УДК 658.3 JEL M12, O15 DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Получено: 09.04.2021

Статья доработана после рецензирования: 10.05.2021

Принято: 21.05.2021

Топ-менеджеры и проблемы управления организациями

Антонов Виктор Глебович¹

Д-р экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6491-6849>, e-mail: v.antonov1949@yandex.ru

Купцова Елена Валентиновна¹

Канд. экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7198-843X> e-mail: sakuptsov@mail.ru

Купцова Екатерина Сергеевна²

Заместитель руководителя Департамента маркетинга автомобилей с пробегом,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-2028>, e-mail: k.kuptsova@gmail.com

¹ ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Российская Федерация

² ООО «РОЛЬФ», 141410, Ленинградское ш., владение 21, г. Химки, Московская обл., Российская Федерация

Аннотация

В статье исследована проблема управленческого кризиса, обусловленная низкой эффективностью управленческих кадров в условиях экономического кризиса. В системе методов управления преобладают административные методы в ущерб экономическим и социально-психологическим. Цель исследования — поиск путей решения выхода из этого кризиса, повышения эффективности управленческих кадров. Задачи исследования — разработка подходов к профессиональному развитию персонала и трансформации системы трудовых взаимоотношений на принципах доверительного управления. Исследование агентского конфликта в системе управления организациями проводилось на основе кабинетного исследования, опросов руководителей и работников системы управления.

Предложены тактические и стратегические решения по совершенствованию системы управления в организациях. Сделан вывод, что опасность нанесения наибольшего ущерба системе управления связана с проблемой доверия. Главным принципом управления должно стать доверие персонала своим руководителям и его интеграция в процессы управления как минимум на уровне управления основными производственными бизнес-процессами. Выявлено отсутствие роста социальных навыков у руководителей, сотрудники являются не партнерами, а наемными работниками-оппортунистами. По мнению авторов, необходимо объединить сотрудников, дать им общую цель и сделать их членами единой команды.

Ключевые слова: топ менеджер, собственник, управление, организация, ресурсы, стейкхолдер, управление, баланс ролей

Для цитирования: Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. Топ-менеджеры и проблемы управления организациями // Управление. 2021. Т. 9. № 2. С. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Received: 09.04.2021

Revised: 10.05.2021

Accepted: 21.05.2021

Top managers and problems of managing organizations

Viktor G. Antonov¹

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6491-6849>, e-mail: v.antonov1949@yandex.ru

Elena V. Kuptsova¹

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7198-843X> e-mail: sakuptsov@mail.ru

Ekaterina S. Kuptsova²

Deputy Head of the Department of Marketing of Used Cars, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-2028>
e-mail: k.kuptsova@gmail.com

¹ State University of Management, 99, Ryazanskiy pr., Moscow 109542, Russia

² ROLF LLC, 21, Leningradskoe shosse, possession, Khimki, Moscow Region 141410, Russia

Abstract

The article investigates the problem of the management crisis caused by the low efficiency of management personnel in the conditions of economic crisis. The system of management methods is dominated by administrative methods to the detriment of economic and socio-psychological ones. The purpose of the study is to find ways to solve the crisis and improve the efficiency of management personnel. The objectives of the research are to develop approaches to the professional development of personnel and the transformation of the system of labor relations based on the principles of trust management. The study of agency conflict in the management system of organizations was carried out on the basis of desk research, surveys of managers and employees of the management system.

The tactical and strategic solutions to improve the management system in organizations have been proposed. The authors conclude that the risk of causing the greatest damage to the management system is associated with the problem of trust. The main principle of management should be the trust of the staff to their managers and their integration into management processes at least at the level of management of the main production business processes. The study reveals the lack of growth of social skills of managers, for whom employees are not partners, but employees-opportunists. According to the authors, it is necessary to unite employees, give them a common goal and make them members of a single team.

Keywords: top manager, owner, management, organization, resources, stakeholder, management, balance of roles

For citation: Antonov V.G., Kuptsova E.V., Kuptsova E.S. (2021). Top managers and problems of managing organizations. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (2), pp. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Введение / Introduction

В России наблюдается серьезный управленческий кризис, обусловленный в немалой степени низкой эффективностью управленческих кадров. Один из основоположников отечественного управленческого образования профессор, доктор экономических наук М.Л. Разу [2011, с. 8] отмечал: «К сожалению, в отличие от чувства собственности, управление не является инстинктом». Вряд ли какой-либо руководитель открыто признается в том, что в его организации низкая эффективность управленческой деятельности — он будет ссылаться на нехватку ресурсов, внешние трудности и т. п., ведь иначе он как будто распишется в собственной слабости как управленца, что наверняка повлечет за собой снятие с должности. Поэтому кризис не выходит, за редким исключением, на поверхность. Однако он существует, и с ним необходимо конструктивно разбираться. Это подчеркивает необходимость фундаментальной управленческой подготовки руководителей и специалистов, а также радикальное изменение системы управления персоналом на предприятиях и организациях любых форм собственности.

Выявление и анализ проблемы / Identification and analysis of the problem

Режим самоизоляции в период пандемии COVID-19 отчетливо высветил и усугубил многие проблемы организации управления в нашей стране. Выход из кризиса ищут в основном в экономических и финансовых инструментах, а не в улучшении управления. Однако существует незыблемая аксиома: за все, что происходит в организации отвечает система управления и, прежде всего, первый руководитель, при этом очень мало кто обращает внимание на психологическое состояние управленческих кадров.

Управленческий кризис может повлечь банкротство многих организаций. Руководители (собственники и топ-менеджеры) решают проблемы управления посредством централизации управления в своих руках и подмены управления властвованием: со стороны собственников по отношению к топ-менеджерам и работникам, со стороны топ-менеджеров — по отношению к работникам. Таким образом, в системе методов управления преобладают административные методы в ущерб экономическим и социально-психологическим.

Бизнес разочаровался в возможностях ученых управленцев предоставить конкретные методики и алгоритмы эффективной управленческой деятельности и полагается в основном на собственные силы, интуицию и смекалку. Согласно опросу, проведенному

компанией Experian и агентством Forrester Research¹, в России 60 % топ-менеджеров полагаются на интуицию и мнение экспертов. Получается, что у них нет должной научной опоры, отсюда низкая эффективность управления. Ситуационный подход является доминирующим. В то же время ситуация складывается так, что цена ошибки топ-менеджеров возрастает, и ресурсов для их исправления становится все меньше.

Одной из важных составляющих такого положения является неэффективная деятельность топ-менеджеров. Еще в 1993 г. лауреат Нобелевской премии в области экономики О. Уильямсон [Уильямсон, 1993; Williamson, 1985] назвал поведение топ-менеджеров многих компаний оппортунистическим по отношению к собственникам компаний. Это задержки с предоставлением информации, непредоставление всей необходимой информации, предоставление недостоверной информации и т. п., то есть так называемый агентский конфликт не просто присутствует, а углубляется.

Известен способ решения — управление на основе баланса интересов, однако обеспечить интерес всех групп влияния (стейкхолдеров) не представляется возможным. Выделяют ключевых стейкхолдеров, то есть обладающих ключевыми ресурсами. Однако часто в реальной практике приходится сталкиваться с причудливой мозаикой ключевых ресурсов, из которой сложно выделить главный. Например, финансовые ресурсы, которые несколько десятков лет назад были приоритетно ключевыми, постепенно снижают свою значимость по сравнению с интеллектуальными, коммуникационными и другими видами нематериальных ресурсов. Следовательно, оппортунистическое поведение может перерасти агентский конфликт и стать достоянием и других групп влияния. Эта ситуация требует адекватной реакции со стороны системы управления на основе использования механизмов мягкой силы.

С другой стороны, топ-менеджеры — особая группа стейкхолдеров, которая находится как бы между «молотом» (собственники) и «наковальней» (персонал организации). Существует взаимная зависимость между руководителями и подчиненными. Формула баланса власти сформулирована в работе М.Х. Мескона и А.М. Хедуори [1992]. Это своеобразные весы, которые находятся в состоянии динамического равновесия. В этой работе также сформулированы причины ситуаций, когда подчиненные имеют власть над руководителем. Последний «зависит от них в таких вопросах,

¹ Опрос: 60 % топ-менеджеров в России полагаются на интуицию // Finparty. Режим доступа: <https://finparty.ru/market/120679/> (дата обращения: 05.04.2021).

как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания» [Мескон, Хедуори, 1992, с. 331]. По нашему мнению, в условиях «деспотического управления» вызывающего негативное настроение персонала и скрытое сопротивление, выражающееся в «придержании» информации, это равновесие будет все более нарушаться в сторону возрастания нагрузки на топ-менеджеров и приводить к снижению управляемости организациями.

Управляемость организации — процесс сложный, многоплановый и неоднозначный. На первый план для большинства организаций выходит проблема смены стратегии развития. Чтобы преодолеть экономические последствия пандемического кризиса, организациям нужна индивидуальная траектория развития, которая должна быть связана с инновациями, учитывать особенности глобализации и ориентироваться на стратегию развития не одной организации, а сети организаций. Следовательно, должны усиливаться функции собственника: если собственник стремится быть по-настоящему эффективным, то он должен выходить из операционной деятельности и сосредотачиваться на стратегической и, прежде всего, на перестройке и формировании новых цепочек создания ценности, тем самым обеспечивая адаптивность организации, а в ряде случаев и смену бизнес-модели

в новой экосистеме. Эти задачи не входят в компетенции и полномочия топ-менеджеров, однако в любом случае они должны активно участвовать в реализации этих стратегических перестроений, в результате чего возрастут и диверсифицируются их нагрузки. Следовательно, топ-менеджеры будут должны в большей степени делегировать полномочия и ответственность нижним уровням иерархии, а с этим могут возникнуть серьезные проблемы.

Режим самоизоляции серьезно повлиял на снижение активности сотрудников: усилилась боязнь совершить ошибку, риски рассматриваются гипертрофированно, происходит неоправданное передача права принятия решений на высшие уровни, то есть происходит своеобразная «атака» сверху и снизу на топ-менеджеров. Это неизбежно ведет к выгоранию и, возможно, к активному выходу топ-менеджеров из организации.

Проблему агентского конфликта обостряет и тот факт, что нынешний кризис — не просто кризис экономический и организационный, он еще и социальный. Среди управляющих часто наблюдается застывшее отношение к персоналу, и персонал отвечает тем же — не доверяет и не уважает своих руководителей [Балабанова и др., 2018]. Это явление наглядно показано на рисунке 1.

² Кулижский А., Гусаковский А. (2013). Партнерство собственников. Презентация / Консультационная компания «Ключевые решения». Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/374308/> (дата обращения: 05.04.2021).

Источник / Source²

Рис. 1. Круг неуважения
 Fig. 1. Circle of disregard

При движении против часовой стрелки «круга неуважения» становится очевидным, что у каждого участника деятельности отсутствует рефлексия относительно себя на фоне страха перед вышестоящими руководителями, связанного с возможностью потери работы при демонстрации недовольства. В иерархической системе управления бизнесом «виноват» всегда тот, кто ниже статусом, то есть находится в «зоне подчинения» или «зоне безальтернативного выбора», как например сотрудники. Никто никого не слышит, никто никому не доверяет, потому что не уважает. Работники терпят, потому что им некуда идти в условиях высокого уровня безработицы. Налицо проблема доверия и коммуникаций — внутри- и межорганизационных.

Основные тренды в управлении персоналом широко отражены в литературе, лекциях, и выступлениях на бизнес-конференциях. В теории декларируется: «человек в центре всего»; «развитие человеческого потенциала»; «интеграция миллениалов со старшим поколением»; «прогнозирование пути сотрудника в компании»; «развитие Agile в управлении персоналом»; «ликвидация бюрократии: приоритет простым и быстрым процессам коммуникации». На деле некоторые крупные фирмы пытаются реализовать эти принципы, однако в большинстве компаний они не работают, а присутствует подавление и властвование по цепочке: собственник — топ-менеджеры — персонал. Собственники не хотят или делают вид, что не хотят этого замечать в отношении нанятых ими руководителей, топ-менеджеры — в отношении функциональных и линейных менеджеров, потому что пока условия на рынке труда позволяют им эту роскошь — «владеть персоналом». По мнению авторов, сложившаяся ситуация недолговечна. Персонал меняется — формируется другое отношение к работе.

В настоящее время у менеджеров всех уровней управления все более популярными становятся и апшифтинг (англ. upshifting) и дауншифтинг (англ. downshifting). Апшифтинг — это реорганизация жизни человека на основе удаленной работы без потери ее качества на фоне размеренной, спокойной и стабильной жизни. Предприниматель и блогер О. Лажечников сформулировал очень емкую и понятную формулу апшифтинга: «апшифтинг = любимая работа + удаленный заработок + свобода действий». Действительно, квалифицированным специалистам цифровые технологии позволяют вырваться из этого «круга неуважения» и на основе накопленного опыта и знаний создать свою компанию либо уйти в апшифтинг, чтобы самому строить и контролировать свою жизнь. Кто-то, заработав

достаточно и создав активы для жизни, уходит в дауншифтинг, изменив философию своей жизни на философию жизни по стандартам «простой жизни». И рынок труда сегодня на их стороне.

Результаты западных исследований показывают, что в развитом обществе потребления доля дауншифтеров достигает четверти взрослого населения. В нулевые годы примерно четверть взрослых американцев придерживались в своей жизни норм и взглядов, расходящихся с идеологией потребительского общества [Ray, 2012]. Австралийское национальное исследование показало: 23 % людей в возрасте 30–59 лет в течение предшествовавших десяти лет добровольно предприняли такие долгосрочные изменения в собственной жизни, которые привели к снижению их дохода [Hamilton, 2003]. В Великобритании доля таких людей составила 25 % [Hamilton and Mail, 2003].

По оценкам экспертов, на Западе больше половины менеджеров утверждают: однажды они будут готовы к вливанию в дауншифтинг. Согласно данным опросов, периодически проводимых Левада-центром в России³, просматриваются похожие тенденции, что и в аналогичных опросах западных исследовательских центров: ценности семьи, личностной реализации, свободы выходят для населения на первый план (табл. 1).

На фоне формирования у персонала нового отношения к работе усугубляются проблемы с набором и удержанием сотрудников. Следовательно, коммуникации с ними надо строить по-иному [Савельева и др., 2020]. Потеря квалифицированных кадров еще больше увеличит давление на традиционный бизнес и его руководителей и усугубит управленческий кризис. В результате нагрузка на руководителей будет расти, а вместе с ней стресс, ошибки, переосмысление ценностей и пр. (рис. 2).

Уйти с поста руководителя могут не все. Принятие решения лежит в области системы ценностей топ-менеджера. На должности удерживают: самолюбие, общественное мнение, кредиты, падение качества жизни, «выход из зоны комфорта», страх безденежья и т. п. Это характерно для стратегии дауншифтинга. Стратегия апшифтинга снимает эти опасения. К ней подталкивают: возраст, нежелание иметь стрессовый рабочий день, «наелись» ответственности и т. п.

Итак, есть угроза потери управленческих кадров и, соответственно, снижение эффективности деятельности организаций. Для решения этой серьезной проблемы выделим его три главные составляющие.

³ Левада-центр. Аналитический центр Юрия Левады. <https://www.levada.ru/> (дата обращения 05.04.2021).

Таблица 1

**Распределение ответов опрошенных граждан Российской Федерации
на вопросы о системе ценностей в отношении семьи и работы**

Варианты ответов, % опрошенных	Вопрос		
	В какой степени для Вас важно реализовать себя на работе?	В какой степени для Вас важно проводить больше времени с семьей?	В какой степени для Вас важно чувствовать себя свободным и независимым?
Очень важно	1	41	52
Довольно важно	39	39	36
Не слишком важно	34	14	10
Совершенно не важно	16	5	1
Затрудняюсь ответить	10	1	1

Источник: [Мерзлякова, 2008]

Table 1

**Distribution of the surveyed citizens of the Russian Federation
on the questions of the system of values in relation to family and work**

Answer options, % of respondents	Question		
	To what extent is it important for you to realize yourself at work?	To what extent is it important for you to spend more time with your family?	To what extent is it important for you to feel free and independent?
Very important	1	41	52
Quite important	39	39	36
Not too important	34	14	10
It doesn't matter at all	16	5	1
I find it difficult to answer	10	1	1

Source: [Merzlyakova, 2008]

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors based on the materials of the study

Рис. 2. Схема процесса усугубления управленческого кризиса

Fig. 2. The scheme of the process of aggravation of the management crisis

1. Мониторинг и оценка реального состояния системы управления организацией. Он необходим, чтобы по результатам можно было принять адекватные меры по стабилизации менеджерского состава. Для этого может быть использована, например, модель Аргенти (A-score), применяемая для обнаружения управленческого кризиса, который может привести к банкротству компании

2. Значительное повышение компетентности топ-менеджеров. К ключевым проблемам компетентности, которые неизбежно дадут о себе знать отнесем:

- отсутствие стратегического видения и мышления. Оперативная компетентность не подкрепляется стратегической ясностью. Определение тенденций

развития социально-экономических систем стало ахиллесовой пятой владельцев и топ-менеджеров, что японский ученый К. Омае [2012] образно обозначил фразеологизмом «за деревьями не видеть леса». Эта ситуация будет усугубляться в процессе кризиса и постепенного выхода из него – у топ-менеджеров возникнет желание решать только срочные проблемы. Однако, чтобы провести компанию через кризис, следует думать не только о текущих проблемах, но и о долгосрочной перспективе. Нужно предвидеть, что произойдет через неделю, месяц и даже год, чтобы подготовиться к этим изменениям. Стратегическое управление в реальном масштабе времени должно заменить существующую сейчас

традиционную систему. Все это потребует надлежащей адаптивности, гибкости и самоорганизации. Текущий экономический кризис показал, что с этим у большинства организаций большие проблемы;

- **целеполагание.** До сих пор не произошел генезис процесса целеполагания с учетом изменения в объекте управления. Объект продолжает рассматриваться как классическая управляемая подсистема, а не как экосистема со всеми различиями между этими понятиями. Кроме того, преимущественно качественные цели не подкреплены количественными показателями, позволяющими оценить их достижение. Происходит нестыковка целей, а порой и противоречия в реализации стратегических и тактических целей. Эти противоречия приводят к тому, что даже хорошо сформированные стратегии не работают;

- **делегирование полномочий.** Следует делегировать задачи и доверять своим сотрудникам, когда они принимают решения, поддерживая их и помогая им исходя из своего опыта, но не поддаваясь искушению все сделать самому. Это очень соблазнительно для тех, кто поднялся на руководящую должность с нижних ступеней карьерной лестницы: решая срочные проблемы, они возвращаются в свою зону комфорта. Такая ситуация обычно заканчивается провалом для организации. Возникает неизбежный вакуум в принятии стратегических решений.

3. Изменение системы управления персоналом в организациях.

Далее более подробно остановимся на третьей проблеме.

Предложения по изменению системы управления персоналом в организациях/ Proposals for changing the personnel management system in companies

Существующая система управления персоналом себя изжила. Кризис отчетливо показал, что на первое место выходят управление взаимодействием и доверительное управление (не в узком смысле, как финансовое управление, а в широком — как концепция управления). На первый взгляд, в России, имеющей многовековую историю крепостного права и аварийно-мобилизационную систему управления со стремлением к централизации управления, это может показаться утопией. Однако другого пути нет, рабский труд не бывает производительным. С другой стороны, директор по политическому анализу Института социального маркетинга (ИНСОМАР) В. Потуремский в своем сообщении по результатам качественных исследований,

реализованных в марте — апреле 2020 г., показал, что «в условиях угрозы распространения вируса и самоизоляции население транслирует архетипичный запрос на общественное согласие с соответствующей традицией и мифологией. Общественное согласие — внутренний мир, основанный на общих ценностях и судьбе — важное условие социального благополучия.

Маркеры общественного согласия: «общая судьба»: все мы едины перед лицом общей угрозы, у всех общие пути выхода; отсутствие серьезных социальных конфликтов и потрясений; справедливость; взаимопомощь: «сплоченность», «народность», «взаимовыручка». Декларируется готовность добровольно изменить поведение для пользы и защиты других.

Переживание угрозы общественному согласию стимулирует ответное поведение на компенсацию и блокирование этой угрозы. Общение онлайн с друзьями и близкими, усиление социальной включенности с использованием удаленных технологий, волонтерство — все это способы подтвердить социальную идентичность и следовать важной общественной ценности⁴.

Это повод для бизнеса задуматься и использовать настроения в обществе для разрешения социального напряжения в бизнесе. Однако наиболее актуальна неизбежно вытекающая из сегодняшней ситуации проблема доверия. Именно она может нанести наибольший ущерб системе управления и дело не только в том, что менеджеры перестанут доверять друг другу, а в том, что доверие граждан бизнесам тоже будет подорвано. Не происходит возрастание социальных навыков руководителей. Сотрудники — не партнеры, а наемные работники-оппортунисты.

Таким образом, одним из главных принципов управления должны стать доверие персонала своим руководителям, интеграция персонала в процессы управления хотя бы на уровне управления основными производственными бизнес-процессами. Необходимо объединить сотрудников, дать им общую цель и сделать их членами единой команды. Для этого нужно сначала четко сформулировать миссию, которая придаст их работе смысл, а затем воплотить эту миссию в жизнь, применив инклюзивный подход к лидерству. Каждый должен понимать, что может сделать, и знать, что его вклад будет признан. Это придаст смысл даже самым рутинным делам. Задача управления — не просто сохранение и профессиональное развитие

⁴ Будущее общества: общественная солидарность или атомизация? Режим доступа: http://www.insomar.ru/stati/obschestvo/obschestvo_81.html (дата обращения: 05.04.2021).

персонала, но и трансформация системы трудовых взаимоотношений.

В этой области выделяют две группы решений: тактические и стратегические.

1. Тактические решения означают перестройку системы управления персоналом на принципах доверительного управления, предполагающего эмпатичный по отношению к персоналу стиль управления и осознанность персонала по отношению к организации.

Для этого в вопросах сохранения персонала необходимо налаживание эффективных прямых внутренних коммуникаций с целью формирования команды. В кризисных ситуациях прежде, чем объявлять о возможных сокращениях заработной платы, социального пакета и частичных сокращениях, топ-менеджменту следует:

- честно признавать проблему удержания бизнеса, формулировать ее предельно четко и понятно всем, пояснять с чем она связана (неготовностью собственных бизнес-процессов к работе в дистанционном формате и/или режиме изоляции, отсутствием заказчиков, их финансовыми трудностями, поставками комплектующих, приостановлением деятельности партнеров-аутсорсеров и т. д.);

- рассказывать о тактических планах преодоления кризиса, используя принцип обоснованности принимаемых мер и прозрачности (открытости) действий руководства в отношении вынужденных непопулярных мер реагирования на проблему;

- давать надежду (если это реально) всем на восстановление нормальной жизни и трудовых отношений в посткризисный период.

В сфере организации работы персонала рекомендуется:

- проводить определенную ротацию руководящих кадров, чтобы они могли по-новому взглянуть на имеющиеся проблемы. Однако такая ротация должна быть строго обоснованной;

- принять стратегическое решение по формированию/развитию концепции управления персоналом в организации.

2. Изменение стратегии управления персоналом должно происходить по следующим направлениям:

- подготовка и проведение культурной (коммуникационной) трансформации системы управления персоналом — управление на основе доверия. Вертикальная централизация управления в условиях недоверия сотрудников своим руководителям не работает.

Источник: [Антонов и др., 2020]

Рис. 3. Влияние баланса ролей в организации на обеспечение ее эффективности и жизнеспособности

Source: [Antonov et al, 2020]

Fig. 3. The impact of the balance of roles in an organization on ensuring its effectiveness and viability

- пересмотр подходов к вовлечению персонала в процессы управления предприятием на основе изменения баланса ролей в организации: привлечение персонала к управлению операционными бизнес-процессами (делегирование не только полномочий, но и возможности самостоятельно принимать управленческие решения и нести за них ответственность) (рис. 3).

Выводы / Results

Таким образом, обеспечить не просто эффективную работу, но и формирование жизнеспособности предприятия позволит следующее:

- повышение личной эффективности топ-менеджеров [Tanikawa, 2019], в том числе налаживание эффективных внутриорганизационных коммуникаций: командная работа, делегирование полномочий, саморазвитие, обучение, вовлечение и т. д. Особое внимание должно быть уделено стратегической компетентности топ-менеджеров и использованию теории обратной связи по эффективности к агентским отношениям (между генеральным директором (как принципалом) и членами высшего руководства / собственником бизнеса (как агентами));
- активное формирование «удаленных команд» (частично заменят потерю специалистов);
- управления командами высшего руководства с учетом факторов, определяющих их разнообразие [Knippenberg et al, 2011];
- введение страхования ответственности руководителя. Этот вид страхования в мировой практике получил название D&O (англ. Directors and Officers Liability Insurance) — страхование ответственности органов управления компании (СЕО, топ-менеджеров, членов совета директоров, независимых директоров) перед собственниками, акционерами и третьими лицами на случай предъявления требований о возмещении ущерба, возникшего в результате управленческих решений и действий. Это актуальный для бизнеса вид страхования: если исключить человеческий фактор из процесса принятия решения невозможно, то возможно застраховать риски управляющих, проявив тем самым к ним доверие, создав комфортную для них внутреннюю деловую среду и в целом защитив бизнес, если что-то пойдет не так. До настоящего времени этот вид страхования в России не получил должного развития;
- создание резерва руководителей. Создание эффективного резерва — одна из важнейших стратегических задач любой организации, ориентированной на стратегию. Она должна рассматриваться как стратегия второго уровня, вытекающая из общекорпоративной стратегии развития организации. Целесообразно

перенести ее с функционального на корпоративный уровень. Она должна находиться в зоне ответственности Совета директоров и его комитетов. Конкретные действия по управлению кадровым резервом реализуются под руководством генерального директора или одного из исполнительных директоров. Для успешной реализации этой стратегической задачи должен быть подготовлен пакет организационно-регламентирующей документации, включающей положения, регламенты, методики, процедуры, инструкции, программы, контрольно-измерительные материалы и т. п. Подготовленный пакет должен обеспечить согласованное выполнение всех задач управления кадровым резервом: диагностика состояния организации в целом или отдельных частей (например, дочерних компаний или филиалов), отбор кандидатов, обучение на различных этапах формирования кадрового резерва, оценка эффективности деятельности и т. п.

И в заключение, одной из важнейших проблем процесса разработки и принятия управленческих решений является то, что он основан на человеке, включая его эмоциональную составляющую. Сейчас формируется тенденция к автоматизации принятия решений (обеспечения их расчетности), основанная на возможностях компьютеров обрабатывать огромные массивы данных. Кроме того, проблема автоматизации интуиции, вероятно, решается, поскольку появлению интуитивного решения у руководителя всегда предшествует сбор им довольно обширного массива информации. В будущем более сложные машины и искусственный интеллект будут использоваться для принятия решений руководителем. Считается, что это обеспечит достижение максимальной полезности, решит проблемы информационной асимметрии и коммуникаций. Это, несомненно, будет большим прорывом в управлении. Однако возникают вопросы: можно ли автоматизировать эмоции человека, его нравственные принципы? Возможны ли конфликты между ними и расчетными результатами управленческих решений? Какой будет тогда система управления, если забыть об этом? Не породим ли мы на следующем витке систему «франкенштейн-управления»?

От эмоций можно уйти, исключив одним человеком другого человека из процесса деятельности, переведя процесс в область чистой математики. Можно рассчитать модель поведения человека с разной степенью вероятности. Система ценностей, принятая в конкретной организации и разделяемая всеми ее членами, повышает достоверность этого расчета. Однако даже в рамках разделяемых ценностей человек может повести себя непредсказуемо,

действуя на фоне своих личных эмоциональных переживаний. Исключение эмоций из жизни и деятельности человека по исследованиям нобелевского лауреата по экономике Д. Канемана отрицательно влияет на процесс принятия решений [Канеман и др., 2013]. Влияние эмоций на принятие решений было описано многими исследователями, в том числе американским неврологом А. Дамасио, что известно, как «случай Эллиота» [Damasio, 2005; Lakritz, 2009; Patterson and Mastracci, 2018].

Нравственные принципы необходимо заложить в систему в виде ограничений. Тем не менее, ни одна машина, усилив деятельность человека, не сможет его полностью заменить. Перефразируя высказывания и идеи от Канта до Эйнштейна и современных философов и писателей, исследующих социальные проблемы общества, можно сделать вывод — не новейшие технологии, а нравственный закон открывают человечеству путь к успеху.

Заключение / Conclusion

Кризисное состояние современных социально-экономических систем всех уровней — результат триединства экономического, социального и управленческого кризисов одновременно. Выход из кризисного

состояния многие руководители ищут в основном в финансовых инструментах. Мы считаем, что главная составляющая в кризисной триаде — кризис управления. В любой организации все ее внутренние и внешние дела определяются руководителем: он принимает управленческие решения. Владение теорией и технологиями управления, его действия как профессионала и уровень личностного развития определяют эффективность и устойчивость бизнеса.

Зона личного и профессионального комфорта топ-менеджера определяется характером договоренности о разделении полномочий с собственниками и балансом власти с подчиненными, степенью доверия между ними, его духовным капиталом. Парадокс состоит в том, что именно здесь сосредоточен клубок основных проблем современного управленца. В системе методов управления преобладают административные методы в ущерб экономическим и социально-психологическим.

В такой ситуации руководитель не может быть продуктивным: топ-менеджер и компания смотрят в разные стороны. Решение проблемы есть и оно в развитии теории и организации управления в целом и в трансформации системы управления персоналом, в частности.

Список литературы

- Антонов В.Г., Купцова Е.В., Самосудов М.В. (2020). Управление эффективностью // Конспект лекций по сетям и системам. Т. 115. С. 286–294. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0>
- Балабанова Е.С., Боровик М.Э., Деминская В.Э. (2018). «Враждебное» поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия // Российский журнал менеджмента, Т. 16, № 3. С. 309–336. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.301>
- Канеман Д. (2014). Думай медленно... Решай быстро [Kahneman D. Thinking, fast and slow]. Пер. с англ.: Школа перевода Баканова. Москва: АСТ.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. (1992). Основы менеджмента. М.: Дело. 704 с.
- Мерзлякова В.Н. (2008). Альтернативные модели успешности в современной культуре: дауншифтинг. Поиск альтернативной поведенческой стратегии // Вестник общественного мнения. № 4 (96). Рр. 33–42.
- Омае К. (2007). Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 215 с.
- Пахомов А.П., Судьина Н.Е. (2013). Эмоциональные аспекты процесса принятия решений: термодинамический подход // Экспериментальная психология. Т. 6. № 3. С. 31–52.
- Разу М.Л. (2011). Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. Коллектив авторов. М.: КНО-РУС. 768 с.

References

- Antonov V.G., Kuptsova E.V. and Samosudov M.V. (2020), “Effectiveness Management”, In: *Bogoviz A., Ragulina Y. (eds), Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 115, pp. 286–294. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_34
- Balabanova E.S., Borovik M.E. and Deminskaya V.E. (2018), “Abusive supervision: manifestations, antecedents and consequences”, *Russian Management Journal*, vol. 16, no. 3, pp. 309–336. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.301>
- Damasio A.R. (2005), *Descartes’s error: emotion, reason, and the human brain*, Penguin Books, New York, USA, pp. 34–51.
- Hamilton C. (2003), “Downshifting in Britain: A sea change in the pursuit of happiness”, *Discussion Paper*, no. 58, pp. 42. Available at: https://australiainstitute.org.au/wp-content/uploads/2020/12/DP58_8.pdf (accessed 05.05.2021).
- Hamilton C. and Mail E. (2005), “Downshifting in Australia: A sea change in the pursuit of happiness”, *Discussion Paper*, no. 50, pp. 58. Available at: https://australiainstitute.org.au/wp-content/uploads/2020/12/DP50_8.pdf (accessed 05.04.2021).
- Kahneman D. (2014), *Thinking, fast and slow*, Transl. from English, AST Publishers, Moscow. (In Russian).
- Lakritz K. (2009), “Descartes error Antonio Damasio: emotions, mind and the human brain”, *Psychiatric Times*, vol. 26, no. 12. Available at: <https://www.psychiatrictimes.com/view/antonio-dama>

Савельева М.В., Курина Т.Н., Зыкова Ю.С. (2020). Возможности применения зарубежного опыта управления талантами в российских компаниях // Конкурентоспособность отрасли: цифровизация, управление и интеграция. ISCI 2019. Конспект лекций по сетям и системам. Т. 115. Под ред. А. Боговиз, Ю. Рагулиной. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_36

Уильямсон О.И. (1993). Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS. Вып. 3 [Williamson O.E. (1985). Behavioral Assumptions // The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. N.Y.: The Free Press, p. 44–52.]. Пер. с англ. А.В. Белянина. Рр. 39–49.

Damasio A.R. (2005). Descartes's error: emotion, reason, and the human brain. New York: Penguin Books. Рр. 34–51.

Hamilton C. (2003). Downshifting in Britain: A sea change in the pursuit of happiness // Discussion Paper. No. 58. Рр. 42. Режим доступа: https://australiainstitute.org.au/wp-content/uploads/2020/12/DP58_8.pdf (дата обращения: 05.04.2021).

Hamilton C., Mail E. (2003). Downshifting in Australia: A sea change in the pursuit of happiness. Discussion paper // The Australia Institute. No. 50. Рр. 58. Режим доступа: https://australiainstitute.org.au/wp-content/uploads/2020/12/DP50_8.pdf (дата обращения: 05.05.2021).

Lakritz K. (2009). Antonio Damasio's Descartes' error: emotion, reason, and the human brain // Psychiatric Times. V. 26. No. 12. Режим доступа: <https://www.psychiatrictimes.com/view/antonio-damasios-descartes-error-emotion-reason-and-human-brain> (дата обращения: 05.04.2021).

Patterson D.E., Mastracci Sh.H. (2018). Review of Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain Administrative Theory & Praxis, V. (2). Рр. 1–3. <http://doi.org/10.1080/10841806.2018.1517519>

Ray P., Anderson S. (2012). The cultural creatives. New York: Harmony Books. 384 p.

Tanikawa T., Jung Y. (2019). CEO power and top management team tenure diversity: implications for firm performance // Journal of Leadership and Organizational Studies. V. 26. No. 2. Рр. 256–272. <https://doi.org/10.1177/1548051818789371>

Van Knippenberg D., Dawson J.F., West M.A., Homan A.C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance // Human Relations. V. 64. No. 3. Рр. 307–336. <https://doi.org/10.1177/0018726710378384>

sios-descartes-error-emotion-reason-and-human-brain (accessed 05.04.2021).

Mescon M.H., Albert M. and Khedouri F. (1992), *Fundamentals of management*, Transl. from English, Delo Publ., Moscow, Russia, 704 p. (In Russian).

Merzlyakova V. (2008), “Alternative models of success in modern culture: downshifting. Search for an alternative behavioral strategy”, *Vestnik obshchestvennogo mneniya*, no. 4 (96), pp. 33–42. (In Russian).

Omae K. (2007), *Strategic thinking: The art of business in Japanese*, Transl. from English, Alpina Business Books, Moscow, Russia. (In Russian).

Pakhomov A.P. and Sud'ina N.E. (2013), “Emotional aspects of the decision-making process: thermodynamic approach”, *Experimental Psychology*, vol. 6, no. 3, pp. 31–52. (In Russian).

Patterson D.E. and Mastracci Sh.H. (2018), “Review of Descartes' error: emotion, reason, and the human brain”, *Administrative Theory and Praxis*, vol. 2, pp. 1–3. <http://doi.org/10.1080/10841806.2018.1517519>

Ray P. and Anderson S. (2012), *The cultural creatives*, Harmony Books, New York, USA.

Razu M.L. (2011), *Project management. Fundamentals of project management: textbook*, Team of authors, KNORUS, Moscow, Russia. (In Russian).

Savelyeva M.V., Kurina T.N. and Zyкова Y.S. (2020), “Possibilities of Applying Foreign Talent Management Experience in Russian Companies”, In: Bogoviz A., Ragulina Y. (eds), *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 115. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_36

Tanikawa T. and Jung Y. (2019), “CEO power and top management team tenure diversity: implications for firm performance”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 26, no. 2, pp. 256–272. <https://doi.org/10.1177/1548051818789371>.

Van Knippenberg D., Dawson J.F., West M.A. and Homan A.C. (2011), “Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance”, *Human Relations*, vol. 64, no. 3, pp. 307–336. <https://doi.org/10.1177/0018726710378384>

Williamson O.I. (1985), “Behavioral Assumptions”, In: O.E. Williamson. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, USA, pp. 44–52.

Translation of front references

¹ “Survey: 60 % of top managers in Russia rely on intuition”, *Finparty*. Available at: <https://finparty.ru/market/120679/> (accessed 05.04.2021).

² Kulizhskiy A., Gusakovskiy A. (2013), “Partnership of owners”, *Presentation, Consulting company “Key solutions”*. Available at: <http://www.myshared.ru/slide/374308/> (accessed 05.04.2021).

³ Levada Center. Yuri Levada Analytical Center. Available at: <https://www.levada.ru/> (accessed 05.04.2021).

⁴ The future of society: social solidarity or atomization? Available at: http://www.insomar.ru/stati/obschestvo/obschestvo_81.html (accessed 05.04.2021).