок. Пример оценки «270» компетентности руководителя программы проектов, выполняемых в условиях большой неопределенности

Для реализации конвергентных технологий управления крупными программами проектов, выполняемых в условиях большой неопределенности, менеджерам необходимы достаточные уровни компетентности в определенных компетенциях. На рисунке приведен пример диаграммы таких компетенций, примененных авторами в практическом управлении программами проектов в ОАО «РЖД», АО «ТНК-ВР», ПАО «Сбербанк», программе «Министерство будущего».

## Заключение

Выбор эффективной методологии управления проектами для конкретного предприятия предполагает, что данная методология устанавливает множественные связи между ее системными элементами, между разными субъектами, объектами, внутренними и внешними процессами, реализующимися в рамках проектной деятельности. Совокупность этих взаимозависимых компонентов образует сложную систему с нелинейными обратными связями, универсальным образом самоорганизованную и поэтому имеющую сходные внешние признаки с методологией, с единой онтологической основой. В управлении программами крупных проектов в условиях неопределенности применение комбинированной методологии требует от менеджеров профессиональное знание не только различных методологий, особенностей их использования, но прежде всего высокий уровень компетентности в традиционных (см. например [9–11]) и специфических (рис. выше) компетенциях. В целом менеджер должен обладать как врожденными предрасположенностями к проектной деятельности, так и обретенными, обладать незаурядными интеллектуальными способностями.

В последние десятилетия в развитых странах внешне ситуация с интеллектуальными способностями, с компетентностью средне-статистического специалиста может выглядеть весьма оптимистично, поскольку общее снижение интеллектуальных способностей, обусловленное генетическим отбором и работающее на больших временных шкалах, перекрывается «положительными» факторами социально-культурного влияния. Т.е. достижения технологического, промышленного, научного развития, аккумулирующие лучшие индивидуальные разработки, становятся доступными на национальных и международном уровнях, для различных социальных групп и слоев населения. Быстрая передача объемов знаний и навыков между членами общества происходит как в историческом (временном), так в географическом и в индивидуальном аспектах. Эта «интеграция

способностей» происходит на больших выборках человеческого общества: лучшие достижения прежних поколений, накапливаясь, становятся достоянием последующих. Эвристические приращения знаний, генерируемые лучшими особями *homo sapiens*, становятся доступными всем, что приводит к кажущемуся эффекту повышения интеллектуального развития. С другой стороны, как утверждают исследователи-когнитивисты, в условиях относительного равенства появления в обществе гениев (десятитысячные доли процента в доисторические и в нынешние времена) абсолютное число людей с аномально высокими интеллектуальными способностями может увеличиваться при падении среднего уровня для всего человечества. Однако на большой временной шкале ситуация изменится и общая тенденция снижения интеллектуального развития, обусловленная устойчивым генетическим отбором, возьмет верх [2]. Это относится и к способностям, к компетентности менеджеров.

Таким образом, не стоит преувеличивать рост управленческой компетентности менеджеров в последние столетия. Более того, наши предки тысячелетия назад скорее всего имели более высокий уровень компетентности в управлении крупными, сложными проектами. Достаточно проанализировать результаты подобной деятельности цивилизаций Центральной и Южной Америки, Китая, Египта. Для успешного достижения цели при строительстве пирамиды Хеопса руководитель проекта, объединяющего команду численностью более ста тысяч человек, должен обладать высокой компетентностью, в том числе в компетенциях, указанных выше. Естественно, название этих компетенций, их деление очевидно были другими. В нынешних условиях резкого снижения длительности жизненных циклов проектов (последствия стремления быстрого возврата инвестиций, смещение глобальных ориентиров целеполагания жизнедеятельности общества в сторону потребления, сиюминутного материального обогащения) можно наблюдать практическое отсутствие проектов с планированием проектов на шкале в 50 лет, не говоря уже о масштабах 500 или 1000 лет. И дай бы Бог, чтобы современные менеджеры проектов продемонстрировали результаты своей деятельности, востребованные и оставшиеся через многие тысячелетия. Текущее состояние компетентности в целеполагании проектной деятельности, в частности в условиях высокой неопределенности, мало ориентировано на видение потребностей наших правнуков, не говоря уже о пра-пра-пра... — правнуках<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В последнее время в американском бизнесе популярен весьма «убедительный» аргумент: «Чего это я буду заботиться о правнуках, если они обо мне не заботятся».



## Литература

1. Fourastie J. Lettre ouvert a quatre milliards d'hommes. Paris, Michel, 1970, 160p.
2. Michael A. Woodley of Menie. How fragile is our intellect? Estimating losses in general intelligence due to both selection and mutation accumulation // *Personality and Individual Differences*. 2015. V. 75. P. 80–84.
3. Тарасова О.И. Антропологический кризис и фактор понимания. Вестник ВолГУ. Серия 4. 2008. № 1 (7), с.28–31.
4. Пригожин И. Философия нестабильности // *Вопросы философии*. – 1991. – № 6. – С. 46–52.
5. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. – М.: Мир, 1979. – 512 с.
6. Бахтин М.М. Автор и герой в эстетической деятельности // Автор и герой: к философским основаниям гуманитарных наук / сост. С.Г. Бочаров. СПб.: Азбука, 2000. – С. 3–226.
7. Агафонов С. Л. Нижегородский Кремль. Архитектура, история, реставрация. Горький. Волго-Вятское книжное издательство, 1976, – 134 с.
8. Илларионов А.В., Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И. Самоучитель топ-менеджера. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 648 с.
9. International Competence Baseline, International Project Management Association, version 3.0, IPMA, 2010, – 199p.
10. Bushuev S., Yashenko Yu., Tovb A., Neizvestny S. System paradigm of collective and individual competences of project management specialists. Reports on 26th IPMA World Congress, Greece, Iraklion, 29–31 October 2012.
11. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, Representative Author S. Ohara, published by Project Management Association of Japan, 2005. [http://: www.pamj.or.jp](http://www.pamj.or.jp).

## **Актуализация идей школы человеческих отношений для современного менеджмента**

**Аннотация.** В статье представлены этапы эволюционного развития школы человеческих отношений, выявлены особенности поведенческой концепции и теории групп. Применение классических (традиционных) теорий формализовало управленческую деятельность и рассматривало ее с позиции использования жестко структурированных приемов координации и регулирования труда персонала. Представители школы человеческих отношений в ходе экспериментов и исследований доказали ограниченность классической теории бюрократической организации для развития трудового потенциала, повышения мотивации и удовлетворенности результатами совместного и индивидуального труда. Идеи школы человеческих отношений актуальны и для современного менеджмента, реализации программ организационных изменений и снижения сопротивления переменам, формирования мягких навыков (soft skills) персонала, что в итоге способствует эффективному управлению человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** школа человеческих отношений, бихевиористский подход, менеджмент человеческих ресурсов, человеческий фактор, эффективность и результативность трудовой деятельности.

*Kozhevina O.V.,*

## **Updating the ideas of the human relations school of for modern management**

**Annotation.** The article presents the stages of the evolutionary development of the school of human relationships, identifies features of the behavioral concept and group theory. The use of classical theories formalized management activities and considered them from the standpoint of using rigidly structured methods of coordination and regulation of staff labor. Representatives of the school of human relations in the course of experiments and research have proved the limitations of the classical theory of bureaucratic organization for the development of labor potential, increasing motivation and satisfaction with the results of joint and individual labor. The ideas of the school of human relations

are relevant for modern management, the implementation of programs of organizational change and reduction of resistance to change, the development of soft skills of staff, which ultimately contributes to the effective management of human resources.

**Keywords:** school of human relations, behaviorist approach, management of human resources, human factor, efficiency and effectiveness of labor activity.

Проблемы управления персоналом и повышения производительности труда на протяжении всего периода развития менеджмента являются ключевыми, поскольку кадры — главный ресурс в организации, этот тезис разделяют многие специалисты и практики в сфере Change Management. Система методов и подходов социального направления в менеджменте — школы человеческих отношений, поведенческого подхода, теории групп и социальных систем не теряют своей актуальности и в настоящий момент, более того, для менеджмента пятого уровня особенно ценны такие навыки, как эмоциональный интеллект, использование интегрированного стиля управления в принятии решений, организация эффективной ролевой и командной работы персонала.

Школа человеческих отношений начала формироваться с 30-х годов XX века (1930–1950 гг.). Концепция «человеческие отношения» развивалась как реакция на жесткую, механистическую, авторитарную структуру классической теории [1]. Классическая теория игнорировала мотивацию сотрудников, особенности трудового поведения и групповой динамики. Возникла необходимость переориентироваться на гуманистическую социальную сторону производственных отношений и выделить человеческий фактор и человеческие потребности в основные элементы эффективности организации. Школа человеческих отношений рассматривает человека как актив организации, благополучие которой непосредственно зависит от хорошей мотивации сотрудников, моральной оценки их труда [2].

Основоположниками школы принято считать американских социологов Элтона Мэйо и Мэри Паркер Фоллетт. Они сделали предположение о коллективе как социальной системе, в которой имеются собственные подсистемы контроля и координации. Концепция «человеческие отношения» изучает межличностные отношения на предприятии, проблему лидерства, социальные методы управления коллективом.

Одним из первых экспериментов, которые бросили вызов классическому подходу, это Хоторнский эксперимент Э. Мэйо в конце 1920-х годов (Mayo, 1933), в ходе которого было доказано, что не только четко разработанные правила, операции и хорошая зарплата ведут к повышению производительности труда, а также и взаимодействие между людьми. Изменяя условия в рабочей среде, например, интенсивность

освещения, социальные коммуникации, было обнаружено, что любое изменение оказывает положительное влияние на производительность труда. Общение с сотрудниками в дружественной и уважительной форме оказалось вполне достаточно, чтобы увеличить выпуск продукции. Общий вывод из Хоторнского эксперимента в том, что человеческие отношения и социальные потребности работников являются важнейшими аспектами управления бизнесом. Принцип социальной мотивации человека послужил прорывом в теории и практике управления [3].

Гуго Мюнстерберг (1863–1916), сторонник научного менеджмента, также подчеркивал важность человеческого фактора в процессе принятия решений и управления. Мюнстерберг Г. известен как создатель, «отец» «промышленной психологии». Он стремился найти альтернативные пути в управлении, чтобы определить лучшие работы и задачи для реализации умственных способностей человека, в частности, создание психологических условий, которые способствовали бы повышению производительности труда.

Большой вклад в развитие школы человеческих отношений сделан в 40–60 гг. XX века учеными-бихевиористами (от англ. *Behavior* – поведение). Основные представители поведенческого подхода Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор и Фредерик Герцберг изучали влияние на эффективность труда различных аспектов коммуникаций, мотивации, власти и авторитета, статуса, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. В этот период было разработано несколько теорий мотивации. Первая, теория индивидуальных иерархических потребностей Абрахама Маслоу (1954), согласно которой человеческие потребности разделяются на пять категорий, при этом обособляются высшие – вторичные потребности, «второго уровня» и низшие – первичные, «первого уровня»): 1) физиологические; 2) в безопасности; 3) социальные; 4) в уважении (престижные); 5) в успехе (самовыражении). Согласно учению Маслоу, мотивация конкретного сотрудника более высокая, если руководитель ему даст возможность удовлетворения важнейших потребностей посредством такой деятельности, которая одновременно стимулирует (побуждает) работника хорошо трудиться и способствует достижению организационных целей. А. Маслоу сформулировал следующие рекомендации руководителям: создать в коллективах единую команду, обеспечить социальные контакты сотрудников, обсуждать организационные вопросы совместно с работниками, соглашаться с наличием неформальных групп, обеспечивать положительную обратную связь, предлагать подчиненным содержательную работу, поощрять творческие способности, делегировать дополнительные права и полномочия специалистам.

Фредерик Герцберг (Херцберг) предложил во второй половине 50-х гг. XX века двухфакторную теорию мотивации, разделив факторы побуждения к работе на факторы гигиены и факторы удовлетворения (мотивационные). Гигиенические факторы: политика компании и администрация, уровень и качество руководства, качество межличностных отношений, условия труда, безопасность рабочего места, зарплата. Мотивационные факторы: статус, личностный рост и продвижение, признание, ответственность, стимулы и поощрение на работе, личностное развитие и самореализация. Согласно Герцбергу, важными показателями недостаточной мотивации персонала являются низкая производительность, низкий уровень сервиса и плохое качество, конфликты, забастовки, личные споры, неудовлетворенность заработной платой и условиями труда. Ф. Герцберг предложил три способа повышения мотивации персонала: 1) повышение ответственности в выполнении трудовых обязанностей; 2) ротацию персонала; 3) смену функций и разнообразие в работе.

В рамках поведенческого подхода сложились *теории X и Y*. Теории X, Y относятся к содержательным теориям мотивации. Содержательные теории мотивации основаны на идентификации потребностей, которые побуждают людей действовать определенным образом. Теории «X» и «Y» представляют собой альтернативные концепции поведения работников. Теория «X» характерна для корпоративного типа организаций, отражает авторитарную концепцию регулирования организационного поведения персонала организации, в ее основу положена классическая административная теория управления. В свою очередь, организации индивидуалистического типа, как правило, используют теорию «Y», которая опирается на бихевиористский подход и принципы школы человеческих отношений, сформулированные в 50-е гг. XX века.

Теории «X» и «Y» были предложены американским социологом и социальным психологом, специалистом по организационному поведению Дугласом МакГрегором (1906–1964) в работе «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Идеи Мюнстерберга и МакГрегора имеют общие черты, они обосновали необходимость изучения руководителями влияния психических факторов на поведение работников.

Основные выводы теории «X» по МакГрегору: 1) люди инертны и ленивы в работе; 2) людям несвойственны амбиции, они стараются избавиться от ответственности; 3) людьми движут материальная мотивация и личная выгода; 4) большинство людей активизируют на труд принуждение и контроль в рамках иерархической структуры; 5) средний человек предпочитает, чтобы его направляли, руководили им. Теорию «X» используют руководители авторитарного типа, которые централизуют

полномочия, регламентируют деятельность, структурируют работу подчиненных и ограничивают их возможности принятия решений.

Согласно теории «Y», менеджмент компании основывается на демократическом стиле и децентрализации управления, широком делегировании полномочий, вовлечении работников в процесс подготовки и принятия решений, гибком контроле и направлен на создание среды, благоприятствующей возникновению лояльности к корпоративной культуре, преданности организационным целям, саморегулированию и самоорганизации. Применение положений теории «Y» в управлении персоналом направлено на максимальное проявление инициативы, раскрытие творческого потенциала сотрудников и самостоятельности при достижении общих целей.

В теории «Y» Д. МакГрегор полагал, что руководители полностью уверены в подчиненных, доверяют им. Подчиненные чувствуют уверенность в том, что могут обсуждать рабочие вопросы с начальником. Руководитель всегда получает конструктивные идеи и мнения подчиненных. Мотивация осуществляется через экономическое (материальное) вознаграждение, основанное на системе компенсации за производственный вклад работника. Персонал на всех уровнях осознает реальную ответственность за общие цели организации и выполняет свои трудовые функции, способствуя реализации этих целей. Существует многообразие организационных взаимодействий и связей в процессе достижения целей организации. Информационные потоки в организации осуществляются по восходящей и по нисходящей, информация, передаваемая вверх по иерархии, является точной. Коммуникации между руководством и сотрудниками обширны и дружелюбны, что способствует росту уверенности и доверия в организации. Решения принимаются в рамках всей организации, с учетом и осознанием проблем сотрудников нижних уровней.

Развитие идей Д. МакГрегора нашло отражение в работах Уильяма Оучи, американского профессора бизнес-администрирования, проводившего исследования различий между американскими и японскими компаниями, факторами их эффективности. Он, изучая поведенческие аспекты управления и принятия решений, предложил теорию «Z», которая в дальнейшем стала фундаментальной основой японского менеджмента. Положения теории «Z» изложены в труде У. Оучи «Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge» («Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов»). Теория «Z» объединяет теории «X» и «Y» и утверждает, что источником мотивации сотрудников должны являться ценности «производственного клана» и принцип «корпоративного духа» [4].

Согласно теории «Z», мотивы людей сочетают потребности как социальные, так и биологические; предпочтения людей работать в группе; за результаты труда необходима индивидуальная ответственность; в организации создаются условия для поддержания постоянного самообразования работников, ротации и подготовки кадров; предпочтительнее постепенная служебная карьера для развития профессиональных навыков и коммуникаций; присутствует система пожизненного найма; основой коллектива и успешности организации является человек.

В теории «Z» организация рассматривается как большая семья, являясь, с одной стороны, формализованной структурой, а с другой, использующей неформальные методы управления, позволяющие развивать у сотрудников сильную корпоративную культуру с набором необходимых ценностей. Ценности развиваются у сотрудников с помощью соответствующей организации управления и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям. Руководитель, принимающий теорию «Z», имеет характеристики управленца-лидера, способного мобилизовать персонал для достижения стратегических целей.

Таким образом, базовыми принципами теории «Z» являются:

- групповое принятие решений;
- ответственность за результат своего труда;
- «прозрачная» система контроля;
- создание самообучающейся организации;
- наличие резерва управленческих кадров;
- динамичное развитие карьеры;
- использование социально-психологических методов управления;
- работа для человека;
- сильный и компетентный средний уровень управления.

В теории «Z» описывается хороший работник, предпочитающий групповую работу, имеющий стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Широко использована в японском менеджменте. Согласно теории «Z», стимулы наиболее эффективны, если их использовать в последовательности «материальное поощрение — моральное поощрение» [5].

После 50-х годов XX века развитие идей школы человеческих отношений получило в теории групп. Изучая особенности поведения людей выделено два основных типа поведения в группе — поведение при постановке задачи, поддерживающее поведение. Исследования показали, что поведение помогает группе определять цели, устанавливать приоритеты, разрабатывать и осуществлять планы действия для достижения

целей. Главный принцип «теории групп» — «эффективность команды за счет участия». В результате исследований определены два типа поведения в группе:

*Поведение при постановке задачи* — генерирование идеи, поиск и передача информации, высказывание мнения при решении вопроса, разработка критериев оценки деятельности персонала и организации, контроль и подведение итогов работы. Исследования показали, что поведение помогает группе определять цели, устанавливать приоритеты, разрабатывать и осуществлять планы действия для достижения целей.

*Поддерживающее поведение* включает различные формы умения работать в команде: побуждение людей результативно трудиться, поддержание уровня информированности группы и неформальных сторон общения, что создает каждому возможность высказать собственное мнение, снижает напряжение при коммуникациях и выражении чувств, обеспечивает совместную разработку корпоративных норм.

В рамках школы человеческих отношений развивается концепция социальных систем, которая рассматривает предприятие как социальную систему. Школа социальных систем утверждает, что интересы человека и организации не обязательно совпадают и приводят к конфликту человека и организации. В становление этой концепции внесли вклад Джеймс Марч, Герберт Саймон, Ирвинг Честер Бернард, Амитаи Вернер Этциони, обосновав, что определяющими элементами в организационной системе являются индивидуумы, формальные и неформальные группы, отношения в группах, разные типы статусов и групповых ролей.

В 1939 году И.Ч. Бернард предложил одну из первых современных теорий путем определения организации как системы сознательно скоординированной деятельности. Он подчеркнул значение исполнительной власти в создании атмосферы, где существует согласованность ценностей и целей. Организационный успех был связан со способностью лидера и созданием сплоченной среды. Он предположил, что в большей степени полномочия менеджера являются производными от выполняемых действий подчиненных и в меньшей степени зависят от иерархической структуры власти организации. Теория Л. Барнарда содержит в себе элементы классических и неоклассических подходов менеджмента [6].

Г. Саймон внес важный вклад в изучение социальных аспектов организаций. Он предложил модель «ограниченной рациональности», которая широко используется в принятии решений (модель ограниченной рациональности) [7].



Основные принципы школы человеческих отношений:

1. человек — главный объект внимания в организации;
2. люди работают для внутреннего удовлетворения и нематериальных наград;
3. смещение фокуса на роль отдельных лиц в деятельности организации;
4. организация межличностных контактов;
5. коллективная деятельность и совместная разработка норм;
6. побуждение и мотивация людей для повышения производительности труда;
7. неформальная сторона общения в коллективе;
8. применение социологии и психологии в управлении организацией.

Важным направлением школы человеческих отношений являются работы Ренсиса Лайкерта — американского исследователя менеджмента, последователя теории «Y». По его мнению, структура организации близка к идеальной, если она позволяет быстро решать проблемы взаимодействия руководителей и подчиненных, иллюстрирует необходимы для организации функции работников. Структурные принципы менеджмента по Р. Лайкерту: стиль управления, демонстрирующий доверие руководителя к подчиненным, и конструктивное использование их идей; мотивация поощрением и вовлечением подчиненных в работу, используя групповые формы деятельности; широкая коммуникация с направлением информации по необходимым каналам с разделением (классификацией) ее между участниками процесса управления и исполнителями; принятие управленческих решений с вовлечением сотрудников организации (закон участия коллектива в управлении), обеспечение согласованности решений между собой; установление целей организации групповым обсуждением, снижение неформального воздействия и сопротивления; контроль рассредоточен по задачам и процессам. Р. Лайкерт, уточнив содержание теорий «X», «Y», в 1961 г. предложил континуум стилей руководства и выделил четыре стиля управления — эксплуататорско-авторитарный, патерналистски-авторитарный, консультативный и демократический, сформировав, таким образом, четыре системы управления. Лайкерт определяет каждой системе по шесть основных организационных переменных, которые он назвал эксплуатационные характеристики. Эти операционные характеристики: лидерство процесса, используемый характер мотивационных сил, характер процесса коммуникации, характер процесса взаимодействия, влияния, характер процесса принятия решений, характер целеполагания или заказа, характер процессов управления.

Каждый из этих основных переменных, по мнению Р. Лайкерта, содержит вложенные переменные, которые более детально описывают основные переменные в вопросе применения стиля управления. Каждая из четырех систем измеряется по основным и вспомогательным переменным.

Интересным элементом системы-4 Лайкерта является степень, в которой они соответствуют теории «Х» и теории «У» МакГрегора. «Система 1» рассматривается как подробное описание предположений менеджера в теории «Х», то есть у руководителей нет уверенности и доверия к подчиненным. Руководитель и сотрудники практически не взаимодействуют и не обсуждают идеи развития. Сотрудники работают через страх, угрозы, наказания и иногда получение наград. Рядовые сотрудники не чувствуют себя полностью ответственными за достижение целей организации. Информация идет вниз и рассматривается с большим подозрением. Начальники не знают проблем подчиненных. В организации нет единства команды. Техническое и профессиональное знание используется в принятии решений, только если обладают ею сотрудники на более высоких уровнях. Высокое сопротивление распоряжениям руководства. Функции обзора и управления сосредоточены в топ-менеджменте. Существует неофициальная (неформальная) организация, выступающая против целей формальной. По Лайкерту, если переменные управления следуют по «Системе 4», то действия руководства становятся более схожи с теорией «У», изложенной МакГрегором. Р. Лайкерт характеризовал «Систему 4» как наиболее оптимальный способ управления, почти так же, как МакГрегор видел преимущества теории «У» перед теорией «Х». Тезисы, аналогичные идеям Р. Лайкерта, высказаны исследователями в области социологии управления К. Арджирисом и У. Беннисом [8, 9].

Применяя на практике положения и методологию теории человеческих отношений, следует учитывать их ограничения: не преувеличивать психологический фактор в работе; принимать во внимание корпоративную культуру, ее сильные и слабые факторы в организации, влияние субкультуры; не ограничивать принятие жестких решений исходя из ситуации; учитывать психологический фактор во взаимосвязи с социальными, культурными, технологическими, структурными, внешними аспектами; рассматривать организацию как открытую неравновесную систему, испытывающую воздействие рыночного окружения, институциональных факторов, с необходимостью обеспечения управляемости во внутренней среде организации посредством использования гибкого адаптивного менеджмента с оптимальным перераспределением ресурсов.

## Литература

1. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: Теория и практика. М.: Наука, 1993. 176 с.
2. История менеджмента. Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2010. 240 с.
3. Gillespie R. Manufacturing Knowledge: A history of the Hawthorne experiments. Cambridge University Press, 2003. 282 p.
4. Ouchi William G. Price Raymond L. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development // Organizational Dynamics, Volume 21, Issue 4, Spring 1993, pp. 62–70
5. England George W. Japanese and American Management: Theory Z and Beyond // Journal of International Business Studies. Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), pp. 131–142
6. Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
7. Walonick D.S. Organizational Theory and Behavior, 1993 <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm> (дата обращения 16.10.2018 г.)
8. Арджирис К. Организационное научение. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2004. 563 с.
9. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента. СПб.: Питер, 2014. 320 с.

## **Перспективы применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом**

**Аннотация.** 21 век – эпоха высокоинтеллектуальных технологий, активно внедряющихся во многие сферы бизнеса. Основополагающую роль занимает искусственный интеллект как новшество, способное в разы облегчить процесс управления корпорациями, а также заменить ручной рутинный труд автоматизированным. Искусственный интеллект способен повысить эффективность процесса отбора кадров и управления. Цель работы – анализ процесса внедрения технологий искусственного интеллекта в сферу управления персоналом, изучение перспектив развития.

**Ключевые слова:** управление персоналом, цифровая экономика, искусственный интеллект, автоматизация.

*Michael E. Kosov*

## **The prospects of artificial intelligence in human resource management**

**Annotation.** The 21st century is an era of the highly intellectual technologies which are actively taking root into many spheres of business. The fundamental role is occupied by artificial intelligence as an innovation capable to facilitate management of corporations and also to replace manual routine work automated. The artificial intelligence is capable to increase efficiency of candidate selection process and human resources management. The purpose is the analysis of artificial intelligence implementation in human resource management, studying the development prospects.

**Key words:** human resource management, digital economy, artificial intelligent, automation.

### **Концептуализация используемых понятий**

Искусственный интеллект можно определить как формализацию человеческих интенций в наделении машины, построенной на искусственной когнитивной системе, человеческим интеллектом [5, pp. 197, 200]. Помимо этого, необходимо отметить то, что существует две вариации

искусственного интеллекта: модульный и общий. Модульный тип обладает возможностью совершенствоваться и самообучаться в конкретной узкой сфере, а общий — специализируется на более абстрактных задачах, которые могут требовать способность анализировать ценности и предпочтения [1, р. 795]. В статье речь идет о модульном типе искусственного интеллекта, позволяющем проследить процесс внедрения искусственного интеллекта в конкретную узкую сферу — управления персоналом.

Непосредственно определение сферы управления персоналом достаточно точно отражено в статье Роберта Тайпански. Автор называет указанную сферу не иначе как «Планирование, организация, руководство и контроль бизнеса, ресурсов или деятельности».

В докладе будут рассмотрены этапы развития данных технологий с целью выяснения перспектив их применения в современном обществе, а также в ближайшем будущем.

## **Начальный этап внедрения искусственного интеллекта в корпорациях**

Профессор Шох со своими коллегами называют 60-е — 70-е годы 20-го столетия началом эпохи становления искусственного интеллекта [4, р. 86]. Результаты этих исследований констатируют, что новая технология использовалась для имитации человеческого интеллекта во многих областях: везде, где так или иначе можно было упростить вычислительные процессы. Немного позднее ученые пришли к выводу о том, что инструментарий, которым они обладают, недостаточно велик, чтобы развивать искусственный интеллект во всех сферах жизнедеятельности людей, и сосредоточились лишь на некоторых из них.

В начале второй половины 20-го века существовала довольно устоявшаяся и традиционная система менеджмента персонала. Проводились очные собеседования, отчеты составлялись в бумажном виде. Объемы информации в то время были не такими массивными и изменчивыми, как в наши дни. В то время технологии искусственного интеллекта не получали развития в области управления персоналом.

Основное свое развитие процесс внедрения новых технологий в корпорации начался в конце 80-х — начале 90-х годов. Как замечает Амелия Болдвин-Морган, так называемые «экспертные системы» — системы, построенные по технологиям искусственного интеллекта, широко начали применяться именно в это время. Так, многие компании использовали искусственный интеллект в налоговой отчетности,

в персональном финансовом планировании как для клиентов, так и для персонала, а также во внешнем и внутреннем аудите [2, р. 221–222]. 90-е годы – точка отсчета в истории «корпоративного искусственного интеллекта».

Конец 20-го столетия стал началом эпохи применения технологий искусственного интеллекта непосредственно в сфере управления персоналом. Тому существует несколько объективных причин: (1) увеличение количества рабочих мест, что потребовало более технологичной системы работы с кадрами; (2) увеличение объемов информации, которую необходимо было проанализировать; (3) развитие компьютерных технологий вышло на новый уровень, что позволило активным образом применять искусственный интеллект для управления персоналом.

С процессом внедрения новых технологий в корпорации связаны значительные трудности. Люди не доверяли искусственному интеллекту, были с ним не знакомы. Руководителей пугали стоимость оборудования и издержки, связанные с высокими заработными платами программистов. Более того, процесс укоренения технологии искусственного интеллекта в сфере управления персоналом вызывал множество вопросов.

Основная ценность искусственного интеллекта заключается в быстроте и качественности принятия решений, что особенно полезно в условиях высокой текучести кадров [3, р. 4]. Искусственный интеллект, в отличие от человека, способен анализировать огромные массивы данных, проводить отбор персонала и управлять им.

## **Применение искусственного интеллекта в сфере управления персоналом в наши дни**

В последние годы искусственный интеллект прочно вошел в жизни как людей, так и крупных и средних корпораций по всему миру. По данным ежегодного журнала «Artificial Intelligence Index», в 2017 году был побит рекорд по привлеченным инвестициям в искусственный интеллект: они составили примерно 50 миллиардов долларов США.

Рассмотрим наиболее популярные тренды в корпорациях по созданию симбиоза между искусственным интеллектом и управлением персоналом.

Сферу управления персоналом можно условно разделить на несколько частей: (1) прием сотрудников на работу; (2) мониторинг эффективности персонала, постановка целей сотрудникам и повышение их компетенций с помощью искусственного интеллекта; (3) регулирование

процесса повышенной текучести кадров, предупреждение и ликвидация угрозы увольнения ключевых кадровых единиц.

Прием на работу — одна из ключевых сфер в менеджменте персонала. От того, каких сотрудников наймет та или иная организация, зависят ее успех на рынке и темпы роста. На данный момент многие компании уже применяют технологии искусственного интеллекта (далее ИИ) при приеме на работу. По данным Форбс, технологии искусственного интеллекта в ближайшие 10 лет заменят 16% HR-профессий.

По каким принципам искусственный интеллект будет подбирать подходящие кадры? Процесс найма новых сотрудников ускорится в несколько раз, так как ИИ обладает способностью анализировать большие объемы информации. Искусственный интеллект уже умеет определять скрытые качества соискателя вакансии: он распознает свойства характера, ценностные и этические установки кандидата на должность, способен анализировать слабые стороны компании и подбирать именно того сотрудника, работа которого благоприятно скажется на всей организации. Таким образом, роль искусственного интеллекта в отборе кадров очень значительна. Технология позволяет компании быстро подбирать нужных сотрудников. Перспективы в данной отрасли: искусственный интеллект способен обучаться и приспосабливаться к изменениям на рынке труда, поэтому внедрение высокотехнологичных экспертных систем в процесс отбора персонала — выгодное и практичное новшество для организаций.

Мониторинг эффективности сотрудников — важная компонента успеха корпорации. По версии портала Datafloq, искусственный интеллект облегчает руководству контроль за исполнением обязанностей сотрудниками, особенно если компания имеет филиалы в разных странах и городах. Благодаря технологиям ИИ руководство компании сможет повышать продуктивность сотрудников, контролируя их деятельность, основываясь на интеллектуальных данных, ставить им правильные и рациональные задачи. Многие сотрудники зачастую некорректно расставляют приоритеты, однако с помощью искусственного интеллекта они смогут принимать решения быстро, качественно и рационально. Компьютерные программы могут анализировать нехватку знаний у кадров в той или иной области, основываясь на статистике поисковых запросов в браузере или же на времени выполнения той или иной работы. Благодаря этому сотрудник сможет вовремя пойти на курсы повышения квалификации и без снижения продуктивности продолжить работать.

Работа в сфере управления персоналом подразумевает контроль за текучестью кадров и предотвращение спонтанных увольнений сотрудников. Как искусственный интеллект может повлиять на данные

обстоятельства? Портал ItPro считает, что искусственный интеллект способен сканировать уровень вовлеченности сотрудников компании с целью предотвращения их увольнения и текучести в кадрах. Действительно, если в нужный момент оказать сотруднику поддержку, он может передумать увольняться, что благоприятно скажется на эффективности всей компании, ведь сформированный и цельный штат работает намного лучше, чем тот, где существует текучесть.

Пример такой системы управления персоналом можно найти в Японии, где внедрили технологии, которые сравнивают показатели работников корпорации с их бывшими коллегами, уволившимися по тем или иным причинам. Система анализирует кадровый состав и выявляет тех сотрудников, которые скорее всего уволятся в ближайшие полгода. Это позволяет руководству вмешаться и предотвратить увольнение.

Подводя итоги, можно отметить достаточно широкий спектр компетенций и перспектив искусственного интеллекта в сфере управления персоналом. Плюсы внедрения этой технологии в корпорации: повышение эффективности работников, контроль за исполнением задач, а также предотвращение увольнения ценных кадров. Недостаток в беспристрастности искусственного интеллекта. Искусственный интеллект пока не способен взаимодействовать с другими компьютерными программами, связанными с иными отраслями знаний, в отличие от людей, которые могут кооперироваться и легко обмениваться знаниями и опытом [5, p. 205].

## Перспективы

Активно развивающаяся в мире компьютеризация, свойственная практически всем современным странам, ставит под вопрос использование традиционных методов в сфере управления персоналом. Большая часть этапов интервью во многих корпорациях уже проводится удаленно, очными остаются лишь собеседования. Развитие технологий ИИ соответствует тренду компьютеризации, и искусственный интеллект все чаще вводится в компаниях как незаменимый инструмент. Он помогает сделать процесс найма сотрудников наиболее быстрым. Искусственный интеллект будет все более активно применяться в сфере управления персоналом.

Рост интенсивности внедрения искусственного интеллекта в сферу управления персоналом вызовет сокращения многих работников, компетенции которых будут полностью заменены искусственным интеллектом. Однако данная тенденция создаст новые высокооплачиваемые



профессии. Так, Джеймс Вилсон приводит в пример три профессии, которые будут наиболее популярны в сфере искусственного интеллекта, внедренного в организации: «тренеры, объясняющий персонал и помощники». Эти вакансии будут открытыми во многих крупных корпорациях, так как именно сотрудники этих трех категорий будут заниматься развитием искусственного интеллекта во многих аспектах: от финансового планирования до менеджмента персонала. Вакансии HR менеджеров останутся открытыми еще долгие годы, так как не все компании смогут мгновенно и полностью изменить технологии отбора, тренировки и контроля персонала. Это позволит многим HR менеджерам получить новые навыки, которые позволят им работать в этой же специальности, но под другим углом обзора. Они смогут контролировать и обучать искусственный интеллект современным инструментам в управлении персоналом.

Искусственный интеллект навсегда изменит систему оценки качества труда работников. Данная технология умеет отслеживать продуктивность рабочего процесса того или иного сотрудника или же всего отдела и выставлять ему искусственно сгенерированный KPI, который отличается объективностью и точностью. Данная технология сделает процесс стратегического моделирования намного проще и выгодней для компаний. ИИ, в отличие от человека, практически не допускает ошибок в подсчетах рациональности и эффективности.

Искусственный интеллект с его способностью к самообучению сможет прогнозировать нехватку кадров в определенной сфере деятельности компании. На данный момент существует ряд специалистов, способных давать прогнозы касаясь кадрового дефицита, однако они могут допускать ошибки и давать расплывчатые и неточные прогнозы. Искусственный интеллект способен анализировать мировые тренды и давать точные прогнозы для трудовой сферы в отдельно взятой стране. Корпорации смогут корректировать свою кадровую политику и более эффективно осуществлять распределение бюджета в соответствии с кадровой приоритетностью.

## **Заключение**

Искусственный интеллект — реальная возможность сделать процесс управления персоналом проще и эффективней. Общемировая модернизация требует внедрения новейших технологий в компании, если они хотят быть конкурентоспособными на рынке. Конкурентоспособность зависит от эффективности менеджмента персонала, который включает

в себя множество важных аспектов: прием на работу лучших специалистов, повышение их эффективности, постановка им правильных задач, а также способствование комфортному трудовому процессу.

Компании для повышения эффективности применения искусственного интеллекта должны: (1) увеличивать штат программистов с целью контроля и обучения искусственного интеллекта; (2) компаниям необходимо обучать всех штатных сотрудников основам работы с технологией искусственного интеллекта, это поможет им работать более эффективно и понимать, как ИИ рассчитывает KPI, назначает премии и т.д.

## Литература

1. Ayoub K., Payne K. Strategy in the Age of Artificial Intelligence / Ayoub K. // *The Journal of Strategic Studies*. – Vol. 6, Nos. 5–6 (2016). – pp. 793–819.
2. Baldwin-Morgan A. Integrating artificial intelligence into the accounting curriculum / Baldwin-Morgan A. // *Accounting Education*. – Vol. 4, No. 3 (1995). – pp. 217–229.
3. Davenport T. From analytics to artificial intelligence / Davenport T. // *Journal of Business Analytics*. – Vol. 1 (2018). – 8 pgs.
4. Schoech D., Jennings H., and others. Expert Systems / Schoech D. // *Computer in Human Services*. – Vol. 1, No. 1 (1985). – pp. 81–115.
5. Somasundaram M.S. & Jaidev. A Perspective on Natural and Artificial Intelligence / Somasundaram M.S. // *The Information Society*. – Vol. 6, No. 4 (1989). – pp. 197–209.
6. Typanski R. Creating an Effective Information Environment: Management Perspectives and Personnel / Typanski R. // *Information System Management*. – Vol. 16, No. 2 (1999). – pp. 32–40.
7. Wilson J., Daugherty P., Morini-Bianzino N. The Jobs That Artificial Intelligence Will Create / Wilson J. // *MIT Sloan Management Review*. – Vol. 58, No. 4 (2017). – pp. 14–17.
8. Sivathanu B., Pillai R. Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR // *Human Resource Management International Digest*. – 2018. – T. 26. – №. 4. – С. 7–11.
9. Yano K. How artificial intelligence will change HR // *People & Strategy*. – 2017. – T. 40. – №. 3. – С. 42–47.
10. Garg V., Srivastav S., Gupta A. Application of Artificial Intelligence for Sustaining Green Human Resource Management // *2018 International Conference on Automation and Computational Engineering (ICACE)*. – IEEE, 2018. – С. 113–116.

*Кудайбергенова Н.С.*

## **Формализация процессов планирования в автомобильной промышленности**

**Аннотация.** Процессы планирования отличаются слабой формализацией. Это связано с их сложностью и многозначностью. Поэтому процессы планирования идентифицируют с многими понятиями. Неопределенность самого понятия «планирование» не способствует четкому определению его границ и установлению единого управленческого формата. В данной работе:

1. систематизированы термины, идентифицируемые с понятием «планирование»;
2. рассмотрены методы, способствующие установлению соотношений между процессами «планирования» и «управления».

**Ключевые слова:** формализация процессов планирования; соотношение процессов планирования и управления; термины, идентифицируемые с понятием планирование.

*Nurbuvi Kudaybergenova*

## **Formalization of planning processes in the automotive industry**

**Abstract.** Planning processes are characterized by weak formalization. This is due to their complexity and ambiguity. Therefore, planning processes are identified with many concepts. The uncertainty of the concept of «planning» does not contribute to a clear definition of its boundaries and the establishment of a single management format. In this paper:

1. the terms identified with the concept of «planning» are systematized;
2. discussed methods for facilitating the establishment of relationships between the processes «planning» and «control».

**Key words:** formalization of planning processes; correlation of planning and management processes; terms identified with the concept of planning.

Формализация процессов планирования в автопроме явление новое. В связи с этим актуальна история вопроса, в рамках которой сформировались и выделились в отдельное направление потребности формализации процессов планирования. Проблемы формализации

процессов планирования формировались в разном контексте. В данной работе историческая ретроспектива проблем формализации процессов планирования рассматривается в контексте концепции сценарного менеджмента и теории жизненного цикла, в рамках которых актуализируются факторы, способствующие данной формализации. Основные теоретико-методологические проблемы сценарного менеджмента, актуализирующие проблемы формализации процессов планирования, сформулированы в рамках 17-й и 18-й международных конференций по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМ), проходивших на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова, профессором В.И. Маршевым как:

- особенности соотношения процессов «планирования» и «управления»;
- потребность разведения понятий «планирование» и «управление»;
- отличия процессов «планирования» и «управления» (см. труды конференции ИУМ – 2016 [1], ИУМ – 2017 [2]).

В данной работе мы рассматриваем теоретико-методологическое содержание сценарного менеджмента и теории жизненного цикла, способствующее:

- уточнению понятий, идентифицируемых с понятием «планирование»;
- установлению соотношений между процессами «планирование и управление» и единого управленческого формата для данных процессов.

Согласно концепции сценарного менеджмента, в условиях:

- неопределенности процессы планирования реализуются в виде сценариев (М. Линдгрэн, Д.А. Новиков). Например, в автопроме в целях подбора автокомпонентов разрабатывается множество сценариев;
- поиска новой парадигмы управления понятие «планирование» как метод анализа и прогнозирования неопределенностей будущего [3, с. 32] приобретает новые качества;
- исторически сложившейся практики отдельной разработки и реализации сценария формируется проблема современного управленческого мышления (В. К. Вербицкий, Д. В. Кузин) [4, с. 42 – 51] – отсутствие единого управленческого подхода.

Исследования последних лет показывают, что концепцию «единого подхода» реализуют:

1. в формате PDCA:
- как комплексную деятельность (М.В. Белов, Д.А. Новиков) [5, с. 10];

- как организационный процесс (цикл / модель), позволяющий рассчитывать взаимосвязанные значения) (Е.В. Крылова) [6, с. 150];
- 2. как связанность элементов (Н.М. Абдикеев) [7, с. 150];
- 3. как «целостную систему стратегического планирования... как движение к структурно ориентированной системе управления» (А.Н. Клепач).

Согласно концепции жизненного цикла любой управленческий процесс от самого малого бизнес-процесса до процессов управления конгломератом имеет свои процессы планирования. Процесс планирования является одним из важнейших составляющих в определении жизненного цикла управленческих процессов, значимость которого определена задачами «Прогноза долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года», где исследования и разработки станут одним из ключевых факторов развития мировой экономики. В качестве фактора рассмотрим автомобильное производство, характеризующееся наличием НИОКР.

Жизненный цикл автопрома, как наукоемкой отрасли, представляет собой процессы разработки и реализации НИОКР, из этого следует, что жизненный цикл автопрома представляет собой два этапа:

1. собственно деятельность НИОКР, продуцирующая разработки и именуемая «разработкой» в различных контекстах. Результат деятельности НИОКР — в масштабах автопрома равнозначен понятию «планирование» и «сценарий». Поэтому под НИОКР будем понимать процессы планирования;
2. реализация разработок осуществляется производством в соответствии с целями, задачами и интересами производства (собственника, менеджера и прочее). Это означает, что реализация разработок осуществляется в иной организационно-технической среде (структуре), где замысел конструктора может не совпадать с требованиями производства.

В практике управления эти проблемы фиксируются как слабость связи между НИОКР и производством (между процессами разработки и реализации).

Как видно, отличие этих этапов связано с наличием или отсутствием НИОКР.

3. а) наличие НИОКР является индикатором:
  - собственных компетенций предприятия;
  - полного производственного цикла предприятия (см. табл. № 1)

б) наличие НИОКР как составная часть жизненного цикла высоко специфично:

- представляет начальную стадию полного жизненного цикла (формируется только в масштабах конгломерата);
- представляет собой классическое понимание полного жизненного цикла;
- влияет на определение структуры жизненного цикла (рассмотрим при определении понятийного аппарата).

НИОКР в автопроме – это прерогатива конгломерата, образованного несколькими заводами, производящими моторы, кузова, шасси и прочее. Процессы конгломерата представляют собой полный жизненный цикл производства автомобилей. Однако понятие полный жизненный цикл не распространяется на управленческие процессы заводов, образующих конгломерат, и на автомобильное сборочное производство, которых сейчас большинство<sup>1</sup>, поскольку процессы отдельных заводов являются частью процессов конгломерата, то понятие полный жизненный цикл к ним неприменимо. То есть производство отдельных заводов или сборочное производство:

- не имеет прямого отношения к НИОКР;
- имеет другую структуру жизненного цикла;
- определяет для себя сугубо специфичные процессы планирования.

Перечисленные проблемы усугубляет сложность процессов планирования наукоемких производств, сопряженных с большим риском (Е.Г. Корнилов, И.В. Савельева) в условиях производства, снижающих значимость процессов планирования. Это обстоятельство способствует констатации не просто слабой формализации процессов планирования, а скорее полного отсутствия этих процессов (В.И. Маршев). Отсутствие (полное отсутствие или слабая формализация) процессов планирования обусловлено не только разрывом между процессами разработки и реализации, но и многими другими факторами, способствующими изменению и усложнению понятия планирование.

4. отсутствие НИОКР как признак отсутствия единого управленческого формата (системности), которое выражается в:

---

<sup>1</sup> Практика управления производством Боинга демонстрирует решаемость данной категории проблем, хотя не исключены проблемы другого рода (социально-экономические/политические). Пример Боинга показывает развитие технологий в будущем, где процессы планирования будут приобретать более сложную структуру.

- «размывании» понятия «планирование» ввиду отсутствия прямой ответственности разработчиков за реализацию сценария;
- неопределенности соотношений и границ между процессами планирования и управления;
- слабой формализации начальной стадии жизненного цикла (в виде процессов планирования/НИОКР).

Рассмотрим последствия отсутствия НИОКР (или слабая формализация процессов планирования).

В автопроме слабая формализация процессов планирования наиболее остро отражается на деятельности сборочных предприятий, поскольку большинство этих предприятий работает по конструкторской документации, разработанной предприятием-потребителем. При такой практике управления сборочное предприятие практически полностью теряет прямую связь с НИОКР, что позволяет констатировать о полном отсутствии процессов планирования. Именно это обстоятельство является индикатором отсутствия собственных компетенций предприятия, присущим для сборочных производств в условиях отсутствия полного жизненного цикла производства. Отсутствие процессов планирования [9, с. 28] привело к тому, что «в РФ за последние 15 лет в отрасли автомобилестроения  $\frac{3}{4}$  совместных сборочных производств были убыточными». Эти проблемы актуальны и для предприятий с полным производственным циклом. Неизбежный разрыв между планированием (разработкой) и управлением (реализацией) возникает в силу того, что [10, с. 247] даже предприятиям с полным циклом приходится осуществлять сборку по автокомпонентам. Определенные негативные последствия данной практики управления отражаются даже на деятельности предприятий, где производство автокомпонентов осуществляют собственные заводы. Эти обстоятельства заставили автомобильную отрасль пересмотреть свое отношение к системе процессов планирования и способствовать разработке ряда правительственных программ, отраслевых и корпоративных стандартов. Таким образом, наличие процессов планирования в автопроме прямо связано с деятельностью НИОКР.

В целом процессы планирования в автопроме менее формализованы по сравнению с западной практикой управления (М.И. Розно), что свидетельствует о большем количестве проблем на стадии разработок, чем при реализации (Д.А. Новиков).

Отсутствие процессов планирования при промышленной сборке и их наличие в виде НИОКР, как индикатора полного производственного цикла, демонстрирует таблица № 1.

Таблица 1

**Алгоритмы промышленной сборки и развития собственных компетенций**

	Путь промышленной сборки	Путь сохранения и развития собственных компетенций
Планирование	-	+
Разработка	-	+
Производство	+	+
Продажи	+	+

В данной работе мы рассматриваем практику управления Группы ГАЗ, исходя из того, что:

1. этап «разработки сценария» идентичен этапу «планирования»;
2. процессы разработки и реализации сценария соотносятся между собой как процессы планирования и управления;
3. проекты НИОКР представляют собой процессы планирования, предшествующие процессу производства, и являются начальной стадией полного жизненного цикла управленческого процесса промышленного производства.

В соответствии с обозначенной позицией нами определена структура исследования проблемы формализации процессов планирования:

1. история формирования соотношения процессов «планирования/управления»;
2. систематизация понятий, идентифицируемых с понятием «планирование»;
3. стандарты, устанавливающие единый управленческий формат и регулирующие соотношение процессов «планирования/управления».

История формирования соотношения процессов «планирования/управления».

Идее отделения функции «планирования» от общего управленческого процесса уже более века. Эволюция идеи отделения процессов планирования показана в [3, с. 34]. Становление и развитие функций планирования связано с противостоянием рыночной и плановой систем [11, с. 32; 12, с. 145], а в современной России связано с «развитием экономических и политических взглядов» [13, с. 23–27], с потребностью изменения и выбора парадигмы управления (ИУМ-2016; ИУМ-2017).

Установление соотношений планирование/управление обосновалось их:

- важностью для изучения рынка и стратегического развития;



- сложностью для управленческих процессов;
- потребностью формирования системы планов;
- потребностью уточнения его состава, свойств и соотношения с алгоритмами жизненного цикла;
- потребностью «разведения» понятий планирование/управление.

В современных исследованиях отмечается неоднозначность и ограниченность функций планирования (В.И. Маршев) [2, с.148], игнорирующая важность процессов «планирования»:

- «планирование» не единственная (не приоритетная) функция менеджмента [2, с. 70];
- «размытость» процессов планирования и даже полное отсутствие [14, р. 30; 15, с. 2698];
- малопонятность отличий процессов планирования от процессов управления [2, с 208];
- трудная для корректирующих действий процедура [3, с. 32].

Эта неоднозначность связана с тем, что теория управления признает «планирование» лишь в качестве одной из функций менеджмента:

- «... все модели менеджмента содержат функцию планирование» (В.И. Маршев) [2, с.148];
- «планирование» в концепции сценарного менеджмента — органическая часть управления (Fink, A.; Schlake, O.) [16, р. 37—45].

Попытки установления соотношения планирование/управление предпринимались постоянно, в результате которых сформировались следующие определения процессов планирования:

- полностью как «управления»;
- как взаимосвязанных процессов;
- как части управления [17, с.12].

Данное обстоятельство актуализирует потребность «разведения» понятий «планирование» / «управление», как не равных значений [2, с.147]. Одним из методов «разведения» является установление соотношения процессов планирование/управление как соотношения алгоритмов управленческого цикла: планирования к организации, к контролю и к координации в нескольких комбинациях. Систематизация различных комбинаций управленческого цикла с акцентом на соотношения процессов планирование/управление произведена В.И. Маршевым [2, с. 148; 1, с. 198]:

- 1:10 Г.Х. Попов;
- 1:6 А. Файоль;
- 1:5 М.Х. Мескон.

В исследованиях Д.А. Новикова этот список продолжают:

- циклы Деминга, СПРУКАР и др. аналогичные управленческие циклы, отражающие логическую последовательность компонентов, образующих жизненный цикл;
- этапы и фазы комплексной деятельности, сформулированные и уточненные на основе управленческого цикла: планирование – организация – стимулирование – контроль [18, с. 88].

Из приведенных данных видно, что все варианты этих комбинаций объединяет преобладание управленческих алгоритмов против одного алгоритма – «процесса планирования», что свидетельствует о слабой формализации процессов планирования и потребности большей формализации. Другими методами формализации процессов планирования являются ТАИДА (М. Линдгрэн), установление этапов планирования наукоемких производств [19 с. 582], APQP и корпоративные методики на основе методологии Ворот качества. Однако прорывом в данной области можно считать разработку корпоративных стандартов на основе методологии Ворот качества, которые рассмотрим ниже, как наиболее современные методы формализации процессов планирования в автопроме.

Эволюция понятийного аппарата процесса планирования.

Исследователи проблем планирования отмечают широкий разброс в толковании понятия «планирование» (М. Линдгрэн, А.В. Бугалин и др.). В современных исследованиях наблюдается тенденция к идентификации понятия «планирование» с понятием «сценарий» (Ю.В. Куприянов, Reilly), ведущая к усложнению понятия «планирование».

Усложнение процессов планирования связано с тем, что инструменты и технологии управления неопределенностями будущего [20, с. 18] демонстрируют свои возможности к выработке более широкого взгляда на (Reilly) на значение понятия «планирование».

Анализ литературы показывает, что к этим инструментам и технологиям относятся:

1. метод описания, инструменты, технологии (М. Линдгрэн и др.);
2. метод анализа (Д.А. Аакер; В.Н. Цыгичко и др.);
3. понимание/восприятие будущего как взгляд на перемены, которые можно предвидеть и трактовать как прогноз (Н.Д. Кондратьев, А.В. Корсун). Такой подход связан с тем, что в системе планирования прогнозируется будущий результат деятельности (Н.В. Казакова), взаимодополняющий функции планирования, как прогноз и проект (Ю.В. Куприянов). Из этого следует, что понятие «прогноз» является составной частью процесса планирования (Н.Д. Кондратьев).

В результате систематизации понятия «сценарий» мы установили три подхода к его классификации: сценарий как прогноз; сценарий как метод; сценарии как процесс планирования, свидетельствующие о равнозначности понятий: метод, прогноз, планирование. Исследования [21, с. 45; 12, с.155; 17, с. 55] подтверждают равнозначность понятий:

- «прогнозирование» и «проект»;
- «сценарий» и «планирование».

Однако понятия «сценарий и планирование» обладают набором синонимов, которые легко идентифицируются между собой, создавая перекрестные значения:

- сценарий, как планирование;
- прогноз, как планирование;
- НИОКР, как планирование (Е.Г. Корнилов); проектирование будущего (Н.С. Андрияшина). При данной идентификации НИОКР в автопроме употребляется в значении:
  - а) проект;
  - б) проектирование;
  - в) разработка.

Тенденции усложнения процессов планирования обобщим их идентификациями в автопроме. По определению Е.Г. Корнилова НИОКР — это проект. Синонимы НИОКР отразим в схеме: НИОКР — проект — планирование.

Следовательно, понятие «планирование» усложняется. В данной работе НИОКР в автопроме, как начальную стадию полного жизненного цикла наукоемкого производственного процесса, мы идентифицируем с понятием «планирование».

Таблица 2

### Идентичность понятий «прогноз, проект и планирование»

	Прогноз	Проект
Планирование	А.В. Бузгалин, А.И. Колганов; В.Н. Черковец, И.В. Савельева, Ю.В. Куприянов, APQP	Ю.В. Куприянов, Н.В. Казакова
Прогноз	—	Г.Б. Кляйнер
Проект		-

Необходимо отметить, что основные стандарты, регулирующие процессы «планирования», используют различные его синонимы. Так, согласно ГОСТ Р 15.000–2016 «Система разработки и постановки продукции на производство» понятие «планирование» идентифицируют с понятием «разработка».

Таблица 3

**Синонимы понятия планирование/управление в различных стандартах**

	<b>Планирование</b>	<b>Управление</b>
<b>Сценарный менеджмент</b>	Разработка	Реализация
<b>Ворота качества</b>	Планирование	Разработка
<b>PDCA</b>	Планирование	Управление
<b>ГОСТ Р 15 000 – 2016</b>	Разработка	Постановка продукции на производство

Методы формализации процессов планирования в современных стандартах:

- ISO 9001- 2015. Система менеджмента качества. Требования;
- IATF 16949 – 2016 (ГОСТ Р 16949 – 2009) Система менеджмента качества в автомобильной промышленности;
- ГОСТ Р 51814–6 – 2005 Система менеджмента качества в автомобилестроении. Менеджмент качества при планировании, разработке и подготовке производства автомобильных компонентов;
- ГОСТ Р 15000–2016 Система разработки и постановки продукции на производство (СРПП). Основные положения;
- APQP (Планирование качества перспективной продукции и план управления. Advanced Product Quality Planning and Control Plan);
- PPDS (Product Planning Development System) – система планирования и разработки продукта (корпоративная методика Группы ГАЗ);
- СТО (НАМИ) и др. корпоративные стандарты.

Решением проблем в области установления границ процессов планирования и соотношения между процессами «планирование/управление» являются:

1. выделение ISO 9001- 2015 в отдельный раздел вопросов планирования и присвоения им обязательного статуса. Согласно ISO 9001- 2015 формализация процессов планирования должна осуществляться посредством регламентации процессов, технологии и принципов планирования. По данным М.И. Розно в ISO 9001 требования, относящиеся к:
  - процессам разработки и постановки на производство составляют 1/3 объема текста;
  - реализации процессов планирования составляет 2/3 требований к СМК.

2. разработка APQP, высокую значимость которого подчеркивает его анализ и оценка в стандартах:
  1. ISO/TS – 16949 (основной стандарт автомобильной отрасли) в качестве основной процедуры определяет требования APQP;
  2. ГОСТ Р 51814.6–2005, описывающий методологию планирования, разработки, подготовки производства и производства – идентичен требованиям APQP.

Пристальное внимание к APQP связано с его возведением в ранг нормативного регулятора, способствующего формализации процессов планирования посредством установления ответственности при реализации требований, направленных на обеспечение запланированного качества на основных этапах разработки.

Соотношения процессов планирование и управление в формате PDCA и методологии «Ворот качества». Соотношение процессов планирование и управление в формате PDCA.

В практике управления Группы ГАЗ при реализации требований ISO 9001–2015, в системе QOS (Операционная система качества), широко используется цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act). Простота и лаконичность формата PDCA (1:3) позволяет:

А) быстро и легко установить:

- наличие процессов планирования;
- соотношения процессов планирования/управления, где «Р» процесс разработки сценария и «DCA» процесс реализации сценария.

Б) установить единый формат управленческого процесса.

Формат PDCA, как прообраз жизненного цикла, актуализирует процессы управления для обоих этапов и демонстрирует:

- а) степень формализации процессов планирования и управления;
- б) количественный перевес процессов «управления» (алгоритм D – C – A), который служит одним из отличительных признаков планирование/управление, подчеркивающий:
  - приоритетность процессов управления в отношении процессов планирования,
  - включенность процесса планирования в орбиту процессов управления.

Соотношения между процессами планирования и управления в формате PDCA показаны в табл. № 4.

Формализация процессов планирования в формате корпоративных методик, разработанных на основе методологии «Ворот качества».

В последнее время установление границ процессов планирования и соотношения между процессами планирование/управление ведущие

Таблица 4

**Факторы, способствующие выявлению соотношения  
между процессами планирования и управления**

алгоритмы	алгоритм «Р»	алгоритм «D-C-A»
этапы цикла	разработка сценария	реализация сценария
степень значимости	включенность процесса «планирование» в орбиту процесса «управление»	приоритетность D-C-A.
степень формализации прямо пропорциональна количеству алгоритмов	1 алгоритм	3 алгоритма
актуализация процессов управления	процесс «планирования» имеет потребность в управлении	
	процессы управления актуализированы для каждого алгоритма обоих этапов	

автопроизводители мира осуществляют посредством корпоративных методик, основанных на методологии «Ворот качества», введенных в систему контроля качества в 1986 г Р. Купером. Данная методика рассматривает весь алгоритм планирования: от этапов разработки до постановки на производство новой продукции, то есть детализирует процессы планирования до компонентов «собственно процесса планирования» и «технического планирования». Корпоративные методики постоянно совершенствуются и развиваются в соответствии со спецификой каждого предприятия и даже каждого процесса.

Рассмотрим эволюцию корпоративной методики Ford:

- CTC (Concept to Customer) – 1985 г.;
- FDPS (Ford Product Development System) – 1996 г.;
- GDPS (Global Product Development System) – 2005 г.

К 2005 году данная система принята: Volvo, Jaguar, Land-Rover.

Каждая автомобильная компания разрабатывает свою модель корпоративной методики на основе методологии «Ворот качества» (табл. № 5). На данный момент значительные результаты ведущих автомобильных компаний связаны именно с этими методиками, реализующими принципы и методы контроля качества на стадии процессов планирования. Так, например, компания «Тойота» посредством своего корпоративного стандарта LPDS (Lean Product Development System) решает 80% технических проблем на ранних этапах планирования. В результате общий успех на 85% обеспечивается этапами исследований и разработок (НИОКР) (с.15).

В ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ» разработан стандарт «Реализация проекта «ЕМП» в системе «Ворота качества», стандартизирующий основные алгоритмы процессов планирования согласно методологии «Ворот качества» (Е.Г. Корнилов).

В Группе ГАЗ система «Ворот качества» разработана в 2005 году совместно со специалистами IBM по аналогии с системой Daimler и представляет собой корпоративный стандарт PPDS (Product Planning Development System), активное использование которого началось с 2008 года. PPDS продемонстрировал весьма высокие требования, что потребовало разработки упрощенной версии (2013г.). Основным результатом PPDS являются:

- детализация процессов планирования, ориентированная на цели и задачи НИОКР;
- установление ответственности для каждого алгоритма планирования и каскадирование ее на процессы управления;
- разграничение процессов планирования и управления.

Таблица 5

**Корпоративные методики на разработку и постановку на производство новой продукции ведущих автопроизводителей мира, разработанные на основе методологии «Ворот качества»**

Компания-производитель	Система Quality gates (Ворота качества)
Toyota	LPDS
Mitsubishi motors	QG (MMDS)
Ford	GPDS
GM	VPD
Daimler-Benz	PCP
Magna	PGL
VOLVO	GPDS
Группа ГАЗ	PPDS
Автоваз	ANPQP
НАМИ	СТО

Таким образом, эволюция формализации процессов планирования в автопроме на сегодняшний день прошла следующие этапы становления:

- PDCA, отводящий процессам планирования один алгоритм;
- APQP, закрепляющий командную ответственность;
- корпоративные стандарты, разработанные на основе методологии «Ворот качества», закрепляющие ответственность для

каждого алгоритма процесса планирования, уточняющие состав и свойства процессов планирования за счет увеличения алгоритмов и детализации процессов планирования, ориентированных на цели и задачи НИОКР.

## Литература

- 17-я международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса. «Сценарный менеджмент и лидерство». М., МГУ, 2016. Труды конференции: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>
- 18-я международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса. «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения». М.: МГУ, 2017. Труды конференции: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=40229&p=attachment>
- Корсун А.В., Гринев Н.Н. Планирование на предприятии // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 6. С. 32–36.
- Вербицкий В.К., Кузин Д.В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 42–51.
- Белов М.В., Новиков Д.А. Организация и управление комплексной деятельностью // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 21–37.
- Крылова, Е.В. Результаты апробации экономико-математической модели в рамках сценарного планирования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 2 (35). С. 142–151.
- Абдикеев Н.М. Сетецентрические методы управления // Управленческие науки. 2017. № 1. С. 26 – 34.
- Розно М.И. APQP – процесс, или процесс разработки и постановки продукции на производство. [www.fsapr2000.ru](http://www.fsapr2000.ru)
- Касьянов Г.В., Биктимирова Г.Ф. Технологический переход как ключевой процесс управления качеством продукции в соответствии с ИСО/ТС 16949:2009 // Автомобильная промышленность. – 2014. – № 3. – С. 27–29.
- Каляшина А.В., Трофимова М.С. Создание условий для российского производства автокомпонентов // Фундаментальные исследования. 2014. № 12. С. 247–251.
- Бузгалин А.В. Колганов А.И. Планирование в экономике 21 век. Какое и для чего // Terra Economicus. 2016. Том 15. № 1. С. 29 – 44.
- А. М. Белянова, В. А. Бирюков, В. Н. Черковец. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) // Вестн. Моск. унив-та. 2016. № 3. С. 141- 159.
- Сабурова Л.В. История развития планирования в России // Аграрное образование и наука. 2016. № 3. С. 21–28.
- Josef Heagney Fundamentals of project management. Fifth edition. American Management Association: AMACOM, 2016. 240 p.



15. Куприянов Ю.В. Планирование ассортиментного выпуска продукции: уточнение понятийно-категориального аппарата // Российское предпринимательство. 2018. № 18. С. 2695–2699.
16. Fink, A.; Schlake, O. Scenario Management -An Approach for Strategic Foresight. *Competitive Intelligence Review*, 2000, Vol. 11, no 1, pp. 37–45.
17. Клейнер, Г.Б. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России / Материалы научного семинара. Вып. 5 (43). – М.: Научный эксперт, 2011 – 96 с.
18. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либерком, 2011. – 128 с.
19. Казакова Н.В. Савельева И.В. Алгоритм совершенствования системы планирования наукоёмкого предприятия на основе синергетического подхода // Экономика и предпринимательство. 2015. № 7. С.581–584.
20. Ringland Gill. *Scenario Planning: Managing for the Future*, 2nd Edition. Wiley, 2006. 490p.
21. Кирдина С.Г., Клейнер Г.Б. Социальное прогнозирование как междисциплинарный проект // Социологические исследования. 2016. № 12 (392). С. 44–51.
22. Mats Lindgren, Hans Bandhold. *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*. Palgrave Macmillan, 2009. 216 p.
23. Корнилов Е.Г., Корнилов Г.С. Внедрение системы проектного управления в ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ»// Труды НАМИ. 2013 (253):20–37.

*Кудрявцева Е.И.*

## **Современные роли проактивных сотрудников: предикторы управленческой адаптации**

**Аннотация.** Актуальная практика управления человеческими ресурсами базируется в том числе на концепции управления талантливыми сотрудниками. Среди талантливых сотрудников выделяются проактивные сотрудники, чьи компетенции позволяют их рассматривать как перспективных кандидатов на замещение руководящих должностей. Для того чтобы развитие проактивных сотрудников и планирование их карьеры было адекватно как их компетенциям, так и потребностям организации, предлагается система дополнительных ролей для таких сотрудников. Поступательное освоение этих ролей позволяет не только оценить потенциал проактивного сотрудника, но и практически подготовить его к управленческой деятельности в современных условиях.

**Ключевые слова:** управление талантливыми сотрудниками, проактивный сотрудник, социальный капитал, дополнительные управленческие роли, адаптация к управленческой деятельности.

*Elena Kudryavtseva*

## **Modern roles of pro-active employees: predictors of managerial efficiency**

**Abstract.** Modern practice of management of human resources is based, along with other concepts, on the Talent management concept. There are pro-active employees among a talent employees, whose competences allow to consider them as perspective candidates for replacement of managerial positions. In order that development of pro-active employees and planning of their career was adequate to both their competences, and requirements of the organization, the system of additional roles for such employees is offered. Step-by-step development of these roles allows not only estimating the potential of the pro-active employee, but also practically to prepare it for administrative activity in modern conditions.

**Keywords:** talent management, pro-active employee, social capital, additional managerial roles, adaptation to managerial activity.

Современные тренды развития управления человеческими ресурсами (УЧР) как в теоретическом, так и в практическом планах связаны с концепцией талантливых сотрудников. Определение части сотрудников как талантов предполагает, что они существенно отличаются от остальных как по компетенциям, так и по диапазону их реализации в соответствии с задачами, стоящими перед компанией [Cappelli, Keller, 2014]. Несмотря на то что определений организационных талантов примерно столько же, сколько публикаций на эту тему, исследовательский консенсус заключается в том, что среди талантливых работников выделяются две самостоятельные группы. Первая – профильные (специализированные) таланты, специалисты экспертного уровня, выступающие в качестве носителей эксклюзивных знаний и источников инноваций в организациях. Вторая – проактивные сотрудники, основная компетенция которых лежит в области коммуникаций. Согласно последним данным аналитики УЧР [Bersin, 2018], именно вторая группа является носителями самых востребованных компетенций. Именно такие сотрудники получают преимущественное карьерное продвижение [Burke, 1997]. В компаниях реализуется принцип максимального обеспечения талантами значимых должностей [Becker et al, 2009].

Несомненно, идеальной формой реализации организационного проактивного таланта является одновременность решения двух задач: развития собственной карьеры и позитивного влияния на развитие организации. Как показывают исследования, решение этих задач связано со способностью проактивного сотрудника организовывать дискурс и включать в него различных участников [Rouleau, Balogun, 2011], а также принимать на себя повышенную ответственность за решение важных для организации задач [Kuijpers, Scheerens, 2006]. Также немаловажным является и то обстоятельство, что коммуникативная активность развивает социальный капитал организации, прежде всего за счет актуализации «слабых связей» [Burt et al, 2001]. Социальный капитал конвертируется в организационное освоение знаний, развитие инноваций, формирование новых бизнес-процессов и стратегии организаций [Lin, 2005]. Таким образом, разнообразная коммуникация, на которую оказываются способными проактивные сотрудники, оказывается значимым организационным ресурсом, который необходимо выявлять, развивать и использовать.

Задачи раскрытия, развития и использования коммуникативного потенциала проактивных работников обоснованы несколькими теоретическими положениями. Прежде всего к ним относится концепция обогащения труда, предложенная Ф. Херцбергом [Херцберг и др., 2007]. Ф. Херцберг полагал, что обогащение труда приводит к развитию

мотивации, ключевыми факторами которой являются успех и его признание, интерес к работе, развитие ответственности и профессиональное развитие, подтверждаемое карьерным ростом. Также необходимо адресоваться к принципу максимального раскрытия потенциала работника, который лежит в основе практик управления талантливыми сотрудниками [Smart, 2005]. Третьей важной концептуальной идеей является концепция заинтересованных сторон [Freeman, Evan, 1990], которая свидетельствует о том, что компетенции проактивных сотрудников могут быть конвертированы в организационный результат только в том случае, если сами эти сотрудники будут заинтересованы в своем участии и влиянии на организационные результаты. Таким образом, в технологии, направленной на развитие и использование компетенций проактивных сотрудников, должны объединиться три компонента: направленность организации на обогащение труда, коммуникативный потенциал сотрудника и его готовность к дополнительным усилиям в области решения значимых для организации задач. Как показывает практика, наибольшая организационная потребность выражена задачами: развитие организационной приверженности, формирование кросс-функциональных команд и преодоление вертикальных барьеров [Adler et al, 1999; Bersin, 2017].

Во-первых, усилия проактивных сотрудников должны направляться в область развития организационной идентичности [Reade, 2003] и организационного гражданства [Bolino, Turnley, 2003]. Проактивные работники выступают не только как пример, как лидеры желательных форм организационного поведения, но и как активаторы изменений в организационном поведении других работников, стимулируя их инициативу, обмениваясь с ними знаниями, включая их в обсуждения различных проблем. Во-вторых, дополнительные усилия необходимы для формирования круга сторонников перемен для того, чтобы авторы инновативных идей получили поддержку в виде доверия со стороны иных работников, которые, в свою очередь, включались бы в кросс-функциональные команды [Norman et al., 2010]. В-третьих, дополнительные усилия необходимы для того, чтобы не пропустить новые вызовы, оперативно анализировать «малые сигналы» [Kuijpers, Scheerens, 2006], оперативно реагировать, принимая ответственность на месте [Fangel, 2005].

Организации активно используют эти направления аккумуляции дополнительных усилий проактивных сотрудников. Прежде всего это выражается в росте интереса к краудсорсинговой практике [Долженко, 2014], в рамках которой отдельные работники принимают на себя роли активаторов обсуждений и модераторов сформулированных

предложений, добровольно формируемых участниками внутренней или внешней сети, что способствует переводу предложения из разряда идеи в категорию управленческого проекта [Autisier, 2014].

Также организации используют институт внутренних тренеров [Горелова, 2013]. Внутренний тренер – работник, обладающий надфункциональными возможностями, способствующими обучению других работников на основе инсайдерской информации, недоступной внешним тренерам. Внутренний тренер выступает как фасилитатор, делающий доступным сложные знания, и как модератор, способный активизировать обсуждение и обобщить его основные результаты.

Еще одним современным направлением использования коммуникативного потенциала проактивных сотрудников является практика внутреннего коучинга [Никитин, 2013]. Данная технология отличается от классических форм наставничества тем, что направлена не на формирование конкретных навыков, а на активизацию внутренних ресурсов другого человека и стимулирование его саморазвития и фасилитацию – облегчение понимания и принятия сложных обстоятельств.

Перечисленные технологии создают основу определения возможных функций сотрудников с высоким уровнем коммуникативного потенциала (таблица 1).

Таблица 1

### Возможные функции проактивных сотрудников

Функция	Задача	Форма реализации
<b>Коммуникация</b>	Организация кросс-функционального взаимодействия	Активация сетевой коммуникации
<b>Информация</b>	Обмен знаниями	Шеринг (обмен знаниями)
<b>Рефлексия</b>	Формирование общего видения	Модерация (интеграция мнений)
<b>Поддержка</b>	Оказание помощи другим	Фасилитация (облегчение понимания сложного)
<b>Иновация</b>	Создание и развитие новых идей	Краудсорсинг (интеграция усилий кросс-функциональной виртуальной общности)
<b>Адаптация к неопределённости</b>	Преодоление стереотипов	Импровизация (мгновенное принятие решений и действие в неопределенности)

Мы полагаем, что в рамках перечисленных функций в каждой организации могут быть сформированы временные или постоянные

роли для проактивных сотрудников. Самореализация в этих ролях позволит самому сотруднику проявить свои компетенции, а организации получить дополнительный ресурс для решения как текущих, так и перспективных задач. Сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом становятся агентами реализации различных задач управления персоналом стратегического и тактического характера. Именно они призваны проводить основные компоненты программ, адресованных всему персоналу, на уровень подразделений и рабочих групп. Служба управления персоналом должна использовать этих работников как ключевых посредников, ориентируясь на два фактора:

- проактивные сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом обладают высокой мотивацией, целостным видением проблем, способностью интегрировать для их решения способности и возможности других работников;
- проактивные сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом на своем примере смогли убедиться в том, что технологии управления персоналом напрямую связаны с бизнес-стратегией организации и способствуют росту ее эффективности.

Указанные обстоятельства позволяют использовать возможности проактивных работников в области обучения и развития персонала, информационного сопровождения изменений и реализации инноваций. Наиболее важными оказываются в этой связи не только роли наставника, коуча, фасилитатора, внутреннего тренера, но и роли, связанные с выполнением функций коммуникации и продвижения значимых для организации ценностей, представлений, способов деятельности и форм поведения. Для решения этой задачи важно использовать проактивных сотрудников потенциалом в качестве ведущих (модераторов) различных мероприятий, информаторов, доводящих до персонала подразделений важные решения, интеграторов мнений и позиций работников по сложным вопросам (табл. 2).

Таблица 2

### Дополнительные роли проактивных сотрудников

Ролевая область	Роль	Задача
Обучение и развитие других	Наставник	Формирование навыков, адаптация
	Коуч	Адаптация и развитие
	Тренер	Формирование знаний и навыков

Окончание табл. 2

Ролевая область	Роль	Задача
<b>Сбор и распространение информации, формирование интерпретации событий</b>	Фасилитатор	Развитие понимания
	Модератор мероприятия	Интеграция позиций участников мероприятия
	Интегратор мнений	Формулирование общей позиции по конкретному вопросу
	Информатор	Распространение значимой информации
<b>Активизация коммуникации, развитие связей и отношений</b>	Модератор коммуникативной сети	Интеграция знания, формируемого в сети
	Активатор коммуникативной сети	Развитие сетевой коммуникации, побуждение к участию в обсуждениях

Предоставление проактивным сотрудникам указанных ролей позволяет организации на практике оценить коммуникативный потенциал этих сотрудников, проанализировать их влияние на развитие и использование социального капитала организации. Подобное «мягкое включение» компетенций этих сотрудников в решение важных задач позволит определить, насколько эти компетенции сочетаются с заинтересованностью сотрудника в их реализации.

Так как все перечисленные выше роли считаются «новыми управленческими ролями» [Базаров, Базарова, 2006], подобное «мягкое включение» может расцениваться как поступательное включение проактивного сотрудника в пространство управленческих функций и выступать в качестве технологии управленческой адаптации для перспективных сотрудников.

### Литература

1. Базаров, Т. Ю., Базарова, К. Т. Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации / Т.Ю. Базаров, К.Т. Базарова // Российский психологический журнал. 2006. Т. 3. № 3. С. 52–66.
2. Горелова Е. Внутренний тренер убивает трех зайцев / Е. Горелова // Ведомости. 27.06.2013. № 3374. С. 5
3. Долженко, Р.А. Вовлеченность участников краудсорсинговых проектов / Р.А. Долженко. // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 3. С. 29–37.

4. Никитин, Н.Ю. Как совместить функции руководителя и тренера / Н.Ю. Никитин // Управление развитием персонала. 2013. № 4. С. 304–307.
5. Херцберг, Ф., Моснер, Б., Блох-Снидерман, Б. Мотивация к работе. / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох-Снидерман. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
6. Adler, P., B. Goldoftas, D. Levine. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organ. Sci.* 10(1) 43–68.
7. Autisier, D., Hureau J.-P., Raynard T., Vandangeon-Derumez I. Les réseaux apprenants: une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF / D. Autisier [at all]. – Paris: Eyrolles, 2014.
8. Becker B. M., Huselid M., Beatty D. *Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact.* – Harvard Business School Press Books. 2009.
9. Bersin J. *The New Disrupted World of Work: Seven Practices for High-Impact HR.* [Electronic resource]. <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/> (accessed: 02.05.2019).
10. Bersin J. *What Emails Reveal About Your Performance At Work*// <https://joshbersin.com/2018/10/what-emails-reveal-about-your-performance-at-work/>(accessed: 02.05.2019).
11. Bolino, M.C., Turnley W. H. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior / M.C. Bolino, W.H. Turnley // *Academy of Management Executive.* 2003. Vol. 17. No. 3. p. 60–71.
12. Burke L. Developing high-potential employees in the new business reality // *Business Horizons.* 1997. March–April: 18–24.
13. Burt R.S., Lin N., Cook K.S., Burt R.S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital // *Social Capital: Theory and Research*, New York: Aldine de Gruyter, 2001. pp. 31–56.
14. Cappelli P., Keller Jr. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 2014. 1: 305–331.
15. Fangel, M. Systematic Planning and evaluating the project management effort / M. Fangel // Presented at the NORDNET 2005 Symposium on Project Management (Copenhagen, Denmark, 27 October 2005). Copenhagen, 2005. 10 p.
16. Freeman R. E., Evan W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation // *The Journal of Behavioral Economics.* 1990. Vol. 19. N 4. P. 337–359



17. Kuijpers M., Scheerens J. 2006. Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*. 32 (4): 303–319
18. Lin N. A Network Theory of Social Capital // *Handbook on Social Capital*, edited by Dario Castiglione, Jan van Deth and Guglielmo Wolleb, Oxford University Press, 2005
19. Norman, S.M., Avolio, B.J., Luthans, F. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness / S.M. Norman, B.J. Avolio, F. Luthans // *Leadership Quarterly*. 2010. No. 21. p. 350–364.
20. Reade, C. Going the extra mile: local managers and global effort / C. Reade // *Journal of Managerial Psychology*. 2003. Vol. 18. Is. 3. p. 208 – 228.
21. Rouleau L., Balogun J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence // *Journal of Management Studies*. 2011. 48 (5): 953–983.
22. Smart B. *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. N. Y.: Penguin Group. 2005.

*Кудрявцева О.В.*

## **Циркулярная экономика как управленческая стратегия**

**Аннотация.** В статье раскрывается понятие циркулярной экономики, или экономики замкнутого цикла, и ее основные черты, приводится краткий обзор преимуществ и перспектив ее применения в нашей стране в настоящее время.

**Ключевые слова:** экономика замкнутого цикла, циклическая экономика, циркулярная экономика, переработка отходов, оценка жизненного цикла продукции, наилучшие доступные технологии.

*Olga Kudryavtseva*

## **Circular economy as management strategy**

**Abstract.** The article is devoted to circular economy and its particularities, including brief description of advantages and perspectives of its implementation for our country in the moment.

**Keywords:** Circular Economy, Recycling, Life Cycle Assessment, Best Available Technologies.

Согласно прогнозам ОЭСР, «глобальное использование первичных ресурсов более чем удвоится с 79 Гт. в 2011 г. до 167 Гт в 2060 г. при сохранении существующих тенденций» [OECD, 2019]. В этой связи циркулярная экономика рассматривается мировым сообществом как средство недопущения глобального недостатка ресурсов и экстремального накопления отходов производства и потребления.

Несмотря на достаточно давнее появление некоторых понятий и идей, на которых основывается циркулярная экономика (другие названия: циклическая экономика, экономика замкнутого цикла), лишь в 70-х годах прошлого века подобная модель начала свое формирование. Среди ее истоков можно упомянуть модель «performance economy», предложенную У. Стахелем, в которой рассматривается возможность замещения трудовых ресурсов энергетическими. Возглавленный им впоследствии институт излагал основные концепции экономики замкнутого цикла и идеи о том, что

в развитых экономических системах должно производиться больше услуг, нежели товаров [Stahel, W.R., 2014].

В 2012 г. на Мировом энергетическом форуме был представлен доклад «Towards a Circular Economy». В нем утверждалось, что 380 млрд долл. могут быть сэкономлены путем этого подхода к товарам длительного пользования. Циркулярная экономика предполагает новые бизнес-модели, новые возможности и рабочие места [Ellen MacArthur Foundation, 2012].

Согласно мировой практике, экономика замкнутого цикла характеризуется следующими отличительными особенностями: мониторинг запасов природных ресурсов и сохранение природного капитала; создание продукции, подлежащей повторному использованию; интернализация отрицательных экстерналий производства.

И теоретические, и практические работы на эту тему активно создаются в настоящее время в разных странах, и все большее их число активно подключается к этому процессу.

Следующая схема иллюстрирует линейную экономику, которая более невозможна в современном обществе.

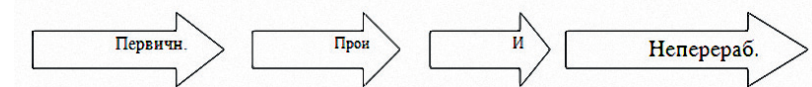


Рис 1. Линейная экономика

Экономика, в которой отходы частично перерабатываются (см. рис. 2), также не может быть хорошим выходом, поскольку не решает проблему отходов и не справляется с нехваткой первичного сырья.

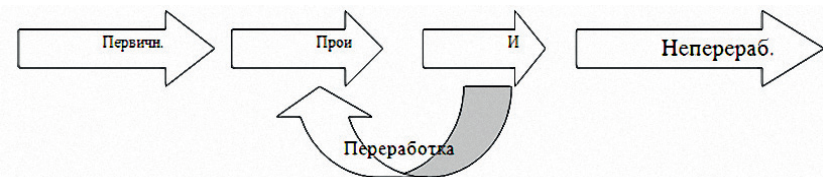


Рис.2. Экономика, в которой отходы перерабатываются

Циркулярная экономика представлена на рис. 3

В настоящее время во многих странах осуществляется разработка специальных индикаторов и индексов, которые помогают лицам, принимающим решения, определить положение отрасли или целой страны в системе экономики замкнутого цикла [Ellen MacArthur Foundation,

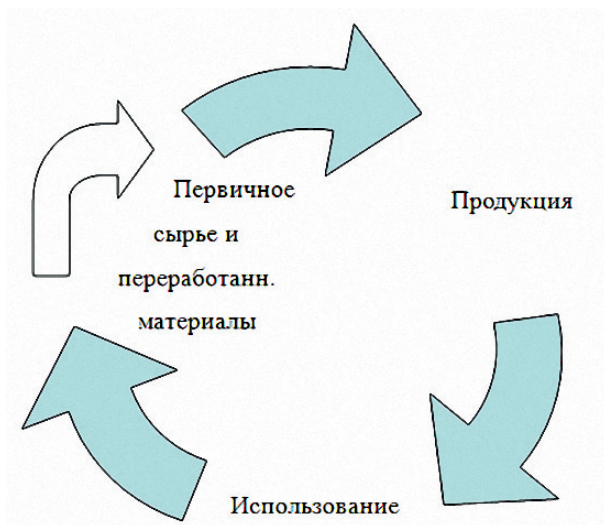


Рис. 3. Экономика замкнутого цикла

2012]. В качестве примера можно привести программу Европейского Союза «Горизонт 2020», благодаря которой с мая 2018 г. в некоторых странах ЕС реализуется проект CIRC4Life. Этот проект осуществляется партнерами из 18 организаций и восьми европейских стран, среди них представители исследовательских учреждений, управленческих структур, общественных организаций, бизнеса.

В рамках проекта участники создают и тестируют новые бизнес-модели для четырех пионерных отраслей промышленности (на очереди и другие): светодиодная продукция, переработка и повторное использование планшетов, производство овощей, мяса и мясной продукции.

Разрабатывается и апробируется специальная компьютерная программа, которая сделает возможным для потребителей, государственных структур, производителей на основании информации о потреблении ресурсов и образования отходов отдавать предпочтение более «экологически дружелюбной» продукции или способу ее производства, что поможет принятию решений на различных уровнях. Потребители на основе электронного кода продукции при помощи своих электронных устройств смогут определить степень воздействия выбираемой ими продукции на окружающую среду, что должно помочь им при выборе. «Экологически дружелюбное» поведение может поощряться специальной системой баллов, которые впоследствии возможно будет

обменять, например, на определенные льготы. Для функционирования этой системы необходима обширная база данных. В ноябре 2018 г. автор статьи по приглашению организаторов проекта приняла участие в работе приглашенных экспертов Innovation Camp, организованном в Варшаве, где эти вопросы активно обсуждались. Для нашей страны это имеет значение еще и с точки зрения потенциального экспорта как готовой продукции, так и ресурсов, поскольку подобный подход в перспективе может ограничить производителей, осуществляющих чрезмерное воздействие на окружающую среду.

В нашей стране, несмотря на немалое количество работ, посвященных устойчивому развитию и «зеленой» экономике [Bobylev SN, Kudryavtseva OV, Yakovleva Ye. Yu., 2015], развитию экономики замкнутого цикла препятствуют технологические, административные, экономические барьеры. В последнее время законодательство в области переработки отходов в нашей стране претерпело существенные изменения, но необходимо его совершенствовать и дальше. Это доказывают и расчеты специальных индексов развития циклической экономики. Так, нормы утилизации продукции в России намного ниже принятых в странах, где экономика замкнутого цикла начала развиваться раньше. При помощи индексов также можно определить, насколько отдельным отраслям удастся воплощать принципы циклической экономики, оценить их роль в вышеуказанном смысле, проанализировать динамику этого индекса, а также изучить и спрогнозировать эффект от введения различных нормативов утилизации продукции в отраслях. Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2017 г. № 2971-р «О нормативах утилизации отходов от использования товаров» на 2018 – 2020 гг. нормы утилизации для шин и покрышек составляют в 2018 г. 20%, в 2019 г. 25%, в 2020 г. 30%, что далеко от европейских. Если подсчитать российский уровень развития циклической экономики в области обращения с ТКО в 2015 г., он будет значительно ниже немецкого (6% и 55% соответственно). [Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А., 2017].

Между тем России было очень полезно создавать базу данных производства продукции на основе LCA (Life cycle assessment, или оценка жизненного цикла продукции), чтобы граждане имели возможность выбора между продукцией с разным экологическим воздействием. Подобная система, помимо всего прочего, может способствовать и внедрению наилучших доступных технологий (НДТ). Здесь хорошо бы учитывать не только использованные в экономическом процессе вещества, но и неиспользованные (отходы, нарушенные, потерянные ресурсы) для определения полного воздействия продукции на окружающую

среду. Подобные расчеты уже проводились автором для основных ресурсов в целом по России. Существуют также интересные результаты полного использования биологических ресурсов, полученные в рамках осуществляемого в настоящее время проекта Российского Фонда фундаментальных исследований (автор руководит этим проектом). Было проанализировано использование биологических ресурсов в динамике, включая экспорт и импорт, составлена таблица использованных и неиспользованных ресурсов, ставших отходами, оценивается положение производства некоторых видов биологической продукции с точки зрения циркулярной экономики.

Публикация подготовлена в рамках поддержанного РФФИ научно-го проекта 18–010–00974 А «Разработка модели управления ресурсным потенциалом территорий».

### Литература

1. Bobylev SN, Kudryavtseva OV, Yakovleva Ye.Yu. Regional Priorities of Green Economy. *Economy of Region*, 2015. № 2 (42), 2015, p. 148–159. [https://library.ru/download/elibrary\\_25301958\\_29607522.pdf](https://library.ru/download/elibrary_25301958_29607522.pdf)
2. Ellen MacArthur Foundation (2012). *Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>
3. Ellen MacArthur Foundation. *Delivering the Circular Economy: a Toolkit for Policymakers*. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK, 2015. Available at: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation\\_PolicymakerToolkit.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_PolicymakerToolkit.pdf)
4. Ellen MacArthur Foundation, *Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology)*, 2015. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/programmes/insight/circularity-indicators.pdf>
5. OECD (2019), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>
6. OECD (2019), *Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264307452-en>.

7. Stahel, W.R., 2014. Reuse Is the Key to the Circular Economy. Available: [http://ec.europa.eu/environment/eoap/about-eco-innovation/experts-interviews/reuse-is-the-key-to-the-circular-economy\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/eoap/about-eco-innovation/experts-interviews/reuse-is-the-key-to-the-circular-economy_en.htm)
8. Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А. (2017). Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика, т. 33 (2) с. 244–268.

## **Проблемы менеджмента в эпоху цифровизации**

**Аннотация.** Процесс цифровизации бизнеса — одно из наиболее значительных и еще не до конца понятых явлений в современном бизнесе, вызывающее принципиальные изменения в технологиях, в организациях, в рыночной среде, конкуренции и поведении потребителей, в бизнес-процессах и бизнес-моделях, в человеческом поведении. Особенно в последние годы организационно-управленческая сторона этого процесса все больше привлекает внимание многих теоретиков, аналитиков и практиков современного менеджмента за рубежом и в России. По сути, этот процесс — часть новой управленческой парадигмы 21 века, и мы, по всей видимости, можем говорить о начале очередной управленческой революции. Данная статья на основе обобщения результатов ряда крупных исследований, проведенных в разных странах в последние 2–3 года, выявляет основные проблемы менеджмента, связанные с этим процессом, находящимся, как выявлено, еще в начальной стадии. Но именно здесь будущее менеджмента, основные вызовы и возможности, требующие своего осмысления и глубокого изучения.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, парадигма менеджмента, бизнес-модели, технологическая платформа, экосистемы, конкурентоспособность, стратегии, лидерство, организационное поведение, клиентоцентричный подход.

*Dmitry V. Kuzin*

## **Management problems during a digitalization era**

**Abstract.** Digitalization of business is one of the major contemporary trends in business affecting serious changes in technology, organization and management, market environment and competition, customer behavior, business processes and business models, and human behavior. Over the last years managerial side of this process attracts more and more attention of researchers, analysts and business people in the world and in Russia. Actually, this digital transformation is part of the new management paradigm of the 21st century and we could even talk about the new management revolution. This paper is based on the major outcomes of several wide scale researches of this process which is still at the early stage of development. This research has been done in several countries over the



last 2–3 years. But the future of management, its challenges and opportunities are here and we have to understand and deeply explore them.

**Key words:** digitalization, digital transformation, management paradigm, business model, technological platform, business eco-system, competitiveness, strategy, leadership, organizational behavior, client centric approach.

## Введение

Большинство исследователей процесса цифровизации бизнеса согласны с тем, что он включает в себя следующие составляющие [Mentimeter, 2018; Andersson P., et.al, 2018; Coleman D., 2018; Demirkan H., et.al, 2016 ]:

- клиентоцентричность (понимаемую как удовлетворение конкретных потребностей разных стейкхолдеров, а не только потребителей) с использованием различных новых инструментов (электронных бизнес-платформ, программных продуктов, информационно-коммуникационных технологий и т.д.), новой культуры потребления и коммуникаций (интеграция CRM систем в IT-архитектуру компаний);
- использование интерактивных и совместных обучающих процессов разных участников, следуя философии Agile [Апелло Ю., 2018];
- интеграцию знаний, компетенций, технологий, продуктов и услуг.

По мнению специалистов американской компании IDGcom, цифровая трансформация (ЦТ) — это использование цифровых технологий для создания стоимости и конкурентных преимуществ посредством новых предложений продуктов/услуг, новых бизнес-моделей и новых отношений. [IDG, 2018]

В исследованиях калифорнийской компании Altimeter Prophet ЦТ определяются как инвестирование и разработка новых технологий, перестройка мышления управленцев, бизнеса и операционных моделей для совершенствования работы, повышения конкурентоспособности и добавления ценности для клиентов и работников в условиях развивающейся цифровой экономики. [Prophet, 2018]

Авторы еще одного исследования стратегических аспектов ЦТ определяют ее как значительная и ускоряющаяся трансформация бизнеса, бизнес-процессов, компетенций, бизнес-моделей, отражающая стратегические изменения, возможности и влияние новых цифровых технологий на все аспекты развития общества. [Demirkan H., et.al, 2016; Sow M., 2018]

Большинство аналитиков сходятся во мнении, что эта трансформация означает фундаментальный сдвиг понимания ведения бизнеса,

организационного поведения и взаимодействия людей, а новые технологии и их применение как таковые — это большая, важная, но только часть целого. Тем самым фокус внимания переносится на проблемы организации и менеджмента. [Morphy E., 2018; Andersson P., et.al, 2018]. Так, в исследованиях вышеупомянутых компаний, а также «Forrester», «Consulting Accenture Interactive» и др. подчеркивается, что информационные технологии сами по себе не могут быть драйверами ЦТ. Они должны быть интегрированы в бизнес и его функциональные сферы. Например, говоря о проблеме «цифровой готовности» разных компаний, наблюдается очевидное отставание организационной культуры, организационного поведения и обучения от операционных процессов и технологий. [Olavsrud T., 2017; Prophet, 2018; IDG, 2018]. Т.е. проблемы скорее связаны с человеком, с его сознанием, эмоциональным и духовным интеллектом, местом в новой высокотехнологичной среде.

Характерными принципами функционирования предприятий в такой среде становятся: [Hirt M., Willmott P., 2014; McKinsey, 2014; Coleman D., 2018]

- рассмотрение цифрового бизнеса как создателя стоимости, а не просто средства осуществления какого-то вида деятельности;
- формирование или поиск новых компетенций;
- культивирование талантов внутри организации;
- вызов всему устоявшемуся: отход от норм, существующих бизнес-моделей, изменение планов, функций, структур и т.д.;
- быстрота изменений;
- другая философия инвестирования: не просто для увеличения потока доходов, а для увеличения ценности для потребителя за счет снижения затрат;
- понимание потребителей, повышение их ожиданий, трансформация их опыта за счет различных инструментов онлайн-взаимодействий;
- трансформация операционных процессов: их автоматизация, обеспечение возможностей участия индивидов в нескольких проектах одновременно, расширения баз данных для принятия решений.

## Проблемы цифровых трансформаций в бизнесе

Даже в наиболее развитых странах мира процесс ЦТ только разворачивается в полном объеме, и, согласно крупномасштабным исследованиям, особенно это стало заметно с 2017 г. При этом большинство компаний находятся еще в его начале, и они сталкиваются с целым рядом проблем.

Согласно докладу компании IDG Communications, Inc., [IDG, 2018] обобщившему мнения 702 топ-менеджеров, включая СІО, выявлено следующее:

1. технологии цифровизации, уже используемые в компаниях: аналитика больших данных – в 59% компаний, мобильные технологии (в 59%), частные облачные технологии (в 53%), публичные облачные технологии (в 45%), API (Application Programming Interface) (в 40%);
2. в бизнесе уже используются искусственный интеллект (в 56%), компьютерное обучение (в 55%), интернет вещей (в 50%), виртуальные сети (в 45%);
3. осуществлены следующие шаги по созданию цифрового бизнеса: стратегии защиты данных (в 27%), оценка информационных компетенций (в 24%), разработка цифровых стратегий (в 23%), оценка технологий (в 22%), кадровая стратегия (в 19%), управление изменениями (в 18%), стратегия управления данными (в 17%), критерии (метрики) оценки успеха цифровизации (в 15%), развитие персонала (в 14%).

Однако только 7% компаний в достаточно полном объеме уже внедрили цифровизацию в свои бизнес-системы и сейчас поддерживают их; 37% компаний начали процесс глубокой интеграции цифровых технологий в свои бизнес-процессы, а еще 7% только приступают к этому. Чуть менее трети менеджеров отмечают рост прибылей от внедрения новых технологий. Важнейшим препятствием этого процесса выступает отсутствие достаточных средств (39%) и необходимых компетенций (36%), необходимость замены систем регулирования этого процесса (34%), недостаток организационной культуры (33%).

Что же для них означает ЦТ? Более половины (52%) считают, что это средство для повышения производительности, 49% рассматривают это как средство для совершенствования управления через лучшую работу с данными и информацией, 46% – для улучшения обслуживания клиентов, 44% – для анализа потребителей и их потребностей, 39% – для безопасного и оптимального доступа к новым активам, 37% – для улучшения бизнес-процессов, 33% – для генерирования новых прибылей, 31% – для роста и создания новых продуктов, 27% – для глобализации бизнеса.

Еще более масштабное исследование проводят на протяжении ряда последних лет специалисты Массачусетского технологического университета (MIT) совместно с компанией Deloitte. Они изучают мнения более 4300 менеджеров и аналитиков из 123 стран и 28 отраслей с целью выявления трендов в сфере ЦТ, возможностей и проблем адаптации

бизнеса к этим изменениям, построения бизнес-моделей, ведущих к повышению ценности их продуктов и услуг для конечных пользователей. Основные выводы одного из их последних исследований. [Kane G.C., et.al, 2018]

1. Организации становятся более ориентированными на цифровизацию. Реализуемая ими концепция организационной цифровой зрелости характеризует степень адаптации компаний к цифровой среде. Исследователями был проведен опрос, в котором участники представили идеальную организацию, использующую цифровые технологии как драйвер их новых бизнес-моделей и степень приближения к этому идеалу своей компании. В результате было сформировано 3 типа компаний: незрелые, развивающиеся и зрелые. В 2018 по сравнению с 2017 г. был впервые отмечен рост развивающихся и зрелых компаний соответственно с 41% до 44% и с 25% до 30% опрошенных.
2. Проявляется проблема давления прежних успехов и факторов их вызвавших, названная в теории управления «ловушкой компетенций» (competency traps). В ЦТ эти факторы успеха кардинально меняются и их учет становится особенно непростым для старых крупных компаний, даже таких инновационно-продвинутых как, например, «Дженерал Электрик».
3. Цифровой бизнес существенно отличается от традиционного. На вопрос об этом различии 23% опрошенных отметили скорость изменений и появления новых конкурентов; 19% — культуру и мышление — творчество, обучение, риски, взаимодействие; 18% — гибкость, распределенность рабочих мест (ключевая внутренняя команда и внешние соисполнители), сотрудничество, прозрачность принятия решений; 18% — продуктивность/результативность процессов (а не просто их эффективность); 13% — доступ к технологиям и новым инструментам.
4. Вызовы изменений в конкуренции: недостаток экспериментирования (особенно с цифровыми платформами и инфраструктурой), недостаток риска и гибкости (agile management), доминирование культуры небольших улучшений/приращений — 20%; неопределенность и постоянные изменения — 13%; приобретение и использование правильных технологий — 12%; распределенное принятие решений — 10%; прозрачность и демократизация информации — 9%; подвижность организационных структур — 8%; проблемы возрастной структуры рабочей силы — 8% (р.9). Экспериментирование (и, главное, его расширение), как наиболее важное из отмеченного выше, включает:

- стимулирование новых идей, которые разделяются и проверяются на всех уровнях организации;
  - стимулирование обратной связи и широкое информирование обо всех неудачах как средство самообучения;
  - баланс старого (хорошо работающего и развивающегося, основанного на старых ключевых компетенциях) и нового бизнеса (основанного на новых компетенциях).
  - Постоянное цифровое обучение сотрудников. 44% опрошенных сказали, что это надо делать на постоянной основе, 21% — как минимум раз в полгода, 17% — раз в год и только 5% — раз в несколько лет. Причем речь идет не просто о цифровом обучении, но и об экспериментировании, работе по-новому, о рисках и накоплении опыта.
5. Также подчеркивается, что ЦТ — это не столько проблема технологического вызова, сколько проблема культуры и лидерства. Интересно то, что потребность в новом лидерстве одинаково важна как для компаний, находящихся в начале процесса ЦТ (отмечено у 80% опрошенных), так и для вполне зрелых в этом отношении компаний (более 50%). При этом последние куда больше преуспели в формировании таких лидеров, они чаще формируют культуру распределенного лидерства — понижают уровень принятия решений в своих организациях и создают различные кросс-функциональные группы (т.н. проектные «сверкающие команды») для большего соответствия потребностям внешней среды.
6. Интересен и такой факт. Если 59% опрошенных топ-менеджеров верят в необходимость снижения уровня принятия решений для реализации ЦТ, то только 33% это делают реально. Активность же работников в инициировании изменений гораздо выше в компаниях моложе 10 лет (у 55% опрошенных) по сравнению со старыми компаниями, существующими 50 и более лет (только 35%). Это подтверждает факт того, что в последних гораздо выше внутренние барьеры для осуществления ЦТ. Поэтому проблема не только в лидерах, но и в сотрудниках, и в устоявшихся моделях их поведения в старых организациях, а также в необходимости перучивания и отказа от прежних моделей поведения.

В целом согласны или полностью согласны с необходимостью ЦТ как первоочередной проблемы их организаций 34% (в новых компаниях) и 29% (в старых); 40% либо уже ощущают ее плоды, либо ожидают их в течение 1–2 лет, а еще 39% в течение до 5 лет. Основными целями при этом являются: использование компетенции для новых возможностей и способов ведения бизнеса и роста — 39%; освоение новых

компетенций для роста бизнеса — 20%; использование старых компетенций больше, чем освоение новых возможностей — 14%.

Авторы отмечают, что впервые за реализацию этого исследовательского проекта с 2014 г., несмотря на наличие еще большого числа проблем, связанных с ЦТ, в 2018 г. был выявлен реальный прогресс в уровне цифровой зрелости как совокупности разных технологических, экономических, организационных и культурных изменений в компаниях по всему миру.

Если сравнить эти исследования с одним из недавно проведенных в 2018 г. в России с охватом 15 отраслей [Рыжков В. и др., 2018], то выявлено, что процесс ЦТ у нас только набирает обороты и очень неравномерен как по отраслям (лидерами являются ИТ и финансовый сектор), так и по акцентированию разных проблем. Всего 35% обследованных компаний уже имеют готовую стратегию ЦТ и внедряют ее, более 60% все еще находятся на стадии ее начальной разработки, а 10% вообще пока не занимаются ЦТ. Среди основных направлений выделяются следующие шесть в порядке их значимости для топ-менеджмента (% опрошенных): 1) формирование инновационной культуры внутри компании (67,2%); 2) обеспечение клиентоцентричности (цифровой клиентский сервис, омниканальность, цифровой маркетинг и коммуникации — 65,6%); 3) аналитика больших данных для адаптации продуктов и сервисов и поведенческого маркетинга (57,8%); 4) кадровая стратегия — новые подходы вовлечения и развития сотрудников на основе особой цифровой культуры и мышления (50%); 5) экосистемы — создание и развитие платформ для взаимодействия с партнерами (48,4%); 6) система управления ценностными предложениями (37,5%).

Если кратко охарактеризовать каждое из этих направлений, то выявлено следующее. *В области инновационной культуры* около 70% отметили, что работа с инновациями в их компании сводится преимущественно к копированию лучших практик с рынка или опирается на мнение и опыт менеджмента в этом вопросе. Только в 27% компаний внедрением новых технологий занимается специальное подразделение. *По обеспечению клиентоцентричности* основной инструмент взаимодействия с клиентами — омниканальность — полностью используют всего 6% опрошенных (в основном в ретейле и банковском секторе), а 75% отмечают незавершенность этого процесса. *В использовании больших данных* основная доля компаний все еще сфокусирована на сборе, сегментации, очистке и анализе данных (66%), только совсем незначительная часть уже начала использовать данные как ресурс для адаптации своих продуктов и услуг (6%) и совсем немного компаний, которые предоставляют свои данные в качестве сервиса или продукта,

а отдельные бизнес-подразделения в этой области вообще исчисляются единицами. *Кадровая стратегия* признана одной из самых проблемных зон в ЦТ. Недостаток цифровой зрелости (знаний и компетенций) отмечают 61,4% респондентов, оценивают ее как высокую только 5%, нехватку квалифицированных кадров ощущают 60,9%, занимаются поиском новых кадров 70%. Эти оценки в значительной степени коррелируют с оценками специалистов в других странах. *В сфере партнерских отношений* среди опрошенных пока 40% имеют совместные продукты или оказывают услуги через цифровую интеграцию (в основном в IT, финансовом секторе, консалтинге и в медицине), 20% собираются создавать такие партнерства. *Цифровизацию как ценность* (важность цифровых каналов для клиентов при принятии их решений) признают только около 20% опрошенных, основная масса (60%) рассматривает их наравне с другими факторами.

Основным препятствием на пути ЦТ большая часть опрошенных российских топ-менеджеров назвали отсутствие понятной стратегии (53,2%), а менеджеры среднего звена и сотрудники чаще отмечали недостаток компетенций и знаний, страх изменений и риски, а также позицию руководства.

## Цифровая трансформация и управленческое мышление

Из вышеприведенного обзора мнений руководителей бизнеса становится понятно, что одним из главных сохраняющихся вызовов менеджменту в процессе ЦТ в бизнесе является необходимость формирования нового «цифрового» управленческого мышления. Прежде всего здесь речь идет об организационной культуре, т.е. о том, как менеджеры видят и воспринимают ЦТ и связанные с ней различные проблемы бизнеса, как выстраивают взаимоотношения и как находят пути решения проблем с учетом новых ценностей и технологий. [Roe D., 2018]

Ключевой является проблема лидерства. Лидерство проявляется здесь по-разному: а) это понимание и инициирование перемен, руководство процессом ЦТ – введение новых руководящих должностей с соответствующими компетенциями и обязанностями (например, Chief Digital Officer – CDO)<sup>1</sup>; б) это широкое распространение цифровой культуры и современных методик проектного управления, организация обучения сотрудников; в) это интеллектуальное лидерство,

---

<sup>1</sup> В 2018 г. в России значительно возросла доля компаний с наличием в структуре позиции CDO. Поиском таких специалистов занималось по сравнению с 2017 г. на четверть больше опрошенных компаний.

объединяющее рациональное — управление по целям, эмоциональное — управление чувствами, нравственное — этика поведения и отношений и духовное начала — управление смыслами; г) это лидерство в сочетании реального (материального), дополненного и чисто виртуального пространства бизнеса. Перед такими лидерами стоят следующие задачи [Rickards T., 2015; СЮ, 2017; Trantor, 2018]:

- цифровое «бифокальное видение» как операционных, так и стратегических проблем организации как ориентир и мотиватор изменения поведения;
- интеграция ЦТ в стратегию организации и во все сферы деятельности компании для обеспечения новых конкурентных преимуществ;
- обеспечение «цифрового духа» в организации: гибкости в проектной деятельности (agility)<sup>1</sup>, коммуникаций, быстроты изменений и необходимых данных;
- понимание возможностей новых технологий, изменения поведения и опыта потребителей;
- создание экосистем — новых сетей, объединяющих людей, технологии, компетенции и идеи вне компании для обеспечения их последующей синергии, поскольку в цифровом мире угрозы исходят не столько от существующих конкурентов, сколько от новых, изменяющих существующее все конкурентное пространство;
- разработка метрик для оценки прогресса в ЦТ;
- обеспечение формирования новых навыков и компетенций (персональных и организационных), т.к. принципиально меняется работник, его рабочее место и содержание труда, появляются новые административные роли, меняются привычные представления об HR-специалистах и руководителях, о маркетологах и др., меняются принципы групповой работы, информационного обмена, открытости и транспарентности и т.д.;
- выработка «мягких лидерских качеств», позволяющих учитывать возможности новых технологий и их использования для инновационного организационного развития в целом, сочетать знание концепций бизнеса и идей творчества и дизайна, разные стили и модели лидерства (трансформационного, парситипативного, мотивационного, креативного и др.), позволяющих проявлять сдержанность, т.к. часто трудно ожидать быстрых перемен в процессе сложных трансформаций.

---

<sup>1</sup> Согласно опросу, в России на принципах Agile работает примерно 16% обследованных компаний [Рыжков В., 2018]



Некоторые характеристики таких лидеров:

- умение видеть назначение организации, особенно в условиях распределенной среды, нечеткой структуры и автономии в принятии решений;
- умение создавать условия для экспериментирования;
- умение стимулировать людей думать иначе, особенно в отношении потребностей клиентов и партнеров;
- умение способствовать взаимодействию людей через существующие границы и барьеры — технологические, отраслевые, административные и культурные.

Второй проблемой нового мышления является *понимание связи технологий и организации*, того, как цифровые технологии меняют характер работы людей, как люди приспосабливаются к этим технологиям, как трансформируется организация под решение тех или иных групповых задач, как меняется организация работы с клиентами. Так, постоянные коммуникации с клиентами и омниканальность, разные функциональные информационные системы требуют интеграции разных подразделений и сотрудников, аккумуляция баз данных о клиентах, стандартизации данных из разных систем и их аналитической обработки.

Третьей ключевой проблемой является *стратегическая маркетинговая трансформация (стратегический CRM)*. Инвестирование в технологии без понимания ожиданий, предпочтений и ценностей потребителя, без вовлеченности клиентов и позитивного клиентского опыта (основы т.н. «века потребителя») — неверная стратегия, которая не может дать нужного результата. Принципиальным в контактах с клиентами становятся не просто вопросы инструментария, а того, как отдельные инструменты могут решить проблемы клиентов, отвечают их потребностям и обучают клиентов и производителей. Именно такая стратегия создает уникальную потребительскую ценность, а компания становится «системным интегратором» в ее создании.

## Выводы и дальнейшие исследования

ЦТ несет в себе много разных вызовов современному менеджменту, которые можно объединить в три взаимосвязанные группы: 1) относящиеся собственно к технологиям и операционным бизнес-процессам; 2) относящиеся к организациям, их бизнес-моделям и к новым возникающим бизнес-экосистемам; 3) к человеческой стороне цифровизации, связанной с определением роли и места человека при развитии искусственного интеллекта, аналитики больших данных и т.д.

Наиболее важными областями менеджмента, на которые обращено внимание исследователей, практиков и экспертов-консультантов, являются: 1) организационная культура и лидерство (инициирование и руководство ЦТ высшим руководством, новая система ценностей, видение и стратегия); 2) новые компетенции, ресурсы и способности (комбинация цифровых, управленческих, коммуникационных и социальных компетенций); 3) стратегическая клиентоориентированность и соответствующие практики; 4) операционные бизнес-процессы и проекты, основанные на принципах аджайл; 5) управление изменениями как сочетание инициирования и интеграции изменений в отдельных частях организации (в маркетинге, производстве, поставках и т.д.), так и создание новых специализированных цифровых подразделений, не связанных с основным бизнесом в виде стартапов и бизнес-инкубаторов; новых бизнес-моделей, которые постепенно преобразуют организацию; новых кооперационных отношений с внешними организациями в разных областях.

### Литература

1. Апелло Ю. (2018). Agile менеджмент. Лидерство и управление командами. М: Альпина паблишер. 533 с.
2. Рыжков В., Чернов Е., Нефедова О., Тарасова В. (2018) Цифровая трансформация в России. Аналитический отчет на основе результатов опроса российских компаний. URL: [https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt\\_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view\\_https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation](https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view_https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation)
3. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K.(eds.) (2018) Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR). BrandFactory, Göteborg, , pp.23–39 ^ URL: <https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e38f/managing-digital-transformation-med-omslag.pdf>
4. Change management in the Digital Age. (2018) Mentimeter., URL: <https://www.mentimeter.com/change-management-in-the-digital-age>
5. Change management for DT. CIO, 2017, URL: <https://www.zs.com/-/media/pdfs/change-management-for-digital-transformations-cio.pdf?la=en>
6. Coleman D. A Multifaceted Approach to Digital Transformation. *Feb 12, 2018*, URL: <https://www.cmswire.com/digital-experience/a-multifaceted-approach-to-digital-transformation/>
7. Demirkan H., Spohrer J. C., Welser J. J. (2016) Digital Innovation and Strategic Transformation. IT Professional, P.14–18., URL: <https://doi.org/10.1109/MITP.2016.115>

8. Digital Transformation Success in 2018. (2018) 3 mistakes to avoid! Trantor Whitepaper, P.2.
9. Hirt M., Willmott P. Strategic Principles for Competing in the Digital Age//*McKinsey Quarterly*, May 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>.
10. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Coming of Age Digitally//MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018, pp. 7–12. URL: <https://sloanreview.mit.edu/digital2018>
11. Morphy E. Change Management for Digital Transformation. (2018). *May 11*, URL: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/change-management-for-digital-transformation/>
12. Olavsrud T. Change Management for Digital Transformation: What's different? // CIO. Aug. 3, 2017.
13. Rickards T., Sohoni V. (2015). Transfer in chief: The new chief digital officer. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/transformer-in-chief-the-new-chief-digital-officer>
14. Roe D. Why a Digital Mindset Is Key to Digital Transformation? (2018) CMSwire. *Mar. 8*. URL: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-a-digital-mindset-is-key-to-digital-transformation/>
15. The seven traits of effective digital enterprises. McKinsey, May 2014., URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-seven-traits-of-effective-digital-enterprises>.
16. Sow M., Aborbie S. Impact of Leadership on Digital Transformation // *Business and Economic Research*, 2018. V. 8. № 3., URL:[https://www.researchgate.net/publication/327077750\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_on\\_Digital\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/327077750_Impact_of_Leadership_on_Digital_Transformation).
17. State of Digital Business Transformation 2018. (2018) IDG Communications, Inc. P.2–6
18. The State of Digital Transformation 2018–2019. (2019) Prophet., URL: <http://content.prophet.com/the-state-of-digital-transformation-2018–2019>.

*Кузьмичев А.Д.*

## **Квалиметрия – первый юбилей**

**Аннотация.** Рассмотрены причины создания и развития концепции квалиметрии. Показаны первые публикации о квалиметрии, показаны основные этапы развития, школы квалиметрии. Тематика управленческой мысли на примере квалиметрии показывает, что управленческая мысль в России развивалась самостоятельно.

В результате проведенного исследования показано, что в СССР и в России делались попытки формирования нового научного направления – квалиметрии. Оно представлено исключительно в нашей стране.

**Ключевые слова:** квалиметрия, менеджмент, научные школы.

*Andrew D. Kuzmichev*

## **Qualimetry – the first anniversary**

**Abstract.** The reasons for the creation and development of the concept of qualimetry. The first publications about qualimetry are shown, the main stages of development, schools of qualimetry are shown.

The subject of management thought on the example of qualimetry shows that management thought in Russia developed independently.

As a result of the conducted research it is shown that in the USSR and in Russia attempts of formation of the new scientific direction – qualimetry were made.

It is represented exclusively in our country.

**Keywords:** Qualimetry, management, scientific schools.

**Концепция квалиметрии. Время появления концепции:** 1968 год.

**Место появления – СССР.**

**Первая публикация – журнал «Стандарты и качество», 1968, №1.**

## **Три варианта изучения концепций в менеджменте**

Как изучать концепцию квалиметрии в менеджменте? Предложим три варианта.

Первый вариант – известный всем исследователям индекс цитируемости, где есть свои плюсы и минусы, а есть еще и разные индексы. На

сайте проекта научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU в апреле 2019 года находится свыше тысячи восемьсот публикаций с ключевым словом квалитетрия. Однако в Scopus один из ученых, работающий в США и изучающий квалитетрию, не нашел и написал автору этих строк: «При этом из тех работ, которые все же там опубликованы и индексируются, ни единой (!) публикации, которая была бы написана иностранными авторами и хотя бы раз кем-либо цитировалась».

Второй вариант связан с трудами, посвященными главным концепциям менеджмента, с книгами. Вот Бенгт Карлеф (by Bengt Karlof) и Фредрик Хэлин Левингссон (Fredrik Loevingsson), авторы книги «Менеджмент от А до Я. Концепции и модели» (The A-Z of Management: Concepts and Model) опубликовали версию главных концепций и понятий менеджмента. Их книга содержит 124 статьи с указанием авторов концепций и их работами, примерами использования в реальной жизни: например, в ней есть менеджмент на основе ценности, управление доходностью и планирование с нуля, сбалансированная система показателей, Бостонская матрица, кривая сбыта, кайзен, модель 7S McKinsey, базовые стратегии Портера, кривая опыта и шесть сигм. Но ни одной работы автора/авторов из России в книге нет [1]!

Бойетт Джозеф (Joseph H. Boyett)Г и Бойетт Джимми Т. (Jimmie T. Boyett) из США предлагают другой вариант выбора: свою работу авторы «начали с составления перечня проблем управления, которые, по нашему мнению, наиболее важны и постоянны. Явное предпочтение было отдано таким проблемам, как руководство и управление изменениями. Некоторые темы, вошедшие в исходный перечень, позднее были исключены по тем или иным причинам. Например, в нашем исходном перечне фигурировала проблема перестройки бизнеса, но мы решили не рассматривать её, потому что сочли слишком эксцентричной». Итог выбора тем таков: руководство компаниями, управление изменениями, обучение, рабочие группы, мотивация, стратегия и будущее «организационное построение». И в этом труде нет автора из России [2].

Третий пример из Британии: Стюарт Крейнер (Stuart Crainer) и Дез Дярлав (Des Dearlove) утверждают: «Истина в том, что кроме ажиотажа и моды, существуют по-настоящему великие идеи менеджмента». В качестве примера первого масштабного творения, они приводят изданную в 1830-х годах работу Чарльза Бэббиджа (Charles Babbage) «Машины и фабрики: экономика» («On the Economy of Machinery and Manufactures»), вышедшую тиражом 10 тысяч экземпляров. Однако во введении к труду нет ни авторского подхода к выбору трудов менеджмента, ни ссылок на исследования по теме, а в число авторов книг попали в основном исследователи западной цивилизации [3].

Третий вариант – тиражи научных трудов. Стоит заметить, что в СССР книги издавались куда большими тиражами, чем в нынешней России: например, в книге Азгальдов Г.Г., Райхман Э.П. О квалиметрии (М.: Издательство стандартов, 1973. – 172 с.) – первый тираж 10 000; в книге Азгальдов Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров. Основы квалиметрии. (М.: Экономика, 1982. – 256 с.) – первый тираж 15 000.

Ни один из предложенных вариантов, на наш взгляд, не позволяет сделать вывод о том, какие концепции менеджмента, а речь идет о квалиметрии, стали инновационными, позволили создавать не только новые модели бизнеса, стратегии, но и коренным образом реформировали отрасли народного хозяйства.

### **Причины появления концепции квалиметрии**

В качестве первой причины появления квалиметрии выделим появление в СССР Знака качества. В публикации журнала «Техника молодежи» (№ 2, 1966) речь идет о том, что в ГДР применялся «Q», который присваивался изделиям, превосходящим по своим показателям уровень продукции на мировом рынке. И уточнялось, что к тому времени Знак качества использовался в 25 странах. В публикации также указывалось, что решение данной проблемы возложено на Государственный комитет стандартов, мер и измерительных приборов СССР [4].

Вторая причина была связана с тем, что многие предприятия искали ресурсы для повышения своей эффективности. В качестве примера приведем статью «Электронные рюмки» («Крокодил», № 35, 1971), где Ю. Борин пишет, как на объединении «Светлана» стали выпускать рюмки. «Как дошла «Светлана» до жизни такой? – вопрошает автор. – Она дошла путем изучения отходов производства. Выяснилось, что какая-то часть радиоламп идет в брак. А что делают с браком? Сдают в утиль, выручая при этом ничтожные копейки». А далее в объединении стали делать термосы и люстры, гитарные струны – «струны делаются методом плоской навивки, что привело в совершенный восторг экспертов, которые заявили, что подобных струн у нас еще не было и что они обладают уникальными акустическими свойствами» [5].

Третья причина – советские исследования в области качества, начатые в 1950-е годы. К ним можно отнести систему бездефектного изготовления продукции (БИП) Саратовского авиационного завода; «Львовский вариант саратовской системы» – систему бездефектного труда (СБТ); Горьковскую областную систему КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), можно назвать и другие подходы.

«Результатом проведенных исследований, — отмечают К.А. Невская и И.В. Куцына, — стало создание единых принципов построения комплексной системы управления качеством продукции предприятия (КС У КП) на базе стандартов предприятия». [6].

Четвертая причина — создание в СССР системного подхода к управлению качеством. Отмеченные выше К.А. Невская и И.В. Куцына пишут, что по свидетельству современников, «например А.В. Гличева, системный подход к управлению качеством был рекомендован для применения в международных стандартах В.В. Бойцовым, который в 1977–1979 гг. был президентом ИСО». А.В. Гличев в статье «Штрихи к портрету В.В. Бойцова» отмечает, в частности, что Бойцовым «не только разработаны научно-методические основы национальных систем стандартизации, но и, в соответствии с ними, созданы реально действующие системы в нашей стране и в восточноевропейских странах. Под влиянием его идей и теперь развивается стандартизация в рамках Международной организации по стандартизации (ИСО)» [7].

### **Первая публикация о квалиметрии**

Статья с заголовком «Квалиметрия — наука об измерении качества продукции» появилась в первом номере журнала «Стандарты и качество» в 1968 году. Во вводной части редакция представила авторов — «Военный инженер Г.Г. Азгальдов работает над проблемами оценки эффективности строительных сооружений и объектов. Доктор экономических наук А.В. Гличев занимается разработкой вопросов экономической оценки летательных аппаратов и проблемами экономики качества продукции. Инженеры З.Н. Крапивенский, Ю.П. Кураченко и Д.М. Шпекторов — автомобилестроители, они разрабатывают вопросы комплексной экономической оценки повышения качества автомобилей и мотоциклов. Кандидат экономических наук В.П. Панов занимается разработкой автоматизированных систем планирования и управления большими комплексами опытно-конструкторских работ и проблемами оценки эффективности повышения качества продукции. Кандидат архитектуры М.В. Федоров разрабатывает вопросы оценки качества продукции с позиций технической эстетики. Все эти специалисты пришли к убеждению, что в настоящее время у нас в стране происходит формирование новой самостоятельной отрасли научных знаний — науки об измерении качества продукции, — которой они предлагают дать название квалиметрии».

«Термин достаточно лаконичен, на его основе легко можно образовывать необходимые производные слова, — пишут авторы статьи. — Например, ученый, исследователь или инженер, занимающийся

квалиметрией, т.е. измерением качества продукции, может быть назван квалиметрологом, количественный подход к изучению какого-либо предмета с точки зрения измерения его качества – квалиметрический подход и т.д.» [8].

Объектом оценивания с помощью методологического аппарата квалиметрии, по версии исследователей, может быть «любой предмет, процесс, а также одушевленное лицо». Для оценивания применяется шкала, содержащая определенные критерии: например, «можно получить комплексную оценку нескольких вариантов инвестирования в промышленные объекты, учитывая современность оборудования, наличие транспортной инфраструктуры, востребованность продукции, финансовое положение. Но наиболее часто квалиметрию используют для получения сравнительных оценок потребительского качества (любых товаров; в качестве примера можно привести хлебобулочное изделие, компьютер, строительные сооружения: космодром, баня и т.д. [9]».

## **Развитие квалиметрии в СССР**

После появления статьи в научном сообществе страны началось обсуждение тематики: выпускались статьи и научные труды, проводились конференции. Так, Г.Г. Азгальдов и А.В. Костин отмечают, что тематике квалиметрии посвящались две всесоюзные научные конференции – в Таллине (1972) и Саратове (1988), «а в Москве и Ленинграде в конце 1980-х годов функционировали постоянно действующие научно-практические семинары межреспубликанского масштаба. Авторы также отмечают, что квалиметрия получила и определенное международное признание: например, «начиная с 15-й Международной конференции Европейской организации по контролю качества (1971), вопросы квалиметрии обсуждались еще на нескольких ее международных научно-технических конференциях: в Осло (1974), Варне (1977), Ереване (1982), Мадриде (1983) и т.д. Секция квалиметрии работала и на очередном конгрессе Азиатского общества качества в Дели (1989). Естественно, что первые солидные (уровня монографии) публикации по квалиметрии появились в нашей в стране» [10].

## **Три школы квалиметрии**

Традиционно в менеджменте выделяют научные школы, связанные с направлением исследований и учеными, сделавшими свой вклад в теорию. На сегодняшний день в России действуют три школы квалиметрии:



в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете, Магнитогорском государственном техническом университете им. Г.И. Носова и в Московском государственном университете технологий и управления им. К.Г. Разумовского.

В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете среди дисциплин кафедры управления качеством и машиноведения представлена квалиметрия. В.К. Федюкин, д.т.н., профессор, в труде «Квалиметрия. Измерение качества промышленной продукции» пишет, что с помощью «квалиметрии решаются теоретические, методологические (гносеологические, т.е. познавательные) и методические вопросы, связанные с проблемой качества, а также многие практические задачи, например: совершенствование и создание новых конструкций в процессе проектно-конструкторских разработок промышленной продукции...» [11]

Ученые Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова развивают теорию комплексной оценки качества — квалиметрию металлургии. Её создание связано с созданием в университете во времена СССР научной школы магнитогорских метизников [12]. Кроме того, в Магнитогорске находился единственный в СССР уникальный Всесоюзный научно-исследовательский институт метизного производства (ВНИИметиз), также действовали два ведущих метизных предприятия страны — Магнитогорский калибровочный (МКЗ) и Магнитогорский метизно-металлургический (МММЗ) заводы, а недалеко от города находилось метизное предприятие с полным металлургическим циклом — Белорецкий металлургический комбинат (БМК). Учеными университета создана методология функционально-целевого анализа для управления метизным производством, «базирующаяся на: — определении понятия «функция изделия» на основе физического взаимодействия; — определении интервала жизненного цикла, на котором происходит оценивание изделий, который назван потребительской фазой; — выделении трех стадий потребительской фазы — транспортной, монтажной и эксплуатационной». Внедрение разработок ученых состоялось на предприятиях ОАО «ММК-МЕТИЗ», Белебеевском заводе «Автонормаль», Белорецком металлургическом комбинате, Череповецком сталепрокатном заводе [13].

В Московском государственном университете технологий и управления им. К.Г. Разумовского создание научной школы началось в 2001 году. Тогда были проведены ряд теоретических и прикладных исследований и появилось название направления исследования: «Информационные технологии контроля и управления качеством многопараметрических процессов и систем». «В 2008 году научное направление

с названием «Квалиметрия и управление качеством многопараметрических процессов и систем» было заявлено как научная школа кафедры информационных технологий». «Целью научного направления «Квалиметрия и управление качеством многопараметрических процессов и систем», как отмечено на сайте кафедры, является разработка фундаментальных основ и методологии для создания в различных отраслях управленческой деятельности технологий количественного оценивания качества процессов и систем, описываемых большим количеством параметров» [14]. Современные исследования школы развиваются в заявленных направлениях [15].

### **Причины, сдерживающие развитие квалиметрии**

Сложно давать оценку состояния квалиметрии как концепции менеджмента. А. Г. Варжапетян, д.т.н., профессор, выявил основные причины, сдерживающие развитие квалиметрии. По его мнению, до сих пор «отсутствует научно-организационная структура», нет печатного органа, а «количество практических методик оценки качества крайне ограничено и явно отстает от потребностей производства из-за неосведомлённости специалистов или отторжения со стороны управленцев. Сами методики не учитывают специфики разрабатываемых изделий и не могут претендовать на роль объективного судьи. В квалиметрических задачах надо решать задачи ранжирования и оценивания, с первой – методики справляются, а со второй не очень» [16]. Исследователи квалиметрии действуют, как уже отмечалось, в основном в России. Отметим, что зарубежные исследователи управленческой мысли крайне мало интересуются трудами российских ученых, например, практически нет публикаций о деятельности К. Адамецки, Н. Ф. Чарновского.

### **Литература**

1. Бенгт Карлеф, Фредрик Хэлин Левингссон. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. – СПб.: Изд-во «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2006.
2. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп-бизнес, 2009, с. 3–4.
3. Стюарт Крейнер, Дез Деарлав. Всеобъемлющая библиотека бизнеса. Книги, сотворившие менеджмент. М.: Олимп-бизнес, 2003, с. 7.
4. Знак качества СССР – Техника молодежи, №2, 1966, <http://foliums.ru/torgovlya/znak-kachestva-sssr.html>

5. Электронные рюмки. – Крокодил. – №35, 1971, Ю. Борин, специальный корреспондент Крокодила//<http://foliums.ru/yumor-2/elektronnyie-ryumki.html>
6. Невская К.А., Куцына И.В. Советские системы управления качеством. ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный технологический университет» <http://econf.rae.ru/pdf/2012/07/1393.pdf>
7. Гличев А.В. Штрихи к портрету В.В.Бойцова [http://www.ainros.ru/kid/t2/glichev\\_av.pdf](http://www.ainros.ru/kid/t2/glichev_av.pdf).
8. Квалиметрия: первоначальные сведения. Справочное пособие с примером для АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»: Учеб. пособие / Г.Г. Азгальдов, А. В. Костин, В. В. Садовов. – М.: Высш. шк., 2010// <http://www.labrate.ru/kostin/051326.pdf>
9. Там же. Основные работы по квалиметрии представлены на сайте онлайн-библиотеки LABRATE.RU.
10. В список дисциплин кафедры управления качеством и машиноведения входит квалиметрия – <http://engec.unecon.ru/chair/ukm/process/disc>; Федюкин В.К. Квалиметрия. Измерение качества промышленной продукции: учебное пособие / В.К. Федюкин. – Москва: КНОРУС, 2017// <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1019167865.pdf>
11. Учебное пособие. (Гриф УМО МО РФ). – М.: Филинь, 2004.
12. Федюкин В.К. Актуальные вопросы методологии квалиметрии //Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Технические науки». Выпуск 6 (19). СПб.: СПбГИЭУ, 2007. С. 155–164.
13. Федюкин В.К. Методы параметрической оценки качества продукции // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Технические науки». Выпуск 3 (12). СПбГИЭУ, 2006. С. 154–159.
14. Федюкин В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции: учебник. М.: Филинь, Рилант, 2000.
15. Современные исследования ученых из Магнитогорска отражены в трудах: Рашников В.Ф., Салганник В.М., Шемшурова Н.Г. Квалиметрия и управление качеством продукции: Учебное пособие, Магнитогорск, МГТУ им. Г.И. Носова, 2000.
16. Г.С. Гун, М.В. Чукин, Г.Ш. Рубин, И.Г. Гун, И.Ю. Мезин, Д.М. Закиров, А.Г. Корчунов. Разработка теории квалиметрии производства металлоизделий //[http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/33288/1/itvmim\\_2012\\_54.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/33288/1/itvmim_2012_54.pdf)
17. Квалиметрическая оценка производства автомобильного крепежа: Монография / Д.М. Закиров, Г.Ш. Рубин, И.Ю. Мезин и др. // Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ», 2007.
18. Рубин Г.Ш., Чукин М.В., Гун Г.С., Гун И.Г. Развитие квалиметрии мезитного производства// Инновационные технологии обработки металлов давлением: Сб. докл. междунар. науч.-техн. конф. М.: НИТУ, 2011. С. 320–325.
19. Гун Г. С. Теория качества металлопродукции//Вестник Череповецкого государственного университета, 2015, №4, С. 14–19;

20. Гун, Г. С. Актуальные проблемы квалиметрии метизного производства в период зарождения шестого технологического уклада / Г. С. Гун и др. // *Металлург.* – 2014. – №4. – С. 92–95;
21. Гун, Г. С. Разработка и развитие теории квалиметрии металлургии / Г.С. Гун и др. // *Материалы X Междунар. науч.-техн. конф. «Современные металлические материалы и технологии (СММТ13)» (25–29 июня 2013 г., Санкт-Петербург).* – СПб., 2013;
22. Гун, Г. С. Разработка теории квалиметрии производства металлоизделий / Г. С. Гун и др. // *Труды IX конгресса прокатчиков. Т. 1. Череповец, 16–18 апреля 2013.* – Череповец, 2013. – С. 237–244.
23. Рубин, Г. Ш. Квалиметрия в металлургии // *Качество в производственных и социально-экономических системах: Материалы Междунар. науч.-техн. конф.* – Курск, 2013. – С. 185–189.
24. Рубин, Г. Ш. Квалиметрия метизного производства. – Магнитогорск, 2012; Рубин, Г. Ш. Разработка теории квалиметрии метизного производства / Г. Ш. Рубин и др. // *Черные металлы.* – 2012. – Июль. – С. 15–21.
25. Gun, G. S. Metallurgy qualimetry theory design and development / G. S. Gun et al.] // *Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University.* – 2013. – №5(45). – P. 67- 69; Rubin, G. Sh. Разработка теории квалиметрии в металлургической отрасли / G. Sh. Rubin et al.] // *XIV International Scientific conference «New technologies and achievements in metallurgy and materials engineering: a collective monograph edited by Henryk Dya, Anna Kawalek. Series: monographs №31.* – Czestochowa, 2013. – P. 51–55.
26. Разработка теории квалиметрии производства металлоизделий / Г. С. Гун, М. В. Чукин, Г. Ш. Рубин [и др.] // *Инновационные технологии в металлургии и машиностроении: материалы 6-й международной молодежной научно-практической конференции «Инновационные технологии в металлургии и машиностроении. Уральская научно-педагогическая школа имени профессора А. Ф. Головина», [г. Екатеринбург, 29 октября – 1 ноября 2012 г.].* – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2012. – С. 303–308//[http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/33288/1/itvmim\\_2012\\_54.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/33288/1/itvmim_2012_54.pdf);
27. Атрошенко С.А., Грибанов Д.А., Квалиметрическая оценка динамически нагруженных металлов (научный обзор), качество в обработке материалов//Издательство: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск)/№1 (5) 2016 Страница 37/[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_26211682\\_76722390.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_26211682_76722390.pdf)
28. Научная школа «Квалиметрия и управление качеством многопараметрических процессов и систем». Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (МГУТУ), кафедра информационных технологий// [http://www.mgutm.ru/files/science/school\\_science/n\\_sh\\_krasnov\\_krasnikov.pdf](http://www.mgutm.ru/files/science/school_science/n_sh_krasnov_krasnikov.pdf)
29. «Квалиметрия и управление качеством многопараметрических процессов и систем», руководитель научной школы Краснов А.Е., д.ф.-м.н., профессор, проректор МГУТУ по НР, зав. кафедрой «Информационные

- технологии», академик АИН/ Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского. Стратегия развития научно-исследовательской деятельности университета (2012–2016 гг.)// [http://www.mfmgutu.ru/assets/docs/science/strategiya\\_2016.pdf](http://www.mfmgutu.ru/assets/docs/science/strategiya_2016.pdf)
30. Дроханов А.Н., Киреев Д.А., Компанец И.Н., Краснов А.Е., Михайленко С.А.// Компьютерная квалиметрия пищевых и биологических сред <http://www.labrate.ru/discus/messages/7147/63176247-46052.pdf>
  31. Бондаренко А.В., Дроханов А.Н., Компанец И.Н., Краснов А.Е., Михайленко С.А. Спектрально-текстурный экспресс-контроль пищевых сред [http://preprints.lebedev.ru/wp-content/uploads/2011/12/2008\\_15.pdf](http://preprints.lebedev.ru/wp-content/uploads/2011/12/2008_15.pdf)
  32. Основы спектральной компьютерной квалиметрии жидких средств / А. Е. Краснов, А. В. Воробьева, Ю. Г. Кузнецова. М.: Юриспруденция, 2007.
  33. Варжапетян А. Г. Квалиметрия: Учебное пособие. – СПб.: ГУАП, 2005, с. 10–11.

*Лизунова Л.А.*

## **Аудит: роли менеджеров**

**Аннотация.** Описаны роли менеджеров в аудиторской компании.

**Ключевые слова:** аудит, роли менеджеров, лидер, контроль качества.

*L. Lizunova*

## **Audit: roles of managers**

**Abstract.** The roles of managers by the auditing are described.

**Key words:** Audit Roles of managers Leading Quality control.

Специфика аудита оказывает значительное влияние на роли и характеристики деятельности менеджеров в этой отрасли.

Уровни менеджеров в аудиторской компании зависят от величины бизнеса. Для средней компании можно выделить следующие уровни:

- руководитель компании;
- руководитель департамента (направления деятельности, отдела);
- менеджер проекта;
- руководитель аудиторской проверки;
- аудитор.

В любой аудиторской компании два уровня менеджеров (руководитель компании и руководитель аудиторской проверки) есть всегда.

В аудите есть специфический менеджер – контролер качества. От места этого менеджера в приведенной иерархии зависит выполнение аудиторских процедур, другими словами, бизнес-процессы аудиторской компании, а значит, аудиторские риски и в итоге успех аудиторской фирмы на рынке.

Оценим роли менеджмента аудиторской компании по Генри Минцбергу [1].

**Главным руководителем** в аудиторской компании является директор. Всегда это формальный лидер.

**Лидер** может быть и формальным, и неформальным, то есть от директора, директора по аудиту, начальника департамента, начальника отдела, до руководителя аудиторской проверки и аудитора, который является менеджером низшего звена в аудиторской фирме.

**Связующим звеном** может быть менеджер проекта или методолог, если такая должность есть, а также руководители отделов, руководитель аудиторской проверки и руководитель компании.

**Приемниками информации** всегда являются руководитель аудиторской проверки, менеджер проекта, руководитель департамента (направления деятельности, отдела), руководитель компании.

**Распространителями информации** являются руководитель компании, директор по аудиту, начальник департамента, начальник отдела, менеджер проекта, руководитель аудиторской проверки. Формально это менеджеры, имеющие подчиненных.

Роль **представителя** играют руководитель компании, директор по аудиту, начальник департамента, начальник отдела, менеджер проекта, руководитель аудиторской проверки. Это менеджеры, в функционал которых входит взаимодействие с клиентами.

Роль **предпринимателя** играют те менеджеры, которые участвуют в переговорах, принятии решений по финансовым вопросам, по назначению аудиторов на проверки, принятии решений по выполнению конкретных аудиторских процедур, а также все менеджеры, которые взаимодействуют с клиентами. В принятии подобных решений участвуют руководитель компании, директор по аудиту, начальник департамента, начальник отдела, менеджер проекта, руководитель аудиторской проверки.

**Устраняющим нарушения** может быть любой менеджер, который управляет либо свою, либо чужую ошибку.

В качестве **распределителей ресурсов** выступают руководитель компании, директор по аудиту, начальник департамента, начальник отдела, менеджер проекта, руководитель аудиторской проверки.

**Ведущими переговорами** являются руководитель компании, директор по аудиту, начальник департамента, начальник отдела, менеджер проекта, руководитель аудиторской проверки.

Анализ ролей менеджеров по Г. Минцбергу показывает, что в аудиторской компании руководитель аудиторской проверки является фактически менеджером высшего звена и играет почти все роли, что и руководитель компании.

Контролер качества является специфической для аудита должностью, он может быть неформальным лидером компании. Рассмотрим роли контролера качества в аудите. Очевидна роль контролера качества как устраняющего нарушения, точнее обнаруживающего недостатки проведения аудиторской проверки и оформления рабочих документов по проверке. Устраняет нарушения по замечаниям контролера качества как правило руководитель аудиторской проверки. Контролер качества

всегда выступает в качестве распространителя информации для руководителя аудиторской проверки. Контролер качества – не главный руководитель и должен быть приемником информации от вышестоящих руководителей, а также от руководителя аудиторской проверки при проведении контрольных процедур. Для руководителя аудиторской проверки контролер качества является распространителем информации. В явном виде контролер качества не играет роль представителя, предпринимателя, распределителя ресурсов, ведущего переговоры.

Однако на практике в деятельности аудиторской фирмы А контролер качества играет роль более важную, чем руководитель компании, и выполняет несвойственные позиции роли. Посмотрим, к каким последствиям могут привести дополнительные роли контролера качества в аудите. Фактически дополнительная роль одна – распределитель ресурсов, но эта роль ключевая для аудита. Контролер качества в фирме А дублирует действия руководителя аудиторской проверки по планированию аудита и выполнению всех аудиторских процедур. Делает это контролер качества после завершения аудита у клиента руководителем аудиторской проверки. Как может возникнуть такая ситуация? Контролер качества, проверяя рабочие документы руководителя аудиторской проверки, вырабатывает свою позицию. Если позиция контролера качества не совпала с позицией руководителя аудиторской проверки, то руководитель аудиторской проверки должен внести в проверку коррективы, соответствующие позиции контролера качества. Чья позиция более обоснована с профессиональной точки зрения, для дальнейших действий не имеет никакого значения и никем в фирме не анализируется. Мотивация руководителя аудиторской проверки предельно простая: в противном случае не будет оплачена работа руководителя проверки. Чтобы получить зарплату, руководитель аудиторской проверки начинает выполнять функцию представителя аудиторской компании (уже после завершения аудита у клиента, который не может ожидать повторных обсуждений уже оговоренных вопросов). При таком подходе неизбежны репутационные потери для аудиторской фирмы: клиент недоумевает, почему неожиданно изменилась позиция аудиторской фирмы (уже оговоренная с клиентом при завершающих аудит у клиента процедурах, проведенных руководителем аудиторской проверки). Поскольку руководитель аудиторской проверки выполняет дополнительные процедуры, контролер качества сыграл роли распределителя ресурсов и предпринимателя. Решения контролера качества в роли предпринимателя могут привести к риску потери клиента для аудиторской фирмы.



## **Выводы**

В аудите нельзя недооценивать регламентацию ролей менеджеров, иначе риски деятельности достигнут критических для продолжения деятельности уровней. Для аудита как вида деятельности, связанного с оказанием услуг, представительская функция более значимая, чем в других отраслях, рейтинг этой роли менеджеров для успешного ведения деятельности наиболее высокий.

## **Литература**

1. 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, С. 186–200.

*Лугачев М.И., Маршев В.И.*

## Диалектика цифровой экономики

**Аннотация.** Очередная промышленная революция, порождающая мощную цифровизацию общественной практики, в том числе экономику, автоматически вносит в общество тревожные сигналы негативных социальных последствий и последействий.

**Ключевые слова:** бизнес, цифровая экономика, роли менеджеров.

*Michael Lugachev, Vadim Marshev*

## Dialectics of digital economy

**Abstract.** The next industrial revolution, which generates a powerful digitalization of social practice, including the economy, automatically introduces into the society disturbing signals of negative social consequences and aftereffects.

**Keywords:** business, digital economy, managerial roles.

Разнообразный и часто взрывной характер формирования процессов цифровой экономики требует объективной оценки степени влияния этих процессов на общественное развитие. Отметим характерные черты цифровой экономики (ЦЭ).

Прежде всего следует различать особенности проникновения ЦЭ в материальное производство и экономику услуг.

ЦЭ в разделе услуг характеризуют новые прорывные модели бизнеса — Uber, Instagram, Sharing Services, офисные боты, сервисные роботы, персонафикация сервисов. Новые сервисные модели бизнеса порождают исполинские предпринимательские компании, растущие с невиданной ранее скоростью. Эти компании носят название единорогов — если они успели достичь капитализации в 1 млрд долл. за 7 лет и суперединорогов — если эта сумма превысила 10 млрд долл., как, например, Toutiao (Bytedance), Uber, Didi, Airbnb. В большинстве случаев такой феноменальный эффект связан с персонафикацией предоставляемых услуг за счет минимизации транзакционных издержек и отсутствия правовой основы применения новых моделей бизнеса.

ЦЭ в материальном производстве в гораздо большей степени основывается на новых возможностях, представляемых промышленными роботами, вооруженными технологиями искусственного интеллекта и интернета вещей. Это позволяет создавать безлюдное киберфизическое производство на предприятиях и формировать управление глобальными консорциумами в среде сетей информационных систем предприятий, входящих в консорциумы, в духе концепции Индустрия 4.0. Главным элементом промышленности в ЦЭ становится цифровой двойник объектов и процессов материального производства. Теоретически появляется феномен безлюдного управления безлюдным производством.

Методически главной чертой для сравнения цифровой и традиционной экономик является изменение роли данных в подготовке и принятии решений. Данные становятся активом, капиталом. Появляются новые модели бизнеса по аккумуляции данных, их преобразованию и превращению в товар. Пользователи интернета невольно становятся донорами агрегаторов данных, бескорыстно сообщая о себе исчерпывающие сведения в процессе получения удобных, полезных и якобы бесплатных услуг. Позже они осознают, что их персональные данные используются для манипуляций, в том числе и для реализации определенных моделей бизнеса, бенефициаром которого они никоим образом не являются. Возможно, со временем это приведет к уменьшению числа пользователей интернета, но сейчас это число только неукротимо растет.

Характер злоупотребления использованием персональных данных весьма многообразен, а масштаб — чрезвычайен.

Кроме того, опасения вызывает развитие роботизации, порождающее поколение «новых луддитов» и в итоге представляющее угрозу работникам материальных отраслей и сферы услуг.

Обсуждению этих феноменов и будет посвящен наш доклад.

*Маркасова Э. В.*

## **Проблемы развития организационно-экономического механизма самокупаемости онлайн-школы**

**Аннотация.** Развитие информационных технологий дало возможность формированию индустрии образовательных программ в сети интернета, что привело к появлению онлайн-школ, которые находятся полностью на самокупаемости. На современном этапе организационно-экономического развития онлайн-школ можно наблюдать, как под нужды образовательного процесса адаптируются организационные модели из смежных областей. В статье рассматриваются стратегии проведения рекламных кампаний для образовательных проектов. Значение финансовых показателей, на основе которых принимаются управленческие решения. Роли менеджеров при организации обучающих проектов в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** онлайн-школа, роли менеджера, менеджер образовательного проекта, тестовая рекламная кампания.

*Eleonora Markasova*

## **Development problems of organization and economical mechanism of self-recoupment of on-line school**

**Abstract:** development of IT-technologies had given an opportunity to formation of internet educational programs industry. Self-recoupment on-line school is the result of this process. At the modern stage of organization and economic development of on-line school, we could observe how organization models from the sideline sciences are adopted. Different strategies of running an advertising campaign are discussed in this article. Value of financial figures, which are used as a basis for management decisions. Significance of the managers in running of educational projects in the terms of digital economics.

**Keywords:** online – school, manager roles, educational project manager, test advertising campaign.

Развитие информационных технологий дало возможность формированию индустрии образовательных программ в сети интернета, что привело к появлению онлайн-школ, которые находятся полностью на самокупаемости. Такие онлайн-школы, как правило, не имеют

постоянного физического офиса, где могла бы располагаться администрация и могли проходить занятия. Более того, менеджеры школы и обслуживающий персонал располагаются в различных городах и странах.

Для реализации образовательного проекта онлайн-школа может собрать команду специалистов и расформировать эту группу после достижения цели. Такая специфика формирования организационной модели позволяет сокращать экономические издержки функционирования школ и выходить на стабильную прибыль. Однако одновременно увеличиваются управленческие риски и нагрузка на менеджеров. Поэтому менеджеры постоянно совершенствуют формы своих организаций и развивают системы управления для придания им устойчивости и эффективности функционирования.

На современном этапе организационно-экономического развития онлайн-школ можно наблюдать, как под нужды образовательного процесса адаптируются организационные модели из смежных областей.

Например, активно используются методы формирования проектных команд и масштабирование успешных проектов из области информационных технологий.

Из области киноиндустрии — запуск пилотных проектов и проведение тестовых рекламных кампаний.

Из инвестиционной сферы — финансовый инструмент ROI (окупаемость инвестиций), который определяет доходность или убыточность рекламной кампании онлайн-курса и дает информацию для принятия управленческих решений.

Особенно стоит отметить повсеместное применение маркетинговых инструментов, характерных для интернета: SMM, SEO, видеомаркетинг, копирайтинг, таргетинг, e-mail рассылки и т. д. Широко используется инструментарий финансовой математики и статистики.

С одной стороны, все перечисленные особенности значительно расширяют возможности управленцев онлайн-школ. С другой стороны, возникают определенные проблемы, которые отражаются на выполнении менеджерами своих ролей.

Усложняется процесс принятия решений, так как требуются дополнительные знания в области интернет-маркетинга. Часто управленцы не имеют опыта работы в смежных областях, из которых приходят новые методы и организационные модели, что усложняет возможности по их адаптации к обучающему процессу.

Информационная роль приобретает главенствующее значение, т.к. работа ведется на проектной основе и члены команды проживают в различных городах. Более того, слушатели обучающего проекта имеют связь с преподавателями только через интернет и могут никогда физически не

встречаться. Они знакомы со школой только по переписке и онлайн-конференциям, что требует постоянного развития и совершенствования систем оповещения, сбора и анализа информации.

Межличностные роли отходят на второй план, так как для достижения окупаемости проектов управленцы по максимуму автоматизируют процессы коммуникаций. Внедряют чат-боты, системы голосового уведомления, автоматические рассылки. Все это, вместе взятое, снижает возможности построения межличностных коммуникаций.

Ослабление значимости межличностной роли менеджера и обезличивание управленческих воздействий через автоматизацию коммуникаций приводит к тому, что сильно урезается инструментарий управленца. Позиция менеджера становится более слабой, он лишается возможности проявлять себя в роли лидера.

Основной же проблемой для управленцев онлайн-школ становится соблюдение баланса между окупаемостью образовательных проектов и их управляемостью. Часто применяемые инструменты, методы оптимизации труда сокращают издержки функционирования организации, повышают прибыль и вместе с тем усложняют систему управления и контроль над ней.

Дополнительным фактором, который усложняет контроль над организациями и системой управления, является быстро меняющаяся внешняя среда. Информационные технологии динамично развиваются и каждый год появляются новые инструменты, которые способны полностью изменить ландшафт интернет-образования.

Таким образом, мы можем выделить следующее противоречие в индустрии образовательных проектов. С одной стороны, развитие цифровых технологий позволяет доводить образовательные проекты до самоокупаемости за счет автоматизации процессов коммуникации и управления.

С другой стороны, автоматизация лишает менеджера части традиционных ролей и урезает его возможности по личному влиянию на систему управления организацией.

Для выявления такого дисбаланса на ранней стадии предлагается использовать тестовые рекламные кампании и запуски пилотных проектов обучающих программ.

Рассмотрим, какие результаты может давать тестовая рекламная кампания по запуску пилотного проекта на конкретном примере – проведении интенсива в области фитнеса.

Тестовый запуск был проведен в социальной сети ВКонтакте 11–14 марта 2019, где в базу подписки CRM было собрано 221 человек. Из них на новости от сообщества подписалось 134 человека. Суть тестового

запуска заключалась в том, что проводился бесплатный 4-дневный интенсив, по окончании которого аудитории предлагалось приобрести 2-месячную платную программу. Автор данной статьи принял участие в проекте в качестве администратора сообщества ВКонтакте, трафик-менеджера, копирайтера и организатора трансляций.

Перед началом интенсива продюсером онлайн-курса были поставлены финансовые показатели, которых необходимо было достичь в результате проведения теста. ROI в результате продаж курса должен был составить 500%. Для проведения рекламной кампании был сформирован бюджет в размере 10 000 руб., следовательно, необходимо было привлечь покупателей на сумму около 50 000 руб.

В зависимости от того, какие финансовые показатели будут получены в результате теста, разработаны 3 варианта стратегий дальнейшего развития проекта.

Из табл. 1 мы видим, что в зависимости от показателей ROI возможно принять управленческое решение на стадии тестирования о том, какие в дальнейшем перспективы ожидают проект.

Менеджерам образовательного проекта необходимо еще перед тестовым запуском оповестить всех участников о стратегиях развития, т. к. при негативном сценарии проект может быть закрыт и команда исполнителей расформирована.

Таблица 1

### Стратегии развития проекта на основании показателей ROI

Название стратегии	Результат ROI	Содержание стратегии
Стратегия 1	ROI > 500 %	Стратегия «Наступление» – проект готов для внедрения. Рекламный бюджет пополняется на 10 000 руб. и делается дополнительный набор людей. Проводится полноценный курс. В дальнейшем продукт масштабируется на постоянной основе
Стратегия 2	ROI = 400–500 %	Стратегия «Доработка» – проект частично готов к внедрению, необходима доработка для повышения самоокупаемости. Участники проходят сокращенную версию обучения. Менеджеры анализируют рекламную кампанию, выявляют слабые и сильные стороны проекта. В дальнейшем проводится повторный тест
Стратегия 3	ROI < 300 %	Стратегия «Отступление» – слушателям возвращаются деньги и образовательный проект не проводится. Требуется основательная переработка концепции. Возможно, потребуется смена спикера, исполнителей, темы проекта

Тестовый запуск дает обильный статистический материал для анализа целевой аудитории и ее поведения. Рассмотрим статистические данные подписчиков сообщества ВКонтакте, где проводился интенсив. В мероприятии в основном приняли участие жители России, но были представители Украины, Белоруссии, Казахстана и Германии.

Если рассматривать распределение численности по городам, то можно отметить, что 34, 36 % пришлось на города-«миллионники», такие как Нижний Новгород, Санкт-Петербург, Москва.

Более половины (65, 64%) аудитории собралось из населенных пунктов с малой численностью, из чего можно сделать вывод, что интерес к онлайн-обучению становится обыденной практикой для всех жителей России.

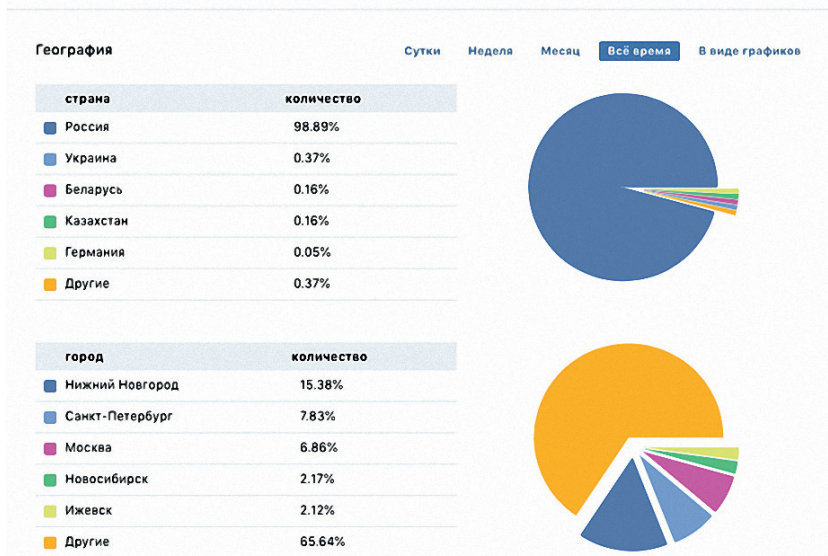


Рисунок 1. Распределение целевой аудитории интенсива по географическому расположению

На рис. 2 мы видим статистические данные по активности аудитории в момент проведения интенсива.

В период проведения интенсива было опубликовано 10 постов, 6 видео и проведено 4 бесплатных вебинара. Было предложено выполнить 7 домашних заданий. В сообществе наблюдалась повышенная



активность, так, первое и третье домашнее задание выполнили 85 человек из 221 подписчика в базе CRN, что составляет 38,4%.

Каждый пост получил одобрение со стороны подписчиков, такая активность давала надежду менеджерам, что показатели продаж станут высокими, значение ROI > 500% будет достигнуто и проект имеет хорошие шансы для дальнейшего масштабирования.

Запись	Охват [?]	❤️	📢	💬
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) @... 22 мар 2019 в 0:27	169 / 89 человек	12	3	0
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Д... 20 мар 2019 в 21:27	482 / 92 человек	24	2	16
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) ... 19 мар 2019 в 22:28	2 577 / 103 человек	23	1	22
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) ... 19 мар 2019 в 0:06	2 716 / 90 человек	33	0	60
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) ... 18 мар 2019 в 12:13	250 / 87 человек	14	0	0
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) ... 17 мар 2019 в 22:39	5 637 / 90 человек	21	0	85
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) П... 15 мар 2019 в 23:41	1 139 / 112 человек	20	0	75
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Р... 14 мар 2019 в 8:28	1 262 / 112 человек	28	1	85
Хотите похудеть раз и навсегда? 🍌 Те... 9 мар 2019 в 16:45	1 364 / 74 человек	67	6	0
У вас есть лишние килограммы? Это ... 9 мар 2019 в 12:52	351 / 64 человек	12	0	0
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Д... 9 мар 2019 в 12:48	403 / 56 человек	22	0	0
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Д... 9 мар 2019 в 12:43	585 / 47 человек	22	1	9
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Р... 9 мар 2019 в 12:34	233 / 42 человек	9	0	2
Всем привет! 🍌 (На связи Могучая) Р... 9 мар 2019 в 12:29	576 / 39 человек	19	0	46

Рис. 2. Активность аудитории в сообществе в период проведения интенсива

Эти предварительные выводы подтверждал график на рис. 3. Из графика мы видим, что подписчики не только активно комментировали выходящие посты, но и делились записями со своими друзьями в социальной сети.

### Обратная связь

На этом графике учитываются не только действия пользователей, произведённые непосредственно на стене группы или страницы, но и весь дальнейший путь Вашей записи. Если пользователь размещает ссылку на запись у себя на странице при помощи функции «рассказать друзьям», реакция других пользователей на такую копию также учитывается.

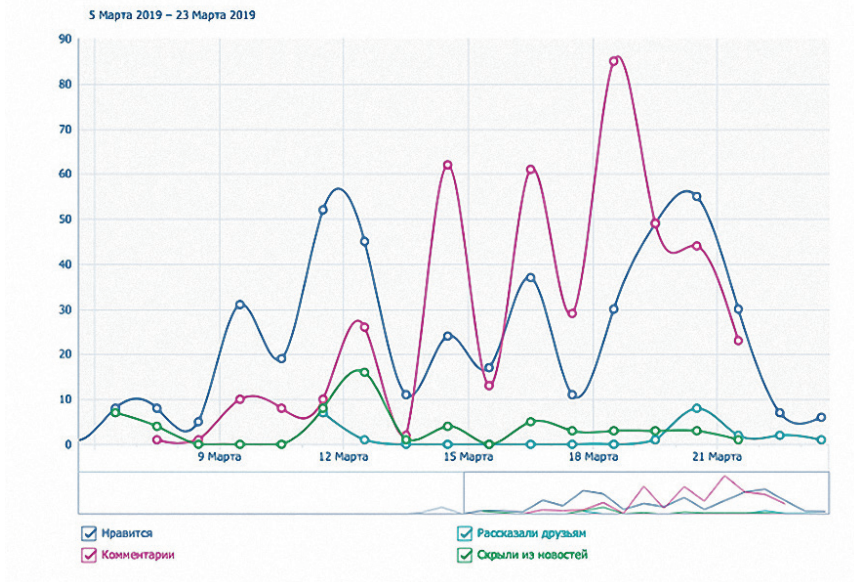


Рисунок 3. Активность аудитории сообщества в социальной сети ВКонтакте в период проведения интенсива

Все данные говорили о том, что менеджеры онлайн-школы справляются с информационной ролью. Но на день закрытия продаж платной программы показатель ROI <300%. Было принято решение о применении «Стратегии 3 – Отступление». Оплатившим курс участникам вернули деньги и проект был закрыт, команда исполнителей расформирована.

Таким образом, мы видим, что повышенная активность на бесплатном мероприятии не гарантирует высокие продажи платной программы и выход проекта онлайн-школы на самоокупаемость.

Благодаря проведению тестовой рекламной кампании и формированию пилотного проекта такой вывод был получен в течение 10 дней при бюджете 10 000 руб. на рекламу.

В среднем можно говорить, что из 10 проектов онлайн-школы только 1 проект дает оборот продаж больше 1 000 000 руб. за запуск курса,

3 проекта дают показатели 200 000 – 600 000 руб. Оставшиеся 6 проектов являются убыточными. Выявление убыточных проектов на ранней стадии дает возможность онлайн-школе производить быстрый отбор перспективных программ и поддерживать постоянную самоокупаемость.

Также мы видим, что в десятидневный период проведения интенсива было получено много положительной информации о том, что проект будет иметь успех у целевой аудитории, но финансовый показатель ROI в итоге оказался низким. Управленцы приняли решение о дальнейшей судьбе программы, не основываясь на эмоциональном впечатлении, даже сильно подтвержденном статистическими данными, а на основе финансового коэффициента, иллюстрирующего уровень доходности и убыточности вложений.

## **Выводы**

Развитие цифровых технологий дало импульс для формирования целой индустрии онлайн-школ, которые находятся на самоокупаемости и ориентируются на аудиторию социальных сетей, таких как ВКонтакте, Facebook, Instagram, Одноклассники. В самих социальных сетях сейчас присутствует вся необходимая инфраструктура для организации обучающего процесса: ресурс для создания открытых и закрытых сообществ. Предоставляются сервисы для оповещения и проведения открытых эфиров. Есть возможность выкладывать необходимые документы, изображения, фотографии, видео. Все перечисленные технические приложения или совсем бесплатны, или имеют символическую стоимость. Таким образом, именно социальные сети становятся удобной площадкой для проведения тестовых рекламных кампаний для онлайн-школ.

Современные онлайн-школы для сокращения издержек функционирования широко используют средства автоматизации информационных, управленческих и аналитических процессов, что дает возможность для создания организационно-экономических структур с низкими экономическими издержками.

Роли менеджеров онлайн-школ претерпевают трансформацию. Сокращается значение межличностных коммуникаций и личного влияния менеджера на управленческие процессы. Возрастает информационная роль. Особое значение приобретает роль по принятию решений, которая должна основываться на результате финансовых показателей, т.к. онлайн-школы находятся на самоокупаемости.

### **Интернет-ресурсы:**

1. <https://vk.com>
2. <https://www.facebook.com>
3. <https://wordstat.yandex.ru>
4. <https://www.youtube.com/>

### **Литература**

1. Беляев, А.А. Антикризисное управление. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.
2. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 299 с.
3. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. – 2013. – № 2. – С. 284 – 291.
4. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107 – 109.
5. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Е.В. Фрейдина; Под ред. Ю.В. Гусева. – М.: Омега-Л, 2013. – 368 с.

*Миракян А.Г.*

## **Развитие управленческих кадров в цифровой экономике**

**Аннотация.** В настоящее время требуется трансформация подходов к подготовке современных управленческих кадров и лидеров для цифровой экономики. В данной работе обсуждаются ключевые вопросы, связанные с развитием молодых кадров.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровой менеджер, будущие лидеры, образование, методы обучения, цифровые инструменты.

*Araksya Mirakyan*

## **Managers development in digital economy**

**Abstract:** The paper considers approach transformation of education in digital economy. The author discusses key issues related to development of managers and leaders.

**Key words:** digital economy, digital management, future leaders, education, education methods, digital instruments.

Разворачивающаяся сегодня технологическая революция кардинально меняет все сферы общества. Активное распространение и использование цифровых технологий, таких как искусственный интеллект (AI), робототехника, интернет вещей (IoT), дополненная и виртуальная реальность (AR и VR), машинное обучение (ML), существенно усложняет и преобразовывает экономические и управленческие отношения.

В настоящее время отдельного внимания заслуживает вопрос формирования нового цифрового общества или цифровой трансформации. В конце 2016 года в Послании Президента Российской Федерации была отражена потребность в развитии направлений с «мощным технологическим потенциалом будущего», а именно цифровых (или сквозных) технологий, затрагивающих все сферы жизнедеятельности [Послание Президента РФ..., 2016]. Также впервые прозвучало предложение о запуске «масштабной системной программы развития экономики нового технологического поколения, так называемой цифровой экономики»

[Послание Президента РФ..., 2016]. В соответствии с Указом Президента РФ №204 от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» предполагается развитие нового национального проекта «Цифровая экономика РФ» [Указ Президента РФ №204..., 2018].

Программа развития цифровой экономики предполагает решение определенных задач в различных областях, в том числе в образовании. Речь идет о совершенствовании отечественной системы образования в целом и о развитии новых кадров [Кадры для цифровой экономики, 2019]. В частности, уже сегодня требуются менеджеры, способные управлять новыми технологиями и системами. При подготовке менеджеров и лидеров в эпоху цифровой трансформации следует обратить особое внимание на следующие вопросы: чему, как и кому обучать?

Студенты должны различать особенности традиционного менеджера и цифрового менеджера; знать ключевые предпосылки к изменению сложившейся модели экономики, бизнеса и управления, а именно социальные, научно-технологические, экологические и другие тренды [Лошкарева и др., 2018; Чулок, 2019 и др.].

Новые подходы должны быть ориентированы на развитие у молодого поколения личностных качеств, социально-поведенческих и когнитивных навыков, а также специализированных цифровых навыков. Успешная модель лидерства включает такие элементы, как адаптивность, аналитическое мышление, вовлеченность, инициативность, динамичность, моральная целостность, ответственность, самостоятельность, стратегичность видения и др.

Непременным условием успешного лидерства также является высокий уровень эмоционального интеллекта, который проявляется в умении индивида управлять собой и выстраивать отношения с другими. Требуется развитие основных параметров эмоционального интеллекта – самосознания, самоконтроля, самомотивации, эмпатии и социальных навыков [Гоулман, 2019]. Готовность к переменам, готовность изменяться и умение работать в команде тоже играют существенную роль для лидеров в цифровой индустрии, которую характеризует огромная экспоненциальная скорость протекающих изменений.

Современное обучение должно осуществляться по принципу «learning by doing». Возникает потребность как в обновлении, так и изменении методов обучения. Для развития обозначенных качеств и навыков в рамках образовательного процесса наиболее целесообразным представляется использование интерактивных форм и методов обучения, творческих индивидуальных и групповых домашних заданий,

электронных гаджетов и инструментов (например, Kahoot!, Plickers, Mentimeter и др.) и онлайн-платформ.

Основу для аудиторных и внеаудиторных активностей должен составлять опыт современных передовых компаний. Соприкосновение с реальной бизнес-практикой в том числе может происходить при изучении деловых новостей, бизнес-литературы, при выполнении практических ситуаций и кейсов, а также в рамках мастер-классов, деловых игр, визитов в компании.

В целом для развития кадров в эпоху цифровой трансформации требуются изменение и переориентация подходов к современному бизнес-образованию.

### Литература

1. Гоулман Д. С чего начинается лидер. – 3-е изд. / – М.: Альпина Паблишер. 2019. С. 7–32.
2. Кадры для цифровой экономики: направление Федерального проекта «Цифровая экономика». [Электронный ресурс]. URL: <https://data-economy.ru/education> (дата последнего просмотра: 15.05.2019).
3. Лошкарева Е., Лукша П., Ниненко И., Смагин И., Судаков Д. Навыки будущего: что нужно знать и уметь в новом сложном мире / Global Education Futures и WorldSkills Russia. 2018. [Электронный ресурс]. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата последнего просмотра: 15.05.2019).
4. Послание Президента РФ Федеральному собранию от 01.12.2016 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207978](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207978) (дата последнего просмотра: 15.05.2019).
5. Указ Президента Российской Федерации №204 от 07.05.2018. [Электронный ресурс]. URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/71937200/paragraph/1:1> (дата последнего просмотра: 15.05.2019).
6. Чулок А. Глобальные тренды: поймать и оседлать // Электронный журнал HBR-Russia (от 22 января 2019 года). [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/792101> (дата последнего просмотра: 15.05.2019)

## **Менеджмент в системе академических исследований**

**Аннотация.** Исследуются специфика менеджмента в системе академических исследований и роль научного сотрудника университета. Анализируется традиционный паттерн научного сотрудника и особенности его изменения на современном этапе. Показано, что научный сотрудник, сохраняя свою основную роль в укреплении научно-исследовательского потенциала университета, трансформируется из объекта в субъект управления и расширяет сферу влияния от отдельного научного подразделения на научные результаты университета в целом.

**Ключевые слова:** роль научного сотрудника, университет, академические исследования, институциональная экономика.

*Marina V. Niyazova*

## **Management in the academic research**

**Abstract.** The article focuses on the specificity of management in the academic research and a role of the university's research associate. The author analyses the traditional pattern of the research associate and feature of its change today. The study reveals that, while continuing the role in strengthen of university's scientific possibilities, the research associate converts from an object to a subject of management and expands a sphere of influence from special scientific department on the university.

**Keywords:** role of the research associate, university, academic research, institutional economics.

Исследовательская деятельность — один из традиционных видов деятельности университета<sup>2</sup> наряду с образовательной и воспитательной. Она не только приводит к появлению новых знаний и следующего поколения научно-педагогических работников, но и служит мощным стимулом развития творческого начала и предотвращения стагнации.

---

<sup>1</sup> Ниязова Марина Валентиновна, начальник научно-исследовательского отдела Владивостокского филиала Российской таможенной академии, канд. экон. наук, доцент.

<sup>2</sup> Для удобства изложения здесь и далее в работе термины «университет», «вуз» и «образовательные организации высшего образования» употребляются как синонимы.



Университет образует микросреду для академических исследований, нормативно-правовые акты Российской Федерации, политика Минобрнауки России и Российской академии наук, международные тренды в науке и образовании – макросреду. На последнюю влияют прежде всего организационно-правовая форма образовательной организации высшего образования, требование обеспечения повышения средней заработной платы преподавателей и научных сотрудников до 200 % от средней заработной платы в регионе, введение мониторинга эффективности деятельности вузов, внедрение системы закупок товаров, работ, услуг и т.д. Университет оказывает влияние через наем научно-педагогических работников соответствующего количества и качества, через набираемых обучающихся, через формируемые научные школы (коллективы) и материально-технические активы, а также через систему правил и санкций (стимулов и принуждений).

Никаким отдельно взятым фактором невозможно объяснить все изменения научно-образовательной среды, но их совокупность обуславливает потенциал и эффективность системы академических исследований и непосредственно воздействует на субъект (гарант правила) и подходы менеджмента. В современном университете преподавателю практически невозможно не стать автором, а научному сотруднику – менеджером. Можно с уверенностью сказать, наиболее ярко это проявляется в обособленном подразделении отраслевого государственного казенного образовательного учреждения высшего образования с численностью научно-педагогических работников до 150 человек – «критический порог для организационной деятельности человека» [1, с. 36].

Традиционная роль научного сотрудника университета – это «укрепление научно-исследовательского потенциала университета» [2, с. 109] в рамках структурного научного подразделения. В соответствии с «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» [3] он может: «проводить и организовывать выполнение научно-исследовательских работ, предусмотренных в тематическом плане учреждения или отдела (отделения, лаборатории) института, и определять перспективы их развития по закрепленной тематике, выбирать методы и средства проведения этих работ; разрабатывать проекты перспективных и годовых планов работы подразделения и представлять их руководству учреждения или отдела (отделения, лаборатории) института; разрабатывать проекты технических заданий, методических и рабочих программ, технико-экономических обоснований и прогнозы развития соответствующей области знаний и предложения о привлечении других учреждений, организаций и предприятий в качестве соисполнителей запланированных работ; осуществлять

научное руководство по проблемам, предусмотренным в тематических планах подразделения, формировать их конечные цели и предполагаемые результаты, принимать непосредственное участие в проведении отдельных работ; контролировать выполнение предусмотренных планом заданий, договорных обязательств, а также качество работ, выполненных специалистами подразделения, а также соисполнителями; обеспечивать соблюдение нормативных требований, комплектность и качественное оформление документации, соблюдение установленного порядка ее согласования; представлять на рассмотрение ученого (научно-технического) совета учреждения или руководителя отдела (отделения, лаборатории) института научные отчеты по выполненным работам; обеспечивать практическое применение их результатов, авторский надзор и оказание технической помощи; принимать меры по рациональному использованию выделенных ресурсов и обеспечивать сохранность оборудования, аппаратуры и приборов; проводить работу по патентованию и лицензированию научных и технических достижений и обеспечению регистрации изобретений и рационализаторских предложений; обеспечивать эффективность работы подразделения, рациональную расстановку работников, принимать меры по развитию творческой активности специалистов; следить за безопасным проведением работ, соблюдением правил и норм охраны труда; участвовать в подборе, аттестации и оценке деятельности работников подразделения, повышении их квалификации, представлять руководителю учреждения или отдела (отделения, лаборатории) института предложения по оплате их труда с учетом личного вклада в общие результаты работы» [3]. Результативность перечисленных видов деятельности регулируется и оценивается в рамках индивидуального эффективного контракта.

В отличие от традиционного паттерна научного сотрудника, где он наряду с преподавателем является скорее «адресатом» в том смысле, который вкладывается в эту категорию институциональной экономикой [4; 5; и др.], его новая роль распространяется на всю образовательную организацию высшего образования. Как менеджер научный сотрудник стал выступать «гарантом правил». Другими словами, научный сотрудник выполняет роль субъекта, к которому обращено правило и который применяет санкции к адресату. Его деятельность отличается удивительным многообразием функций. Помимо относящихся к «адресату», особое значение приобретают следующие функции «гаранта правил».

1. Систематизация планирующей и отчетной документации научно-исследовательской деятельности структурных подразделений. Регулярная проверка документооборота научно-исследовательского отдела и подотчетных ему структурных подразделений в части, касающейся

научной деятельности, включает инвентаризацию и оптимизацию с целью устранения избыточности, сокращения бюрократизма и автоматизации процессов. В результате может быть построена циклограмма (каталог) планирующей и отчетной документации, сформирована база нормативно-правовых документов, сопровождающих научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

2. Совершенствование внутреннего мониторинга научной деятельности. Позволяет минимизировать издержки информационной асимметрии: повторного учета научных результатов (например, по причине забывчивости автора, изменения названия публикации редакцией научного издания и пр.); манипулирования с аффилиацией авторов научных публикаций (особенно свойственной внешним совместителям); искусственного завышения активности участия в научных мероприятиях (выявление «пассивных» участников, т.е. участников научных мероприятий без докладов и не участвующих в их организации). Как следствие ускоряется рост аффилиации научных статей научно-педагогических работников и обучающихся, повышается ответственность научно-педагогических работников и обучающихся за свои действия.

3. Ревизия форм научно-исследовательской работы в университете, оценка их результатов. Связана с выявлением в перечне научных мероприятий структурных подразделений мероприятий, не развивающих научно-исследовательские навыки у обучающихся и не способствующих совершенствованию академических исследований. На смену им должны быть разработаны новые, увеличивающие ценность научного результата и сотрудничества для университета и научно-педагогического работника. Дополнительно к этому анализируются научные результаты (индивидуальные и научных школ (коллективов)) с целью выявления наиболее активных участников и последующей активизации их вовлечения в научную жизнь. Такая целенаправленная работа стимулирует рост вовлеченности в выполнение научно-исследовательских работ и представление научных результатов в форме монографий, научных статей и докладов, а также престижность активных форм участия в научных мероприятиях (прежде всего очного с докладом), числа научных публикаций, подготовленных по итогам выступления на внутренних научных мероприятиях, и мотивации научных руководителей к активизации работы исполнителей.

4. Оценка качественных характеристик публикационной активности университета. На постоянной основе ориентирование авторов на публикацию в высокорейтинговых журналах (индексируемых в Web of Science и Scopus, из списка научных журналов Высшей аттестационной

комиссии Минобрнауки России, имеющих импакт-фактор – от 0,2) и на аффилировании статей и профилей авторов в научных базах цитирования; анализировать тематику публикаций на соответствие профилю кафедры и читаемых дисциплин, а также направлениям научных школ (коллективов). Соответственно улучшается публикационная траектория и повышается международная видимость научно-педагогических работников и университета в целом.

Результаты усилий научного сотрудника как менеджера оцениваются нагромождением критериев и показателей, устанавливаемых для университета разными ведомствами и государственными структурами. Дополнительным следствием менеджмента научного сотрудника должно стать растущее «доверие» [6] и сокращение возможных проявлений морального риска в научной деятельности: осуществление научно-исследовательской работы за счет труда других; пассивное или формальное участие в научной деятельности; намеренные действия, приводящие к конфликту.

\*\*\*

По существу, способность или желание университета адаптироваться к изменяющейся среде оказали решающее воздействие на то, какую роль стал играть научный сотрудник в университете. Университеты стремятся изменить положение дел, во-первых, потому что поощряют развитие исследовательской работы как стимулятора развития, а во-вторых, потому что не хотят уступать позиции потенциальным конкурентам.

Как было показано, научный сотрудник университета в традиционном и современном паттерне предназначается и в значительной мере продолжает предназначаться для увеличения потенциала и эффективности системы академических исследований. При этом он должен уметь балансировать свои исследовательские и управленческие задачи. Для этого придумываются разнообразные подходы, цель которых в том числе сократить транзакционные издержки.

## Литература

1. Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества / Юваль Ной Харари; [пер. с англ. Л. Сумм]. М., 2019. 520 с.
2. Гайгер, Роджер Л. Знания и деньги. Исследовательские университеты и парадокс рынка / пер. с англ. И. Дягилевой; под науч. ред. А. Рябова; НИУ «Высшая школа экономики». М., 2018. 408 с.

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: постановление Минтруда России от 21.08.1998 № 37.
4. Alston L.J., Eggertsson T., North D.C. Empirical Studies in Institutional Change. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. P. 344.
5. Аузан А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь / А. Аузан. – 2-е изд. М., 2016. 160 с.
6. Кови С., мл. Скорость доверия: То, что меняет все / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл; Пер. с англ. – 8-е изд. М., 2018. 426 с.

*Платонов Д.Н.*

## **Зачем в середине 16 века был составлен русский «Домострой»?**

**Аннотация.** Показана специфика отечественной управленческой культуры. Описаны нормы организации производства, включающие не только рациональные приемы, но и духовно-нравственные ориентиры хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** Домострой, нормы управления семейным хозяйством, история управления в России, история институтов власти, «памяти», смета.

*Dmitry Platonov*

## **Why in the middle of the 16<sup>th</sup> century the russian «domostroy» was composed**

**Annotation.** The specificity of the national management culture is shown. The norms of organization of production are described, including not only rational methods, but also spiritual and moral guidelines of economic activity.

**Keywords.** Domostroy, norms of family household management, history of management in Russia, history of government institutions, «pamiaty», «smeta».

Основная часть «Домостроя» — не что иное, как «памяти», то есть хозяйственные записи семейной экономики русского народа (1). Как правило, в «Домострое» приводятся примеры рачительной хозяйственной деятельности и рассматриваются рациональные принципы организации частного домохозяйства, как города, так и деревни. В рамках многоотраслевого семейного хозяйства была возможна и отраслевая специализация. При этом все русские семейные хозяйства исходили из общего принципа натурально-хозяйственной полноты (профессор Ф.Я. Полянский).

На основе воспроизведения хозяйственных записей в Домострое предлагалась некая совокупность правил рационального ведения семейного хозяйствования, включая предпринимательские рекомендации (2, с.41–47).

В «Домострое» трудно провести разделение между нравственными, семейными и хозяйственными нормами. В книге утверждается, что дом, то есть семья и ее хозяйство, должен стать «теплым храмом». Книга обращена не к отдельному человеку, а к семейному коллективу, праведная жизнь каждого члена которого — основа его существования. В книге рекомендуется всячески смягчать зависимость всех людей, живущих в общем доме, облегчать их разнообразные повинности.

Согласно нормам самоорганизации «Домостроя», его цель в конечном итоге — создание и сохранение здоровой социальной среды «домовной общины». Поэтому со всеми подчиненными, в том числе не являющимися членами семьи, необходимо обращаться как с детьми, т.е. с «младшими». Такой строй основывался не только на подчинении старшим, но и на заботе о «младших». Забота о них выражалась в том числе в ряде воспитательных мер — системе наставлений (поучений).

В «Домострое» подчеркивалось, что хозяйство в семье необходимо вести так, чтобы не было «нужи». «Нужа» — это «бедность, недостаток в самых необходимых жизненных потребностях», кроме того, «раны», «тяжкая работа», «холод», «голод», «неволя», а также «тяжкая горькая жизнь».

Основная цель русского семейного хозяйствования, согласно «Домострою», — достижение «достатка» в самых необходимых жизненных потребностях. Признаки «достатка»: у людей отсутствует тревога или возмущение, они пребывают в мире («покои»), сыты, одеты, а в их доме — сердечная атмосфера.

«Достаток» предполагает отсутствие физического насилия. Кроме того, с позиций «Домостроя» просто недопустимо причинение всем домашним и работникам семьи какого-либо морального ущерба.

Чрезмерное отягощение работой запрещалось.

Но дом в такой же степени материальное, в какой и «нравственное хозяйство» семьи.

Существующая иерархия и авторитарность компенсируются ответственностью «старших» по отношению к «младшим» и всем зависимым в семейной общине людям.

«Домострой» не приветствует любых злоупотреблений, связанных с зависимостью одного человека от другого, даже если этот человек — «чужак».

Сильвестр, составитель книги, описал сыну свой опыт помощи людям, попавшим в сложную ситуацию. Он не просто оказывал им материальную помощь, но и старался обучить неустроенных людей разным профессиям. Этот идеал «доброхотства» в отношении к обездоленным людям — одна из основных черт хозяйствования в «Домострое».

Книга ратует за хозяйственные отношения взаимопомощи, позволяющие каждой семье достичь определенного достатка.

В «Домострое» представлены сложные организационно-хозяйственные формы семейного хозяйства, которые сочетают как элементы производства для внутрисемейных нужд (натурального хозяйства), так и элементы рыночного хозяйства в рамках семейной общины.

### **Литература**

1. ПЛДР – Памятники литературы Древней Руси. Середина XVI века. М.: Художественная литература, 1985.
2. Платонов Д.Н. У истоков русской экономической науки. М.: Макс-Пресс, 2014.



*Пономарев И.П.*

## **Новые роли менеджера в «звездной экономике»**

**Аннотация.** В статье раскрываются тренды, которые несут в себе потенциал, способный изменить наше будущее. Одним из таких трендов является «Звездная экономика», который усиливается информатизацией и меняет правила игры на рынке. Этот тренд исчезает в прогнозах экономистов, где основное внимание уделяется цифровизации экономики. Исходя из правил «Звездной экономики», сделан прогноз о существовании в будущем параллельно трех экономических систем. В статье проводится параллель между менеджерами и художниками прошлого века, работы которых могут подсказать роли менеджера, чтобы ответить на вызовы XXI века.

**Ключевые слова:** менеджмент, Звездная экономика, роли менеджера, будущее, тренды, технологический вызов, история, художники, цифровая экономика.

*Ponomarev I. P.*

## **New roles of manager in «star economy»**

**Abstract.** The article reveals the trends that carry the potential to change our future. One of these trends is the «Star economy», which is enhanced by Informatization and changes the rules of the game in the market. This trend disappears in the forecasts of economists, where the focus is on the digitalization of the economy. Based on the rules of the «Star economy» made a forecast of the existence in the future in parallel to the three economic systems. The article draws a parallel between managers and artists of the last century, whose works can suggest the role of a Manager to meet the challenges of the XXI century.

**Keywords:** «management», «Star economy», «manager's role», «future trends», «technological challenge», «artists», «digital economy».

В своей статье и выступлении я хочу, во-первых, раскрыть причины и тренды, которые остаются незамеченными, а потому несут в себе потенциальную энергию, которую в свою очередь можно, нужно исследовать, чтобы найти ей практическое применение; во-вторых, анализ совокупности явлений, которым прикрепили ярлык «цифровая экономика» (ЦЭ),

показывает, что это последствия тех глобальных процессов, которые мы до конца не осмыслили; реванш социалистической административной системы (номенклатуры); и, самое интересное, что это было описано футурологом Э. Тоффлером в его работе «Метаморфозы власти». Совокупность моментов, связанных с явлением «ЦЭ», делает процесс развития искусственным, а исследователей лишает главного инструмента познания; третье, технологический скачок, который мы наблюдаем в настоящее время, можно рассмотреть через призму истории, в связи с этим у меня появилась метафора для поиска новых ролей менеджеров.

Я предлагаю глубже исследовать художников XX века, которые смогли выжить, добиться признания и популярности — это будет свидетельствовать о наличии в их истории мема, отвечающего за адаптацию к изменениям и способность к трансформации окружающей их действительности. Я хочу провести параллель между миром художников и менеджеров и предложить новые роли для «цифрового менеджера».

## **1. Тренды, которые меняют мир, и люди, которые меняют тренды**

Это не первый случай, когда я делаю прогноз. Первый прогноз я сделал в 2003 году в статье «Куда исчезает работа», где выделил проблему лишних людей и семь возможных трендов.

И вот наступило время сделать новый прогноз и обозначить тренды, которые определяют наше будущее на горизонте 10–20 лет.

Тренд 1. Информатизация всего, от процессов и пространства до мышления и отношений.

Тренд 2. Мышление становится делом машин, оставляя человеку воображение и фантазию.

Тренд 3. «Звездная экономика», которая работает по закону «Победитель получает все!».

Тренд №1 — это главный тренд, который является базой (базисом) для всех остальных трендов. Эта тенденция существовала последние 100–200 лет, а в последнее время усилилась, на смену «Закону Парето 80/20» приходит «Правило 1/90», когда 1% успешных компаний будут иметь 90% рынка, а сам рынок по своей механике превратится в «хит-парад». Это процесс глобальный, неизбежный и фундаментальный, который поменяет правила игры в отраслях (платформы это уже делают) и в корпорациях. В связи с этим рассматривать единое будущее для всех больше не имеет смысла, следует его разделить на три параллельно существующих варианта: 1%, 9%, 90%. Аналогично, если мы говорим

о ролях будущего цифрового менеджера, то должны представлять себе, о каком из трех параллельно существующих вариантах будущего мы говорим.

## **2. Цифровая экономика — ярлык, создающий иллюзию понимания**

Цифровая экономика — это экономика для бедных, это в перспективе социальный рейтинг и бесплатные продукты и услуги, а пока — экономика на цифровом масштабировании.

Цифровая экономика — это новые базовые аксиомы, лежащие в основе экономической теории, они теперь работают по-новому или не работают совсем для компаний в IT-индустрии.

Цифровая экономика — это попытка власти, основанной на деньгах и силе, удержать свое главенствующее положение под влиянием роста власти, основанной на информации и IT.

Каждая из трех точек зрения на «цифровую экономику» дает представление о том, в каком направлении будут изменяться организации и «цифровой менеджмент». Так, в будущем будут все три варианта. Для компаний 1%, контролирующих 90% рынка, будет актуальным вопрос разделения или сохранения власти, GR — станет главной функцией организации. Организации будущего — это объединения для совместного проявления и отстаивания интересов. Для компаний из реального сектора экономики, который сожмется до 9%, будут актуальными знания правил новой экономики, закономерностей спроса и предложения, конкуренции и предпочтений потребителей. Компании 90% — это индивидуальный бизнес, микро-бизнес, который будет работать на рынке, где ведется игра с отрицательным выигрышем, соответственно следует ожидать социальные виды деятельности и самозанятость, социальный рейтинг со стороны государства, бартер и уход в криптовалюту.

### **Чему менеджеры могут научиться у художников XX века и как изменятся их роли?**

Об этом я расскажу в своем выступлении на конференции.

*Разумова Т.О., Иванова Е.С.*

## **Участие женщин в управлении как фактор развития компании**

**Аннотация.** Влияние женщин в управлении компанией исследуется уже много лет. В статье излагаются генезис работ и результаты новейших исследований по этой теме.

**Ключевые слова:** управление компаний, гендерная структура менеджеров компаний.

*Tatiana Razumova, E.S.Ivanova*

## **Participation of women in management as a factor of company development**

**Abstract.** The influence of women in the management of the company has been studied for many years. The article describes the genesis of the work and the results of the latest research on this topic.

**Keywords:** management of company, gender structure of company managers.

Современная экономика немыслима без участия женщин: они составляют почти половину рабочей силы стран Европы, Северной и Латинской Америки, Южной Африки; уровень образования и профессиональной подготовки женщин не уступает аналогичным показателям для мужчин; постепенно, с вытеснением тяжелого физического труда и переходом к автоматизации производства и использованию информационных технологий, преодолевается гендерная сегрегация по отраслям экономики. При этом сохраняется значительное неравенство в представительстве мужчин и женщин на управленческих позициях: по данным Доклада о гендерном разрыве в занятости между мужчинами и женщинами на средних и высших должностях гендерный баланс достигнут только на 33%, а на высших ситуация еще менее сбалансированная [The Global Gender Gap Report, 2018].

Очевидно, что такое противоречие между профессионально-квалификационными характеристиками женщин и их готовностью к участию

в рабочей силе, с одной стороны, и их сравнительно низким представителем на должностях, связанных с управлением, с другой стороны, неизбежно должно вести к экономическим потерям. Этот тезис следует из сложившихся в настоящее время представлений о том, что искусственные барьеры на пути к карьерному продвижению дискриминируемых групп населения должны вести к тому, что компании, в которых подобные барьеры существуют, будут проигрывать в конкурентной борьбе тем, которые не склонны к дискриминации.

Неудивительно поэтому, что зарубежные исследователи проявляют большой интерес к анализу взаимосвязей между участием женщин в управлении компаниями и финансовыми результатами данных компаний на рынке. Так, консалтинговая фирма («Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver» [McKinsey, 2007]), некоммерческая организация (Доклад Catalyst «The bottom line: corporate performance and women's representation on boards» [Catalyst, 2007]) представили работы, свидетельствующие о наличии положительного влияния гендерного баланса в управлении на показатели экономического развития компании.

В целом зарубежные исследования демонстрируют весьма противоречивые результаты по анализируемому вопросу. С одной стороны, есть свидетельства позитивной связи между долей женщин в управлении и рентабельностью собственного капитала [напр., Lückerath-Rovers, 2013; Reguero-Alvarado et al, 2015, Sabatier, 2015]. С другой стороны, некоторые работы показывают отсутствие какого бы то ни было влияния женщин на финансовую успешность фирм [Rose, 2007]. В ряде случаев изучаемый эффект оказался негативным [Vøhren and Strøm, 2010].

Авторы детально анализируют вышеупомянутые и целый ряд других работ для формирования теоретико-методологической базы собственного исследования, направленного на выявление влияния участия женщин в управлении компаниями на экономическое положение этих компаний в России.

## Литература

1. World Economic Forum, 2018. The Global Gender Gap Report .
2. McKinsey. 2007. Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver.
3. Catalyst. 2007 The bottom line: corporate performance and women's representation on boards.
4. Lükerath-Rovers M., 2013. Women on boards and firm performance. Journal of Management & Governance, 17(2), pp. 491–09. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>

5. Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., Laffarga, J., 2015. Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141, pp. 337–50. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>
6. Sabatier, M. 2015. A women's boom in the boardroom: Effects on performance? *Applied Economics*, 47(26), pp. 2717–727. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1008774>
7. Rose, C., 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), pp. 404–13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>
8. Børen, Ø, Strø, R. Ø, 2010. Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9–0), pp. 1281–308. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02222.x>

*Рубан Д.А.*

## **Мутации ролей менеджера в динамично меняющихся отраслях экономики**

**Аннотация.** Несмотря на качественную трансформацию управленческой деятельности в современных экономических условиях, поведению менеджеров в организациях разных отраслей уделяется недостаточное внимание. В целом новые идеи в теории управления не выявляют вызовов для общепринятой типологии ролей менеджера. Однако анализ индустрии туризма и академической сферы показывает, что существенные изменения в них способствуют мутациям этих ролей. Предлагается различать интеграционные, дезинтеграционные, контентные и латеральные мутации. Сделанные заключения позволяют сформулировать ряд вопросов для последующих исследований и в целом обращают внимание на важность отраслевого подхода к рассмотрению поведения менеджеров.

**Ключевые слова:** академическая сфера, отрасль экономики, поведение менеджера, типология, туризм.

*Ruban D.A.*

## **Manager role mutations in dynamically-changing industries**

**Abstract.** Despite substantial transformation of managerial activity in the modern economic conditions, managerial behavior in organizations of different industries remains poorly-explored. Generally, new ideas in the theory of management do not bring challenges to the widely-accepted typology of manager roles. However, the undertaken analysis of tourism industry and academic sphere imply that significant changes in them facilitate mutations of these roles. It is proposed to distinguish integration, disintegration, content, and lateral mutations. The conclusions permit to pose a set of questions for further research and, generally, emphasize on the importance of industry focus in managerial behavior studies.

**Key words:** academic sphere, industry, manager behavior, typology, tourism.

Кризисные явления в мировой экономике конца нулевых годов послужили отправной точкой для переосмысления ранее общепризнанных

и формулировки новых концепций управленческой деятельности. В частности, стоит отметить известные работы П. Боттгера и Ж.-Л. Барсу (Bottger, Barsoux, 2009), Б. Ливи (Leavy, 2014) и Г. Хэмела (Hamel, 2009), в которых акцент сделан на необходимость качественного изменения деятельности менеджеров (иной характер лидерства, менеджмент общего профиля и т.п.). Одновременно с этим инновационная ориентация экономики вывела на первый план исследования, связанные с соответствующим сегментом управления, при этом подчеркивая важность личностных качеств и поведения менеджеров в определенном социокультурном контексте (Cooper, 2019; Fey et al., 2016; Woodside et al., 2016). Наконец, еще одним трендом стало смещение внимания с управления качеством на профилактику ошибок как важную задачу деятельности управленцев (Hunter et al., 2011).

Детальное рассмотрение всех вышеперечисленных и прочих работ показывает, что новизна в понимании задач, стоящих перед управленцами высшего звена в современных экономических условиях, вовсе не предполагает существенную коррекцию ролей менеджеров. Это отчасти неудивительно с учетом того, что эти роли отличались в целом заметным постоянством на протяжении длительного времени (скорее всего на протяжении всего исторического этапа развития общества, согласно В.И. Маршеву (2018)). Характерный пример – типология ошибок, совершаемых менеджерами. Подразделение таковых по предмету (поиск и использование информации, управление материальными ресурсами, управление человеческими ресурсами) и уровню (лидерские, групповые, организационные, многоуровневые) (Fleishman et al., 1991; Hunter et al., 2011) можно довольно четко соотнести с основными группами ролей менеджеров (межличностные, информационные, роли по принятию решений) в соответствии с классификацией Г. Минцберга (Mintzberg, 1973) (также широко известны и описаны в любой базовой учебной литературе – например, учебнике Е.В. Песоцкой и др. (2011)). Другое дело, что эти роли могут получать несколько иное выражение и даже существенно видоизменяться в конкретных отраслях экономики. Анализ современной литературы показывает, что, с одной стороны, в существующих концептуальных построениях относительно деятельности менеджеров весьма слабо учитывается фактор отраслевой специфики. С другой стороны, изучение особенностей управления в конкретных отраслях экономики свидетельствует, что таковые особенности не только четко выражены, но и явно влияют на проявление всех прочих составляющих деятельности менеджеров (Рубан, 2016). Дальнейшие рассуждения имеет смысл построить на основе концептуального рассмотрения двух динамично меняющихся отраслей российской экономики.



Первой из таких отраслей является индустрия туризма. Особенностями ее наиболее характерных организаций являются небольшая численность персонала, короткая дистанция между руководителями и подчиненными (при этом руководители периодически выполняют задачи подчиненных, а подчиненные, напротив, нередко принимают стратегические решения), высокая комплексность управленческой деятельности (сложность и ненормированность распределения должностных обязанностей). Что касается ролей, то в туристических организациях зачастую одно и то же лицо исполняет все эти роли, при этом самостоятельно расставляя приоритеты и делегируя часть соответствующих обязанностей подчиненным. Такая специфика значительно затрудняет описание деятельности менеджеров данной индустрии, что хорошо видно на примере имеющейся учебной литературы.

Современный динамизм изменения рассматриваемой отрасли связан со следующими обстоятельствами, которые имеет смысл истолковать в аспекте ролей менеджеров. Во-первых, конкурентное преимущество получают туристические организации, которые не формируются по ранее преобладавшему принципу «тиражирования», предполагающему возникновение большого числа однотипных агентств. Фактически это означает выход на первый план ролей лидера и предпринимателя, при этом с усилением их сопряженности. Однако разный уровень профессиональной подготовки, амбициозность и известная «текучесть» кадров (на уровне рядовых сотрудников) требуют, чтобы поведение такого лидера-предпринимателя строилось по принципу предельной открытости, безотносительно предпочтений коллектива. Во-вторых, организации этой индустрии все активнее встраиваются в сложные проектные схемы. В связи с этим ключевое значение приобретает роль ведущего переговорщика. Специфика в данном случае заключается в том, что переговоры ведутся не в рамках партнерства или в условиях конкуренции, а именно в целях согласования интересов сторон. Это касается и собственно проектов в сфере гостеприимства, и особой формы взаимодействия туристических организаций, обозначаемой термином «harambee» (заимствован из языка суахили и не имеет русского аналога). В-третьих, именно туризм является флагманом цифровизации экономики, результатом чего становится рост зависимости управленцев от владения информационно-коммуникационными технологиями. В данном случае можно было бы говорить об усилении роли приемника информации, однако это не совсем верно. Правильнее определить соответствующее поведение менеджера как пользователь информации извне и генератор информации вовне. Иными словами, это участник информационного, как правило, электронного пространства, поведение которого связано не только с извлечением

нужных сведений, но и с активным участием в формировании запроса на них, нередко носящего массовый характер. Важно понимать также, что в данном случае руководитель организации обязан самостоятельно определять ее ориентацию на технологическую продвинутость и подключение к каналам инновационного взаимодействия. Насколько такое поведение описывается традиционной типологией ролей – предмет отдельного рассмотрения. В-четвертых, туристические организации постепенно «открываются» для менеджеров высшего звена из других отраслей, что является реализацией тенденции на рост значимости менеджеров общего профиля (Bottger, Barsoux, 2009). В данном случае роль менеджера оказывается весьма специфической – смысл его поведения, определяющего успех организации, заключается в использовании знаний, умений и навыков (в т.ч. касательно расстановки приоритетов между традиционными ролями), полученных в других, подчас совершенно отличных отраслях. Такую роль можно определить как трансферную, и она лишь отчасти параллелизуется с ролями главного руководителя и/или лидера. При этом успешность некоторых туристических организаций, возглавляемых менеджерами общего профиля, означает, что как минимум в данной индустрии трансферная роль действительно значима. Наконец, в-пятых, туристические организации сильнее всего чувствуют зависимость от изменения клиентских предпочтений, т.е. они одними из первых вынуждены трансформироваться в соответствии с трендом CDL в понимании К. Хейнонен и Т. Страндвика (Heinonen, Strandvik, 2018). В данном случае на первый план выдвигается роль приемника информации, однако при этом речь идет не о восприятии некоторого хорошо сформированного информационного потока с помощью тех или иных средств или практик, а именно реакции на изменение потребительских предпочтений в обществе в целом, основываясь на личном опыте и предпринимательском видении (стандартные маркетинговые исследования не дают соответствующих данных).

Сказанное выше означает, что в индустрии туризма роли менеджеров подвержены очевидным мутациям. Они связаны, во-первых, с выдвиганием на первый план разных ролей, требующих сопряжения (интеграционная мутация), но при этом способствующих конфликту целеполагания в деятельности менеджеров (дизинтеграционная мутация), во-вторых, со значительной спецификой реализации этих ролей (контентная мутация) и, в-третьих, с возможным появлением новых ролей, частично основывающихся на традиционных, но при этом «переориентирующих» их (латеральная мутация). Все это говорит о том, что для данной отрасли экономики скорее всего требуется разработка некоторой особой типологии ролей менеджеров.

Вторая динамично меняющаяся сфера – это наука, которая совершенно справедливо рассматривается Е.А. Носачевской (2012) в качестве самостоятельной отрасли современной экономики (см. также работы автора (Рубан, 2013)). Важно отметить, что субъектами экономической деятельности в современной академической сфере выступают не только и даже не столько учреждения (университеты, научно-исследовательские институты), сколько отдельные группы ученых, представляющих зачастую несколько учреждений и стран и имеющих формальную (в рамках финансируемых проектов) или неформальную (инициативные группы, ориентированные на решение конкретной задачи, в т.ч. конъюнктурного характера – например, написание статей) организацию. Экономическая составляющая их деятельности связана (в самом общем виде) с тем, что, с одной стороны, результат деятельности таких групп (научная статья, изобретение) имеет ценность, обеспечивая позиционирование учреждения и страны, привлекая тем самым разного рода финансирование и инвестиции, а с другой – активность такой группы является по своей сути полноценным предпринимательством, приносящим нематериальные и материальные выгоды и способствующим капитализации.

Активная реструктуризация академической сферы, происходящая в настоящее время, как раз и связана с получением исследовательскими группами все большего влияния и обретением значительной самостоятельности. Соответствующие процессы обеспечивают динамизм данной отрасли экономики на настоящем этапе. Как и в случае с туризмом, имеет смысл обратить внимание на особенности управления исследовательскими группами, соотнеся их с ролями менеджеров. Во-первых, речь идет о виртуализации научной деятельности, имеющей следствием приобретение контроля информационными потоками внутри группы особой важности. Как следствие, лидеры группы вынуждены сочетать такие роли, как связующее звено, приемник информации и распространитель информации. Различия между этими ролями, вполне очевидно, стираются. Во-вторых, неформальность, предельная либеральность взаимодействия в исследовательских группах и добровольное вхождение ученых в их состав означают большие временные затраты их лидеров на координацию деятельности. Возникает потребность в тайм-менеджменте, осуществление которого нередко становится основной задачей лидера. Это лишь отчасти может быть сопоставлено с ролью связующего звена, т.к. в данном случае важна не сама связь, а именно синхронизация деятельности. Следовательно, отмеченная роль претерпевает качественные изменения. Более того, речь может идти и о некоторой

новой роли. В-третьих, все чаще исследовательские группы имеют не одного, а двух-трех лидеров. Связано это с двумя обстоятельствами. С одной стороны, группы формируются больше «по интересам», чем по квалификации, необходимой для решения конкретной задачи. С другой стороны, участие в группе представителей разных организаций требует координации деятельности «на местах». Такое множественное и при этом зачастую неформальное лидерство делает важным выработку между лидерами общего взгляда на деятельность. Как следствие, усиливается роль, связанная с ведением переговоров. Специфика ее исполнения заключается в частичном сопряжении с ролью связующего звена. В-четвертых, опыт показывает, что предварительный результат деятельности исследовательской группы отличается нередко заметной «шероховатостью», незавершенностью, даже нелогичностью. Как правило, обеспечение высокого качества научного продукта – задача лидера, что означает автоматическое усиление роли устраняющего нарушения. В целом сказанное выше означает, что в академической сфере роли менеджеров подвержены тем же самым мутациям (интеграционным, дезинтеграционным, контентным, латеральным), что и в туризме.

Обобщая сказанное, можно сделать следующие общие заключения. Роли менеджера в целом вполне допустимо признать сохраняющимися в более-менее неизменном виде. Однако на уровне отдельных отраслей, особенно быстро меняющихся, могут быть прослежены мутации этих ролей. В этой связи возникает впечатление, что каждая отрасль заслуживает своей типологии ролей менеджеров. Отсюда следуют три очевидных вопроса. Во-первых, не являются ли общеизвестные типологии (например, Г. Минцберга) в достаточной степени искусственными, представляющими собой результат некоторого концептуального «осреднения» по экономике в целом? Во-вторых, возможно ли, что динамично меняющиеся отрасли экономики, не получившие внимания со стороны теоретиков менеджмента (это естественно, т.к. развитие таких отраслей характеризует именно современный этап развития, на котором происходит усиление «разрыва» между отраслями по инновационности и динамизму), дают материал для коррекции и дополнения уже известных типологий? Наконец, в-третьих, насколько общи мутации ролей менеджеров для различных отраслей экономики (в данной работе были рассмотрены только две таковые, и для них установлена общность)? В настоящее время дать однозначный ответ на эти вопросы невозможно, однако стоит констатировать безусловную значимость отраслевого подхода к рассмотрению поведения менеджеров высшего звена в организациях.

*В заключение автор выражает благодарность А. Вудсайду (США), Б. Ливи (Ирландия), Е.А. Носачевской (РФ), Р. Куперу (США/Канада) и К. Фею (Финляндия) за полезные дискуссии и/или помощь с литературой.*

## Литература

1. *Маршев В.И.* Роли менеджеров: от Ахтоя до Минцберга и далее // История управленческой мысли и бизнеса. М.: МГУ, 2018. С. 182–196.
2. *Носачевская Е.А.* Наука как фундаментальная отрасль современной экономики. М.: Просвещение, 2012. 168 с.
3. *Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимова Л.А., Трофимов В.В.* Менеджмент. М.: Юрайт, 2011. 641 с.
4. *Рубан Д.А.* Управление в сфере науки: постановка сверхзадач в условиях глобализации // Вестник Института экономики и управления НовГУ. 2013. № 1. С. 52–56.
5. *Рубан Д.А.* Новые управленческие возможности для туристических организаций. Ростов н/Д: Книга, 2016. 72 с.
6. *Bottger P.C., Barsoux J.-L.* What new general managers must learn and forget in order to succeed // *Strategy and leadership*. 2009. Vol. 37. P. 25–32.
7. *Cooper R.G.* The drivers of success in new-product development // *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 76. P. 36–47.
8. *Fey C.F., Nayak A.K.J.R., Wu, C., Zhou A.J.* Internationalization Strategies of Emerging Market Multinationals: A Five M Framework // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2016. Vol. 23. P. 128–143.
9. *Fleishman E.A., Mumford M.D., Zaccaro S.J., Levin K.Y., Korotkin A.L., Hein M.B.* Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation // *Leadership Quarterly*. 1991. Vol. 2. P. 245–287.
10. *Hamel G.* Moon Shots for management: What great challenges must we tackle to reinvent management and make it more relevant to a volatile world? // *Harvard Business Review*. 2009. Vol. 87. P. 91–98.
11. *Heinonen K., Strandvik T.* Reflections on customer's primary role in markets // *European Management Journal*. 2018. Vol. 36. P. 1–11.
12. *Hunter S.T., Tate B.W., Dzieweczynski J.L., Bedell-Avers K.E.* Leaders make mistakes: A multi-level consideration of why // *Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22. P. 239–258.
13. *Leavy B.* Strategy, organization and leadership in a new «transient-advantage» world // *Strategy & Leadership*. 2014. Vol. 42. P. 3–13.
14. *Mintzberg H.* *The Nature of Managerial Work*. NY: Harper and Row, 1973. 298 p.
15. *Woodside A.G., Bernal P.M., Coduras A.* The general theory of culture, entrepreneurship, innovation, and quality-of-life: Comparing nurturing versus thwarting enterprise start-ups in BRIC, Denmark, Germany, and the United States // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 136–159.

Савелёнок Е.А., Беляев И.И.

## Управление счастьем, или О невидимой руке менеджмента

**Аннотация.** Все люди устремлены к достижению счастья. Эффективно управлять можно только счастливыми людьми. Управление человеком — это управление его стремлением к счастью. Что позволяет менеджменту управлять стремлением людей к счастью?

**Ключевые слова:** менеджмент, мотивация, смысл.

*Evgeniy Savelyonok, Iliya Belyaev*

## Managing happiness or About the invisible hand of management

**Abstract.** All people strive to achieve happiness. Only happy people can be effectively managed. Person's managing is the managing of his pursuit of happiness. What allows management to manage people's desire for happiness?

**Key words:** management; meaning; motivation

*Человек создан для счастья, как птица для полета.  
Но счастье не всегда создано для человека.*

(В. Короленко)

*Ибо будет время, когда здравого учения принимать  
не будут, но по своим прихотям будут избирать себе  
учителей, которые льстили бы слуху.*

(второе послание к Тимофею апостола Павла)

Основными гипотезами настоящего доклада являются нехитрые утверждения:

- а) по-настоящему научно, следовательно, закономерно и эффективно, можно управлять людьми только в том случае, если мы управляем их глубинными устремлениями<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Вместо термина «глубинное устремление» можно использовать любое другое словосочетание, если оно отражает нечто, не поддающееся рациональному выражению: «...Человеком в действительности движут страх Божий, совесть и стремление к Богу (три проявления Святого Духа в человеке, по православному учению)...» (Савелёнок Е.А.,

- б) все люди устремлены к достижению счастья и спасения;
- в) мы не можем определить счастье и спасение, как и пути их достижения, для конкретного человека, он может сделать это только сам. Задача менеджмента — помочь ему в этом путем наставления и создания условий.

В настоящее время вся система менеджмента, применяемая в большинстве компаний России, базируется на контролируемой мотивации, или другими словами, на системе «кнута и пряника». Наемные работники работают за зарплату, поощрение или с целью избежать наказания, не получить выговор, выплатить долги или закрыть ипотеку. И это нисколько не противоречит тому, что всем нам известно под названием НОТ — научная организация труда, с оговоркой — если мы управляем *только* трудом.

Тейлоризм как научный менеджмент появился в начале XX века, когда основой процветания являлся физический труд. Сегодня физический труд не только уступает первенство значимости труду интеллектуальному, психоэмоциональному и др. типам т.н. «креативного» труда, но и по мере того, как автоматизация освобождает рабочие места, основным функционалом которых являются рутинные задачи, постепенно вытесняется трудом машинным<sup>1</sup>.

Труд и условия труда меняются, чего нельзя сказать о способах его вознаграждения. Длительное время основными мотиваторами для людей продолжают оставаться денежное вознаграждение, с одной стороны, и угроза наказания, с другой (часто второе явлено в сокращении первого). В условиях кнута и пряника люди подвижны либо жадностью, либо страхом, а чаще — одновременно тем и другим. Оба качества не позволяют людям быть максимально продуктивными и креативными, поскольку в их жизни отсутствует автономная мотивация (Гордеева, 2006).

В настоящее время можно наблюдать перенос акцента в измерении развития с финансовых показателей на психологические. Исследования показывают, что при продолжающемся экономическом росте развитых стран уровень счастья людей не повышается (Лэйард, 2017),

Используемое в обиходе понятие «счастье» в науке известно под термином «субъективное благополучие» и отражает различные способы,

---

Менеджмент как образование: к вопросу о роли менеджера / 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. — С.214).

<sup>1</sup>Только в 2019 году в течение трех месяцев Сбербанк сократил штат на 2,5 тыс. человек. <https://tass.ru/ekonomika/6391442>

которыми люди оценивают свою жизнь положительно. Замена термина произошла по той причине, что в обыденной жизни счастье ассоциируется лишь с наличием или отсутствием позитивных и негативных ощущений. Субъективное благополучие же помимо вышеописанных компонентов включает в себя еще и понятие *смысла* (процветание) и в целом *удовлетворенность жизнью*.

Понятие счастья очень субъективно. Чтобы быть счастливым, человеку необходимо опираться на собственные, внутренние мотиваторы. Согласно теории самодетерминации, существует контролируемая и автономная мотивация (Ryan, Deci, 2017). К контролируемой (внешней) мотивации относится большинство общепринятых стимулирующих действий: награды, контроль выполнения задачи, постановка задачи свыше и т.п. К автономной (внутренней) мотивации относится любая деятельность, основанная на желании достичь мастерства или определенного состояния именно в той деятельности и тем способом, которые человек выбрал самостоятельно (Гордеева, 2006).

В силу того, что контролирующие проявления внешней мотивации снижают автономную мотивацию, необходимо создавать условия, поддерживающие автономию. Например, стремиться давать людям положительную обратную связь, к негативной же обратной связи прибегать только в крайних случаях, при отступлении от фундаментальных принципов сотрудничества. Ни «спасибо», ни иная любая награда за труд в данном случае не меняют ситуации — сам по себе факт применения этих мотиваторов «включает» внешнюю контролирующую функцию, снижающую или просто «отменяющую» внутреннюю мотивацию.

Мотивировать людей надо, но так, чтобы для них это было незаметно. Другими словами, менеджмент должен осуществляться так, чтобы его не было видно. При данном подходе к менеджменту возникает вопрос, должен ли менеджер управлять — принимать решения, давать распоряжения, брать на себя ответственность? Очевидно, должен. Но должен это делать так, чтобы в глазах (и сознании) управляемых это делал не он, а ... они сами. Или кто-то другой, кто несоизмеримо выше и главнее всех, кому «позволено».

В рамках научного семинара «Идеология управления» студентам задавался вопрос — согласны ли они стать счастливыми в результате какого-то внешнего по отношению к ним воздействия?<sup>1</sup> Подавляющее

---

<sup>1</sup> Речь идет о научном семинаре «Идеология управления» на магистерской программе «Общий и стратегический менеджмент» кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им М.В.Ломоносова (подробнее см.: Е.А. Савелёнок, доклад на конференции История управленческой мысли и бизнеса — 2016).



большинство студентов отвечали «нет». Тогда причина виделась в боязни потерять свободу. По прошествии времени становится понятна еще одна, возможно, главная, причина уверенного отрицания «запланированного счастья» — человеку сложно согласиться на то, что его судьбой (и тем более самым сокровенным в ней — счастьем) управляет другой человек.

Здесь принципиально важно уточнение — непозволительно управлять именно сокровенным, тем, что ведет к счастью, всем же остальным в человеке (до разумного предела) управлять можно. Никого, при прочих равных, не обижают замечания и требования инструктора на занятиях по вождению автомобиля — навык вождения не у многих людей затрагивает сферу сокровенного. А вот замечание, например, священника или, что страшнее, тетушки в церковной лавке как раз многими воспринимается как вторжение в область сокровенного — как же, это мое счастье, что хочу с ним, то и делаю, «я сам», здесь мне никто не указ. Странная позиция, получается, что общение с Богом более легкое, не требующее внешнего контроля, занятие, чем обучение вождению автомобиля.

Что-то похожее можно наблюдать в сфере менеджмента — «принеси-подай» я сделаю, тут мною можно управлять, да еще если за хорошие деньги. А вот «в душу лезть» не надо, это мое, сокровенное. А менеджмент не может не «лезть в душу» — именно там находятся основы самодетерминации личности.

Вот такое зыбкое и непрочное у менеджмента основание — как только речь заходит о том, что мы управляем счастьем, т.е. сокровенным (а только такое управление и может считаться по-настоящему научным и эффективным), менеджмент тут же становится для управляемого человека «персоной нон-грата» — ведь *«жить по своим прихотям»* проще и удобнее.

## Что делает менеджмент «невидимым»?

Менеджмент сакрален. Ни один человек не может указывать другому, что ему нужно делать, а менеджер не только может, но и должен. Помазание на царство — таинство, призванное «узаконить» управляющее воздействие одного человека на другого (на всех). И далее, почти на всех следующих уровнях управления — присяга, договор и т.д., уже не таинство, но ритуалы, выражающие признание этого права на управление.

Менеджмент рефлексивен. Рефлексия, как умный разговор с человеком, это единственный инструмент войти в зону доверия, объясниться с человеком «на входе» о том, что и зачем с ним будет происходить

в системе управления. Рефлексия — единственный способ понимания менеджмента со стороны того, кем управляют, и понимания менеджментом тех, кем он управляет. Рефлексия — это способ самообъяснения и самоописания человека в координатах менеджмента. Результатом рефлексии всегда является определенная идеология управления.

Менеджмент принципиально теологичен, поскольку он имеет дело как бы не с самим человеком, а с вечным и непреходящим в нем. И именно внутреннее ощущение каждым мыслящим человеком связи с этим вечным и непреходящим и является отправной точкой в мотивации человека, что бы нам ни говорило наше устоявшееся в некоей превратности восприятие пирамиды А. Маслоу.

Принципы менеджмента, основанные на страхе и совести, свойственны «красным» и «синим» организациям, которые являются самыми распространенными в современных мировых экономиках (Бек, Кован, 2010). В новой же формации менеджмента — *менеджмента счастья* — основным постулатом будет благополучие всех людей независимо от классов, национальных принадлежностей и других отличительных особенностей. Развитие менеджмента в самом ближайшем будущем будет базироваться на принципах глубоких смыслов, и самым очевидным в первом приближении будет принцип субъективного благополучия всех людей на планете (Лэйард, 2017). При такой постановке вопроса любые попытки управлять людьми «внешним» образом будут несостоятельными и просто невозможны.

Переход к менеджменту счастья — глобальный эсхатологический вызов для управления. Всеобщее счастье является одной из ближайших целей, к которой человечество может прийти в обозримом будущем. Что дальше? Чем и главное для чего управлять в ситуации, когда глубинные смыслы и так находят свое воплощение в системе управления? В чем будет главная цель менеджмента, на что ему направлять свою 100% эффективность? Если цель — в постоянном движении (Bernstein, 1902), можно было бы заключить, что при достижении цели субъективного благополучия подавляющего большинства людей перед обществом встанут цели иного порядка, связанные с духовным строительством и более возвышенными смыслами бытия... Но, возможно, более правильным будет говорить об определенном конце менеджмента как узкой профессиональной области: менеджмент «закончится», как заканчивается классическая физика материального мира. Каким он будет после своего «конца» — неизвестно, но основы его нового состояния мы можем закладывать уже сегодня, относясь к нему не как к инструменту повышения эффективности чего бы то ни было, а как к области формулирования и реализации сокровенных чаяний и устремлений человека.

## Литература

1. Лэйард, Р. Счастье: уроки новой науки. Litres. 2017
2. Ryan, R. M., & Deci, E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. 2017
3. Гордеева, Т. Психология мотивации достижения. Смысл, 2006
4. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: Открытый мир, 2010
5. Bernstein, E. Die voraussetzungen des sozialismus und die aufgaben der sozialdemokratie. Dietz. 1902

*Сараев В.В.*

## **О матрице основополагающих правовых понятий отраслевых объектов, влияющих на процессы управления**

**Аннотация.** Автором формируется матрица отраслевых объектов: бизнес, предпринимательство, индустрия, инфраструктура, среда. Исследуется современное законодательное обеспечение видов экономической деятельности, а также доктринальный подход к восполнению пробелов в законодательстве. Обращается внимание на взаимосвязь правотворческого понятийного аппарата, управленческих ролей и процесса принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** закон, экономика, право, управление, менеджмент, роли менеджера, предпринимательство, бизнес, индустрия, инфраструктура, сфера, дефиниционная политика.

*Vladimir Saraev*

## **About the matrix of fundamental legal concepts of sectoral objects that affect management processes**

**Abstract.** The author forms a matrix of industry objects: business, entrepreneurship, industry, infrastructure and environment. The author studies modern legislative support for economic activities, as well as a doctrinal approach to filling gaps in legislation. Attention is paid to the interrelation of the law-making conceptual apparatus, managerial roles and the management decision process.

**Keywords:** law, economics, law, management, management, managerial role, entrepreneurship, business, industry, infrastructure, sphere, definitional policy.

Согласно п. 1 ст. 8 Конституции в Российской Федерации гарантируется единство экономического пространства.

На современном этапе развития экономико-правовых общественных отношений сформировалась матрица отраслевых объектов, требующих ответа на вопросы менеджера: «Каким все же делом я занимаюсь?» и «Какие роли я в этом деле выполняю?». Стоит отметить, что слово «дело» для многих руководителей стало обобщающим синонимом при

их невозможности с уверенностью утверждать о нижеуказанных объектах, имеющих отраслевое коммерческо-ориентированное содержание.

Конкретные правовые понятия данных объектов имеют архиважное значение, так как определяют предмет правового регулирования, содержание и границы правомерного функционирования отраслевых субъектов.

Отраслевые объекты:

1. Бизнес.
2. Предпринимательство.
3. Индустрия.
4. Инфраструктура.
5. Сфера.

## 1. Бизнес

Еще в 2018 году правоотношения формировали бизнес как законодательно незакрепленный институт (явление), не связанный с извлечением прибыли в качестве цели первого порядка, но связанный с получением дохода (например, получение дивидендов, капитализация бизнеса), включающем в себя в качестве элемента второго порядка и «извлечение прибыли»<sup>1</sup>.

Но 2019 год знаменуется тем, что на подзаконном уровне вводится определение «бизнеса». Согласно приказу Минфина России от 22.01.2019 г. № 11н «Определение бизнеса. Поправки к МСФО (IFRS) 3» определение «бизнеса» излагается в следующей редакции: Бизнес — это «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>2</sup>.

## 2. Предпринимательство

Законодательное определение предпринимательской деятельности предусмотрено абз. 3 п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса РФ: «...Гражданское

<sup>1</sup> См.: Рубцова Н.В. К вопросу о целях предпринимательской деятельности в контексте современной рыночной экономики // Право и бизнес. Приложение к журналу «Предпринимательское право». 2019. № 1. С. 22–27.

<sup>2</sup> Приказ Минфина России от 22.01.2019 г. № 11н «Определение бизнеса. Поправки к МСФО (IFRS) 3» // СПС «КонсультантПлюс».

законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является 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>1</sup>.

Наряду с этим на практике широко применяется такой подвид предпринимательской деятельности, как «социальное предпринимательство»<sup>2</sup>. В соответствии с законопроектом № 620203-7 это «деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующих решению социальных проблем граждан и общества, при осуществлении которой выполняются условия, предусмотренные частью 1 статьи 241 настоящего Федерального закона ...» (Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»)»<sup>3</sup>.

Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>4</sup> в статье 2 ввел понятие «инновационной деятельности» как деятельности (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленной на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

### 3. Индустрия

Объект не имеет базового или единого межотраслевого понятия. Представляется интересным мнение профессора И.В. Понкина,

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 1994. № 32. Ст. 3301.

<sup>2</sup> Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации. Автоматизированная система обеспечения законодательной деятельности. Электронная регистрационная карта на законопроект № 620203-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие»). [Электронный портал]. URL: [http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/\(Spravka\)?OpenAgent&RN=620203-7](http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/(Spravka)?OpenAgent&RN=620203-7) (дата обращения: 20.05.2019).

<sup>3</sup> Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 31. Ст. 4006.

<sup>4</sup> Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 35. Ст. 4137.

который в части узкоотраслевой, а именно, спортивной, дает доктринальное понятие «спортивной индустрии» как сферы общественных отношений и предпринимательской деятельности, ориентированной на извлечение доходов от эксплуатации индивидуального человеческого и общественного интереса к любым проявлениям состязательности и к состязательности в спорте в частности, а равно интереса к зрелищным и досуговым мероприятиям (с элементом неопределенности), включающая в себя отдельные сегменты (направления деятельности)<sup>1</sup>.

Согласно проекту Постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии на период до 2035 года и Комплекса мер по формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2018 – 2020 годы» (подготовленного Минпромторгом России 14.03.12018 г.), спортивная индустрия – это «отрасль промышленности, представляющая собой совокупность промышленных предприятий и организаций, осуществляющих все этапы производства (изготовления) спортивных товаров (изделий, инвентаря, оборудования), их компонентов, материалов и программного обеспечения, а также связанных с ними услуг, обеспечивающих сопровождение этой продукции в течение всего цикла эксплуатации с учетом его специфики»<sup>2</sup>.

#### 4. Инфраструктура

Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»<sup>3</sup>, на наш взгляд, наиболее успешно дает понятия «промышленной инфраструктуры», «инфраструктуры поддержки» и «технологической инфраструктуры»:

- п. 8 ст. 3 «промышленная инфраструктура – совокупность объектов недвижимого имущества, объектов транспортной инфраструктуры и коммунальной инфраструктуры, необходимых для осуществления деятельности в сфере промышленности»<sup>4</sup>;
- п. 9 ст. 3 «инфраструктура поддержки деятельности в сфере промышленности – коммерческие организации и некоммерческие

<sup>1</sup> См.: Понкин И.В., Понкина А.И. Понятие и особенности спорта как сферы шоу-бизнеса и спортивной индустрии // Спортивное право. 2014. № 3. С.42–43.

<sup>2</sup> См.: проект Постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии на период до 2035 года и Комплекса мер по формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2018 – 2020 годы» // СПС «КонсультантПлюс».

<sup>3</sup> Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. № 1(часть I). Ст. 41.

<sup>4</sup> Там же: Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

организации, осуществляющие меры стимулирования деятельности в сфере промышленности»<sup>1</sup>;

- п. 18 ст. 3 «технологическая инфраструктура – совокупность объектов недвижимого имущества и оборудования, необходимых для осуществления научно-технической деятельности или инновационной деятельности»<sup>2</sup>.

Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» в статье 2 определил «инновационную инфраструктуру» как «совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг»<sup>3</sup>.

## 5. Сфера

Профессор С.Н. Братановский в своей работе «Административно-правовые аспекты функционирования физической культуры и спорта в России», ссылаясь на мнения ученых-административистов А.Б. Агапова, Г.В. Атаманчук, Ю.М. Козлова, утверждает, что сфера, например, государственного управления подразумевает всегда межотраслевой характер<sup>4</sup>. При этом «сфера», имея нормативное закрепление, может рассматриваться и как «сфера одного из видов деятельности в общественном устройстве Российской Федерации»<sup>5</sup>.

Предполагается очевидная ситуация, когда для выработки и принятия как системных и публичных<sup>6</sup>, так и конкретных управленческих решений прежде всего руководитель-менеджер должен определить тот объект, на который он будет воздействовать вне и внутри.

---

<sup>1</sup> Там же: Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Там же: Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

<sup>3</sup> Там же: Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

<sup>4</sup> Приводится по: Братановский С.Н., Братановская М.С., Вулах М.Г. Административно-правовые аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта в России // Спорт: экономика, право, управление. 2019. № 1. С. 19–26.

<sup>5</sup> Братановский С.Н., Братановская М.С., Вулах М.Г. Административно-правовые аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта в России. С. 20.

<sup>6</sup> О «публичном управлении» см. напр.: Государственное управление в сфере спорта: учебник для магистров / Понкин И.В., Редькина А.И., Соловьев А.А., Шевченко О.А. / науч. ред.: проф. Понкин И.В. МГЮА. М.: Буки Веди, 2017. С. 58–65.



К сожалению, разные ведомственные подходы к формированию понятийного аппарата не создают единого межотраслевого объектного понимания. Через призму общего мнения профессоров О.С. Виханского и А.И. Наумова при принятии управленческих решений это нужно рассматривать как «признание проблемы» и «формулирование проблемы»<sup>1</sup>.

Последнее также возлагает на законодателя конечную ответственность за противоречивость правотворческих решений и дефекты законодательной дефиниционной политики. Недоработки в законодательном обеспечении системы управления требуют их исправления, в том числе путем более интенсивного научно-доктринального толкования. Недаром профессор В.И. Маршев, давая классификацию научных основ управления организацией, среди первоочередных прикладных наук обозначает «Право», аргументируя это необходимостью осуществления новых целенаправленных историко-управленческих исследований<sup>2</sup>.

## Литература

1. Братановский С.Н., Братановская М.С., Вулах М.Г. Административно-правовые аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта в России // Спорт: экономика, право, управление. 2019. № 1. С. 19–26.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. 416 с.
3. Государственное управление в сфере спорта: учебник для магистров / Понкин И.В., Редькина А.И., Соловьев А.А., Шевченко О.А. / науч. ред.: проф. Понкин И.В. МГЮА. М.: Буки Веди, 2017. 485 с.
4. Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник. М.: МАКС Пресс, 2010. 648 с.
5. Понкин И.В., Понкина А.И. Понятие и особенности спорта как сферы шоу-бизнеса и спортивной индустрии // Спортивное право. 2014. № 3. С.42–43.
6. Рубцова Н.В. К вопросу о целях предпринимательской деятельности в контексте современной рыночной экономики // Право и бизнес. Приложение к журналу «Предпринимательское право». 2019. № 1. С. 22–27.

---

<sup>1</sup> Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 303–309.

<sup>2</sup> См.: История управленческой мысли: учебник / Маршев В.И. – М.: МАКС Пресс, 2010. С. 30–31.

## **Тренды процесса трансформации традиционных организаций в организации нового типа**

**Аннотация.** Четвертая промышленная революция коренным образом меняет как всю экономику, так и менеджмент. Особое место в этой трансформации занимает трансформация традиционных организаций, появляются организации-экосистемы, соответственно меняется и характер конкурентной борьбы на рынках. Традиционным рынкам продуктов на смену приходят рынки услуг, создающих и поддерживающих образ жизни потребителя, а не потребность в отдельных товарах и продуктах.

**Ключевые слова:** современные тренды в менеджменте, трансформация организации, организация как экосистема, экосистемы и конкуренция.

*Stanislav R. Smirnov*

## **The process of transformation trends of traditional organizations in the new type of organizations**

**Abstract:** The fourth industrial revolution is fundamentally changing both the entire economy and management. A special place in this transformation is taken by the transformation of traditional organizations, organizations-ecosystems appear, the nature of competition in the markets is changing respectively. Traditional markets of products are being replaced by markets for services that create and support the consumer's lifestyle, rather than the need for individual products.

**Keywords:** modern management trends, transformation of organization, organizations ecosystem, ecosystems and competition.

Одним из важнейших качественных сдвигов в современном менеджменте и характере конкурентной борьбы является появление компаний нового типа. Возможно, их уже и нельзя назвать организациями в традиционном понимании. Да, их суть и их ключевые характеристики сохранились. Но во многих конкретных случаях коренным образом

изменилась их роль на рынке, их влияние на рынки, их влияние на потребителя. В чем же суть этих принципиально новых моментов? Не в порядке их значимости, наверное, их можно обозначить следующим образом:

1. Передовые компании мира все больше и больше уходят от производства товаров в традиционном понимании этого процесса, как процесса производства определенных предметов. Причина этого проста — сегодня очень часто невозможно победить в конкурентной борьбе, стремясь произвести товар лучше, нежели это сделает конкурент. Все стало сильно зависеть от поставщиков и, как это ни парадоксально, друг от друга. Важным этапом подобной трансформации стало массовое распространение сложных технических устройств. Не телевизоров, которые были не то что не у каждого, но даже и не в каждой семье. А в Америке, где они были в каждой семье, практически монополистом была компания RCA и конкурентов у нее, в отличие от ситуации в автомобильной промышленности (большая детройтская тройка), практически не было. Ситуация изменилась в 90-е годы — массовое распространение персональных компьютеров привело к тому, что на рынке появились компании-сборщики. Они, по сути, были компаниями отверточной сборки (как, например, корпорация DELL миллиардера Майкла Делла), они ничего не производили, ничего не создавали (даже дизайн), но собирали сотнями тысяч штук компьютеры из комплектующих, произведенных поставщиками из различных стран мира. То же самое делали и многочисленные компании из Тайваня, Китая, Сингапура и многих других стран. Кончилось это все тем, что в начале нулевых годов корпорация IBM продала весь свой бизнес персональных компьютеров китайской LENOVO и закрыла соответствующее подразделение. «Мы, как IBM, больше не можем привнести ничего принципиально нового в персональный компьютер,» — заявил в те дни президент компьютерного гиганта. И что происходит сегодня с персональными компьютерами и ноутбуками? Они все одинаковые, они ничем не отличаются. Процессоры производят INTEL и AMD, память KINGSTONE и т.д. (см. таблицу 1). То же самое происходит сегодня на рынке смартфонов (см. таблицу 1). Все они по сути своей — «набор-конструктор». Отличиться невозможно. Только дизайн и тактильные ощущения, как говорил Стив Джобс — создатель айфона. По сравнению с эрой персональных компьютеров мир смартфонов «пошел еще дальше». Продавцы смартфонов зависят сегодня не только от поставщиков комплектующих, но и от конкурентов, которые одновременно являются и поставщиками компонентов, как, например, SAMSUNG, продающий свои экраны APPLE для айфонов.

Таблица 1

**Компоненты продукции на рынке ноутбуков  
и смартфонов (составлено автором)**

Ноутбуки					
	ASUS	Acer	Dell	HP	Lenovo
Дисплей	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung
	LG	LG	LG	LG	LG
Память	Kingston	Kingston	Kingston	Kingston	Kingston
	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung
Процессор	Intel	Intel	Intel	Intel	Intel
	AMD	AMD	AMD	AMD	AMD
Дизайн	ASUS	Acer	Dell	HP	Lenovo
Смартфоны					
	Samsung	ASUS	Huawei	Nokia	Meizu
Дисплей	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung
	LG	LG	LG	LG	LG
	Foxconn	Foxconn	Foxconn	Foxconn	Foxconn
Процессор	Qualcomm	Qualcomm	Qualcomm	Qualcomm	Qualcomm
	Exynos	Exynos	Exynos	Exynos	Exynos
Память	Kingston	Kingston	Kingston	Kingston	Kingston
	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung	Samsung
Дизайн	Samsung	ASUS	Huawei	Nokia	Meizu

Как бы парадоксально это ни выглядело, но подобная картина складывается и в современном автопроме. Даже ведущие мировые автобренды во многом стали компаниями-сборщиками. Есть несколько глобальных игроков-производителей автокомпонентов, которые определяют «начинку» автомобилей. Например, оборот только трех таких компаний составляет 81 млрд долл. Это компании **DENSO Corporation** (126 тыс. сотрудников, оборот – 38,1 млрд долл., активы – 43,2 млрд долл.), **MAGNA International** (168 тыс. сотрудников, клиенты: Ford, Toyota, VW, Porsche, GM, Mercedes, Hyundai и др., оборот 2017 г. – 38,9 млрд долл.) и **FLEX-N-Gate** (владелец – Шахид Хан, 52 завода в разных странах

мира, оборот — 4 млрд долл.). Если учесть, что в цене автомобиля цена автокомпонентов возрастает от 6 до 10 раз, то можно предположить, что только упомянутые компании обеспечивают от 480 до 800 млрд долл. мирового рынка автомобилей в год.

2. Трансформация традиционного подхода: бизнес существует потому и ради того, чтобы удовлетворять потребности клиентов. Да, этого никто не отменял, но есть очень важное отличие. Сегодня эра производства товаров уступает место эпохе производства услуг. Что сегодня производит APPLE? Компания производит не смартфон, а услугу доступа в интернет. Что сегодня производят компании-единороги? Практически все из них — это производители услуг, облегчающих жизнь их клиентам. В последнем интервью даже председатель правления DAIMLER AG Дитер Цетше, производящий Mercedes-Benz, заявил, что компания производит не автомобили, а услуги. «Мы начали разработку собственной операционной системы. Автомобиль становится платформой для оказания услуг», — заявил он (газета «Ведомости», 17 апреля 2019).

3. Инновационный потенциал усиления позиций компаний на рынках и потенциал повышения эффективности их деятельности ослабевает по сравнению с потенциалом инноваций, базирующихся на изменении бизнес-модели компании. Яндекс-Такси, Ситимобил — это уже далеко не традиционные транспортные компании. И пусть Ситимобил, в отличие от Яндекс-Такси, являющейся частью огромной группы Яндекс, компания самостоятельная, она тоже радикально отличается от компаний, которые предоставляли услуги такси еще 10 лет тому назад (отношения с водителями, платежные услуги пассажирам, собственные разработки в области программного обеспечения и многое, многое другое). Общий тренд по всем отраслям состоит в том, что в лидеры выходит не тот, кто производит лучше или с лучшим дизайном и т.п., а тот, кто за счет освоения новой бизнес-модели предлагает потребителям новый уровень товаров, а чаще даже услуг. И если введённый футурологом Тоффлером в 80-е годы прошлого столетия термин просьюмер отождествлялся с тем, что потребитель участвует и в производстве, и в потреблении товара, то в 21 веке оказалось, что нет просто потребителя, ибо он не только потребляет, но еще и участвует в производстве, в создании дизайна товара, в его логистике, в реализации финансовых схем и пр.

4. Экономика совместного потребления или, как ее еще часто называют, экономика платформ, серьезно изменила и сущность организаций, особенно стоящих в эпицентре платформы, так и отношения между организациями и между организациями и потребителями. Ещё в августе 2010 года компания McKinsey опубликовала статью (Jacques Bughin,

Michael Chui, and James Manyika. Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch, McKinsey Quarterly, August 2010), в которой было заявлено, что в XXI веке в мировой экономике наступила эра многосторонних бизнес-моделей (multisided business models).

Многосторонние бизнес-модели, по мнению экспертов из McKinsey, создают ценность через взаимодействия различных игроков (сторон) в большей степени, чем в рамках традиционных взаимодействий один к одному (продавец — покупатель) или в рамках традиционного обмена информацией. Данная категория бизнес-моделей получила свое название благодаря тому, что базируется на многосторонних платформах (multi-sided platforms): на основе данных платформ компания в различных формах предоставляет доступ заинтересованным партнерам к своим клиентам или пользователям с предложениями продуктов или услуг, которые дополняют предложения самой компании. Партнеры компании в данном случае также могут рассматриваться и как клиенты компании, поскольку приносят ей дополнительный доход, оплачивая посреднические или дополнительные услуги, связанные с использованием платформы. И сегодня уже невозможно говорить о том, что существуют бизнесы либо B to B, либо B to C. Оказалось, что сегодня это могут быть самые разнообразные цепочки: B to B to C to C to B или B to C to B to B to C и иные самые невероятные комбинации.

Именно подобные отношения между организациями во многом определяют их выживание и успех в конкурентной борьбе, а не традиционные т.н. «стратегические альянсы», о которых еще 15 лет тому назад говорилось, что они будут основными драйверами роста корпораций. Более того, исследования показали, что стратегические альянсы были более «долгоиграющими» не тогда, когда они создавались ради новаций и конкурентных преимуществ, а тогда, когда они создавались ради ликвидации отставания (технологического, исследовательского, производственного и пр.).

5. На смену транснациональным диверсифицированным корпорациям, стратегическим альянсам и прочим конгломератам пришли новые организации — так называемые экосистемы. Это действительно уже не просто глобальная компания на рынке и не просто диверсифицированная компания, удовлетворяющая различные потребности различных клиентов, а система, создающая и развивающая новый образ жизни потребителя и компании-партнера (см. таблицу 2). Как следствие, мы сегодня являемся свидетелями не конкуренции между компаниями, а конкуренции между экосистемами за то, чтобы создать более приемлемый для потребителя образ жизни.

**Матрица «Потребность – Диверсификация»  
(составлено автором)**

	<b>Потребность в отдельном товаре/услуге</b>	<b>Потребность в образе жизни нового качества</b>
<b>Узкая диверсификация (только товар/услуга)</b>	<b>МОНОБИЗНЕСОВАЯ КОМПАНИЯ</b>	<b>НЕ СУЩЕСТВУЕТ</b>
<b>Широкая диверсификация (товар/услуга/рынки)</b>	<b>ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ КОРПОРАЦИЯ</b>	<b>ЭКОСИСТЕМА</b>

Указанные тенденции ставят очень много вопросов, а для менеджеров-стратегов, отвечающих за выживание компаний в долгосрочной перспективе, важнейшим остается прежний: «Как обеспечить процветание в меняющейся турбулентной среде?».

*Сологубова Г.С.*

## **Интеллектуальные площадки для диалога. Власть и свобода — оппортунизм целей и поиск соразмерности (гармонии)**

**Аннотация.** Определены функциональные особенности интеллектуальных площадок и их роль в событийном подходе к управлению реальностью; показано значение интеллектуальных площадок в формировании суверенитета национальной науки; рассмотрено противоречие демократических ценностей, снимаемое балансом синтеза математизированных естественных и описательных гуманитарных наук; представлены «новые люди» гуманитарной космологии.

**Ключевые слова:** событийность, антропокосмизм, научный суверенитет, тринитаризм, диалог, интеллектуальные площадки, Асгардия, Транс-Евразийский пояс развития.

*Sologubova G. S.*

## **Intellectual platform for dialogue. Power and freedom — opportunism of goals and the search for proportionality (harmony)**

**Abstract:** the definition of the functional features of the intelligent platforms and their role in the event-driven approach to management reality; a demonstration of the value of the intellectual platforms in the formation of the national sovereignty of science; a consideration of the contradictions of democratic values, removed the balance of the synthesis of mathematized natural and descriptive humanities; presentation of the «new people» of humanitarian cosmology.

**Keywords:** eventfulness, anthropocosmism, scientific sovereignty, trinitarism, dialogue, intellectual platform, Asgardia, the Trans-Eurasian belt of development.

## **Инструментальный характер событийности и интеллектуальных площадок**

Интеллектуальная площадка — библиотека, университет, научная школа, конгресс, саммит, конференция, шоу, игра ... — некая оболочка, среда, в которой человек конструирует новые смыслы, где происходит



борьба за внимание к своим идеям, научным гипотезам, концептуальным проектам, достижениям с целью влияния на поведение людей и изменение картины мира (мировоззрения). Площадка для конструктивного диалога.

Такие площадки генерируют явления, происшествия подобно свершившемуся факту в общественной или личной жизни. Любое явление может быть названо событием, которое, совершаясь, индивидуализируется в своей уникальной и неповторимой сущности и даже обретает собственное имя. В этом смысле событийной формой наделяются все научные открытия, исторические эпохи, политические революции и эволюции. Ю. М. Лотман<sup>1</sup> отмечает, что событием является то, что «произошло, хотя могло и не произойти». Событие влечёт за собой важные жизненные изменения — изменения, значимые для личностного роста человека и активно включаемые им в межсобытийные связи. Каждое отдельное событие воспринимается человеком как часть целостного процесса осознания жизни, является результатом предшествующих событий и причиной новых. Чем больше таких связей, тем событие более значимо. Событийность становится инструментом воздействия [12]. Событийный подход как технология организации и управления событиями позволяет установить тесные связи между реальной жизнью и содержанием технологий социального проектирования, таких как управление жизненными процессами, образование, паттернизация поведения, социализация. Участие в событии меняет поведение участников, изменяет их мировоззрение, формирует управляемую среду. Институциональное значение событийности требует применения механизмов умной настройки дискурса событий, способного регулировать смысловое давление и удерживать внимание адресатов. Событийностью как инструментом изменения поведения необходимо управлять. Необходимо создавать условия, максимально повышающие вероятность появления новых желаемых программ и проектов у участников событий. Интеллектуальные площадки в этом смысле позволяют решать грандиозные по своим масштабам и целям задачи, например, поворот России на Восток, создание первого космического государства на планете Земля, сохранение природы и внедрение инноваций, развитие идеи идеальной организации, воплощенной в научной доктрине

---

<sup>1</sup>Юрий Михайлович Лотман (1922 -1993) — всемирно известный советский и российский ученый, филолог и культуролог, чьи труды переведены на все основные европейские языки. Его наследие чрезвычайно обширно и насчитывает около восьмисот научных и научно-популярных статей и книг. Ю. М. Лотман — один из первых разработчиков структурно-семиотического метода изучения литературы и культуры в советской науке (Тартуский университет, Эстония).

Тринитаризма – триединой целостности. Событийный ряд интеллектуальных площадок позволяет искусству и науке, составным частям культуры бороться с энтропией (мерой бесполезного рассеивания энергии) и сохранять информацию, не банальную, не информативную, а надежную объекты значением, смыслами. Интеллектуальные площадки, являясь разработчиками, пропагандистами и популяризаторами идей и смыслов, отстаивают интеллектуальный суверенитет своих истоков.

## **Интеллектуальные площадки и суверенитет национальной науки**

Реальность конструируема. И Человек, величайший конструктор и прожектёр, неустанно трудится над своим бытием, создавая новые смыслы и образы, воплощая новые идеалы, следуя к новым вершинам, оберегая сформулированные им самим ценности – созидая действительность.

Сознавая бесконечность изменения форм и неразрушимость энергии, Человек-алхимик<sup>1</sup> находится в вечном поиске гармонии – соразмерности космоса, «опрокинутого вовнутрь человека» [5] самому человеку, голографическому<sup>2</sup> отражению Вселенной [11].

Древнеиндийская, древнекитайская и средневековая европейская модели человека объединены между собой идеей «космизма человека». В основу самых разнообразных школ йоги в Индии положена индо-буддийская культура, которая отражает уровни постижения человеком космической сущности. В средневековой европейской модели человек рассматривается как Микрокосм, отражающий структуру Макрокосма (Вселенной). Древнекитайская схема понимает человека

---

<sup>1</sup> Алхимики искали счастья, власти, вечной молодости и сказочного богатства. Работая с металлами, они добивались их изменения, трансмутации и дифференциации (алхимики Китая). Работая с Человеком, они стремились к внутренним изменениям, достижению мистических состояний, трансмутации сознания человека и трансформации его организма (алхимики Индии). Зная о природе камней и металлов, Человека и Вселенной, они владели методами изменения свойств природных тел (алхимики Египта). Проводя множество экспериментов и строя для этого лаборатории, алхимики положили начало множеству естественных наук, мистические задачи заменили реальными (алхимики Западной Европы). С появлением развитых математических моделей, с создания вычислительной химии (1998, Нобелевская премия по химии впервые присуждена математикам), выявление действующих в природе субстанций неотделимо от сложных квантово-механических расчетов и суперкомпьютеров. Нанотехнологии сегодня во многом переживают стадию алхимии.

<sup>2</sup> Основной принцип голографии – каждая частица содержит в себе всю информацию о целом [11].

как психоэнергетическую космическую сущность, некий целостный механизм, суть которого определяется семью уровнями взаимодействия с Космосом [2, 11]. Идея «космизма человека», дающая возможность выявить единую космогоническую основу всех религиозных систем и мировых культур, в дальнейшем получила своё развитие в философии космизма [9]. основополагающий вклад в развитие философии **космизма как науки** внесли идеи русских космистов: М.В. Ломоносова, Н.А. Морозова, Н.Ф. Фёдорова, К.Э. Циолковского, А.Л. Чижевского, В.И. Вернадского, Н.К. Рериха, П.А. Флоренского, А.Ф. Лосева, И.А. Ефремова и др. [9]. Русская идея русского космизма воплотилась в парадигме космоноосферы, возрождающей идею о живом мироздании, наполненном разными формами жизнепроявлений и сознания [1]. Действительно, всё, всегда, везде – живое! «Всюдность, вечность, безначальность жизни»<sup>1</sup> – везде, всегда, во всём! На формально-логическом языке это звучит так: «Мера Единства Меры Многого в Мерном Одном». Что на языке диалектики означает Единство взаимообусловленных, взаимодополняющих Трёх различных уникальных Начал, составляющих полноту Целого – планетарную пространственно-временную организованность Информации – Энергии – Вещества. Идея идеальной организации, воплощенная в новой научной доктрине – **Тринитаризме** (учении о Троичности Целого)<sup>2</sup>, оформившейся в самостоятельное научное направление на рубеже XX и XXI веков, должна найти своё применение в социальном, государственном и практическом действии. Только такая научная концепция может описать Биосферу (единую цепь Иерархии Жизни от уровня «организм» до уровня «атом») и становление Ноосферы (организованность жизни, характеризующуюся тонкими телами: разными функциями когерентности и спектрами колебаний, вибраций, соответствующих звеньям иерархии Мироздания – трепета, пульсаций

<sup>1</sup> «Идеи «всюдности», вечности и «безначальности» жизни, тесно связанные с её организованностью, есть то течение научной мысли, последовательное проявление которого открывает перед научным творчеством широчайшие горизонты... Сейчас эта идея получает в науке особое значение, так как наступил момент истории мысли, когда она выдвигается вперёд как важная и глубокая основа слагающегося нового научного мировоззрения будущего». В. И. Вернадский. Эту новую науку – Ноосферу (в историческом контексте – развитие Социума) – Вернадский усматривал в «будущих построениях математиков и астрономов». В природосоответствии и взаимосогласованности всех параметров макро и микрокосма русский учёный видел основание глобального процесса – становления ноосферы [2].

<sup>2</sup> Тринитаризм – учение, названное по латинскому оригиналу Trinitas, что означает Троица, Троичный. Связано с культурным наследием многих народов. Представляет собой Систему знаний о Троице, о Триединстве, о динамическом проявлении Целостности через Троицу. Это учение о Животворении, о Целостном и Динамичном Основании Жизни. С этой точки зрения нет более древнего, более мощного и более распространённого Учения.

Вечной Жизни), только она может стать философским основанием антропокосмизма (гармонического единства Человека и Вселенной) и освоения космоса.

**Но самое актуальное сегодня** — действенность научной **доктрины о Целом** в проблемах дальнейшего преобразования Биосферы человечеством. Человечество за последнее столетие стало мощной геологической силой, нарушающей динамическое равновесие Биосферы (на повестке судьба климатических режимов и программ, проблемы энергетики и загрязнения среды обитания). И Наука превратилась в мощную производительную силу существующих производственных отношений (на повестке экономика Знаний, вооружённая цифровыми, био- и когнитивными технологиями). Таким образом, Тринитаризм следует рассматривать как мощный инструмент преобразования научных методов, способный вывести на новую ступень развития **систему «Человек — Земля — Космос»**. Так, например, в контуре «человек — природа» осуществление таких процессов, как (1) приведение административных границ в соответствие с естественными границами биогеоценозов позволит создать государство принципиально нового типа (государство, состоящее из биосферных губерний), в котором территориальное деление не разъединяет, а объединяет; и (2) воспитание сознания людей, живущих в биосферных губерниях и управляющих не территориями, а их живыми организмами, включающими организмы людей, в совокупности способно обеспечить необратимость интеграционных процессов в государстве. Природное единство, которое не зависит от воли отдельных людей, является сущностью любого объединительного процесса в истории человечества, в том числе и экономического объединения. Союз народов будет тогда нерушимым и братским, когда их культура органически воспримет истину: биосфера — единое целое, а человечество — природное явление, неотрывное от происходящих в природе процессов. Вся история (желает того индивид либо нация или нет) — это развёртывание в биосфере определённого геологического процесса. Биосферная целостность обеспечивает экономически выгодный принцип единства и взаимосвязи живых частей природы, служит стержнем единства государства и нации [6]. Культурно-исторический фон этой целостности формирует концептуальные источники антропокосмизма. Принципы антропоцентризма и космогенеза в антропокосмизме создают эмерджентную среду.

Современная Россия, предлагая миру мегапроект «Единая Евразия: Транс-Евразийский пояс развития», могла бы использовать такой подход в диалоге цивилизаций. Идея широтного геоэкономического пояса сотрудничества и процветания от Атлантики до Тихого океана предполагает

комплексное, глубокое, долгосрочное освоение Сибири, Дальнего Востока и Арктики [3]. Разработка этих территорий предполагает строительство новых агломераций с учетом развития уже имеющихся центров. На базе создания транспортно-логистической инфраструктуры экономических макрорегионов становится возможным стратегическое планирование производительных сил не только России. Япония, заключив соглашение о свободной торговле с ЕС, заинтересована в использовании российского сухопутного коридора в обход Китая. Для Китая сильным аргументом сотрудничества с Россией в этом проекте станет целенаправленное продвижение российской стороной геополитических возможностей собственного государства, а не пассивная позиция «пристраивания» к Шёлковому пути. Глубокое комплексное освоение Сибири, построение глобальных коридоров, построение макрорегионов с точки зрения современных производств в связке «производительные силы – инфраструктура – бюджетное планирование» на базе стратегического горизонта в 35 лет станет ориентиром для пространственного развития страны и разработки стратегических проектов, привлечёт инвестиции, даст толчок развития бизнеса, малого в том числе [8].

Подобные инфраструктурные проекты международного уровня выступают в качестве высоких гуманитарных технологий снятия напряженности. Они объединяют мир, гармонизируя геоэкономические интересы, находя баланс в диалоге. Геоэкономический диалог открывает новые горизонты и пути к сотрудничеству, к новому классу мировых договоров, к миру.

Принципиальное изменение отношения человека к природе приводит к осознанию человеком своей органической, неразрывной и действенной связи с космосом. Происходит кардинальное переосмысление роли Человека в Космосе: от человека, созерцающего многообразие и красоту космоса, к человеку, являющемуся фактором космической жизни, способному преобразовывать природу. Речь идёт о ракетах-носителях и космических станциях, на которых космонавты проводят эксперименты в условиях космического корабля, в невесомости, в открытом космосе; об автоматических спутниках Земли, которые побывали у всех планет Солнечной системы, кроме Плутона; о поиске жизни на Марсе – у Красной планеты активно работают три искусственных спутника; объявлены планы о пилотируемом полёте межпланетного экспедиционного комплекса к Марсу; есть вероятность создания международной окололунной посещаемой платформы. В апреле 2019 года состоялся первый конгресс руководства Асгардии – первого и единственного на Земле (на свете) космического государства. У космической нации, заявившей о себе два года назад, уже есть достижения: Асгардия

насчитывает более миллиона граждан (в 2019 году появился на свет первый урждённый асгардианец — малыш получил гражданство автоматически, унаследовав его от родителей-асгардианцев), государство имеет свою территорию — спутник «Асгардия-1» (2017 год, который согласно планам положил начало низкоорбитальной спутниковой группировке, целью которой станет обеспечение всей планеты, включая страны третьего мира, глобальным интернетом), свою криптовалюту — солар (денежная единица свободно конвертируется в любую из основных валют планеты), свое руководство, а также герб, флаг, гимн и конституцию. Асгардия — цифровая страна с полностью прозрачной государственной системой, с открытым доступом для всех намерена добиться признания своего существования в ООН. Планы Асгардии в области производства не менее грандиозны: размещение в космосе группировки спутников для создания глобальной интернет-сети, создание поселения на Луне и исследования ее обратной стороны, организация космического производства и космического туризма, исследования космоса, разработка новейших космических аппаратов, искусственной гравитации и щита, который закроет Землю от астероидов и космического мусора, проекты, связанные с питанием человека и медициной. Глобальная цель Асгардии — рождение человека в космосе.

Такое оптимистическое понимание мира, дающее стимул к плодотворной деятельности, поднимает сознание человека на высшую ступень и вносит гармонию в решение вопроса о месте человека в природе, его взаимоотношениях с космосом.

Антропокосмизм устраняет противопоставление человека и природы, не допускает угнетения человека человеком, выявляет паразитарную сущность спекуляций, раскрывает феномен «извращённого материализма»<sup>1</sup> и утверждает науку в качестве главной производитель-

---

<sup>1</sup> «Явление извращённого материализма именно отвратило мышление от материи как источника Света. Дух отринут, и материя забыта — остался базар — «купи-продай-обманнаживись». На высших планетах есть несовершенства, но нет упорства материи. Материя там становится неразрывна с духом без противоположения. Никто не отрицает ценность материи, но нельзя понять, зачем колёса и паровой котёл должны спорить о паровозе? ... колёса без двигателя могут катиться лишь под гору. Построение материи и духа не заключает в основе вражды. ...Главная ошибка людей, что они почитают себя вне Сущего. Из этого вытекает отсутствие сотрудничества. Невозможно объяснить стоящему вне, что он ответственен за происходящее внутри без него. Явленный отец эгоизма посеял сомнение и самообольщение, чтоб отрезать провод с хранилищем Света. Никто не хочет представить себе, что Свет есть следствие мысли, но множества населяющих межпланетные пространства подтвердят охотно мощь мысленного сотрудничества. Они знают сотрудничество и понимают ответственность. Можно внедрить себя в мировую мысль и тем явить себе крылья в небе и в основании, на Земле...» И. А. Ефремов [10].

ной силы. Мысль о системном синтезе всего корпуса знаний человечества, в которых бы могла развернуться потенция человеческого разума в виде космо-биосферной функции, появлялась неоднократно. Но особенно ярко она проявилась в творчестве К. Маркса и В. Вернадского. Прорыв человека к дремлющим силам своей родовой сущности у Маркса был связан с понятиями социализма и коммунизма, эксплуататорским отчуждением собственности, приводящим к неравенству в распределении общественного богатства [2, 13]. Вернадский осуществил ноосферогенетический синтез наук в области кристаллохимии, геохимии, биогеохимии, учения о биосфере, геологического эволюционизма, истории культуры, социологии сельского хозяйства и науковедения. Его учение о биосфере и ноосфере на полстолетия предвосхитило постановку глобальных проблем и обозначило альтернативу капиталистической глобализации. В XX веке и первая, и вторая мировые войны могут рассматриваться как военные глобальные конфликты двух империалистических глобализаций – англо-американской и германской. Вторая мировая война одновременно стала ареной борьбы капиталистической и социалистической альтернатив глобализации [2]. Начало XXI века отмечено становлением человечества как планетарного организма, слепая, стихийная рыночно-капиталистическая форма хозяйствования выявила свой экологический предел [6,7]. «Природа уже подписала смертельный приговор капитализму и рыночно-капиталистическому человечеству» [6].

Например, сохранение планеты Земля с её уникальным климатом, экосистемами суши, морей и океанов сопровождается повышением температуры в Мировом океане, в результате чего рыбные косяки вытесняются в более высокие широты и многие регионы планеты сталкиваются с резким уменьшением уловов; планктон и другие организмы, служащие пищей морским черепахам, рыбам, птицам и морским млекопитающим, исчезают, нарушая цепочки питания, а значит, и существования конкретных биологических видов; угрожающие человеку возбудители разнообразных заболеваний быстрее и дальше распространяются в потеплевшей воде. Гольфстрим распался на два независимых фрагмента, а его температура снизилась на 11°C, и он больше не сможет обогревать, как прежде, Западную Европу. В Восточной Африке и западной части Индийского океана потепление океана вызвало разрушение коралловых рифов, что снизило численность промысловых видов рыб. Это обстоятельство усугубило проблемы, вызванные варварским выловом. Снизилась способность океана препятствовать изменению климата за счет поглощения CO<sub>2</sub>, в результате возросло число катастрофических погодных явлений. Между тем Мировой океан – это мощный

«аккумулятор тепла», до сих пор спасавший планету от перегрева [14]. «Единственный способ защитить себя и биоразнообразие океанов — это быстро и существенно ограничить выброс парниковых газов», — Ингер Андерсен, генеральный директор Международного союза охраны природы (МСОП). Однако Всемирная метеорологическая организация (ВМО) в ежегодном докладе сообщает о том, что в 2017 году концентрация  $\text{CO}_2$  в атмосфере Земли в очередной раз обновила рекорд, достигнув 405,5 ppmv (что означает, что в каждом кубометре воздуха 405,5 мл занимает углекислый газ). Предыдущий рекорд был достигнут в 2016 году, тогда концентрация парниковых газов в атмосфере была на уровне до 403,3 ppmv. Не менее трагичная ситуация и с другими долгоживущими парниковыми и озоноразрушающими газами — метаном, трихлорфторметаном и его производными, — уверенно обновляющими максимумы значений концентрации, перешагнувших психологический порог в 257 % от доиндустриальных уровней. Генеральный секретарь ВМО Петтери Таалас, комментируя выводы доклада 2017 года, отметил, что 3–5 миллионов лет назад, когда на Земле в последний раз наблюдалась аналогичная концентрация  $\text{CO}_2$  в атмосфере, средняя глобальная температура была на 2–3 °C выше, а уровень Мирового океана — на 10–20 метров выше, чем сейчас. Таалас предупредил, что «окно возможностей для решения проблемы изменения климата стремительно закрывается».

Человечеству природой предъявлен «императив выживаемости» как возможный переход к новым формам бытия — ноосферному, экологическому, духовному социализму, не признающему финансовой капиталократии, ей подчинённой и обслуживающей её науки, глобального капиталистического неравенства, вывоза ресурсов в США и страны Западной Европы. В этой связи определение роли и места науки имеет множество смыслов для будущего: (1) создание ноосферной модели будущего человечества; (2) социоприродная эволюция на базе общественного интеллекта и образовательного общества [2]; (3) восприятие образования как «базис базиса» духовного и материального воспроизводства и условие создания модели ноосферы; (4) отношение к науке и образованию как факторам опережающего развития качества человека, качества общественного интеллекта и качества образования; (5) отношение к общественному интеллекту как к среде и средству управления будущим человечества — целостность и единство науки, культуры и образования обеспечат высокое качество такого управления. Проблема управляемости социоприродной динамической гармонией — это ведущая проблема ноосферогенеза XXI века [1,2].

**Тринитаризм как целостная концепция целостного мироздания** позволяет сформировать **классификатор наук**, в котором все науки,



соответствующие звеньям Космической, Геосферной и Биосферной цепей, оказываются взаимосвязанными и взаимодополняющими друг друга в едином целостном Знании, в котором снимается **противоречие между [6] комплексами математизированных естественных и описательных гуманитарных наук** (по Вернадскому противоречие между «двумя синтезами космоса»). Синтез более высокого порядка снимает противоречие синтезов более низкого порядка [6]. При этом все земные науки о человеке и человечестве со всеми личностными и социальными проявлениями в чисто биологическом плане укладываются в звенья «организм» и «популяция, вид» Биосферной цепи. Взаимосвязь и взаимозависимость Космической, Геосферной и Биосферной цепей через прямые и обратные связи вводит космопланетарные аспекты в понятия «Человек», «Человечество», которые оказываются как бы рассредоточенными в тонких структурах [6] по всему Мирозданию, становясь беспредельными по своим проявлениям и бессмертными по сути [6].

Таким образом, с позиций космологии классификатор наук отражает структурный космогенез и глобальную онтологическую (познавательную) эволюцию многомерного универсума. А с позиций антропологии антропокосмизм раскрывает многомерность человеческой природы и человеческого сознания. В зоне пересечения этих позиций определяется актуальная проблема взаимосвязи и взаимопроникновения (1) Природы, (2) Вселенной и Космоса с (3) Человеком, обществом, государством [5]. Развитие общественного интеллекта, научной мысли и образования в этом направлении повышает шансы Человечества в его стремлении к социоприродной гармонии и освоению космоса. **Осознание и принятие космизма** как социоприродной гармонии утверждает наш национальный **научный суверенитет** и закрепляет космологию за Россией.

## **Власть и свобода – оппортунизм целей и поиск соразмерности (гармонии)**

Власть имеет намерение сохраниться и укрепиться. Свобода претендует на равенство и справедливость. Власть безответственна, кто с неё спросит? Разве история по истечении «грифа секретности», а иначе – «себе дороже». Свобода отвечает каждому за всё: за творчество (воплощение желаний, созидание мечты) и самодеятельность (непрофессионализм и самовольность), за анархию (безвластие или самоуправление) и преемственность (иерархию, соподчинённость), за гармонию (соразмерность и стройность) и хаос (бесформенность, беспорядочность, неопределённость).

Можно ли с единой точки зрения взглянуть на проблемы организации и управления отношениями и делами людей?

Скорее нет, чем да!

Тем не менее поиск «рецепта успеха» продолжается. Рождаются новые школы в менеджменте, появляются новые разделы в теории организации, внедряются новые технологии в администрирование, проектируются новые процессы, изобретаются новые модели бизнеса, «оптику» взгляда<sup>1</sup> на отношения и связи людей корректирует представление об экосистеме — организационной структуре, где все связано со всеми.

Сохраняется мировой запрос на «устойчивое развитие»<sup>2</sup>, на национальные правовые системы в рамках «общественного договора» и стереотипы отношения к собственности и наследованию<sup>3</sup> — общественным институтам, поддерживаемым юридическими законами, соблюдение которых обязательно не для тех, кто их инициирует и всякий раз переписывает по необходимости<sup>4</sup>, чем, собственно, усиливает позицию власти и разрушает веру в справедливость. А значит, обнуляет значение этих институтов с точки зрения поиска гармонии в жизни общества.

Единой точкой зрения на проблемы организации и управления отношениями людей, пожалуй, можно было бы признать гармонию. Своего рода «нащупывание», поиск баланса (стройности звучания) между двумя магистральными парадигмами бытия: «эгоистичной технологизации» и «соборной гуманитаризации», синтез, снимающий противоречие которых, предвосхитил В. Вернадский и весьма талантливо реализовал Э. Кочетов в монографии «Космологизация: Новый этап мирового развития в контексте гуманитарной космологии», 2012 г.

Если в начале столетия смена технологических укладов на фундаменте ИКТ-инфраструктуры буквально захлестнула продвинутые экономики мира и умы политиков, учёных, опосредующих развитие своих

<sup>1</sup> «...о моей «оптике» — моём «угле» и «точке» зрения», Э. Кочетов [6].

<sup>2</sup> Устойчивое развитие — оксиморон, консервация движения. «Завуалированная, изощренная апологетика консервации мировых перекосов и их «устойчивое» углубление». «...осуществляется не только закрепление на прежних позициях, но и предпринимаются попытки их дальнейшего укрепления». Альтернатива устойчивому развитию — устойчивая цивилизация. [5]

<sup>3</sup> Институты собственности и наследования увеличивают социальный разрыв в «справедливости». Поддерживают феномен национальных элит, бесконтрольно и беспредельно наступающих на права человека и гражданские свободы, манипулируют сознанием масс в целях самосохранения и узурпации власти. Смещение акцента в способе присвоения собственности — от «заслуженная и заработанная собственность» к «украденная или незаконно присвоенная», спровоцировало появление ещё одного организационного паразита — **офшорных элиток** (примеч. автора).

<sup>4</sup> «Кому вершки, кому корешки» (русская народная сказка «Мужик и медведь»).

экономик в международных (глобальных) альянсах, то в конце второй декады XXI века «качели парадигм» демонстрируют рост амплитуды колебаний в сторону гуманизации общественной жизни. На повестке дня технологизированных организаций гуманитарные ценности: мораль и нравственность — ресурс мира и согласия; идентичность и миростроительство; единство в разнообразии; уникальность в сочетании культур, этнических групп и обширной географии. Реальность глобализации попирается воспрявшими идеями интеллектуального суверенитета, национальными интересами и государственными границами. При этом рациональность в системе ценностей современников сохраняется. Локальные и региональные экономические цепочки, ломая любые границы и разграничения, интегрируются в интернационализованные<sup>1</sup> воспроизводственные ядра (циклы + комплексы) и утверждают в качестве фундамента глобального процесса — геоэкономике. Очевидно, что «глобальный вектор развития неумолим» [5].

При этом многие в научном мире, в мире политики и в сфере экономического опосредования технико-технологических достижений считают, что глобализация «сделала своё дело» и стала «частным случаем более мощных и общих мировых сдвигов», особенно в сфере научного познания. Что произошёл фундаментальный поворот в сторону гуманитарной космологии, в пользу антропокосмической модели бытия.

Так в 2019 году в качестве общественных ценностей заявлены — страсть, и воля к открытиям; стремление постичь секреты мироздания и расширить границы возможного; ощутить через осознание связность, единство мира и каждого с каждым<sup>2</sup> — не отрицая глобального мира, «новые ценности» прокладывают дорогу в космос достижениями, оплаченными мировым доходом<sup>3</sup>, состоящим уже не

---

<sup>1</sup> Интернализация (от лат. *interims* — внутренний) — процесс освоения внешних структур, в результате которого они становятся внутренними регуляторами. «Локальное есть генотип общего» (Е. В. Сапир, 2005). «Что наверху, то и внизу, что внизу, то и наверху» — голографический принцип отражения Вселенной в многомерном строении Человека (Гермес Трисемгист, за несколько тысячелетий до Рождества Христова). Каждая частица содержит в себе всю информацию о целом (Л. Г. Пучко, 2009).

<sup>2</sup> *Connectivity* (*opportunity, community, unity*) — больше, чем связь (примеч. автора).

<sup>3</sup> Мировой доход — это доход в мировом измерении от внешнеэкономической деятельности, получаемый при реализации товаров и услуг, произведенных в рамках интернационализованных воспроизводственных циклов (ядер), транснациональных экономических структур с использованием всех видов национальных ресурсов, в том числе и ресурсов стран, не признанных в качестве участников этих циклов (ядер), и предназначенный для реинвестирования расширенного интернационализованного воспроизводства [6,7].

из ВВП национальных экономик, а из доходов интернациональных технологических цепочек типа ТНК (транснациональных корпораций) или стратегических производственных альянсов, в которых возникает проблема распределения добавленной стоимости среди наций и хозяйствующих субъектов, участвующих в этой цепочке. Неравномерность распределения мирового дохода носит глобальный характер, зависит от борьбы интересов в рамках геополитических зон влияния, от соотношения политических сил, от уровня развития производительных сил, включённых в технологические цепочки, от позиционирования участников в системе мировых обменов, от формы реализации конкурентных преимуществ — геоэкономической ренты. Рентный, спекулятивный характер хозяйственных отношений и кабальность «Общественного договора» провоцируют кризисы, военные конфликты, стагнации, переливы этнической и религиозной пассионарности и другие негативные проявления бытия.

Глобализация со своей «орбиты» позволила оглядеть «мировую панораму», показала изъяны «традиционного мира» и обусловила кардинальные сдвиги в ментальности Человека и в Мировом сообществе. Ценность и красота человеческой жизни получили новое (хорошо забытое старое) прочтение. И как когда-то Н. Г. Чернышевский в романе «Что делать» (1862 г.) предъявил обществу Рахметова, Лопухова, Кирсанова, Веру Павловну, — сегодня заговорили о существовании «Новых людей», прокладывающих дорогу к новому Мирозданию.

Николай Гаврилович наделил «Новых людей» XIX века такими чертами характера, как развитое чувство гражданского долга, исключительной силы ум, железная воля, аскетизм, беспредельная преданность интересам народа. Они стали мерилom общественной морали, идеалами для подражания. Труд и образование героев романа в разных комбинациях с другими обстоятельствами жизни дают бедным людям (сословию разночинцев) неограниченные возможности для самообразования, преимущество в достижении целей перед другими людьми, способность объединять вокруг себя других людей, возможность оказывать деятельную помощь другим людям, личную независимость и уважение свободы других, миссионерское отношение к просветительской деятельности, чувство патриотизма и гражданственности. «Мы бедны, но мы — рабочие люди, у нас здоровые руки. Будем учиться — знание освободит нас, будем трудиться — труд обогатит нас», Вера Павловна.

Роман Н.Г. Чернышевского пронизан осознанной целеустремленностью, убежденностью в том, что индивиду может быть вполне

хорошо лишь в разумно устроенном обществе, среди людей, которым тоже хорошо. Создание благоприятных условий для жизни отдельной личности неотделимо от совершенствования существования всех людей. Опыт, дающий положительные результаты в формировании новых трудовых отношений, основанных на справедливой оплате труда, на совмещении умственного труда с физическим, стал образцом для нескольких поколений русских социалистов, провозглашавших в качестве своих ценностей свободу, справедливость и равенство. «Новые люди» Н. Г. Чернышевского всегда размышляют и исправляют ошибки на этапе замысла, ведут диалоги для выяснения позиций собеседника и каждым своим поступком учитывают интересы другого человека. На первое место для них выходит разум, обязывающий человека постоянно обращаться к самоанализу, давать объективную оценку своим чувствам и положению.

«Новые люди» гуманитарной космологии XXI века – носители идей, в которых высшей ценностью провозглашается Человек, его жизнь и свобода, Человек – творец, мыслитель, созидатель, осознавший тягу к великим поступкам, к большому Делу. Свобода человека воспринимается как интеллектуальный поиск сущностного, спокойный взгляд на вещи, не исковерканное «идеологическими догмами и прочими галлюцинациями» («научным косоглазием», Э.Г. Кочетов) сознание, деятельная готовность к обустройству Мироздания. «Новые люди» ощутили опасность, подкрадывающуюся к Человеку и его Жизни<sup>1</sup>. Они уже сегодня реально формируют эскиз нового мироздания, используя смысловые блоки космологической модели – упорядочивание, соразмерность, гармонию. И этот эскиз предъявляют

---

<sup>1</sup> «Человек приходит в этот мир для того, чтобы стать лучше, а не затем, чтобы стать квалифицированным потребителем и грамотным избирателем на очередных политических выборах. Ему нужны большая цель и возможность плодотворно трудиться для её достижения. Такова уж природа человека, которая в последние годы также претерпевает существенные изменения под воздействием внешнего окружения.» Концепция **природы человеческой деструктивности** (В.С. Дашкевич, 2013) выдвигает гипотезу о том, что глубинная мотивация социального поведения человека определяет его подсознание, которое определяется информационной средой обитания, в том числе средой звуков и символов, т. е. музыкальной и художественной культурой общества. «Деформируя эту природную среду, современный человек нарушает гармонию деятельности левого и правого полушарий головного мозга. При этом ослабляется деятельность правого полушария, ответственного не только за образное восприятие, но также и за альтруистические качества человека, его доброту и внимание к другим людям. Собственно, это и является причиной того аномально высокого уровня эгоизма и жестокости в современном мире, который мы сегодня наблюдаем повсеместно. Для того чтобы устранить эту причину или же существенно ослабить её влияние, необходимо таким образом воздействовать на подсознание людей, чтобы гармония деятельности левого и правого полушарий была восстановлена» [4].

миру с высоких интеллектуальных площадок. По праву интеллектуальными площадками XXI века можно считать Конференцию ООН по устойчивому развитию «Рио+20», 2012; Родосский форум «Диалог цивилизаций», 2017; Евразийский женский форум в Санкт-Петербурге, 2018; Глобальный Бакинский гуманитарный форум, 2018 и др. На этих площадках участники встреч привлекают не формальные доклады, а активный диалог к решению экологических, цивилизационных, гуманитарных, экономических проблем современного общества. «Умение договариваться есть наука, большая, фундаментальная! Новая!», Э. Г. Кочетов о Диалогистике<sup>1</sup> — новой когнитивной модели справедливого устройства миропорядка, в основу которой положен концепт глобальной теории диалога.

«Методологическая орбита диалогистики» открывает мировую панораму многогранной (природной, экономической, политической, социальной, культурологической) жизни планеты, что позволяет по-новому взглянуть на существующие ценности, смыслы, мотивации и стимулы, векторы развития и горизонты бытия. Мир больше не хочет содержать «старовестфальскую» систему, которая экономически не оправданна, «впустую перемальвает ресурсы (интеллектуальные, духовные, трудовые, сырьевые, производственные, финансовые)» [6]. И процесс глобализации не мог не появиться. Его задача как раз и состояла в том, чтобы сломать модель мирового изматывания. В мировые преобразования включились новые силы с глобальным менталитетом. Их задача — совершить **фундаментальный поворот в понимании категории «диалог»**. Не сотрудничество и партнёрство в рассмотрении инициатив, проектов, программ устойчивого развития «золотого миллиарда»<sup>2</sup>, а взаимодействие через диалог Человека с Природой и Космосом — такова повестка дня высокого ранга,

---

<sup>1</sup> Диалог предстаёт как способ, адекватный коммуникативному взаимодействию народов, цивилизаций, мировой системы, мирового сообщества и их институтов с Человеком.

<sup>2</sup> За понятием «золотой миллиард» скрывается определённое, целостное геополитическое видение мировой промышленно-финансовой элитой способов управления мировой экономикой: развитие страны, сохраняя для своего населения высокий уровень потребления, пытаются информационными, политическими, военными и экономическими мерами удерживать остальной мир в менее развитом состоянии, используя его в качестве сырьевого придатка, зоны размещения экологически неблагоприятной обрабатывающей промышленности, места хранения токсичных отходов и источника дешёвой рабочей силы [7]. По мнению С. Кара-Мурзы, «золотой миллиард», как политическая метафора, предполагает глобальное манипулирование общественным сознанием, в целях сохранения «устойчивого роста» в странах «золотого миллиарда», одновременно отрицая возможность такого же развития для стран — «сырьевых придатков», преграждая им пути проникновения на рынки «цивилизованного мира» (примеч. автора).

соответствующая новому тысячелетию. В концепции диалогистики Человек, а не страны или корпорации, выступает в качестве активного субъекта истории, больших дел и поступков. Не Человек трудится на обогащение организованных мировым соглашением хозяйствующих субъектов, а организация, как способ рационализации хозяйственной деятельности, служит Человеку в его стремлении к гармонии бытия (красоте Жизни) и постижению себя через Космос.

## Горизонты управления, или Список дел

Интеллектуальный суверенитет России — в космизме. Принимая Космологизацию сознания и бытия, мы выбираем магистральный путь развития в ключе «синтез Человека, Земли и Космоса». Появление на мировой арене «Новых людей», обладающих космологическим сознанием, будет способствовать возведению нового Мироздания на основе антропокосмизма и высоких гуманитарных технологий. Выход Человека на новые масштабы и горизонты макро- и микромира станет залогом нового качества его бытия. У техногенной цивилизации нет будущего, хотя ее попытки победить природу беспрецедентны!

На смену техногенному (постиндустриальному) миру идёт этноэкономическая модель мировой системы с ее базовыми параметрами: этноэкономической системой и этноэкономической транснационализацией. Её следует воспринимать как новую цивилизационную модель. Проблема трансформации мира под воздействием цивилизационного фактора остаётся одной из центральных. Обретение Россией себя в новом мире — это не только «европейская идентификация», но и «поворот на Восток». *Ex oriente lux* (лат.) — свет начинается с Востока.

Новые люди уже сегодня реально формируют эскиз нового мироздания, в котором Человек — мыслитель, созидатель, а его Жизнь — наивысшая ценность.

Организационный императив нового мироздания — умение договариваться. На интеллектуальных площадках XXI века ведётся диалог о справедливом устройении нового мира, диалог Человека с Природой и Космосом.

Научный суверенитет России может стать потенциалом развития Евразии. О намерениях (власти, руководства, управленцев, менеджеров) говорят дела.

***Интеллектуальные площадки высокого ранга (21-й век)***

Всемирный конгресс по охране природы

Мировой общественный форум (МОФ) «Диалог цивилизаций»

Постоянно действующий форум «Запад-Восток: интеграция и развитие»

Конгресс Асгардии: цифровое государство офлайн

Конференция ООН по устойчивому развитию «Рио+20»

Евразийский женский форум

Глобальный Бакинский гуманитарный форум

Китайский форум «Один пояс, один путь» и др.

**Напутствие:** «Не место красит человека, а человек — место!».

## Литература

1. Аблеев С.Р. Антропокосмическая парадигма эволюции сознания и внеземные факторы ноогенеза URL: <http://www.facets.ru/articles10/4107.htm> (дата обращения 9.04.2019)
2. Вернадскианская революция в системе научного мировоззрения – поиск ноосферной модели будущего человечества в XXI веке (коллективная монография) / Под научн. ред. А.И. Субетто. – СПб.: Астерион, 2003. – 352 с.
3. Вперёд к Великому океану – 6: люди, история, идеология, образование. Путь к себе. Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай» 2018. – 65 с. // URL: <http://ru.valdaiclub.com/files/21545/> (дата обращения 9.04.2019)
4. Колин К. К. Вызовы XXI века и стратегические приоритеты использования интеллектуального потенциала России. / Творчество и развитие общества в XXI веке: взгляд науки, философии и богословия: Сборник статей. / Редакционная коллегия серии: В. Э. Багдасарян, А. Б. Ефимов, К. К. Колин – Санкт-Петербург: Алетейя, 2017. – 378 с. – (Серия: Наука. Философия. Религия)
5. Кочетов Э.Г. Космологизация: Новый этап мирового развития в контексте гуманитарной космологии. Научная монография / Э.Г. Кочетов; Обществ. акад. наук геоэкономики и глобалистики. – М.: Междунар. отношения, 2014. – 912 с.
6. Кочетов Э.Г. Будущее. Мир в координатах новых пространственных форм. – М.: Эдитус, 2019. – 254 с.
7. Львов, Д.С. Экономика развития / Д. С. Львов. – М.: Экзамен, 2002. – 511 с.
8. Литвинцев В. Мегaproект «Единая Евразия: Транс-Евразийский пояс развития», 2019. /Журнал вольного экономического общества России // URL: <http://freeconomy.ru/sovet-ekspertov/megaproekt-edinaya-evraziya-trans-evrazijskij-poayas-razvitiya.html> (дата обращения 24.04.2019)
9. Маркина Е. П. Антропокосмизм в контексте идей русского космизма. / Ученые записки Орловского государственного университета. №4 (54), 2013. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>



- antropokosmizm-v-kontekste-idey-russkogo-kosmizma/ (дата обращения 11.05.2019)
10. Морозов С. М. Homo Sensum [человек смыслопорождающий] Litres, – Philosophy. 2018. – 340 с.
  11. Пучко Л. Г. Многомерная медицина. Система самодиагностики и самоисцеления человека. – М.: АНС: АСТ: Астрель, 2009. – 431 с.
  12. Сологубова Г.С. Инструментальный характер конгрессно-выставочной и ярмарочной деятельности в маркетинге. С. 104–122. // Актуальные вопросы развития конгрессно-выставочной деятельности в период 2010–2016 гг. (междисциплинарный, многоотраслевой и полифункциональный аспекты): сборник статей / под редакцией О.Н. Кострюковой, Г.С. Сологубовой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 159 с.
  13. Чернышов С.Б. После коммунизма. Книга, не предназначенная для печати. Москва, 1989. – 128 с.
  14. Ядрошников И. Потепление Мирового океана – одна из главных угроз человечеству. 2016 / ООО «Экологический правовой центр «БЕЛЛОНА» // URL: <https://bellona.ru/2016/09/16/ocean-climate/>(дата обращения 08.05.2019)

*Спирин И.В., Гришаева Ю.М.*

## **Цифровизация и экологизация как объективные тенденции в подготовке менеджеров**

**Аннотация.** В статье приводятся содержательная интерпретация и сравнительный анализ понятий «управление» и «менеджмент». Обоснованы всеобщий характер управления, особенности трансформации профессионального менеджмента в условиях его цифровизации. Показаны направления обновления содержания труда менеджеров в цифровой экономике. Сформулированы предложения по совершенствованию подготовки и повышения квалификации менеджеров в соответствии с объективными требованиями экологизации профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, цифровая экономика, цифровизация, экологизация, подготовка менеджеров.

*Spirin Iosif, Grishaeva Yulia*

## **Digitalization and ecologization as objective trends in managers training**

**Abstract.** The article provides a meaningful interpretation and comparative analysis of the concepts of «administrating» and «management». Justified by the universal character of management, especially the transformation of professional management in terms of its digitization. The directions of updating the content of managers' work in the digital economy are shown. Proposals to improve the training and professional development of managers in accordance with the objective requirements of environmental protection of professional activity are formulated.

**Key words:** administrating, management, digital economy, digitalization, ecologization, training of managers.

Принимая во внимание современные тренды развития системы профессионального образования, в число которых входят его *цифровизация* (использование цифровых технологий для достижения образовательных целей) и *экологизация* (усиление влияния экологических ценностей и смыслов на существенные характеристики образовательного процесса), рассмотрим последовательно состояние данных подходов к профессиональной подготовке будущих менеджеров.

Отметим, что содержательную конкретизацию и семантическое наполнение понятий *управление* и *менеджмент* следует рассматривать:

- во-первых, с лексической точки зрения, как элементов тезауруса государственного языка Российской Федерации. Государственный статус русского языка установлен в Конституции Российской Федерации и конкретизирован Федеральным законом «О государственном языке Российской Федерации» от 01.06.2005 № 53-ФЗ (ред. от 05.05.2014);
- во-вторых, для практического использования в повседневной практике и однозначного толкования этих понятий в составе различных текстов;
- в-третьих, для адекватного перевода на другие языки и обратно;
- в-четвертых, для использования в кадровой работе со специалистами и руководителями народнохозяйственной и социальной сферы;
- в-пятых, для актуализации содержания образовательных стандартов, образовательных технологий и компетенций лиц, обучающихся и повышающих свою квалификацию.

Этимология русских слов с корнем «менедж» восходит к английскому глаголу «to manage», что значит управлять коллективной деятельностью людей, производственной деятельностью, машиной, заведовать, стоять во главе, справляться. Отглагольные англоязычные существительные management, manager в русском языке приобрели форму калек — менеджмент и менеджер. Вместе с тем в русском языке имеются в основном равнозначные по общему смыслу слова — управлять, управление, управленец. Оправдано ли использование в русском языке указанных англоязычных заимствований?

Анализ показал, что русскому глаголу управлять (соответственно также отглагольным существительным управление и управленец) в английском языке соответствует примерно 40 глаголов, например:

- to control — управлять (станком, прибором, системой);
- to administer — управлять в смысле администрировать;
- to rule — править (осуществлять властные полномочия);
- to drive — управлять (самоходной машиной);
- to lead — управлять в смысле возглавлять что-либо;
- to guide — руководить, возглавлять;
- to conduct — управлять (дирижировать) оркестром, вести экскурсию, а в физике — проводить ток и т.п.;
- to direct — управлять в смысле руководить, предписывать.

Согласно Толковому словарю живого великорусского языка В.И. Даля в XIX столетии современным менеджерам и управленцам

соответствовало существительное «*прикащик*» (приказчик) – приказывающий, кто отдает приказания, большак, старший между младшими, поверенный в делах, уполномоченный от хозяина [1].

В командно-административную эпоху при управлении народным хозяйством понятия *manager* и *management* имели негативный оттенок, ассоциировались с чуждой советскому человеку буржуазностью, ошельмовывались вместе с генетикой и кибернетикой. В изданном в 60-х годах XX столетия философском словаре указано, что менеджмент – это стиль управления капиталистическим хозяйством, характерный для США и Канады. Достаточно меткое определение, поскольку именно в этих странах менеджмент возник как научная дисциплина. Таким образом, менеджмент вобрал в себя специфические особенности североамериканского подхода к управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

Некоторые специалисты высказывают мнение, что вместо понятия менеджмент нужно использовать давно укоренившееся в русском языке понятие управление. Правы ли последователи адмирала, ученого-филолога, государственного деятеля и славянофила А.С. Шишкова (1754–1841), требовавшего непременно заменить иноязычное по происхождению слово «галоши» на исконно русское «мокроступы»?

По нашему убеждению – нет! Такой вывод обоснован тем, что в современном русском языке управление (сравнительно с менеджментом) имеет более широкое толкование. Управление – это понятие, относящееся к разнообразным сферам деятельности, в том числе к техническим и технологическим процессам. А вот менеджмент рассматривает управление как соответствующую деятельность в социально-экономических системах. Это отличает менеджмент от управления объектами иной природы: войска, публично-властные образования, объекты третьего мира (технологии), биологические процессы и т.п. Поэтому справедливо утверждать, что управление и менеджмент соотносятся друг с другом как общее и частное. Поэтому с философской точки зрения они различны.

На поставленный организаторами конференции дискуссионный вопрос о том, является ли управление (менеджмент) видом всеобщей человеческой деятельности, следует дать утвердительный ответ, поскольку:

- во-первых, теоретическим фундаментом построения управления как научного направления служит кибернетика. Основатель кибернетики, лауреат Нобелевской премии Норберт Винер (Norbert Wiener, 1894–1964) назвал свой фундаментальный труд «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине». Само название этой книги явно указывает на всеобщность управления в естественной природе и технологиях. В этой книге и в других

научных публикациях приведены доказательства всеобщности управления в отношении человеческой, в частности, производственной и социальной деятельности;

- во-вторых, в философии под управлением понимается целенаправленная деятельность субъекта управления по изменению состояния управляемого объекта. Весь исторический опыт свидетельствует, что люди всегда осуществляли свою осознанную деятельность с определенными целями. Нет оснований предполагать, что в будущем люди прекратят целенаправленное изменение окружающего их мира, в том числе в экономической и социальной сферах деятельности;
- в-третьих, в древности производственные процессы и их обеспечение ресурсами, информацией, технологиями были сравнительно примитивными и требовали только эпизодического, но всё-таки управленческого вмешательства. Натуральное хозяйство велось на основании внутреннего убеждения работника. В настоящее время экономическая среда ускоренно усложняется. Управление производством и распределением требует выработки сложных решений. Центр формирования затрат переместился из сферы производства в трудно предсказуемую сферу обращения продукции. Нелинейный характер большинства процессов и связей между ними не позволяет полностью заменить труд управленца адекватными моделями и расчетами на компьютерах. Компьютер — превосходный конечный автомат, но человек — непревзойденный интуитивный автомат, способный к эффективным действиям в условиях неопределенности. Отсюда потребность в грамотном управлении и реализующих его менеджерах постоянно повышается и наполняется новым содержанием. Изменяется состав требований, предъявляемых к менеджерам.

Таким образом, управление вообще и менеджмент в частности являются перманентно обновляемыми комплексами соответствующих отношений. Однако со временем изменяются формы и средства осуществления этих отношений. Например, современная торговля, оказание различных услуг коренным образом трансформируются в инновационную бизнес-среду IoT — интернет-вещей [2]. Но управление бизнесом все равно сохраняется. Оно только видоизменяется и усложняется в информационном и логистическом аспектах. Активно развиваются бизнес-системы и бизнес-процессы, построенные на облачных технологиях [3].

Методы и приемы управления производственно-хозяйственной и социальной деятельностью с течением времени менялись, отражая

черты используемого способа производства, специфику общественных отношений, результаты технологических достижений. Крупные по меркам Древнего мира производства использовали труд ремесленников (предпринимателей) или десятков, в лучшем случае – сотен рабов. Рабы не являлись субъектами коллективного труда в гражданско-правовом понимании, поскольку были имуществом наравне с сырьем, готовой продукцией и отходами производства. Основной инструмент управления рабами – кнут надсмотрщика. Прочие стимулы были не очень нужны (латинское слово *stimulus* – тычок, острый металлический наколочник на шесте, которым погоняли упряжное животное). Армии того же исторического периода насчитывали сотни тысяч воинов. Воины по большей части были свободными людьми, к тому же вооруженными. Поэтому необходимость в управлении коллективной деятельностью людей возникла в военной сфере. В военной сфере сформировались как научно-практические категории все приемы и методы управления, используемые в настоящем времени во всех иных сферах. Основы управления коллективами людей инвариантны по отношению к содержанию регулируемых отношений: военное дело, производство, социальные институты, исследования, регулирование публично-властных отношений, сценическое искусство и проч. [4].

В современном постиндустриальном обществе наиболее высокими темпами развивается сфера услуг. В сфере услуг особо велика доля менеджеров, осуществляющих управление в реальном масштабе времени. Например, на городском пассажирском транспорте общего пользования доля работников аппарата управления составляет до 10 % всего их числа. Процесс перевозок очень лабильный, трудно прогнозируемый с высокой точностью, поскольку спрос на перевозки формируется в основном статистически и оперативным образом. Менеджер должен уметь принимать нетиповые решения и решительно действовать в условиях неопределенности.

Содержание труда менеджера зависит от изменений, обусловленных автоматизацией рутинных операций и от территориальной разобщенности объекта и субъекта управления. Последнее характерно для транспорта, основная производственная деятельность которого осуществляется за пределами территории транспортных организаций.

Значительные изменения в квалификационных требованиях к управленческому персоналу происходят в связи с распространением *цифровой экономики*. В конкурентной борьбе на рынке побеждают производители, обеспечившие наиболее полное использование возможностей, предоставляемых интернет-технологиями. Так, современные крупные торговые центры превращаются, по сути, в демонстрационные

залы продаваемых товаров. Покупки же выгоднее и быстрее делать через интернет. Технологии IoT позволяют сократить конечные цены товаров в розничной торговле на 20 % по сравнению с ценой в традиционных магазинах. Интернет-торговля существенно сокращает дорожный трафик, что оказывает серьезное влияние на уменьшение загрязнения окружающей среды выбросами от транспортных средств покупателей, ищущих «свой» товар. Интернет обеспечивает появление новых рабочих мест, доступ на ранее закрытые рынки, уменьшение издержек в сфере обращения товарной массы.

Разработаны и реализуются планы внедрения информационных технологий в управление энергетическими, водными и топливными ресурсами, в создание умных городов, уменьшение транзакционных издержек, строительство высокотехнологичных медицинских центров и другие проекты. Использование вновь формируемого потенциала IoT не отрицает необходимости управления им. Требуется инновационный подход к квалификационной подготовке менеджеров, поскольку меняется содержание их труда. В данном контексте уместно перейти от понятия «цифровая экономика» к понятию «цифровое образование», поскольку очевидна взаимосвязь характера профессиональной подготовки и будущей профессиональной деятельности.

Отметим, что под цифровым образованием мы понимаем педагогически адаптированную образовательную среду, включающую ИТ-инфраструктуру и смарт-технологии (Большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, виртуальная и дополненная реальность, 3D-печать и др.). Важной категорией, объединяющей, на наш взгляд, направления поиска решения задач цифровой экономики и цифрового образования, выступает *интеллектуализация*, под которой мы вслед за И.В. Роберт [5] понимаем «...обеспечение информационного интерактивного взаимодействия между субъектами процесса обучения многовариантным причинно-следственным анализом данных (информации) обо всех аспектах данного процесса с последующей обработкой, визуализацией, получением и сохранением результатов для их предоставления и совместного использования всеми заинтересованными пользователями».

Управление и менеджмент трансформируются на стратегическом и тактическом уровнях в связи с переходом на инновационную концепцию развития производственно-экономической и социальной деятельности, получившую международно признанное наименование устойчивого развития – Sustainable Development. Устойчивое развитие (УР) – образ жизни мирового сообщества, при котором главной задачей является обеспечение нормальных условий для всего населения

планеты без ущемления интересов последующих поколений. Очевидно, что решить задачи «стратегии переходного периода» (по Н.Н. Моисееву) [6] – периода УР возможно только с помощью изменения экологического сознания и способа экологического мышления общества в целом и каждой отдельной личности, в частности. В связи с этим образование (на всех без исключения уровнях) как важнейший ресурс формирования экологической культуры приобретает особенно важное значение. Под экологической культурой личности мы понимаем новое качество культуры [7] адекватного бытия человека, основанного на принятии себя как части целостности – глобальной экосферы. *Экологизация* в таком случае есть педагогическое средство, направленное на формирование экологической культуры будущего выпускника вуза.

Устойчивое развитие как воплощение объективных экологических смыслов, очевидно, является генеральным направлением социально-экономического прогресса. Его методология характеризуется не реализацией в узких национальных рамках, а глобализируется на основании результатов международной конференции Rio+20 [8], а также последующих встреч, организованных под эгидой ООН.

Переход к устойчивому развитию часто трактуется как забота о сохранении окружающей среды. Но устойчивое развитие не ограничивается только решением экологических проблем. Устойчивое управление исходит из интеграции интернальных и экстернальных результатов производственно-хозяйственной и социальной деятельности, распространяясь на континенты, государства, их регионы, населенные пункты, а также бизнес-структуры.

Традиционный подход к хозяйственной деятельности основан на учете меркантильных интересов инвестора (расходы, доходы, прибыль). Экологические, социальные, ресурсные, градостроительные и другие результаты формально провозглашаются в форме миссии организации, но реально не принимаются во внимание. Развитие по устойчивому сценарию предполагает оценку деятельности, обеспечивающую полный учет всех издержек и полученных конечных результатов всевозможных стейкхолдеров. Это требует от менеджмента и чиновников властных структур трансформации своей психологии (во всяком случае, ее профессионального компонента).

Такая трансформация возможна только за счет инновационных подходов к образовательной деятельности в направлении устойчивого развития [9]. В настоящее время на международном уровне осуществляются меры по интеграции опыта и передовых разработок научно-педагогической общественности различных стран в вопросах устойчивого развития, в том числе при обучении будущих менеджеров [10, 11].



Устойчиво-ориентированная перестройка психологии выпускников вузов и ссузов (будущих менеджеров в различных сферах деятельности) формируется научно-педагогической общественностью, о чем свидетельствуют материалы конференции, проведенной под эгидой Российской Академии образования [12].

Готовность выпускников вузов к решению новых задач устойчивого развития в рамках их будущей работы в народном хозяйстве и социальной сферы оценивается профессиограммой специалиста [13]. Новейшие разработки авторов настоящей статьи в вопросах устойчиво-ориентированного образования специалистов рассмотрены в работе [14].

Таким образом, объективные тенденции цифровизации и экологизации в профессиональном экономическом образовании (на примере подготовки менеджеров) выступают сегодня в качестве значительного дидактического потенциала, обеспечивающего подготовку «специалиста будущего», способного принимать решения в новом формате работы с информацией (тренд «цифровизация»), а также воплощать в практике экологические ценности и смыслы, несущие глубокие гуманитарные идеи (тренд «экологизация»).

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19–013–00322 А «Поликультурное проектирование экологического развития личности в цифровом образовании».

## Литература

1. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка, 2-е изд., испр. и доп. С-Петербург – Москва, 1882. Т.3, с.415. [Имеются современные факсимильные воспроизведения этого издания].
2. Vidyasagaran, S., Devi, S., Varma, A., Rajesh, A., Charan, H. A Low Cost IoT Based Crowd Management System for Public Transport. Proceedings of International Conference on Inventive Computing and Informatics (ICICI 2017) November 2017. Coimbatore, India. IEEE. Pp. 222–225.
3. Proceedings of the 1st ACM Symposium on Cloud Computing, SoCC'10. Indianapolis, ACM, 10–11 June 2010.
4. Спирин И.В. Исторические примеры повышения устойчивости управления: опыт военных действий. Материалы XVII Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство» / под научной ред. В.И. Маршева. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова. 30 июня – 2 июля 2016. С. 287 – 294.
5. Роберт И.В. Развитие информатизации образования на основе цифровых технологий: интеллектуализация процесса обучения, возможные негативные последствия//Наука о человеке: гуманитарные исследования. – Издательство: Омская гуманитарная академия (Омск), 2017. – №4(30). – С. 65–71.

6. Степанов С. А. Концептуальные основы экологического образования для устойчивого развития в научном наследии академика Н. Моисеева (попытка систематизации и структуризации). М.: Изд. МНЭПУ. 2011. 124 с.
7. Глазачев С. Н. Пределы устойчивого развития/О необходимых чертах цивилизации будущего (научное издание по материалам Международного форума, посвященного 90-летию со дня рождения выдающегося российского ученого, академика РАН Н. Н. Моисеева)/ Под ред. А. Т. Никитина, С. А. Степанова. – М.: Изд. МНЭПУ, 2008. 118–123.
8. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro. Available: <https://docs.google.com/gview?url=http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf&embedded=true>.
9. Айти-Нагойская декларация по образованию в интересах устойчивого развития. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002310/231074r.pdf> (дата обращения: 20.04.2019).
10. UNESCO. Shaping The Future We Want. UN Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014); Final Report. UNESCO: Paris, France, 2014. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002303/230302e.pdf> (дата обращения 18.07.2018).
11. UNESCO. First Intergovernmental Conference on Environmental Education. Final Report. Tbilisi. Available online: [http://www.gdrc.org/uem/ee/EE-Tbilisi\\_1977.pdf](http://www.gdrc.org/uem/ee/EE-Tbilisi_1977.pdf) (дата обращения 18.04.2019).
12. Год экологии в России: педагогика и психология в интересах устойчивого развития: сборник статей научно-практической конференции. 4–5 декабря 2017. Составители М.О. Мдивани, В.И. Панов, Ю.Г. Панюкова. Москва, Издательство «Перо», 2017. 541с. 4 Мбайт. [Электронное издание].
13. Grishaeva Yu.M., Tkacheva Z.N., Medvedkov A.A., Volgin A.V., Krylov P.M., Litvinenko V.V. Ecological Aspects in the Focus of Professional Education: Substantive and Methodological Discourse. *Man in India*. 2017, volume 97, issue 14. pp. 1–9.
14. Grishaeva Yu.M., Spirin I.V., Matantseva O.Yu. Aspects of Professional Education in the Higher School in the Interests of the Techno-Sphere Safety. *Modern Research of Social Problems (Online Scientific Journal)*. 2016, N 9 (65), pp. 5–18.

*Суханова Г.Н.*

## **Управление персоналом и рекрутинг в Древнем мире: анализ исторических источников**

**Ключевые слова:** история рекрутмента (рекрутинга), история управления персоналом, управленческие практики в Древнем мире, эволюция подбора персонала (Древний Восток и Античность).

*Sukhanova Gulshat Nazifovna*

## **HR-management and recruiting in the ancient world: analysis of historical sources**

**Keywords:** history of recruitment (recruiting), history of personnel management, management practices in the Ancient world, the evolution of recruitment (Ancient East and Antiquity).

Подбор персонала и формирование штата (команды) являются ключевыми составляющими деятельности менеджера на любом уровне управления. От качества принимаемых руководителем кадровых решений, связанных с отбором и расстановкой кадров, зависит не только успех организации, но и ее способность выжить в современных условиях.

Несмотря на то что работа с персоналом была выделена в отдельную управленческую функцию сравнительно недавно, а должность менеджера по персоналу возникла еще позже, существуют исторические документы, свидетельствующие о том, что еще во времена древних цивилизаций на уровне высших правителей роли эффективного подбора персонала придавалось немалое значение.

В одной из своих ранних работ автором была предпринята попытка «отследить» функции менеджера по персоналу в различных периодизациях разных авторов. В статье «К истокам профессии. Часть вторая: периодизация истории управления человеческими ресурсами» приведена диаграмма, отражающая основные особенности периодов, выделенных Клодом Джорджем [1], в разрезе HRM-функций (см. рис. 1).

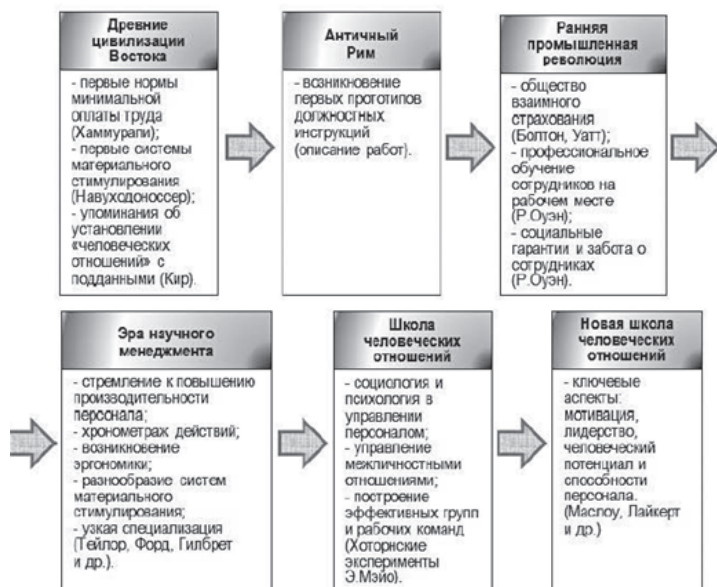


Рисунок 1. Функции менеджера по персоналу в периодизации Клода Джорджа [2]

Особый интерес представляет собой период, включающий в себя эпоху Античности и древние цивилизации Востока.

В дошедших до нашего времени исторических источниках можно обнаружить и выделить несколько событий, свидетельствующих о наличии в окружении древних правителей лиц, временно или постоянно занятых работой по набору и отбору персонала (в основном военных служащих).

Так, к примеру, в 318 г. до н.э. древнегреческий полководец Эвмен из Кардии, столкнувшись с нехваткой воинов, снарядил своих доверенных лиц в «рекрутинговый» тур по соседним государствам, чтобы в сжатые сроки привлечь как можно больше наемных солдат в свою армию [3].

Еще ранее в Древнем Египте в период правления XVIII династии (1550–1292 годы до н. э.) были произведены массовые назначения офицеров на должности жрецов, чтобы остановить практику наследования должностей внутри жреческих семей. Это потребовало от правителей тщательной проработки процедуры отбора нанимаемых жрецов: помимо того, что претенденты должны были удовлетворять целому перечню требований в отношении моральных и физических характеристик, им еще нужно было пройти «испытание соблазнами», в ходе которого

кандидатов подвергали различным искушениям. Разработкой этих процедур и отбором занимались отдельные люди [4].

Древний Китай в свое время разработал систему государственных экзаменов (кэцзюй) для отбора кандидатов на государственную службу. Наиболее ранний документ, свидетельствующий о проведении такого письменного государственного экзамена (и в Китае, и в мире), датируется 165 годом до н. э. [5]

До наших дней сохранились лишь некоторые памятники истории, послужившие источниками знаний об основных принципах менеджмента и представлениях древних правителей об эффективном управлении персоналом (см. табл. 1).

Таблица 1

### Основные памятники истории управленческой мысли Древнего мира [6]

Название работы	Примерная дата и место написания	Ключевые темы и затрагиваемые вопросы
Тексты пирамид	24 в. до н.э. (Древний Египет)	описание и характеристики 27 управленческих должностей (царь, визирь, писцы различных уровней), отражается значимость эффективного управления
«Поучение Гераклеопольского царя (Ахтоя) своему сыну Мерикара»	22 в. до н.э. (Древний Египет)	правильный подбор окружения, разумное обоснование принимаемых кадровых решений, забота о подданных, справедливое правление, суровое обращение с теми, кто замышляет смуту
«Поучение визиря (чати) Ахтоя своему сыну Пиопи»	20 в. до н.э. (Древний Египет)	отмечается значение управленческого образования, знания специальных писаний для успешного управления
Свод законов Хаммурапи	18 век до н.э. (Древняя Месопотамия)	изложена система правовых норм, направленных на всестороннее укрепление экономической власти государства; содержал статьи, регламентирующие наем рабочей силы и долговое рабства
Список чиновников царя Асархаддона	7 век до н.э. (Древняя Месопотамия)	содержит упоминание о 159 чиновничьих должностях, возникших в ходе административной реформы; документ содержит должностные инструкции для управленческих должностей
«Артхашастра» («Наука политики»)	4–3 вв. до н.э. (Древняя Индия)	содержатся сведения о государственном, политическом и хозяйственном строе, методах и принципах управления; излагаются процедуры оценки кандидатов на должность министров, осуществляемые с помощью доверенных людей и тайных агентов (рекрутеров); приводятся требования к личным и деловым качествам высших руководителей — министров, главных советников, послов, домашнего жреца

Окончание табл. 1

Название работы	Примерная дата и место написания	Ключевые темы и затрагиваемые вопросы
Шэнь Пу Хай: «Шэнь-цзы» («Книга мудрости Шэнь»)	400–337 гг. до н.э. (Древний Китай)	в тексте представлен набор качеств, которыми должен обладать правитель: выдержка, скрытность, недеяние (увэй) – внешняя непроницаемость для других. Он также предлагал при подборе чиновников исходить из следующих критериев: способности и компетентность, прошлые достижения, старшинство
Платон: «Законы», «Государство», «Критий» и др.	428–348 гг. до н.э. (Древняя Греция)	Естественное различие между людьми по способностям и характеру неизбежно ведет к разделению труда, обязанность управленцев состоит в том, чтобы распределить трудовые обязанности в соответствии со способностями гражда
Марк Порций Катон: «О земледелии» (De agri cultura)	234–149 до н.э. (Древний Рим)	В работе предприняты попытки рассчитать потребность в рабочей силе с учетом количества земли, определить функции, методы управления, предусмотреть меры стимулирования труда, определить нормы выработки

В таблице приведены лишь некоторые наиболее значимые работы, однако и из этого ограниченного перечня можно сделать вывод о том, что в Древнем мире вопросам управления персоналом, подбору и расстановке кадров (в основном чиновников, религиозных и военных служащих) уделялось серьезное внимание.

## Литература

1. George C.S. 1968. The history of management thought. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
2. К истокам профессии. Ч. 2: Периодизация истории управления человеческими ресурсами / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – № 05. – С. 5–10.
3. Всемирная история кадровой индустрии / Татьяна Баскина. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 269.
4. Richard H. Wilkinson. The Complete Temples of Ancient Egypt. – Thames & Hudson Publication, 2000. – С. 91–94. – 256 с.
5. Creel, The Origins of Statecraft in China, 16
6. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 487 с.

*Хорошильцева Н.А.*

## **Требования к компетенциям менеджеров в условиях цифровизации**

**Аннотация.** В настоящее время на современном российском рынке труда оценка на основе разработанной модели компетенций является достаточно распространенным методом оценки работников и кандидатов на работу. Этот метод широко применяется к оценке характеристик руководителей всех иерархических уровней. Уже сложились общие подходы к построению модели компетенций, определению набора управленческих компетенций, схожие определения содержания и критерии оценки управленческих компетенций.

Цифровизация всех сфер жизни и деятельности человека существенно меняет содержание управленческого труда. Одновременно меняются роли менеджеров в процессе управления компанией. Цифровизация формирует, с одной стороны, новые требования к руководителям. А с другой стороны, изменяет уже сложившиеся требования к компетенциям менеджеров. Отчасти цифровизация направлена на автоматизацию некоторых функций управления, в то же время усиливая другие управленческие функции, что повышает требования к руководителям. Автор в статье рассматривает изменение традиционных компетенций руководителей в условиях цифровизации.

**Ключевые слова:** оценка работников, компетенция.

*Natalia Khoroshiltseva*

## **REQUIREMENTS FOR COMPETENCIES OF MANAGERS IN TERMS OF DIGITALIZATION**

**Abstract.** At present, in the modern Russian labor market, assessment based on the developed competency model is a fairly common method for assessment employees and job candidates. This method is widely used to evaluate the characteristics of managers at all hierarchical levels. General approaches to building a competency model, defining a set of managerial competencies, similar definitions of content and criteria for evaluating managerial competencies have already been established. Digitization of all spheres of life and human activity significantly changes the content of managerial work. At the same time, the roles of managers in the

company management process are changing. On the one hand, digitization forms new requirements for managers. On the other hand, it changes the already existing requirements for the competence of managers. Partly digitalization is aimed at automating some management functions, while at the same time strengthening other managerial functions, which increases the requirements for managers.

The author in the article considers the change in the traditional competencies of managers in the conditions of digitalization.

**Key words:** assessment, competencies.

В настоящее время существует множество определений компетенций в трудовой деятельности. В основе одних лежит квалификационный подход: компетенция понимается как определенный уровень квалификации, т.е. способности применять знания, опыт, навыки, умения в деятельности для достижения поставленных профессиональных целей. Вторые базируются на определении индивидуальных качеств личности человека, которые необходимы для трудовой деятельности. Третьи базируются на описании взаимосвязанных характеристик человека, включающих как показатели квалификации (образование, опыт, умения и навыки), так и личностные качества и поведенческие особенности, которые требуются для успешной и результативной трудовой деятельности.

В практике управления персоналом многих современных компаний часто используют требования к работникам и кандидатам на работу, описанные как формальные требования к личным, профессиональным, социальным и т.п. характеристикам человека. Большинство используемых в управлении персоналом моделей компетенций выделяют три группы компетенций:

1. Профессиональные компетенции или способность успешно (результативно) действовать при решении профессиональных задач, используя практический опыт, умения и знания.
2. Личностные компетенции — личные качества, поведенческие особенности, черты характера, физиологические характеристики и другие свойства человека, которые необходимы для успешной трудовой деятельности.
3. Ключевые корпоративные компетенции — система специальных требований к работникам, которые необходимы для данной конкретной компании с учетом специфики ее деятельности, положения на рынке, отраслевой особенности, корпоративной культуры и т.п.

Компетенции по каждой должности формируются не как обычный набор требований или список характеристик, а образуют систему качеств, необходимых для эффективной работы на конкретной должности в конкретной компании. Каждый работник обладает определенным



уровнем компетентности, т.е. совокупностью качеств (образование, опыт, навыки, личные качества, особенности поведения, способность принимать решения, достигать результаты и т.п.), которые выражены на каком-либо уровне и позволяют достигать результатов деятельности заданного количества и качества. Т.е. компетентность – это потенциальная готовность человека заниматься определенной профессиональной деятельностью с целью достижения желаемого результата.

Компетентность человека проявляется в разных сферах жизнедеятельности, в том числе в:

- познавательной деятельности (познание, обучение, саморазвитие и т.п.);
- гражданско-общественной деятельности (участие в общественной и политической жизни, гражданская позиция, волонтерство и т.п.);
- бытовой деятельности (ведение домашнего хозяйства, создание семьи, воспитание детей и т.п.);
- культурно-досуговой деятельности (организация свободного времени, увлечения, хобби, занятия физкультурой и спортом, образ жизни и т.п.) и
- социально-трудовой деятельности (выбор профессии, построение карьеры, эффективность профессиональной деятельности и т.п.).

При этом компетенции объединяют в группы по содержанию деятельности, для которой они необходимы. Например, в группу «информационные компетенции» входят способности человека искать, анализировать, оценивать, отбирать, обрабатывать, передавать, хранить, обновлять информацию, необходимую для деятельности.

В группу «познавательные компетенции» включают способность человека ставить цели, планировать, анализировать, оценивать деятельность и ее результаты, действовать в стандартных и нестандартных ситуациях, а также распознавать их, навыки расчета, вычисления, обработки данных различными методами и владение необходимыми методами познания.

В группы «коммуникативных компетенций» входят способности человека взаимодействовать с людьми, умение работать в коллективе, группе и команде, навыки реализации различных социальных ролей.

Корпоративная модель компетенций описывает характеристики работника, которые им необходимы в данной конкретной компании, чтобы быть успешными и эффективными в ней. В модель компетенций обычно включают:

- корпоративные компетенции, т.е. качества, необходимые всем сотрудникам данной конкретной компании;

- специальные или специфические компетенции, которые необходимы только для какой-то конкретной группы или категории работников (например, для менеджеров по продажам, или маркетологов, или экономистов и т.д.);
- менеджерские компетенции, которые необходимы руководителям компании.

В традиционной модели компетенций информационные или цифровые компетенции обычно относились к специальным компетенциям, которые требовались работникам определенной профессии или специальности, т.к. содержание их трудовой деятельности напрямую было связано с работой с информацией. Цифровизация трудовой деятельности распространила информационные технологии на все сферы жизни человека и практически все виды профессиональной деятельности, в том числе на управленческий труд. В этих условиях информационные компетенции перестают быть специальными (или специфическими) и становятся управленческими. Изменение содержания управленческого труда, применение принципиально новых технологий обработки информации и принятия решений остро ставит вопрос об изменении роли руководителя в системе управления процессами, ресурсами, работниками. Так, например, компетенция «Ориентация на результат» традиционно включалась в управленческие компетенции руководителя. В описание этой компетенции входили такие качества, как умение:

- комплексно видеть ситуацию;
- рассматривать ситуацию системно;
- выделять отдельные элементы системы и связи между ними;
- расставлять приоритеты;
- учитывать особенности текущей ситуации;
- понимать ограничения и др.

Поведение работника при этом оценивалось через следующие навыки:

- формулировать проблему;
- понимать суть проблемы;
- рассматривать альтернативные варианты решения проблемы и достижения поставленной цели;
- расставлять приоритеты;
- выбирать оптимальное решение;
- оценивать достигнутые результаты;
- рассчитывать и анализировать эффективность деятельности;
- оценивать достигнутые результаты;
- анализировать причины успешной или неуспешной деятельности.

Современные информационные технологии позволили значительную часть необходимых умений и поведенческих особенностей человека автоматизировать и, в сущности, заменить. Например, умение комплексно видеть ситуацию, рассматривать ситуацию системно, выделять отдельные элементы системы и связи между ними, расставлять приоритеты и другие зачастую выполняет информационная система в автоматическом режиме. Да и навык оценивать достигнутые результаты, рассчитывать и анализировать эффективность деятельности и оценивать достигнутые результаты тоже в прежнем объеме от работника не требуется, т.к. это тоже функции современных информационных систем, многие из которых приближаются к искусственному интеллекту. При этом при принятии управленческих решений возрастает умение менеджера комплексно видеть ситуацию, рассматривать ситуацию системно, учитывать особенности текущей ситуации и понимать ограничения. Возрастает и требование к навыку руководителя формулировать проблему, понимать ее суть и анализировать причины успешной или неуспешной деятельности. Применение современных цифровых технологий меняет содержание управленческой деятельности, набор необходимых компетенций, их содержание, а также существенно изменяет процесс принятия управленческих решений. Таким образом, технологические изменения неизбежно отражаются на профессиональных требованиях к любому работнику, в том числе и к руководителю. Это неизбежно приводит к изменению требований к компетенциям и методов оценки руководителей.

## **Jobs and skills in the digital economy**

**Keywords:** digital economy, digital technologies, the future of professional skills, organization of work, reshaping of business models, competitiveness in the job market, the risk of unemployment

To some people, the words «digital technologies» may evoke one simple image: a human-like robot sitting at their desk, doing the work that they used to do!

However, economic history shows that, after a period of disruption brought about by new technologies, economies have generally managed to generate enough jobs for their workforce.

Will the digital economy be any different?

Digital technologies should make it possible to produce more goods and services with less labor, which will expose some workers to the risk of unemployment or lower wages.

However, higher productivity also translates into lower prices and new products, and higher final demand and higher employment.

All of this takes time.

In addition, the new jobs enabled by digital technologies require different skills.

Some of these skills are technical, such as software development, web management, but others have little to do with technology.

For instance, higher frequency of digital information in firms calls for better planning and quicker responses, more co-operation across teams as well as stronger leadership. Marketing and selling over a social network require different skills than those involved in face-to-face sales.

In short, digital technologies is reshaping business models and firms' organization, and making «soft skills», such as information-processing, self-direction, problem-solving and communication, become more important.

Many people, however, do not seem to have such skills.

Those who have the skills get ahead faster, which could cause higher inequality.

In particular, some argue that digital technologies have raised the demand for high and low skills and reduced the demand for medium skills.

The effects of digital technologies go beyond employment and skills to the very organization of work, by enabling firms to segment tasks in new ways and to increase the use of temporary labor.

With innovative online platforms, new firms are connecting individual providers with individual customers (often in different locations), turning some full-time, long-term jobs into an uneven flow of «on-demand» tasks.

A continuation of this trend would transform the traditional employer-employee relationship, with significant implications for labor market policy and social dialogue.

For workers, greater flexibility in the choice of working time may mean lower job security, higher income volatility, less direct, if not lower, access to social protection and more responsibility for skills development and upgrading.

It is becoming more and more even that lifelong learning of a good specialist, who wants to master his or her craft and become a top professional, who «leads the field», is more critical than ever in the modern world of the non-ending technological progress.

## **Shifting sands: changing attitudes towards management history in western academia**

### **Introduction**

Management, as a discipline and an occupation, has become a ubiquitous feature of the modern world. Even if we do not aspire to be a manager, or have a managerial role thrust upon us, the institutions and mores of management pervade almost every aspect of our lives. Managers are also held accountable for the ultimate success or failure of a business; an accountability that reflects Peter Drucker's (1963: 13) maxim in his classic study, *The Practice of Management*, that «the quality and performance of its managers is the only effective advantage an enterprise in a competitive economy can have.» Evidence of the benefit of modern entrepreneurial and managerial performance is found in the comparative abundance that today surrounds even the world's developing economies. According to World Bank (2017) estimates, the percentage of the world's population experiencing extreme poverty fell from 42.2% to 10.7% between 1981 and 2013.

For most of the 19th and 20th centuries the general perception of «management» was that it was something new in the human experience, that its transformative role was associated if not with capitalism at least with industrialization. From the outset, however, societal understandings of «management», «capitalism» and «industry» were as much – if not more – a product of academic thought as they were of the actual managers who worked in the world's factories, railroads and mines. In the first instance, understandings primarily stemmed from the discipline of economics or, to be more exact, political economy. Although «classical economics» has become associated with market-based explanations, the founders of classical economics (Smith, Ricardo, Mill) clearly understood that what was most revolutionary about the new capitalism was not its capacities for exchange, but rather its capacities for production. The «division of labor» had become such a revolutionary force, Adam Smith (1776 / 1999: Book 1, Chap.1, para. 5) argued in *The Wealth of Nations*, because it had become inextricably linked with «the invention of a great number of machines which facilitate and abridge labor, and enable one

man to do the work of many». The neo-classical economist, Alfred Marshall (1920: 291) also gave primacy to production over exchange, arguing in his *Principles of Economics* that «the shorter the period we are considering» the greater is «the influence of demand on value; and the longer the period, the more important will be the influence of the cost of production on value.» Despite their criticisms of capitalism, Karl Marx and Frederick Engels were also unabashed supporters of the wealth producing capacities of new systems of production and management. In their *Communist Manifesto*, Marx and Engels (1848 / 1951: 37), for example, declared that capitalism has produced «more colossal productive forces than have all preceding generations together.» If, Marx (1853 / 1951: 323) later declared, entire peoples had to be dragged towards industrialization and «progress» through «blood and dirt, through misery and degradation», then so be it.

If original academic and societal understandings of industrial society were primarily forged by economists, by the early 20th century the profession and discipline of management was producing its own, distinctive understandings. Some, such as those penned by Frederick Taylor (1916 /1967) and Frank and Lillian Gilbreth (1925), emphasized workplace efficiencies associated with the division of labor. Others, notably Chester Barnard, Elton Mayo, Douglas McGregor and Victor Vroom, placed emphasis on the psyche of workers and their capacities for engagement and motivation. By the latter half of the 20th century there also emerged a number of schools of thought in the disciplinary distinct fields of business history, management history and labor history, each of which provided their own understandings as to what made modern management such a transformative agency.

Four studies were most influential in forging what have come to be regarded as the «traditional» or «mainstream» understandings of business and management. In management history per se the defining work was that made by the British historian, Sidney Pollard (1965), in his *The Genesis of Modern Management*. As the title of his book suggested, Pollard saw «modern management» as something historical new and revolutionary, unlike anything that had previously existed in history. Initially a product of Britain's Industrial Revolution, «modern management» differed in Pollard's (1965: 6–7) opinion from early supervisory systems of work in that managers not only had to sell their goods at a «profit» but also «to relate them to costs, and sell them competitively». Unlike «managers» from the pre-industrial era, who had neither the inclination nor the means to understand their production costs – and who in the case of public works programmes such as the construction of the pyramids were intent on production regardless of cost – Britain's factory managers faced unprecedented problems in estimating costs (and hence profits). Unlike earlier slave and serf-based societies, modern managers

also dealt with legally free workers, creating historically unique problems of recruitment and motivation. If Pollard associated the «genesis» of management with Britain's factories in the period between 1770 and 1830, Alfred Chandler, Jr., the central figure in business history, argued that both modern management and the business enterprise were uniquely American creations, the product of the United States railroads and the creation of the world's first internal mass market. In Chandler's (1977: 12) opinion, «The visible hand of management replaced the invisible hand of market forces when and where new technology and expanded markets permitted a historically unprecedented volume and speed of materials through the process of production and distribution.»

The third figure who profoundly influenced mid-to-late 20th century understandings of management and industrialization was the British labor historian, E.P. Thompson. In a chapter entitled «The Transformative Power of the Cross», contained within his seminal work *The Making of the English Working Class*, Thompson (1963: 385–440) argued that new factory work practices and efficiencies came as much from within the new urban working class itself as from employers. In church «Sunday schools», workers taught themselves and their children how to read. Religious education, most particularly that associated with the non-Conformist sects (Methodists, Presbyterians, Baptists), also emphasised values of sobriety, self-improvement and discipline that equipped their members for material success. Church and Friendly Society membership also trained workers in managing budgets, conducting meetings, public speaking and organising. The fourth study that profoundly influenced the shaping of «traditional» or «mainstream» management history is *The Evolution of Management Thought*. Currently in its 7th edition, this work was originally the creation of Dan Wren (University of Oklahoma) with latter editions being updated, revised and expanded in collaboration with Wren's colleague, Arthur (Art) Bedeian (Louisiana State University). In terms of management history within the United States it is impossible to understate the influence of this book, and of its two authors. For Wren and Bedeian (2017), management is seen in overwhelmingly positive terms, driving a process of both intellectual enlightenment and of economic and political liberation. The influence of Wren and Bedeian's ideas is found not only in their publications but also in their leadership roles within the (American) Academy of Management (AOM) and as PhD supervisors and intellectual mentors. For a generation, Wren, Bedeian, their colleagues and their former students dominated management history within the United States. Both Wren and Bedeian were foundation members of the AOM's Management History Division (MHD) in 1971. Subsequently, Wren served as the Division's Chair in 1975 with Bedeian becoming Chair in 1977 (Greenwood, 2015). Writing of Wren's influence, Jack Duncan, the past President of the (United States)



Southern Management Association wrote in 2003 that, «management scholars generally agree that Dan Wren is the most distinguished management historian of the current generation. Most scholars, I believe, would consider Dan of equal status to business historians such as Alfred Chandler» (cited Novacicvic, Jones and Carraher, 2015: 18). Similar comments are equally true with regard to Art Bedeian,

If one was submitting to a Western business history, management history, or labor history journal in the 1980s, 1990s, or even in 2000, one did so in the near certain knowledge that the editors and reviewers shared the understandings of Pollard, Chandler, Thompson, Wren and Bedeian. Similarly, if one talked to an Executive member of the MHD at the AOM's Annual Meeting one could almost be assured that one was speaking to a colleague of Wren or Bedeian, if not one of their former students. This is not the situation that prevails today. Instead, both journal editors and reviewers are increasingly steeped in postmodernist ideas of various hues. Intellectual heirs to Jacques Derrida, Michael Foucault, Paul Ricoeur, Jean-Francois Lyotard, Bruno Latroux and Hayden White, postmodernist management and business historians are not only opposed to capitalism and management. Instead, they argue that modern society is a place where oppression is everywhere. Oppression is, moreover, primarily based on the control of knowledge; not on courts and police forces. Thus we are informed «facts» are «never innocent», that they always serve some particular interest (Munslow, 1997: 8). Accordingly, the de-legitimization of established authority must begin with the de-legitimization of established knowledge. As the Dutch postmodernist, Frank Ankersmit (1989: 142) explained, «The postmodernist's aim ... is to pull the carpet out from under the feet of science and modernity.»

Evidence of postmodernist influence is found on many fronts. At the Academy of Management Review, Roy Suddaby – who in a recent co-authored article repudiated the idea of «progress inherent in post-Enlightenment claims of inexorable rationality» in favour of a Nietzschean emphasis on will and magic (Suddaby, Ganzin and Minkus, 2017) – served as Editor from 2011 to 2014. Currently, Suddaby is the MHD's Professional Development Workshop Chair. A postmodernist colleague, Dan Whadwhani, is the MHD's Chair Elect. The journal *Management & Organizational History* was co-founded by the prominent Foucauldian postmodernist, Michael Rowlinson. Currently, Rowlinson serves as a Senior Editor of *Organization Studies*. At *Business History*, Stephanie Decker, a frequent co-author with Rowlinson, is a Co-Editor. In accounting, *Accounting, Organizational and Society*, arguably the leading journal in the field, was founded by the English Foucauldian postmodernist, Anthony Hopwood. The journal is currently edited by the likeminded Keith Robson. Until 2018, *Accounting History*

was edited by Garry Carnegie, another «critical» scholar whose ideas were informed by Foucault and Hopwood. Postmodernist influence is evidenced by a range of books that are redefining understandings of management and organisations. Prominent among these are: *Organizations in Time: History, Theory and Methods* (published in 2013, and edited by Marcelo Bucheli and Daniel Whadwhani), *The Routledge Companion of Management and Organizational History* (2015 – edited by Patricia McLaren, Albert Mills and Terrance Weatherbee), *ANTI-History* (2012 – authored by Gabrielle Durepos and Albert Mills) and *A New History of Management* (2017 – authored by Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard and Michael Rowlinson).

The increasing postmodernist domination of the commanding heights of management history is reflective of the profound intellectual shifts that have occurred in academia since the collapse of the Soviet Union. As the demise of the CCCP helped destroy the residual support for Marxism in Western academia so it was that postmodernism was well placed to fill the void. Unlike Marx and Engels, however, who applauded industrial capitalism's wealth producing capacities, the postmodernist historian in the various business-related disciplines (i.e. management history, organizational studies, accounting history, etc.) finds nothing that is redeemable in either capitalism or management. Thus we read (Ferry and Scarparo, 2015: 219) that modern management always subjects workers to oppressive «panoptical arrangements» (i.e. prison-like conditions); that all «modernist tenets» should be rejected as «fatally flawed» (Gaffikin, 2011: 243); that modernity has created nothing but «boring and shitty bureaucratic organizations» (Rowlinson and Carter, 2002); that all modern knowledge is constructed on the basis of a repressive Western «ethnocentricity» (Durepos and Mills, 2012). Postmodernist historians in the domains of business history, management history, accounting history and organizational studies also urge – as do postmodernists more generally – rejection of the understanding that there are objective truths that can be discerned through research and inquiry. We are therefore advised in an article in *Academy of Management Review*, one of academia's most prestigious journals, that «there is a 'literary' and 'fictive' element in all historical ... and scientific writing»; that «subordinating... the theory section of an article ... to rigorous logic, risks undermining the literary form»; that we need to avoid «impositionalist objection to narrative», i.e. we must not let the «facts» dominate the story (Rowlinson, Hassard and Decker, 2014: 257, 254, 268, 251). Similarly, in *Business History* – a journal that currently boasts the highest citation scores in the fields of business and management history – we are informed in an article in which the journal's Co-Editor, Stephanie Decker was lead author, that historians should reject «the dominant science paradigm and its hypothesis-testing methodology» (Decker, Kipping and Whadwhani, 2015: 33).

What relevance are such developments for a Russian audience? Explanation is found in the fact that if a Russian management historian seeks to have an article published in a leading journal in the English-speaking world (Management & Organizational History, Business History, Organization, Journal of Management History), or a paper accepted at the AOM, than they need to be very, very mindful of the people in whom they are entrusting the review process for their paper. For, at the moment, there is an undeclared war going on in which more and more journals and conference venues are coming under the sway of postmodernists of some form or another. If one therefore wishes to publish in venues sympathetic to a postmodernist or «critical» viewpoint, then it is advisable to add a postmodernist slant to one's paper. If one does not want to adopt such an approach than one needs to hunt out those journals where one does not need to adopt a “critical» or postmodernist approach as a condition for success.

In structure this paper will involve three subsequent section. First, assuming ignorance of postmodernist tenets, this paper will review the core ideas associated with the seminal figures in postmodernist theory, most particularly Jacques Derrida, Michel Foucault and Hayden White. In the subsequent section, I will provide an overview of the state-of-play in management history and its associated fields, identifying the key postmodernist-aligned people and the venues which they control. Finally, I will outline why I believe that the advance of postmodernism in management history is essentially retrograde and damaging, taking us away from the more fundamental issues that face our discipline and the society at large.

## **Foundations of Postmodernism: Derrida, Foucault and White**

Among both adherents and critics of postmodernism the commonalities that characterize its intellectual canons – that all knowledge is inherently subjective and amenable to multiple interpretations, that power and authority rest on the acceptance of particular viewpoints and interpretations, that language and / or discourse can be weapons of both oppression and resistance – cause many to assume that postmodernism represents a single, coherent body of thought. Accordingly, many combine conceptualizations that are diametrically opposed; a tendency that this author witnesses continually in his capacity as Editor-in-Chief of the Journal of Management History. There is a particular tendency to conflate ideas drawn from Michel Foucault – most notably those relating to «discourse» – with those inspired by Jacques Derrida, most particularly Derrida's contention that language always contains «traces» of those that the author/s chose to exclude from their narratives. In truth, Foucault and Derrida came to view each other's ideas with scorn. In his Writing

and Difference, for example, Derrida dismissed Foucault's claim that he could ascertain the stance of the insane and other marginalized groups. In a review that eviscerated Foucault's (1965) *Madness and Civilization*, Derrida (1967a / 2001: 40, 49) declared that the «maddest aspect» of Foucault's «project» was his claimed ability to write as if he «knew what 'madness' means.» Foucault's claimed ability to ascertain a generalized understandings of social groups also caused Derrida (1967a / 2001: 66–67) to condemn Foucault's work for its «structuralist» and «totalitarian» tendencies. For his part, Foucault (1972 / 2006: 573) regarded with incredulity Derrida's claim that he could ascertain «traces» of past existence through a reinterpretation of texts. Such claims, Foucault (1972a / 2006: 573) asserted, revealed Derrida to be «the most decisive representative, in its waning light», of a “pedagogy that teaches the student that there is nothing outside the text»; a pedagogy that allowed the researcher to engage in a spurious «invention of voices behind the text.»

The bitter denunciation of each other's work by Derrida and Foucault reflected much more than a clash of egos. It reflected fundamentally different understandings as to how human being's comprehend their world. For Foucault, knowledge – be it epistemes that reflect shared understandings of an historical epoch or discourses that define particular groups – are always the creation of groups. As Foucault (1969 / 1972: 73–74) indicated in his *The Archaeology of Knowledge*, understandings reside within the «discourse itself», rather than in an assortment of individuals. Accordingly, intellectual and social conflict always manifests itself in a struggle for dominance by competing discourses; a struggle in which the competing groups talk about «the same things», place themselves «at the same level» and oppose one another «on the same battlefield» (Foucault, 1967 / 1972: 126). For Derrida (1967b / 1976: 158), by contrast, there was, as he famously declared in his, *On Grammatology*, «Il n'y a pas de hors texte» (there is nothing outside the text). What counts for Derrida, therefore, is not the social group but rather individual «essence», «unconscious experience»; expressions of being that always left «traces» in writing that allowed the discerning reader to ascertain the relationship between «psyche, society, the world» (Derrida, 1967a / 2001: 255, 185). In summing up the differences between Foucault and Derrida it is therefore evident that the former gives primary to group identity whereas Derrida privileged individual identity.

Although there is a tendency in academia to conflate and confuse the ideas of Foucault and Derrida, it also evident that Foucault's ideas have proved more pervasive in management and business history than Derrida's. Thus, we read in the recent *A New History of Management* – whose authors (Cummings et. al., 2017: 42, 36) are currently central to the advocacy of postmodernist ideas in management history – that not only is the book «inspired by Foucault» but

also that it is guided by Foucault's «counter-historical approach»; an approach that rejects the idea that one can ever uncover «the real truth» in favour of the view that one's work must constantly challenge understandings «legitimizing the establishment.»

Arguably, the key factor in Foucault's influence is found in his willingness to see power and oppression in ways that go far beyond the Marxist class-based approach. According to Foucault, oppression and exclusion primarily rest on implicitly understood group mores rather than class or work-based relations; mores that continually oppress women, racial and religious minorities, homosexuals, and the mad. Everywhere, Foucault (1975 / 1991: 308; 1976c / 1978:145) suggested, modernity had created a humanity surrounded by «institutions of repression, rejection, exclusion, marginalization»; institutions that subject all those whose behaviour runs counter to society's «power of normalization» to «infinitesimal surveillances, permanent controls, extremely meticulous orderings of space». In contrast to Marxists, Foucault (1976 / 1978: 92–94) linked oppressive «power» not to «a general system» but instead to a myriad of manifestations where oppressive power is «everywhere», «exercised from innumerable points». In all such circumstances, oppression – be it physical or psychological – is grounded in the discourses that legitimize power and compel obedience. This Orwellian conclusion also means that disobedience can only manifest itself in significant form if it too is grounded in discourse.

If Foucault has proved highly influential in Western academic circles, I would suggest that an even more influential figure among historians – including business and management historians – is the late American historian, Hayden White. In summarizing White's impact in the late 1990s, Fay (1998: 1) recording that through White's ideas «an entire generation of historians was educated to theory and metatheory». More recently, in one of the most influential «critical studies» in management history, Durepos and Mills (2012: 84) declared that it is White who has been most responsible for «redirecting scholars from a focus on truth toward a postmodernist emphasis on the socially constructed nature of the historical form.» Similarly, in an article within *Academy of Management Review*, authored by three leading «critical» management historians (Rowlinson, Hassard and Decker, 2014: 251), Hayden White is identified as the «leading philosopher of history» whose ideas inform their «theoretical stance.»

In embracing Hayden White's ideas, an historian abandons the traditionally perceived duties of an historian – i.e. that of rendering an account of the past that is as accurate as possible – in favour of supposed «emancipatory goals». In his most influential study, *Metahistory*, for example, White (1976: 372–373) declared that the objective in any narrative should be to dissolve «the authority of

all the inherited ways of conceiving.» Consequently, he continued, «Historical representation becomes once more all story, no plot, no explanation, no ideological implication at all – that is to say, ‘myth’.» By pursuing this path, White (2005: 333) later advised, «history» can be transformed into «a place of fantasy» where any outcome is possible. If forced to choose between two competing discourses we are, therefore, best guided not by which of the two is more accurate but rather by «ethical» or «moral» judgements (White, 1973: 26, xii). By creating this morally superior «illusionary world», White (1973: 371) urged authors to initiate «a process in which the weak vie with the strong for the authority to determine how this second [illusionary] world will be characterized.»

### **Postmodernism in Management History: Current State-of-Play**

Perhaps unsurprisingly, postmodernism came to business-related research domains later than was the case in fields such as linguistics, philosophy, and studies into gender and racial identity. Gibson Burrell, currently Professor of Organisation Theory at the University of Leicester, can arguably claim to be the pioneering advocate of Foucault-aligned postmodernism in management and organisational studies. Having completed his PhD at the University of Warwick, long a hotbed of radical ideas, Burrell’s trailblazing efforts were heralded by three articles in the journal *Organization Studies* between 1984 and 1988 (Burrell, 1984; Cooper and Burrell, 1988; Burrell, 1988). That Foucault’s ideas were still mysterious for an audience of business academics is indicated in the introduction to «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction», where Burrell and his co-author, Robert Cooper, warn the unsuspecting that, «The language used in this introductory paper may prove to be out of the ordinary for many readers» (Cooper and Burrell, 1988: 91). Although Cooper and Burrell (1988: 110) referenced both Foucault and Derrida – declaring that both «dealt, in their different ways, disabling body blows to the traditionally unquestioned pillars of modern thought» – it is clear that Burrell and his co-author were most attracted to Foucault’s later works, particularly his *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* and *The History of Sexuality – An Introduction*. Thus, in both Burrell’s (1984) initial piece, «Sex and Organizational Analysis», and in the co-authored study with Cooper (Cooper and Burrell, 1988), most attention is paid to Foucault’s ideas about «bio-power», «bio-politics» and the generalisation of both oppressive organisational power and resistance; ideas that have now gained wide acceptance among business and management history academics.

Although Burrell (1988: 221) complained in 1988 that Foucault’s intellectual legacy was still «poorly recognized» in organisational and management

studies, a decade later no one would make such an assertion. Across the decade a stream of postmodernist-informed studies added to the number of adherents; studies that included edited collections by John Hassard and Denis Pym (1990), John Hassard and Martin Parker (1996), Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence and Walter Nord (1996), David Boje, Robert Geplart and Tojo Thatchenkery (1996), and Alan McKinley and Ken Starkey (1998). Also notable in this period is a sole-authored work by Roy Jacques (1999), *Manufacturing the Employee*. The general flavour of the above listed works can be ascertained by Hassard and Parker's introduction to *Postmodernism and Organizations*, where it is stated that «modernity's attempts to manage by rationalized forms of action must be seen as – in a Foucauldian sense – attempts to coerce through a consensus discourse» (Parker and Hassard, 1996: xiii). Significantly, a number of these early business-school postmodernists, most notably Hassard and Clegg, were – like Burrell before them – academics who boasted previous Marxist-informed research in sociology and/or the study of labour processes. Consequently, their defection to postmodernism brought with it a certain research gravitas as well as established publication and professional networks.

While postmodernist ideas were clearly present in business and management history by the 1990s it was nevertheless only with the publication of Clark and Rowlinson's so-named *Call for a Historic Turn in organizational studies*, published in *Business History* in 2004, that we can see the coalescing of a powerful, coherent and self-confident body of postmodernist thought capable of asserting its views across broad swathes of business and management history. The pervasive influence of the so-called «Historic Turn» can be seen even in the journal of which I am Editor-in-Chief, the *Journal of Management History*. In a recently completed Special Issue on «Methodology», undertaken by Gabrielle Durepos and Wim Van Lent (2019), the latter being one of the journal's Associate Editor, the special issue editors chose to entitle the collection: «Nurturing the Historic Turn: 'History as Theory' vs. 'History as Method'». Significantly, in their editorial for the special issue Durepos and Van Lent studiously avoided any mention of the texts that one normally associates with methodology in history: David Hume, Leopold van Ranke, E.H. Carr, Geoffrey Elton, Karl Popper, etc. Instead, from start to finish, Clark and Rowlinson's study is held up as an almost semi-divine text that others should emulate, Durepos and Van Lent (2019) lamenting the fact that «the historic turn does not seem to [have] successfully engaged in a wholesale transformation of MOS [management and organizational studies]». Similarly, in introducing *The Routledge Companion to Management and Organizational History*, McLaren, Mills and Weatherbee (2015: 3) begin by noting how all the authors – who include many of the key figures in management history

(Suddaby, Decker, Rowlinson, Alun Munslow, Durepos, Diego Coraiola, Bill Foster, Alfred Kieser, Milorad Novacic, Shawn Carraher, among others) – «are collectively embedded within the varied interests and efforts comprising the historic turn».

If those associated with the so-called «Historic Turn» are united in their collective enthusiasm for its precepts then what are the core ideas and methodologies that Clark and Rowlinson (2004) espoused? In assessing their ideas, it is necessary, however, that one first becomes aware of the disingenuous nature of their call for a supposed «Historic Turn» and an associated embrace of history. Disingenuous, because the call for a turn to «history» did not mean, as one would assume, a study of the ways in which organisations have employed staff and resources, pursued various production and marketing strategies, or dealt with increased competition. Rather, it represented an assault on the «foundational» and «epistemological» principles that had previously shaped the discipline; an assault that called on historians to embrace the earlier «linguistic turn in history» (Clark and Rowlinson, 2004: 331). Such an embrace, Clark and Rowlinson (2004: 331) made clear, must necessarily entail «the general displacement of ‘the Scientific Attitude’» and of «the view that organisation studies should constitute a branch of the science of society.» That this rejection of a “scientific approach» is central to the so-called «Historic Turn», rather than being a casual reference subject to misinterpretation, is indicated by Durepos and Van Lent’s recent editorial in *Journal of Management History*. For in summarizing the central objectives of the «Historic Turn», Durepos and Van Lent (2019) record as its primary goals «a move away from the view that organization studies are part of the social sciences». This shift, Durepos and Van Lent continue, must necessarily entail a “questioning» of «scientific rhetoric» that has supposedly caused research in management and organizational studies to become «too ‘scientistic’ in their approach to organizational phenomena, focusing too strongly on scientific verifiable, general models». Also central to the Clark and Rowlinson-launched attack on the historic foundations of business and management history is their call for the «deconstruction» of seminal works in the field. Alfred Chandler’s pioneering work is dismissed as «functional», treating only «consequences, such as greater efficiency». Oliver Williamson’s insightful articulation of transaction cost economics is declared an illegitimate intruder, an agent of «economic imperialism» within the discipline. Studies that «prioritised» market forces, or which expressed support for the «efficiency principle» are declared incompatible with «both historical and ethical considerations» (Clark and Rowlinson, 2004: 337). If one followed the advice of Clark, Rowlinson and their like-minded colleagues one would, therefore, be forced to abandon any examination of the relationship between management and productive



efficiency. One would also be forced to eschew inquiries into the relationship between management and market forces.

The shifting sands that now characterize the discipline of management history can be gauged by Novecivic, Jones and Carraher's (2015) book chapter in *The Routledge Companion of Management and Organizational History*, entitled «Decentering Wren's Evolution of Management Thought». To properly understand the significance of this chapter, however, we first need to understand the central role that Carraher and, more particularly, Novecivic have played in management history [Note: the third author of the chapter, Logan Jones, was in 2015 a doctoral student at the University of Mississippi]. Both Carraher and Novecivic completed their PhDs under Wren at the University of Oklahoma. Both Carraher and Novecivic also served as Chair of the AOM's MHD, Carraher holding the Chair's position in 2004 and Novecivic in 2014. Carraher also served Editor-in-Chief of the *Journal of Management History* – a position I currently hold – between 2012 and 2015. He would, therefore, have been Editor at the time the chapter was written. As significant as Carraher's credentials appear his status as both a theorist and management history powerbroker is overshadowed by Novecivic. Originally from Serbia, Novecivic and his close colleague, John Humphreys (MHD Chair in 2009), from the Texas A&M University (where he is currently Dean and Vice President) were by 2009 the dominant figures in the MHD. Together, Novecivic and Humphreys made their respective institutions the main centres for the study of management history in the United States, supplanting the once dominant roles of the University of Oklahoma (Wren) and Louisiana State University (Bedeian). Each supervised large numbers of PhD students who went on to play active roles in the MHD. For example, Ifeoluwa Tobi Popoola, who is likely to be elected the Division's Member-at-Large in the current election round, completed his PhD under Novecivic. In general, the research undertaken by these students, at the direction of Novecivic and Humphreys, was very much in the Wren-Bedeian tradition: intellectual histories built around the study of a particular manager cum management thinker (i.e. Robert Owen, Frank and Lillian Gilbreth, etc.). Every year, at the AOM's Annual Meeting, Novecivic and Humphreys would present papers – in association with a bevy of doctoral students – based on one or more doctoral studies. Prior to 2015, when postmodernists first made a significant appearance at the MHD, Novecivic and Humphreys effectively controlled who was and was not elected to the MHD Executive. Certainly, my own election in 2013 would have been impossible without their support.

The Novecivic, Jones and Carraher chapter, published in a book edited by leading Canadian postmodernists / «critical» management theorists (McLaren, Mills and Weatherbee) thus represented a profound intellectual and political shift within the MHD, and management history more generally. In essence, the

chapter represented a carefully thought through assault on the Wren-Bedean traditions of thought which had long dominated American management history. Correctly identifying Wren «as a ‘primus inter pares’ [first among equals] leader in the community of management historians» (Novecivic, Jones and Carraher, 2015: 22), Novecivic and his co-authors argued that change only came about «when the community becomes polarized and contested» (Novecivic, Jones and Carraher, 2015: 21). It is clear that the intent of the chapter was to engender change in management history by bringing such a “polarized and contested» conflict to the fore. In doing so, Novecivic, Jones and Carraher (2015: 21) asserted that Wren and other traditional management historians owed much of their intellectual influence to «their socialization in their academic communities». Novecivic, Jones and Carraher (2015: 21) also asserted that these «academic networks» constrained thinking within narrow, socially-accepted limits. The adverse effect of this, so it was claimed, was that Wren and his co-thinkers assume «that our knowledge of management’s past is objective» (Novecivic, Jones and Carraher, 2015: 23). It was also claimed that Wren, being «a foundationalist» or a “Rankean» in thinking (i.e. a traditionalist who believed in the primacy of empirical research), erred in believing «that management historians should uncover historical facts and present them in a reasonable, coherent manner following the logic of objectivism» (Novecivic, Jones and Carraher, 2015: 26). Such outmoded ideas, Novecivic, Jones and Carraher made clear, were in need of revision if not rejection. Declaring that their central «goal» was one of opening «paths to alternative conceptualizations of the history of management thought», Novecivic, Jones and Carraher (2015: 13), also declared their support for the so-called «Historic Turn», many of whose proponents (Michael Rowlinson, Stephanie Decker, Roy Suddaby, Charles Booth, among others) were also contributors to *The Routledge Companion of Management and Organizational History*. In advocating «alternative conceptualizations», Novecivic, Jones and Carraher (2015: 13) also made it clear that that they believed that the future of management history necessarily entailed a rejection of «positivist factual truth-claims» as a basis for «management knowledge.»

Like Foucault (1966 / 1994), who argued that profound changes in bodies of knowledge entailed a “rupture» within the episteme (i.e. dominant modes of thought), a careful reading of their chapter makes it self-evident that Novecivic and his co-authors also believed that profound change within management history could only come via «polarizing» fault lines; fault lines that would force «polarized and contested» viewpoints to «emerge» (Novecivic, Jones and Carraher, 2015: 21). Significantly, whether by accident or (more likely) by design, both the MHD and the wider management history community have since 2015 been subject to exactly the sort of «polarized and contested»

environment which Novecivic and his co-authors argue is a pre-condition for effective change. Whereas prior to 2015 most postmodernists who attended the AOM's Annual Meeting confined their activities to the Critical Management Studies Division, since 2015 they have assumed an increasingly dominant role in the MHD as well. In 2016, Dan Whadwhani (University of the Pacific, California) – a business historian who regularly publishes with Stephanie Decker, Co-Editor at *Business History* – won the election for PDW Chair, one of the five «leadership track» positions within the Division. Albert Mills (Saint Mary's University, Canada) won election as Member-at-Large. After Decker's candidacy for PDW Chair was ruled invalid in 2017, Roy Suddaby won the election for PDW Chair in 2018. If the candidacy of Patricia McLaren (Wilfred Laurier University, Canada) for PDW Chair is successful in 2019, those boasting a postmodernist-orientation will have an effective majority on the MHD Executive. It is, however, not only in terms of electoral successes that we can discern postmodernist influence within the MHD. It is also obvious in terms of papers presented and audience composition. In 2018, for example, by far the best attended session hosted by the MHD in Chicago was that entitled *New Histories of Management*; a session that celebrated the recently published *A New History of Management*. Another session, *Uses of the Past*, was also given over to postmodernist-informed papers, one of which («Rhetorical History and the Legitimization of New Industries») was awarded the Division's top award, the John F Mee Award. Overall, I would estimate that at least half the papers and symposiums hosted by the MHD were postmodernist in orientation, a percentage which one suspects will only grow in the years ahead.

Beyond the MHD the influence of postmodernist ideas is found in the journals under the full or partial control of those aligned with postmodernist ideas of one sort or another. At *Management & Organizational History*, founded by Michael Rowlinson, the enthusiasm of the current Editor, Peter Miskell (University of Reading), for the ideas associated with the so-called is indicated in his recent article, «Reflections on the Integration of History and Organization Studies» (Miskell, 2018). Similarly, *Qualitative Research in Organizations and Management* is edited by Albert Mills. Patricia McLaren, the past Chair of the Business History Division of the Administrative Sciences Association of Canada, is an Associate Editor. Roy Suddaby, formerly the Editor of *Academy of Management Review*, is currently Essays Editor for the *Journal of Management Studies*. He is also an Editor at the *Journal of Business Venturing*. A regular co-author of Suddaby's, Bill Foster (University of Alberta), is Editor-in-Chief at *Academy of Management Learning and Education*. At the same journal, Gabrielle Durepos, is Associate Editor. At *Organization Studies*, where Rowlinson is a Senior Editor, one of the two

Editors-in-Chief, Daniel Hjorth (Copenhagen Business School), is also aligned with «critical management studies». Of like mind is Raza Mir (William Paterson University, USA), one of the two Editors of *Organization*, a journal long edited by Gibson Burrell. Although at *Business History* most of the Editors and Editorial Board members are not postmodernists, we can nevertheless see at this journal an intellectual contest similar to that which I have described in relation to the MHD. In 2015, for example, the first issue for the year of *Business History* was devoted to a debate between traditionalist and «new» models for business history. Significantly, only one article (de Jong, Higgins and van Driel, 2015) argued the case for traditional historical methodologies built around thesis testing. By contrast, two articles – one by Decker, Kipping and Whadwhani (2015) and the other by Whittle and Wilson (2015) – argued the alternative position. This lopsided outcome reflects a fundamental fact about the intellectual contest that currently characterizes management and business history. While postmodernists / «critical «management» academics have not only a clear idea of their own theoretical frameworks but also a crusading zeal to advance them, more traditional management and business historians are happy to potter along doing their narrowly-focused empirical research. This divergence of interests, in which only one side sees itself committed to a theoretical victory, can only have – unless reversed – one outcome: a further advance of postmodernist influence in business and management history.

### **Truth, Freedom and the Postmodernist Rabbit Hole**

If we consider the two concepts that are arguably central to the social sciences, truth and freedom, than it is obvious that postmodernist canon places total emphasis on the latter, while denying (in greater or lesser degree) the former. In relation to understandings of verifiable truths, we read in the work of currently active researchers in organizational studies and business / management history that all «meanings» are «fictively constructed» (Munslow, 2015: 136), «that every story we could possibly tell is contestable» (Jacques and Durepos, 2015: 97), that we can build research on «grounded fictionalism» (Suddaby and Foster, 2017: 31), that corporate historians have «an obligation» of «forgetting» when it comes to narratives of past business success (Taylor, Bell and Cook, 2009: 162), that the «writing of history, sociology, or economics» is «rhetorical discourse» (Godfrey et al., 2016: 599). Conversely, when we look to the same bodies of research, we are constantly advised of the need to write with «emancipatory» and «liberationist» intent (Durepos, and Mills, 2012: 189), to blur «the boundaries with regard to what management could be» (Cummings, et. al., p. 332), that our work should provide «a bottom-up, pluralist antidote» to «managerialism» (Maclean, Harvey and Clegg, 2016: 627), that to free those

trapped in the psychic prisons that are modern workplaces we must «decentre» the «manager-as-author» (Munslow, 2015: 140).

There is no doubt that the «emancipatory» claims of postmodernist-informed research does much to explain its success; a success that stems in large part from Foucault's (1975 / 1991: 304, 308) claims that modern societies – in each and every facet of their being – are psychic prisons, «carceral» networks that rest on «institutions of repression, rejection, exclusion, marginalization». With Foucault, as with postmodernists more generally, emancipation involves opposition to established authority everywhere it manifests itself.

Of ostensible appeal, and of apparent universal applicability, a Foucauldian opposition to all power imbalances appears postmodernism's greatest strength. In truth, it sends all those who adhere to its tenets down an intellectual rabbit hole from which there is no escape whilst they remain trapped within its intellectual confines. As a self-declared opponent of oppression and inequality, postmodernism in all its guises suffers two fatal problems. Most significantly, postmodernism suffers from the fact that it is the intellectual child of German idealist philosophy; a philosophy much concerned with «representation», «consciousness», «freedom», «will» and individual being, and little concerned with matters related to material existence: economics, demography, logistics, production costs and profits, wage rates and the like. Rather than being embraced, economics – the life-blood of every society that shapes the material limits as to what is possible – is regarded with hostility by Foucauldian exponents of organizational and business history; exponents who advise total abstinence from the «imperialism of economics» (Godfrey et al., 2016: 595).

The second fatal error of postmodernism, stemming from the first, is to give weight to abstract understandings of «power», «repression» and «oppression» without giving serious thought to the necessary institutional frameworks that protect individuals and groups from the tyrannical and potentially violent behaviour of their fellows. Now, no doubt those of a «critical» inclination who read this paper will argue that any form of authority, domination or control should be resisted, and that domination and inequalities of power are characteristic features of liberal democratic societies as well as authoritarian regimes. Any such observation, however, leaves an unresolved question: Are there societal constraints that need to be imposed on «freedom» in the common good? For if we think of «complete freedom», as the German idealist philosopher, Friedrich Schelling (1809 / 2006: 33, 36) did – a philosopher whose ideas profoundly influenced Friedrich Nietzsche, and through him all current postmodernist understandings – as the capacity to move beyond socially-imposed constraints, then it necessarily follows that expressions of an individual's «ideal nature» is found (in part at least) in acts of «evil». It is after

all, Schelling (1809 / 2006: 36, 40) continued, humanity's capacity for acts of «rational» evil that distinguishes our species from others. If we accept this premise, then it logically follows that any societal constraints on evil limit the full development of an individual's (and a society's) creative and destructive potential. If, however, one wishes to reject Schelling's conclusion – and those of his disciple, Friedrich Nietzsche (1883 / 1970: 299), who observed in *Thus Spoke Zarathustra* that «evil is man's best strength» and that, «Man must grow better and more evil» – than we need to accept that institutionalized restraints on acts of evil (i.e. laws, courts, educational institutions, etc.) are an essential feature of social existence – and of political and social freedoms. Once we reach this point it logically follows that «freedom» is not an abstraction but rather a social construct that can only exist in association with institutionalized systems of rights and responsibilities; systems that provide socially agreed constraints on certain forms of behaviour.

In short, despite its increasing support in management and business history, postmodernism in its various hues represents, I argue, a totally retrograde intellectual movement. Whereas management has since the time of the Industrial Revolution massively increased economic wealth across the globe, postmodernists view management's pursuit of workplace efficiencies as a source of oppression. At a time when the world is facing new crises of global economic growth the postmodernist would have us believe that all knowledge is «fictively» created. That postmodernists are misguided is not, however, to deny their success within management history in the West. Everywhere, its advance has been steady and remorseless. As things stand, it threatens to permanently change the discipline of management history – for the worse.

## References

1. Ankersmit, F. R. (1989). «Historiography and Postmodernism.» *History and Theory*, Vol. 28 No. 2, pp. 137–153.
2. Chandler, A.D., Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Bleknap Press.
3. Boje, D., Geplart, R. and Thatchenkery, T., eds. (1996). *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage, 1996.
4. Bucheli, M. and Whadwhani, D., eds. (2013). *Organizations in Time: History, Theory and Methods*, Oxford, UK: Oxford University Press.
5. Burrell, G. (1984). «Sex and Organizational Analysis». *Organization Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 97–108.
6. Burrell, G. (1988). «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault», *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, pp. 221–235.

7. Clark, P. and Rowlinson, M. (2004) «The Treatment of History in Organization Studies: towards an ‘Historic Turn’?» *Business History*, Vol. 46, No. 3, pp. 331–352.
8. Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. and Nord, W., eds. (1996). *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
9. Cooper, R. and Burrell, G. (1988) «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction», *Organization Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 91–112.
10. Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J. and Rowlinson, M. (2017). *A New History of Management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
11. Decker, S., Kipping, M. and Whadwhani, R.D. (2015). «New Business Histories! Plurality in Business History Research Methods». *Business History*, Vol. 57, No. 1, pp. 30–40.
12. de Jong, A., Higgins, D.M. and van Driel, H. (2015). «Towards a New Business History». *Business History*, Vol. 57, No.1, pp. 5–29.
13. Derrida, J. (1967a / 2001.) *Writing and Difference*. London and New York: Routledge and Kegan Paul.
14. Derrida, J. (1967b / 1976.) *Of Grammatology*. Baltimore: John Hopkins University Press.
15. Drucker, P. (1963). *The Practice of Management*. London: Pan Books.
16. Durepos, G.A.T. and Mills, A.J. (2012). ANTi-History: Theorizing the Past, History, and Historiography in Management and Organization Studies. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
17. Durepos, G. and Van Lent, W. (2019). «Nurturing the Historic Turn: «History as Theory» vs. «History as Method». *Journal of Management History*, Vol. 25, No. 3, forthcoming.
18. Fay, B. (1998). «The Linguistic Turn and Beyond in Contemporary Theory of History». In: B. Fay, P. Pomper and R.T. Van (eds.), *History and Theory: Contemporary Readings*. Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1–12.
19. Ferry, L. and Scarparo, S. (2015). «An Era of Governance through Performance Management: New Labour’s National Health Service from 1997 to 2010». *Accounting History Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 219–257.
20. Foucault, M. (1965). *Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason*. New York: Pantheon Books.
21. Foucault, M. (1966 / 1994). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. New York: Vintage Books.
22. Foucault, M. (1969 / 1972). *The Archaeology of Knowledge*. New York: Pantheon Books.
23. Foucault, M. (1972 / 2001.) «Reply to Derrida ... from Paideia». In: M. Foucault, *History of Madness*. Second edition. London: Routledge, appendix II, pp. 575–590.
24. Foucault, M. (1975 / 1991). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books.
25. Foucault, M. (1976 / 1978). *The History of Sexuality – an Introduction*. New York: Pantheon Books.
26. Gaffikin, N. (2011). «What is (Accounting) History?» *Accounting History*, Vol. 16, No. 3, pp. 235–251.

27. Gilbreth, L. (1925). *The Quest of the One Best Way*. New York: Society of Industrial Engineers.
28. Godfrey, P.C., Hassard, J., Connor, E.S., Rowlinson, M. and Ruef, M. (2016), «What is Organizational History? Towards a Creative Synthesis of History and Organizational Studies». *Academy of Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 590–608.
29. Greenwood, R. (2015). «A First Look at the First 30 Years of the First Division: The Management History Division». In: B. Bowden and D. Lamond (eds.), *Management History: Its Global Past and Present*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, pp. 173–189.
30. Hassard, J. and Pym, D. (1990). *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives*. London: Routledge.
31. Hassard, J. and Parker, M., eds. (1996). *Postmodernism and Organizations*. London: Sage.
32. Jacques, R. (1999). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> Centuries*. London: Sage.
33. Jacques, R. and Durepos, G. (2015), «A history of management histories: does the story of our past and the way we tell it matter». In: P.G. McLaren, A.J. Mills and T.G. Weatherbee (eds.), *The Routledge Companion to Management and Organizational History*. London and New York: Routledge, pp. 96–111.
34. Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: Macmillan Publishers.
35. Marx, K. and Engels, F. (1848 / 1951). «The Communist Manifesto». In: K. Marx and F. Engels, *Selected Works*. Vol. 1, Moscow, USSR: Foreign Languages Publishing Press, pp. 21–61.
36. Marx, K. (1853 / 1951). «The Future Results of British Rule in India». In: K. Marx and F. Engels, *Selected Works*. Vol. 1, Moscow, USSR: Foreign Languages Publishing Press, pp. 319–326.
37. McKinley, A. and Starkey, K. (1988). *Foucault, Management and Organization Theory*. London: Sage.
38. McLaren, P.G., Mills, A.J. and Weatherbee, T.G., eds. (2015). *The Routledge Companion to Management and Organizational History*. London and New York: Routledge.
39. Maclean, M., Harvey, C. and Clegg, S.R. (2016). «Conceptualizing Historical Organization Studies». *Academy of Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 609–32.
40. Miskell, P. (2018). «Reflections on the Integration of History and Organization Studies». *Management & Organizational History*, Vol. 13, No. 3, pp. 213–219.
41. Munslow, A. (1997). *Deconstructing History*. Second edition. Abington, UK: Routledge.
42. Nietzsche, F. (1883 / 1970). *Thus, Spoke Zarathustra*. Harmondsworth, UK: Penguin.
43. Novcivic, M., Jones, J.L. and Carraher, S. (2015). «Decentering Wren's Evolution of Management Thought». In: P.G. McLaren, A.J. Mills and T.G. Weatherbee (eds.), *The Routledge Companion to Management and Organizational History*. London and New York: Routledge, pp. 11–30.



44. Parker, M. and Hassard, J. (1996). «Introduction», In: J. Hassard and M. Parker, eds. *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, pp. i-xix.
45. Pollard, S. (1965). *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*. London: Edward Arnold.
46. Rowlinson, M. and Carter, C. (2002). «Foucault and History in Organization Studies». *Organization*, Vol. 9, No. 4, pp. 527–547.
47. Rowlinson, M., Hassard, J. and Decker, S. (2014). «Research strategies for organizational history». *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 250–275.
48. Schelling, F.W.J. (1809 / 2006), *Philosophical Investigations into the Essence of Human Freedom*. Albany, NY: State University of New York.
49. Smith, A. (1776 / 1999). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Penguin Classics.
50. Suddaby, R. and Foster, W.M. (2017). «Guest Editorial: History and Organizational Change». *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 19–38.
51. Suddaby, R., Ganzin, M. and Minkus, A. (2017) «Craft, Magic and the Re-enchantment of the World». *European Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 285–296.
52. Taylor, F. (1916 / 1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton & Co.
53. Taylor, S., Bell, E. and Cooke, B. (2009). «Business History and the Historiographical Operation». *Management & Organizational History*, Vol. 42, No. 2, pp. 151–166.
54. Thompson, E.P. (1963). *The Making of the English Working Class*. London: Penguin.
55. White, H. (1973). «Foucault Decoded: Notes from Underground». *History and Theory*, Vol. 12, No. 1, pp. 23–54.
56. White, H. (1976.) *Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth Century Europe*. Baltimore: John Hopkins University Press.
57. White, W. (2005). «The Public Relevance of Historical Studies: A Reply to Dirk Moses». *History and Theory*, Vol. 44, No. 3, pp. 333–338.
58. Whittle, A. and Wilson, J. «Ethnomethodology and the Production of History: Studying ‘History-in-Action’.» *Business History*, Vol. 57, No.1, pp. 41–63.
59. World Bank (2017), *On-line Database: Indicators – Agricultural and Rural Development*, <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY?end=2016&start=1981&view=chart> [Accessed 8 November 2017]
60. Wren, D.A. and Bedeian, A.G. (2017). *The Evolution of Management Thought*. Seventh edition. New York: John Wiley & Sons.

## **Postmodern organization theory and concept of managing free enterprises**

**Abstract.** The main idea of the report – to analyze the development of the organization theory and design in the era of postmodernism, the study of factors, and primarily, free enterprise, affecting the formation of postmodern organizations. In conditions of postmodernism, the only rational/modernist or hybrid management structures prevalent in the business organizations and the public sector, contrary to the views of the ideologists of postmodernism social evolution.

**Keywords:** organization theory & design, organizational structure, deconstruction and restructuring of organizations, postmodern organizational theory, free enterprises, digitalization.

The postmodern organization theory emphasized how organizations were cardinally changing and how the internal organizational relations/structure were allowing organizational members to behave as they wanted in the deconstructed and unstructured organizations in order to achieve corporate goals. However, this theory ignores the premise of private ownership and the owners' willingness to deconstruct and de-structure their organizations. As organizations grow, they get more bureaucratic/modernist rather than becoming postmodern. Some sort of hybrid structures can be used. Private businesses are free enterprises and need a plausible structure that supports their strategies. The postmodern organization theory can explain structural processes or leader-member relations in a limited number and types of organizations, but a postmodern revolution in organizational relationships will not happen unless the free enterprise system which is based on the private ownership of means of production has been altered.

### **The Foundations of the Postmodern Organizational Theory**

The postmodern organizational theory originated in the late 1980s and relied on the changing character of organizations under the effects of the information/technological/digital revolution, globalization, and cultural/ideological shifts. In advancing the idea of deconstruction and de-structuring,

researchers base their theories on two premises: (1) the objective changes in the organizations' internal and external environment, and (2) the subjective cultural/ideological predispositions and desires of scholars.

*In relation to the first premise*, postmodernity represented first as an architectural term against a modernist structure to incorporate reflexivity, irony, artifice, randomness, anarchy, fragmentation, pastiche, and allegory (Ryan, 1988). Postmodern organizations, thus, are dedifferentiated (Lash, 1990), flexible, niche-marketed, and have multi-skilled workforce held together by information/technology networks and subcontracting (Clegg, 1990). Further, the postmodernist project attempts to disrupt the sense of normality, to make strange what is familiar; postmodernity would focus on the production of an organization rather than the organization of production (Cooper & Burrell, 1988). Some contemporary science-based organizations such as biotechnology companies and some international organizations such as NAFTA, IMF, WTO, and some consumer organizations (see in Boje, 2006) can be considered as postmodern organizations. The overwhelming digitalization and computerization change organizational structure making some organizations postmodern and managerial roles different. Chief executive officers (CEO) conduct digital business transformations which help reduce cost, better understand customers (customer behavior, preferences, and unfulfilled needs), and improve total customer experience. This area of postmodern theory is less explored.

*In relation to the second premise*, concerned with ideological reasons, postmodern organizations are considered to have two heritages: culture and flexibility (Parker, 1992). The cultural aspect of postmodernism focused on language, myth, symbolism, ritual, and so on; it was against modernism or rationalism which reflects on positivism, empiricism, and science (Parker, 1992). Postmodernists insist that the society is in transformation and has nothing to do with capitalist and industrialist systems, which can be described as post-bureaucratic organizational form (Heydebrandt, 1989). Postmodern organizational forms bring the possibility of progressive opportunities for the development of industrial democracy, as in Sweden, and these organizations will rely on a segmented labor force with a clear stratification of privilege, as in Japan (see in Parker, 1992). Heydebrandt views postmodern organizations as entities having an intentional, conscious postmodern strategy and flexible social structures with indirect internalized control, including cultural and ideological control (1989, p. 345). So, bureaucratic methods of structuring should be replaced by the postmodern corporation. An organization that is numerically and structurally flexible, with no clear center of power or spatial location would, therefore, be an instantiation of the class postmodern (Parker, 1992). Further, the postmodernity is about the importance of reflexivity and

self-criticism. Cooper and Burrell (1988) criticize the modernist approach, stressing that the rationalities deployed within the organization are relative and collective, there are no absolute criteria for truth, organizations must be more open to the spillages of meaning that language contains, and their members must be less a part of an organization than participants in the process of organizing. The common theme in postmodern theory is disorganization, untidiness, flexibility, and total ignorance of rationality (scientific management). Postmodernist scholars (Godfrey et al., 2004) rely on the fact that Marx (1867) said that modernist/rational approaches in capitalism are associated with the exploitation of labor. This indicates that some postmodern theorists reject the consensual use of labor from the labor market as the exploitation of labor, putting themselves on the line with such communist ideologists as Marx. Managerialists have used the language of postmodernists (and poststructuralists) offering management models less than democratic and ecologically unsustainable approaches (Boje, 2006). Post-postmodernists started discussing the hybridity of postmodernism which included the elements of modernist approaches. For example, the empowerment of knowledge workers and complexity models were not postmodern, but the late modern manifestation of post-bureaucratic forms creates a surplus value extortion as Marx (1867) said (see Boje, 2006).

## Discussion

Later, the research discussed the collapse of the postmodern approach (Boje, 2006). Organizations remain as rational structures, and managers as modernists still plan, organize, lead, and control. Otherwise, they cannot achieve goals established by owners/shareholders. The concept of ownership has not changed either. Private property exists, and owners try to organize their businesses rationally, considering all possible externally and internally affected factors to achieve effectiveness, efficiency, and sustainability. Many scholars thought that the postmodern era had arrived, and it was an ending to the predatory, exploitative, and unsustainable practices of the (late) modern era (Boje & Dennehy, 1994). Boje (2006) noted that on the way to postmodern theory the revolution to reform modern capitalism fragmented into rhetoric-strands, while practice became ineffective. The research considered the direction of Western Europe, which is moving in the direction of socialism, and suggested that organizations become much more flexible (Heydebrand, 1989).

One economic foundation of capitalism still remaining is private ownership on the property which means that labor would not have many rights on the stranger's (for instance, Wal Mart's, Nike's, and any other private company's)

property and cannot behave as it wants. Labor unions can negotiate pay and benefits, but labor/employees/workers cannot control the property of their legal owners. If labor cannot control such, it cannot have equal rights to participate in decision making; it is up to the owners to establish direct or indirect controls. In this case, a postmodern organization will not occur. In our mind, the postmodern organization theory suggests flexible, deconstructed, and de-structured organizational relations without considering the private ownership of the means of production. Individual owners, however, may not want to accept what postmodern organization theorists suggest. They may be willing to keep the rational modernist approach to manage their organizations though the postmodern theory can explain organizational relations much better if the private and free enterprise system is gone, as Marx and Engels suggested, and Lenin unsuccessfully implemented after the October socialist revolution in 1917 in Russia. Lenin used a bureaucratic management system in the government and its production enterprises.

The technological/digitalization aspects of postmodern theory about networking and virtualization of organizations should be reasonable, but its ideological aspect cannot hold criticism. Since the postmodern organizational theory emerged, no one country has reduced the share of private property in business organizations where postmodernism can be applied. Government entities have only rational/modernist structures; they will always be so and never will reject their bureaucratic structures because they were created to be bureaucratic. Other public not-for-profit organizations are not suitable for postmodernism. Additionally, in post-communist nations, the state-owned property was extensively privatized, and private owners do not prefer postmodern structures over modern-rational bureaucratic structures to achieve their strategic goals. Moving to postmodernism is possible if Marx's dream of the second phase of communism arrives whereby no private property exists, and everyone works as much as he or she can and consumes as much as he or she wants (Marx, 1873).

## **Conclusion**

The postmodern organization theory analyzed organizations as social systems and in the contemporary world should be deconstructed and de-structured. They should become post-structural organizations without a sensible hierarchy. However, to compete in the highly competitive markets, organizations design themselves not based on the desire of labor but based on the objective demands of technology, competition, resource dependency, institutional requirements, survival and sustainability matters, and organizational strategy. If a flat organization concept (Feldheim, 2004)

fits these conditions, then flat (postmodern) organizations are created. International organizations such as UN, WTO, and IMF use post-postmodern approach to their structure/relationships among member countries (see in Boje, 2006). Some hybrid forms (Latour, 1993) as the combination of postmodern and modern/rational approaches can exist in business organizations if shareholders/owners see the benefit of such a flat organization. Today, most business owners prefer a rational/modernist approach to designing their organizations to manage them effectively.

## References

1. Mease, J. (2017). Postmodern/Poststructural Approaches. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Scott, C.R. and Lewis, L. (Editors-in-chief):1–21. Hoboken, NJ: Wiley.
2. Boje, D. M. (2006). What happened on the way to postmodern? Qualitative Research in Organizations and management: An International Journal. 1(1): 22–40.
3. Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Ryan, M. (1988). Postmodern politics. *Theory, Culture, and Society*. 5(2–3): 559–576.
5. Lash, S. (1990). *Sociology of postmodernism*. London, Routledge.
6. Clegg, S. R. (1989). *Modern organizations*. London: Sage.
7. Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism, and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*. 9(1): 91–112.
8. Parker, M. (1992). Post-modern organizations of postmodern organization theory. *Organization Studies*, 13(1): 1–17.
9. Heydebrandt, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3): 323–357.
10. Godfrey, R., Gavin, J., and Campbell, J. (2004). Sucking, bleeding, breaking: on the dialectics of vampirism, capital, and time. *Culture and Organization*, 10(1); 25–36.
11. Marx, K. (1867). *Capital: A critique of political economy, Vol I*. New York, NY: International Publishers.
12. Boje, D. & Dennehy, R. (1994). *Postmodern management: America's revolution against exploitation, 2<sup>nd</sup> ed.*, DeBique, IA: Kendall-Hunt Press.
13. Marx, K. (1875). *Critique of the Gotha Program*. New York, NY: International Publishers.







**XX МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ  
И БИЗНЕСА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ И РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ:  
ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА»**

*г. Москва, 28–30 июня 2019 г.*

ISBN 978-5-906932-24-2



9 785906 932242



Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. За эти годы было проведено 19 конференций по различным темам управления (менеджмента). За эти годы было проведено 19 конференций по следующим темам: «Развитие концепций управления» (1996 г.), «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.), «Государство

и предпринимательство» (2000 г.), «Развитие кадров управления» (2001 г.), «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002 г., 2003 г.), «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 г., 2005 г.), «Российская модель управления» (2008 г.), «Национальные модели управления» (2009 г.), «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.), «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.), «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.) «От стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.), «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.), «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.)

При обсуждении темы ИУМ-2019 предлагалось продолжить исследование имевших место в истории управления и управленческой мысли последствий и последствий появления, влияния и внедрения новых технических, информационных и иных средств на содержание управленческого труда, на менеджмент в целом, на менеджеров и на их роли в прошлом, настоящем и в надвигающихся сценариях будущего. Именно поэтому Оргкомитет конференций принял решение провести в 2019 году очередную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра».

Придерживаясь нашей формулы: «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях!», мы призываем коллег принять участие в конференции ИУМ-2019, в обмене мнениями по исследованиям развития управленческой мысли в связи с появлением новых технических, технологических и любых иных средств, проявляющих себя как причины изменений взглядов теоретиков на управление и как форм проявления в реальном управлении.

В данном сборнике представлены доклады участников XX конференции, прошедшей в стенах экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 28–30 июня 2019 года.

*С уважением,  
Сопредседатель оргкомитета ИУМ-2019,  
научный редактор трудов конференции,  
д.э.н., заслуженный профессор Московского университета  
Маршев Вадим Иванович*