

**Учредитель:**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ****Глазьев С.Ю.** — академик РАН, советник Президента  
Российской Федерации, председатель редакционного совета**Акаев А.А.** — иностранный член РАН, действительный член  
Нью-Йоркской академии наук**Афанасьев В.Я.** — д-р экон. наук, профессор, и.о. проректора  
Государственного университета управления**Ашмарина С.И.** — д-р экон. наук, профессор, проректор  
по научной работе и инноватике Самарского  
государственного экономического университета**Галка В.В.** — канд. экон. наук, директор по персоналу  
ОАО «РусГидро»**Егоршин А.П.** — д-р экон. наук, профессор, ректор  
Нижегородского института менеджмента и бизнеса**Есаян О.Е.** — канд. экон. наук, чрезвычайный и полномочный  
посол Республики Армения в Российской Федерации**Лукьяшко А.В.** — канд. экон. наук, главный ученый секретарь  
Научно-технического совета «Ракетно-космическая  
корпорация «Энергия»**Мюллер-Штевенс Гюнтер** — профессор Международного  
института менеджмента университета г. Сент-Галлен  
(Швейцария)**Никитин А.С.** — канд. экон. наук, генеральный директор  
Агентства стратегических инициатив по продвижению новых  
проектов при Правительстве РФ**Святлов С.А.** — д-р экон. наук, профессор, ректор Казахского  
экономического университета им. Т. Рыскулова**Перетти Жан-Мари** — профессор Высшей школы экономики  
и коммерции Парижа (ESSEC) и университета Корсики,  
президент Международного института социального аудита  
(Париж)**Першуков В.А.** — д-р техн. наук, профессор, академик РАЕН,  
заместитель генерального директора — директор Блока по  
управлению инновациями Государственной корпорации по  
атомной энергии «Росатом»**Романов Р.М.** — д-р полит. наук, профессор Российской  
академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ**Синг Анеш** — профессор университета КваЗулу-Натал (ЮАР)**Сороко А.В.** — д-р экон. наук, директор Департамента  
государственной службы и кадров Правительства  
Российской Федерации**Джордж Филлипп** — президент Ксавьерского института  
менеджмента и предпринимательства (Индия)**Шамшиев Ч.Б.** — д-р экон. наук, ректор Академии управления  
при Президенте Кыргызской Республики**Шольц Маркус** — декан школы бизнеса Университета  
Пфорцхайм (ФРГ)**Язев В.А.** — д-р экон. наук, профессор, председатель Комитета  
по энергетике, транспорту и связи Государственной думы  
Федерального Собрания Российской Федерации**СОДЕРЖАНИЕ****НАУЧНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
УПРАВЛЕНИЯ**

Научная школа теории управления

*Латфуллин Г.Р.* ..... 5

Концепция научных основ управления

*Коротков Э.М.* ..... 9Формирование организационного  
направления научной школы теории  
управления*Райченко А.В.* ..... 14Теоретико-методическое обеспечение  
освоения организационного поведения*Громова О.Н.* ..... 24

Генезис самоуправления

*Латфуллин Г.Р.* ..... 29Развитие ценностной парадигмы в  
управлении*Серебрякова Г.В.* ..... 38Разработка концепции управления  
знаниями*Смирнова В.Г.* ..... 44Акценты развития научной школы теории  
управления*Мусаэлян И.К.* ..... 49

**Главный редактор**

**А.В. Никиенко** — канд. экон. наук

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Строев В.В.** — д-р экон. наук, профессор, и.о. ректора Государственного университета управления (ГУУ), председатель редакционной коллегии журнала

**Азоев Г.Л.** — д-р экон. наук, профессор, директор института маркетинга ГУУ

**Вольхин С.Н.** — д-р пед. наук, профессор, проректор Тульского института управления и бизнеса им. Н.Д. Демидова

**Коротков Э.М.** — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента ГУУ

**Ладный А.О.** — канд. экон. наук, заместитель директора Департамента науки и технологии Министерства образования и науки РФ

**Латфуллин Г.Р.** — д-р экон. наук, профессор, директор Института государственного управления и права ГУУ

**Лобанова А.М.** — канд. экон. наук, доцент ГУУ

**Прудников В.М.** — канд. экон. наук, главный редактор ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»

**Райченко А.В.** — д-р экон. наук, профессор ГУУ

**Уколов В.Ф.** — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт)

**Хорин А.Н.** — д-р экон. наук, профессор Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**Шомава С.А.** — д-р полит. наук, профессор Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики

**Щербинин А.И.** — д-р филос. наук, профессор Национального исследовательского Томского государственного университета

### Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский просп., д. 99, ГУУ, к. ГУ104

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: ic@guu.ru

http://www.upravlenie.guu.ru

### Издатель:

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1

Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86; Факс: (495) 280-36-29.

E-mail: books@infra-m.ru

http://www.infra-m.ru

**Отдел подписки:** Назарова М.В.

Тел.: (495) 280-15-96, доб. 249.

E-mail: podpiska@infra-m.ru

Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России» 42058

Присланные рукописи не возвращаются.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов публикуемых материалов. Редакция оставляет за собой право самостоятельно подбирать к авторским материалам иллюстрации, менять заголовки, сокращать тексты и вносить в рукописи необходимую стилистическую правку без согласования с авторами. Поступившие в редакцию материалы будут свидетельствовать о согласии авторов принять требования редакции.

Перепечатка материалов допускается с письменного разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал «Управление» обязательна.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

© ИНФРА-М, 2016

Подписано в печать 10.03.2016.

Формат 60x90/8. Бумага офсетная.

Тираж 1000 экз. Заказ №

www.naukaru.ru

E-mail: mag15@naukaru.ru

## СОДЕРЖАНИЕ

### НАУКА УПРАВЛЕНИЯ – ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Генезис новой модели управления  
региональным развитием

*Никитин А.С.* ..... 54

Взгляд из прошлого — дорога в будущее

*Мельник М.В.* ..... 62

Мотивация исследований и инноваций

*Лукьяшко А.В., Манько А.А., Сморгчова  
О.В.* ..... 67

Сценическое пространство игры  
как ресурс профессионализации  
управленца

*Ростовская А.В.* ..... 71

Площадка подготовки и роста  
научных кадров

*Мустафина Д.И.* ..... 80

Школа управления

*Зотов В.Б.* ..... 84

### КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТРЕТ

Мастерство коммуникации

*Райченко А.В.* ..... 88

Мадам «парадигма»

*Алешникова В.И., Сундукова Г.М.* ..... 92

Научная школа кафедры: основатели,  
последователи, ученики

*Шрамченко Т.Б.* ..... 96

Информация для авторов. .... 102

## Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"

Registration mass-media license PI No. FS77-52135  
December 11, 2012.

## EDITORIAL COUNCIL

**Glaziev S.Yu.** – RAS academician, Advisor to the President of the Russian Federation, Chairman of Editorial Council

**Akaev A.A.** – RAS foreign member, full member of New-York Academy of Sciences

**Afanasiev V.Ya.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Acting-Head (Acting-Provost), State University of Management

**Ashmarina S.I.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head (Provost) for Scientific Research, Samara State Economic University

**Galka V.V.** – Ph.D. (Econ.), Personnel manager PC «RusHygro»

**Yegorshin A.P.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Provost (Rector), Nishni Novgorod Institute of Management and Business

**Yesayan O.Ye.** – Ph.D. (Econ.), Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Armenian Republic in Russian Federation

**Lukiashko A.V.** – Ph.D. (Econ.), Chief Scientific Secretary of the Scientific and Technical Council «Rocket-Space corporation «Energy»

**Muller-Stevence Gunter** – Professor, International Institute of Management at San-Gallen University (Switzerland)

**Nikitin A.S.** – Ph.D. (Econ.), General Director, Federal Agency for strategic initiatives on the new projects promotion, RF Government

**Sviatov S.A.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Provost (Rector), Kazan T. Riskulov Economic University

**Peretti Jean-Mari** – Professor, Higher Scholl of Economics and Commerce (ESSEC) and the Corsica University, President of International Institute of Social Audit (Paris)

**Pershukov V.A.** – Doctor of Sciences (Tech.), Professor, RANS academician, Assistant (Deputy) General Director – Director for Innovation Management Block at the State Corporation for the Atomic Energy «RosAtom»

**Romanov R.M.** – Doctor of Sciences (Polit.), Professor, Russian Academy of National Economy and State Services at the President of the Russian Federation

**Sing Anesh** – Professor, University KwaZulu-Natal (SAR)

**Soroko A.V.** – Doctor of Sciences (Econ.), Director, Department of the State Services and Personnel at the Government of Russian Federation

**George Philipp** – President, Xavier Institute of Management and Entrepreneurship (India)

**Shamshiev Ch.B.** – Doctor of Sciences (Econ.) French Academy of Sciences, Provost, Academy of Management at the President of Kyrgyz Republic

**Sholts Marcus** – Dean of Business School at Pforzheim University (Germany)

**Yazev V.A.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Chairman of the Committee on Energy, Transport and Communication, State Duma, Federal Assembly of the Russian Federation

## CONTENTS

### STATE UNIVERSITY OF MANAGEMENT'S SCIENTIFIC SCHOOL OF MANAGEMENT

Scientific School "Interactive Methods  
of Management"

*Knyazev V.N.* ..... 5

The Job Analysis of Civil Servants

*Buyanov V.I.* ..... 10

Socio-Psychological Mechanisms of Specialty  
Image Formation during Professional Evolution

*Gusarova E.E.* ..... 14

Problem of Professional Self-Determination  
Formation and Person's Professional Typology  
Construction

*Kolosova O.A.* ..... 21

Resource Constructs Simulation in Sociology:  
Methodology, Theory, Practice

*Krasovsky Yu.D.* ..... 31

Social and International Identity of Students'  
Personality in the Globalized World: Vietnamese  
Students' Experience

*Kulikova O.A.* ..... 42

Individual Matrixes of Values as Basis for Social  
Group Members' Behavior Correction

*Frolov S.S.* ..... 52

**Editor-in-Chief****Nikienko A.B.** – Ph.D. (Econ.)**EDITORIAL BOARD****Stroev V.V.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Acting-Head (Acting-Provost), State University of Management, Chairman of Editorial Board**Azoev G.L.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Director of Marketing Institute, State University of Management**Volkhin S.N.** – Doctor of Sciences (Pedagog.), Professor, Pro-Rector (Provost), Tula N.D. Demidov Institute of Management and Business**Kibanov A.Ya.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Honored Worker of Science, Chairman of Board of Directors of the National Union «Personnel Management»**Korotkov E.M.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head of the Chair of management, State University of Management**Ladnyy A.O.** – Ph.D. (Econ.), Assistant (Deputy) Director of Department, Department of science and technology, Ministry of Education and Science**Latfullin G.R.** – Ph.D. (Econ.), Professor, Director, Institute of Public Administration and Law, State University of Management**Prudnikov V.M.** – Ph.D. (Econ.), Editor-in-Chief, Scientific and Publishing Center «INFRA-M», LL**Raichenko A.V.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, State University of Management**Ukolov V.F.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head of Department, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute)**Khorin A.N.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, M.V. Lomonosov Moscow State University**Shomova S.A.** – Doctor of Sciences (Polit.), Professor, National Research University – Higher School of Economics**Sherbinin A.I.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Tomsk National Research State University**Editor office:**

99 Ryazanskiy Prospect, Moscow, 109542, Russia, State University of Management, Block GU104.

E-mail: ic@guu.ru

http://www.upravlenie.guu.ru

**Publishing office:**

Scientific and Publishing Center «INFRA-M»,

31B, Building 1, Polyarnaya st., Moscow, 127282, Russia

Tel.: (495) 280-15-96, 280-33-86; Fax: (495)280-36-29.

E-mail: books@infra-m.ru

http://www.infra-m.ru

**Subscription office:** Nazarova M.V.

Tel.: (495) 280-15-96, ext. 249.

E-mail: podpiska@infra-m.ru

Subscription index in the United Catalogue

"Press in Russia" 42058

The opinion of the Editorial Board may not coincide with the opinion of the authors of publications. Submitted manuscripts will not be returned. The Editor reserves the right to supply materials with illustrations, to change the titles, cut text and make the necessary restyling in manuscripts without the consent of the authors. Submission of materials indicates that the author accepts the demands of the Publisher. Reprinting of materials is allowed with the written permission of the Publisher. While quoting the reference to the journal "Management" is required. The Editor does not account for the content of the advertising.

© INFRA-M, 2016

www.naukaru.ru

E-mail: mag15@naukaru.ru

**CONTENTS****INSTITUTIONAL ECONOMICS**

Institutional Features of Large-Scale Innovation Clusters (on the Example of Skolkovo and Silicon Valley)

*Akinfeeva E.V., Erznkyan B.A.* . . . . . 59

Managerial Conflicts in Management Psychology and Institutional Economics

*Lignovskaya T.A., Erznkyan B.A.* . . . . . 64

Role of Housing Life-Support Technologies in the Development of Post-Urban Lifestyles

*Ermishina A.V., Donchevsky G.N., Klimenko L.V.* . . . . . 69

Intellectual property rights: Institutional Approach

*Rogozhin S.P., Sazanova S.L.* . . . . . 74**MODERN EDUCATIONAL ENVIRONMENT**

Business Education, Institute of Business, and Entrepreneurship in Modern Russia

*Markova M.V., Sazanova S.L.* . . . . . 79

Training Networks as Alternative to Traditional Methods of Organizational Changes Management. What We Can Learn from French SNCF Company Experience

*Autisier David, Paschenko-de Prévillle E.V., Raynard Thierry.* . . . . . 84

Statement of Managerial Education's Rapid Development Methodology

*Raychenko A.V.* . . . . . 93

Information for Authors. . . . . 102

**Латфуллин Г.Р.**

д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», Москва

**e-mail:** kafedra\_tou@mail.ru

## Научная школа теории управления

**Аннотация**

С появлением человека на Земле все его существование, функционирование и развитие обеспечивалось целенаправленным воздействием на окружающую среду. Выражающий это воздействие процесс постановки и достижения целей универсально определяется сегодня как управление широким спектром объектов, главным их которых является человеческое общество. Естественно, что этот процесс стал предметом практических наблюдений, прикладных исследований, теоретических построений, обусловив со временем формирование науки управления. Инициатором, основателем, организатором первых в нашей стране научной школы теории управления и кафедры, получившей сначала название «Научных основ управления производством» Московского инженерно-экономического института, стала доктор экономических наук, профессор Олимпиада Васильевна Козлова. Она объединила и направила исследовательскую и преподавательскую деятельность ученых и практиков на разработку, освоение и применение целостной теории управления. Сегодня эта теория стала одной из фундаментальных основ представления и развития современной науки управления.

**Ключевые слова:**

закономерности, концепция, методы, организация, принципы, управление, школа.

**Latfullin G.R.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department, State University of Management, Moscow

**e-mail:** kafedra\_tou@mail.ru

## Scientific School of Management Theory

**Abstract**

With man's appearance on the earth everything of his existence, functioning and development was provided by a targeted impact on the environment. Expressing this impact the process of setting and achieving goals is now defined as a universal management of the widest range of objects, most notably human society. Naturally, this process became a matter of practical observation, applied research, theory building, causing over time, formation of management science. The initiator, founder and organizer of the first in our country scientific school of management theory and of the Department, got in the beginning, the name "Scientific fundamentals of production management" of the Moscow Engineering Economic Institute, became doctor of economic Sciences, Professor Kozlova Olympiada Vasil'evna. She united and directed the research and teaching activities of scientists and practitioners to the design, development and application of holistic management theory. Today it has become one of the fundamental principles of presentation and development of contemporary management science.

**Keywords:**

patterns, concept, methods, organization, principles, management, school.

Университет как город, что вам обязательно подтвердит каждый попавший сюда впервые. Четыре, нет, уже пять, современных корпусов, связанных сложной системой переходов, институты и кафедры. Множество аудиторий, лабораторий, прекрасный актовый зал, спортивный комплекс и стадион, кафе, буфеты, столовые, магазины и даже современный бассейн. Те, для кого университет стал истинной alma mater, тяготеют здесь к своим родным местам, как к знакомым кварталам города. Убежден, что всех нас охватывает гордость за то, что мы работаем или учимся в этом замечательном городе.

Сегодня университет объединяет похожих и непохожих, как город, своими кварталами, улицами, лабиринтами. Среди множества кафедр, похожих и непохожих, особое место занимает кафедра теории управления. За 50 лет своего развития она приобрела фундаментальный и вместе с тем креативный, неповторимый облик. Сформированная из ученых, основавших первую отечественную научную школу

теории управления, кафедра сама стала прародительницей спектра отраслевых и функциональных образований, созданных на основе выделенных ею научных направлений.

Основателем, строителем нашей кафедры и этого прекрасного города в целом стала доктор экономических наук, профессор Олимпиада Васильевна Козлова, проработавшая ректором более 35 лет. Продолжил строительство университета доктор экономических наук, член-корреспондент РАН Анатолий Георгиевич Поршневу [1]. К сожалению, сегодня их с нами нет. Мы помним строителей нашего города, тех, кто не только возводил стены, но, что особенно важно, основывал научные школы, создавал кафедры, факультеты, институт, и готовимся встретить в 2019 г. наш столетний юбилей.

Основатель, основоположник всегда видит будущее, выбирает наиболее перспективные направления, объединяет во имя достижения целей творческих и инициативных сподвижников, ориентирует их на разработку и реализацию поставленных



Рис. 1. «Дерево» исследований научной школы теории управления

перед ними задач. Именно так объединяла участников и выстраивала отношения в творческом коллективе создаваемой научной школы и формируемой кафедры научных основ управления Олимпиада Васильевна Козлова. Еще при закладке фундамента нашей научной школы она наметила, а сегодня коллектив кафедры и его последователи развивают и совершенствуют всесторонне представляющие современное видение теории управления двенадцать основных научных направлений: методологии закономерностей, принципов, функций, методов, процессов, систем, решений, ресурсов, результатов, оценок, приоритетов управления (рис. 1).

В каждом из этих направлений работали с начала подготовки к созданию научной школы теории управления и продолжают активно работать сегодня десятки ученых и практиков, внедряющих, использующих, публикующих результаты исследований, разработок и апробации в управлении народным хозяйством, подготовке высококвалифицированных управленческих кадров, приращении научных знаний. Деятельность профессорско-преподавательского коллектива научной школы кафедры теории управления за 50 лет привела к следующим результатам (рис. 2).

Эти и многие другие, не формализуемые, процессы и результаты деятельности профессорско-

Успешное выполнение более 30 бюджетных научных исследований и разработок
Заключение и реализация более 50 хозяйственных договоров с предприятиями
Консультации учеными кафедры персонала управления более чем 120 организаций
Экспертиза и рецензии кафедрой более чем 250 документов и материалов
Написание и публикация более 50 монографий по проблемам управления
Выступления ученых кафедры более чем на 280 научных конференциях
Защиты соискателями кафедры 19 докторских и 125 кандидатских диссертаций
Подготовка и публикация более 60 учебников по управленческим дисциплинам
Проведение преподавателями кафедры обучения по 36 учебным дисциплинам
Реализация преподавателями кафедры программ обучения по 26 модулям
Обеспечение проведения учебного процесса более чем 180 учебными пособиями
Качественная разработка и реализация 30 учебно-методических комплексов

Рис. 2. Результаты исследований и разработок научной школы теории управления

Теория организации	Организационное поведение	Теория организации и организационное поведение	Корпоративная культура
Теория управления	Основы теории управления	Управление организацией	Корпоративная социальная ответственность
Теория менеджмента	Управленческие решения	Разработка управленческих решений	Методы принятия управленческих решений
Основы менеджмента	Основы теории менеджмента	Концепция современного менеджмента	Управленческое мышление
Менеджмент	Методы исследования менеджмента	Основы общего и стратегического менеджмента	Управление знаниями
История менеджмента	Современные проблемы менеджмента	Современные проблемы управления	Управление изменениями

Рис. 3. Комплекс учебных дисциплин кафедры теории управления

преподавательского состава кафедры неоспоримо свидетельствуют об успешной реализации целей и планов основателей научной школы теории управления. Профессорско-преподавательский состав кафедры глубоко убежден, что успех всей учебно-методической, воспитательной работы нельзя отделить от целенаправленной научно-исследовательской деятельности. Так, ученые кафедры в результате работы в архивах Москвы, С.-Петербурга, Томска, Тобольска и других городов собрали исторические материалы и подготовили хрестоматию «Тысячелетие управления в России», ставшую фундаментальной основой принципиально нового представления вклада отечественных ученых и практиков в мировую науку и передовой опыт управления.

Кафедра Теории управления готовится отмечать свой 50-летний юбилей. Ею создана и успешно развивается первая отечественная научная школа теории управления. К настоящему времени в стране тысячи кафедр сформировались по положениям и учебно-методическим разработкам профессорско-преподавательского коллектива кафедры теории управления. Только в нашем университете на базе

кафедры теории управления были открыты 15 управленческих кафедр, на основе которых впоследствии были сформированы целые факультеты.

На основе фундаментальных исследований и разработок научной школы кафедры были открыты такие образовательные направления и профили подготовки разных уровней университетского обучения, как зарубежный опыт управления, маркетинг, международные экономические отношения, отношения с общественностью, психология и социология управления, управление знаниями, юриспруденция и др. [1, 3]. Эти направления, профили, специализации и соответствующие кафедры зарождались в процессе исследований и преподавания в виде соответствующих секций кафедры теории управления, возглавляемые известными учеными – Азоевым Г.Л., Байковым Н.Д., Ивановым А.И., Ивановым В.Г., Курицыным А.Н., Мильнером Б.З., Радченко Я.В., Разу М.Л., Румянцевой З.П., Филипповым А.В. и др.

Образовательная деятельность, преподавание комплекса учебных дисциплин, формирующих у выпускников университета основополагающие пред-

ставления, востребованные практикой умения, ориентируемые на прикладное применение навыки, представляет самую большую и важную составляющую ежедневной профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава кафедры. Сегодня на основе многолетних фундаментальных и прикладных исследований ученых и преподавателей научной школы теории управления кафедра ведет на всех уровнях большинства институтов университета комплекс теоретических и прикладных учебных дисциплин (рис. 3).

Трудно переоценить методологическую работу научной школы кафедры. Углубляя классические методологические подходы, кафедра исследует и внедряет образовательные инновации. Так, антропология как новое направление научной школы теории управления формирует гуманитарную технологию XXI в., которая, благодаря уникальному сочетанию методик и фундаментальности, позволяет решать разнообразные задачи: от познания прошлого и настоящего до прогнозирования будущего. Именно антропология дает возможность смотреть на мир широко раскрытыми глазами, глубоко понимать проблемы человечества, действовать эффективно в культурно неоднородной среде, понимать, как культуры и народы взаимно обогащают друг друга.

Сегодня невозможно представить развитие научной школы теории управления без учета основополагающих реалий управленческой антропологии, которую не без оснований называют также антропология в управление, антропология культурная, социально-культурная, организационная этнография, индустриальная антропология, бизнес-антропология и др. [2]. Более того, сегодня все чаще и разнообразнее антропологические отношения выступают как объективно обособившиеся виды управленческой деятельности.

Антропология как новое направление научной школы теории управления только формируется, встает на ноги, но уже сегодня все активнее исследуется,

востребуется и используется наукой, образованием, практикой. Более 20 лет кафедра готовит и проводит мастер-классы «Выработка управленческого мышления в сценической подготовке». Сегодня этот методологический подход широко связан с достижениями антропологии в формате представлений «душа и тело» и применяется во всех международных школах бизнеса. В них преподаются такие дисциплины и практики от актерского мастерства, синергийной и визуальной антропологии, вплоть до правильной дикции, жестикуляции, походки и т.п.

На кафедре мы обучаем и обучаемся сами, встречаемся, обмениваемся новостями, здесь формируется наша корпоративная культура. На ее основе ученые, преподаватели и студенты формируют, закрепляют и развивают престиж научной школы, кафедры, института, университета в целом. Мы не забываем, что студент и преподаватель – две стороны золотой медали. Две стороны, я бы добавил, серебряной медали – учебная и воспитательная работа. Молодые ученые и студенты, обучающиеся на кафедре, представляя научную школу теории управления, приняли участие в профильных фестивалях в Польше, Словении, США, на Байкале, в Казани, Екатеринбурге, где были отмечены высокими наградами.

Сегодня, несмотря на реалии системного кризиса, разрушение сложившейся модели образования, кафедра придерживается и развивает традиции русской классической научной школы теории управления. Именно они, на наш взгляд, составляют основное конкурентное преимущество, исторически не раз оказывавшее определяющее воздействие на успешное преодоление проблем поступательного развития России. Мы помним, что если наша жизнь – способ хранения генетической информации, то наличие исторической памяти есть критерий живучести любого из нас и любой организации в будущем.

## Литература

1. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством. – М.: Экономика, 1969.
2. Латфуллин Г.Р. Управленческая антропология // Вестник университета. – 2015. – № 6. – С. 232–236.
3. Право и закон: история, теория, практика / Под ред. С.Г. Киселева. – М.: МАКС Пресс, 2015.

## References

1. Kozlova O.V., Kuznecov I.N. *Nauchnye osnovy upravleniya proizvodstvom* [Scientific bases of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1969.
2. Latfullin G.R. *Upravlencheskaya antropologiya* [Managerial anthropology]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University]. 2015, I. 6, pp. 232–236. (in Russian)
3. Kiselev S.G. *Pravo i zakon: istoriya, teoriya, praktika* [The right and the law: history, theory, practice]. Moscow, MAKS Press Publ., 2015.

**Коротков Э.М.**

д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** korem9@yandex.ru

## Концепция научных основ управления

**Аннотация**

Развитие науки и образования сопровождается возникновением потребности включить в них новые знания, естественно возникающие в теории и практике экономики. В высшем учебном заведении это проявляется во включении новых дисциплин в образовательную программу, в создании новых кафедр, обеспечивающих преподавание этих дисциплин. Необходимо убедительно обосновать выделение новой дисциплины, разработать ее содержание, которое отражало бы практические потребности в новых знаниях и их научную значимость, научные основания. Кафедре научных основ управления производством, которая формировалась по инициативе ректора Московского инженерно-экономического института, доктора экономических наук, профессора Олимпиады Васильевны Козловой, в 1960-е годы пришлось решать эти задачи. Эта составило большую и трудную работу по формированию концепции управления как нового научного направления в складывающемся комплексе социально-экономических наук, отражающих как потребности развития производства, так и тенденции развития научной мысли.

**Ключевые слова:**

закономерности, кафедра, концепция, наука, организация, практика, управление.

**Korotkov E.M.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, State University  
of Management,  
Moscow

**e-mail:** korem9@yandex.ru

## The Concept of Scientific Bases of Management

**Abstract**

The development of science and education is accompanied by the emergence of the need to incorporate the new knowledge that arises naturally in the theory and practice of economics. In higher education this is manifested by the inclusion of new disciplines in the educational program, the creation of new departments, ensuring the teaching of these disciplines. We need a convincing rationale for the selection of a new discipline, development of its content that reflects practical needs for new knowledge and their scientific significance, scientific basis. The chair of scientific basis of production management, which was formed at the initiative of the rector of the Moscow engineering and economic Institute, doctor of economic Sciences, Professor Kozlova Olympiada V., in the sixties, had to solve these problems. This amounted to a great and difficult work of formation of the concept of management as a new scientific direction in the prevailing complex social and economic sciences, reflecting both the needs of production development and trends in the development of scientific thought.

**Keywords:**

patterns, chair, concept, science, organization, practice, control.

Процесс развития образования всегда сопровождается возникновением потребности включить в него новые знания, естественно возникающие в науке и практике экономики. В высшем учебном заведении это проявляется во включении новых дисциплин в образовательную программу, в создании новых кафедр, обеспечивающих преподавание этих дисциплин. Этот процесс происходит нелегко, подчас, не безболезненно. Всегда необходимо убедительно обосновать новую дисциплину, разработать ее содержание, которое отражало бы практические потребности в новых знаниях и их научную значимость, научные основания.

Кафедре научных основ управления, которая формировалась по инициативе ректора Московского инженерно-экономического института, доктора экономических наук, профессора Олимпиады Васильевны Козловой пришлось в далекие 1960-е годы проводить большую и трудную работу по формиро-

ванию концепции управления как нового научного направления в формировавшемся тогда комплексе социально-экономических наук, отражающих как потребности развития производства, так и тенденции развития научной мысли. Главными предпосылками формирования и развития этой концепции в тот период были положения, которыми я считаю важным поделиться с заинтересованным читателем.

Управление как целенаправленное воздействие осуществляют люди, поэтому оно объективно несет в себе личностные, т.е. субъективные представления этих и других людей об объективных процессах действительности. Иначе это положение можно сформулировать так: любое управление представляет собой сочетание субъективных и объективных факторов целенаправленного воздействия.

Объективными факторами управления в те годы считали опыт партийной управленческой деятельности, практическую деятельность, проявляющую

и формирующую организационные способности личности. Но реальная практика развития производства показывала, что этого недостаточно для совершенствования управления, которое все более и более требовало профессионализма в деятельности руководителей. А профессионализм — это не только опыт и организаторские способности, но и необходимые знания. И не только знания технологии и организации производства, отраслевой экономики, но и специальные знания, позволяющие эффективно воздействовать на деятельность людей, интегрируя их деятельность и мотивируя производительность их работы. Знания в области управления приоритетны. Но каковы состав и содержание этих знаний? Это в те годы вызывало большую дискуссию. Ведь руководитель практически занимается не только организацией производства и решением экономических проблем его развития, но и собственно организацией управления производством.

Управление становится все более сложным, требует профессионального подхода, который, в свою очередь требует специальной подготовки руководителей, сочетания социальных, психологических, экономических и специфически организационных знаний. Все это создает потребности и определяет условия формирования концепции управления. Именно с этой целью прежде всего в Московском инженерно-экономическом институте впервые был подготовлен и опубликован учебник «Научные основы управления производством» и создана кафедра с таким названием.

Научная концепция управления только тогда может быть научной, если формулируются объективные законы (в те годы они были названы закономерностями) формирования и функционирования системы управления. Эти законы и сегодня составляют основу концепции управления научной школы теории управления, теперь уже формулируемую во всех учебниках Государственного университета управления — преемника Московского инженерно-экономического института.

В качестве первого такого положения была обобщена закономерность интеграции системы управления, названная в то время законом единства. Она устанавливала, что одним из необходимых условий функционирования системы управления является ее способность интегрировать все функции и полномочия управленческой деятельности для обеспечения качества управленческих решений и достижения эффективности управления. Эта способность определяется дифференциацией и интеграцией функций и полномочий управления, установлении

ем оптимального (гармоничного) варианта связей между ними.

Возрастающий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации и интеграции. Они проявляются в распределении функций и полномочий. Так формируется система управления, дифференцирующая и одновременно интегрирующая совместную деятельность персонала. Эта закономерность тогда формулировалась следующим образом: процессы управления предназначены для интеграции различных видов деятельности людей, что позволяет достигать общей цели. Увеличивающийся объем работы в области управления, необходимость повышать его эффективность требуют дифференциации самой управленческой деятельности. Управление осуществляется посредством воздействия с учетом интересов человека и выделения субъекта и объекта воздействия. При этом право воздействовать формально закрепляется полномочиями, не формально — лидерством. Эта закономерность устанавливает связи между ключевыми категориями управления и тем самым отражает его сущность. Это связи выражаются категориями деятельность, воздействие, полномочия, интеграция, субъект и объект воздействия [4, с. 329].

Вторая закономерность — централизация управления, соответствующая уровню и этапу развития управляемого объекта. (В определенные исторические периоды она называлась закономерностью изменения степени централизации по мере развития системы управления.) Суть ее заключается в том, что масштабы и сложность управления требуют определенной степени централизации (укрепления или ослабления «вертикали власти»). Централизация управления проявляется в распределении полномочий, которое может и должно своевременно изменяться (делегирование полномочий), поддерживая процессы интеграции деятельности и позитивно влияя на качество управленческих решений и повышая эффективность управления.

Управление организацией, объединяющей разные составляющие в целенаправленно функционирующую систему, имеет иерархическое построение. Вершиной иерархии может быть должность, неформальный лидер, собрание акционеров, совет директоров и пр. Иерархия формируется на основе распределения и закрепления за подразделениями и работниками соответствующих полномочий. Без иерархии нет полномочий. Без полномочий, формальных или неформальных, нет управления. Развитие управления организацией не уничтожает иерархическое строение, но усложняет его матричными и сетевыми структурами [3, с. 65].

Распределение полномочий в системе управления характеризует степень его централизации, которая не может быть раз и навсегда данной, она изменяется, но не произвольно и стихийно, а в соответствии с особенностями и тенденциями развития организации. Эти изменения называются делегированием полномочий. Мера и характер делегирования, т.е. изменения степени централизации управления, должны отражать объективные потребности успешного, позитивного развития организации. Это объективный процесс, но он зависит от профессионализма, системы компетенций, отношения к цели. Таким образом, степень централизации управления и ее изменение характеризует возможности развития организации, определяется человеческим фактором, информацией, структурой ресурсов, характером цели, системой действующих интересов и мотивов, масштабами организации [2, с. 96]. Это все взаимосвязанные объективные факторы.

Третья закономерность – отражение взаимодействия управляемой и управляющей систем, которые должны быть в определенном соотношении друг с другом. Ведь развитие управления требует ресурсов, которые должны рационально распределяться в организации. Их распределение не может быть произвольным. Оно должно отражать тенденции развития как организации в целом, так и управления организацией. Здесь возникает проблема соотносительности и проявляется ее объективный характер.

Именно эти закономерности были сформулированы в первых изданиях учебника «Научные основы управления производством», написанного докторами экономических наук Козловой О.В. и Кузнецовым И.Н. [1]. В них с первых шагов формирования концепции управления предполагалось создать фундаментальные научные знания в области управления. Этот подход получил развитие в дальнейшем.

К закономерностям науки управления добавлялись и другие. Формировалась система закономерностей управления, которая влияла на совершенствование практики использования объективных факторов развития управления, подчинение им субъективных характеристик управленческой деятельности. Новые закономерности обогащали знания о развитии управления, тем самым способствовали профессионализации управления. К таким закономерностям относили тогда соответствие цели руководства организации социально-экономическим и организационно-техническим условиям ее развития. Выявление и действие этой закономерности основывалось на идее, что без цели, явной или неявной, нет управления.

Если управление – это согласование деятельности людей в соответствии с целью, к достижению которой стремится организация, то реальность цели, ее достижимость и значительность зависят от того, в какой мере она отражает и учитывает социально-экономические и организационно-технические условия развития организации. Связь этих факторов объективна, существенна, необходима и устойчива, следовательно, закономерна. В процессах развития организации связь этих факторов меняется и должна меняться, но она всегда существует и определяет успех управления. Ее нельзя отменить или игнорировать, ее можно только учитывать и в определенных пределах изменять. В этом находит свое выражение практическое использование этой закономерности.

Одной из важнейших объективных тенденций развития управления выделялась его диверсификация, также представлявшаяся закономерностью развития управления. Она представляет собой совмещение разнообразия форм, подходов, целей, элементов «дерева» целей, функций, структуры объекта управления и пр. Эта тенденция и связи, которые она отражает, вызвана потребностями практики. Главной из них является диверсификация производства. Но и внутренние потребности самого управления заставляют его диверсифицироваться. Это потребности рационального использования потенциала управления, организационных форм, соответствующих динамике развития, стратегии и гибкости, ориентации на качество и эффективность менеджмента.

Управление разнообразно. И количество вариантов его организации увеличивается по мере развития общества, человека, производства. Успешно управлять – означает удачно и обоснованно выбирать тип построения целенаправленного воздействия (точнее, комбинацию типов), который будет наиболее подходящим или эффективным в конкретных условиях, для этого надо знать возможные типы управления и иметь методики их выбора. В этом и проявляется суть диверсификации управления – совмещение и сочетание креативного, стратегического, инновационного и других типов управления.

Управление опирается на потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека. В этом проявляется человеческий фактор, определяющий и его суть, и специфику. Характеристики человека по мере его общественного развития изменяются, а также меняются различные зависимости его жизнедеятельности. Действие человеческого фактора управления изменяется определенным образом. Общее проявление этих изменений – усиление роли

человеческого фактора в осуществлении управления. Это ведет к поиску и реализации новых форм организации, изменению коммуникаций, подготовки персонала, использования технологий управления.

Одна из комплексных характеристик проявления человеческого фактора в процессах управления – управляемость. Наиболее адекватно она определяется как реакция организации на акты управляющего воздействия. В общей тенденции в развивающейся организации она должна повышаться. Это отражает понимание целей развития организации, готовность к активной деятельности по достижению этой цели, возможности персонала решать сложные проблемы развития. Повышение управляемости также выделялось в качестве одной из существенных закономерностей развития управления.

Реальные условия усложнения управления могут отрицательно сказываться на управляемости. Необходимо видеть, оценивать, учитывать объективные зависимости повышения управляемости, важнейшим фактором которой является формирование, наличие и использование человеческого капитала. Концепция человеческого капитала становится наиболее актуальной в современных условиях развития управления.

Сочетание стабильного функционирования и динамичного развития управления объективно характеризует состояние и возможности его совершенствования. Это определяется профессионализмом управления во всех звеньях его системы и главным образом – на вершине ее иерархии. Ведь здесь совершается акт принятия управленческого решения, от которого зависит качество развития организации. Обзор прошлого, анализ настоящего и взгляд в будущее состояния управления свидетельствуют об объективной необходимости профессионализма. Именно профессионализм завязывает на себе такие факторы, как «качество», «эффективность», «тенденция развития», «экономия ресурсов», «человеческий капитал» и др.

Рост профессионализма управления, объективно необходимый для развития любой организации, также определялся в качестве закономерности управления. Профессионализм зависит от образования и специальной подготовки руководителей, специалистов, исполнителей, всего персонала системы управления. Большую роль в повышении эффективности их функционирования играет освоение опыта, новых методологий и технологий разработки управленческих решений, владение современной техникой информационного обеспечения управления.

Информация определяет возможность управления, коммуникационную среду его осуществления. Это закон построения и развития управления. Менедж-

мент в значительной мере зависит от достаточности, но не избыточности, достоверности, но не ложности, ценности, но не бессмысленности, информации. Эти характеристики объективно влияют на все процессы менеджмента и зависят от построения системы его информационного обеспечения.

Приведенные закономерности считались тогда объективными, потому что их невозможно исключить из управленческой деятельности. Конечно, их можно игнорировать, но необходимо использовать для достижения успеха в обеспечении эффективности управления. Использование закономерностей определяется профессиональными знаниями, специальной профессиональной подготовкой.

Преобладание объективных факторов перед субъективными характеризует научный подход к управлению. Чем более полно и умело использует человек в своей деятельности знание объективных законов, тем больший успех он имеет. Знание законов физики позволяет взлетать в воздух, получать электричество, быстро передвигаться в пространстве. Знание биологических законов позволяет делать операции, лечить от болезней и спасать человека во многих случаях от преждевременной смерти.

Знание закономерностей развития общества во всех факторах и областях этого развития позволяет регулировать общественные отношения и спасать человека от социальных катаклизмов. Правда, закономерности общественного развития, в том числе и закономерности управления описывают наиболее сложные зависимости и достаточно эффективно использовать их человек пока не научился. Но знания, которые дает наука управления, позволяют человеку действовать более успешно, чем при отсутствии знаний. Использование знаний в любых видах деятельности представляет собой научный подход. Но использование знаний в управлении – это научный подход в квадрате.

По мере усложнения управления все острее проявляется потребность в научном подходе к его осуществлению. Правильно утверждение: «Нет ничего практичнее хорошей теории». Настоящая теория представляет собой учение об объективных закономерностях. Поэтому необходимо понимать, что управление не только область деятельности, но и область знаний, которые накапливает практика и обобщение которых осуществляет теория. Развитие теории, углубляющей понимание тенденций развития управления, способствует совершенствованию его практики.

В процессе развития концепции управления возникло новое понимание – в виде менеджмента, которое не противоречит общей концепции, но от-

ражает особенность управления в условиях рыночной экономики. Менеджмент с этих позиций представляет собой целесообразное согласование деятельности людей на основе ведущей роли их экономических интересов, появляющихся и проявляющихся при рыночных отношениях. Роль понимания и использования закономерностей управления в условиях рыночных отношений неуклонно повышается, что отражает выделение и развитие комплекса специализированных дисциплин менеджмента.

Именно эти представления, понимание и построения закладывались Олимпиадой Васильевной

Козловой и Игорем Николаевичем Кузнецовым в фундамент разработки концепции первой в стране научной школы теории управления, первой в стране учебной дисциплины управления производством и первой в стране кафедры научных основ управления. Сегодня, по прошествии уже 50 лет, когда в сотнях вузов страны, бакалавриатам, магистрантам и аспирантам преподаются десятки управленческих дисциплин, как никогда дальновидными и грандиозными представляются постановка и решение этих задач тогда, в середине 1960-х годов.

### Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. — 2004. — № 3539.
2. Красностанова М.В. Assessment Center для руководителей: Опыт реализации, упражнения, кейсы [Текст] / М.В. Красностанова, Н.В. Осетрова, Н.В. Самара. — М.: Вершина, 2007. — 208 с.
3. Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности [Текст] / Л. Спенсер, С. Спенсер. — М.: ГИППО, 2010. — 384 с.
4. Уиддет С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, С. Холлифорд. — М.: Нипро, 2003. — 228 с.

### References

1. Kozlova O.V., Kuznecov I.N. *Nauchnye osnovy upravleniya proizvodstvom* [Scientific bases of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1969.
2. Korotkov E.M. *Kontseptsiya menedzhmenta* [Concept of management]. Moscow, INFRA-M Publ., 1996.
3. Korotkov E.M. *Kontseptsiya Rossiyskogo menedzhmenta* [Concept of the Russian management]. Moscow, Deka Publ., 2004.
4. *Upravlenie organizatsiy. Entsiklopedicheskiy slovar'* [The management of the organization. Encyclopedic dictionary]. Moscow, INFRA-M Publ., 2001.

**А.В. Райченко**

д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Формирование организационного направления научной школы теории управления

**Аннотация**

Систематизируя фундаментальные организационные положения, современная наука представляет основы устройства и взаимодействия в любой изучаемой сфере. В свою очередь, представляемая формой, раскрываемая содержанием, классифицируемая и детерминируемая организация становится необходимой основой построения любой науки и каждой дисциплины. Общие организационные начала формирования и развития системы знаний, а, значит, и действий обосновывают и представляют разнообразные научные школы, основываясь на едином понимании их организации. Формирование организационного направления научной школы теории управления определяет область основополагающих представлений о порядке, формах, структурах, процедурах и методах построения, оформления и отражения всех существующих и представляемых процессов и систем.

**Ключевые слова:**

исследования, наука, образование, организация, управление, школа.

**A.V. Raychenko**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, State University  
of Management, Moscow

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Organizational Direction Formation of the Scientific School of Management Theory

Systematizing the basic organizational statements, modern science is the base of structure and interaction in any of the studied area. In turn, submitted by the form, disclosed by the content and classified and determined organization becomes a necessary basis for the construction of any science, and each discipline. General organizational beginning of the formation and development of a system of knowledge, and the action, justify and represent a wide variety of scientific schools, based on mutual understanding of their organization. Formation of the organizational direction of the scientific school of management theory defines the scope of the fundamental notions of order, shape, structure, procedures and methods of construction, design and reflection of all existing and submitted to processes and systems.

**Keywords:**

research, science, education, organization, management, school.

Идея о том, что совокупность своих представлений об окружающем и формируемых на их основе знаний каждый из нас накапливает и систематизирует в виде интеллектуальной организации, исторически разделялась большинством ученых и преподавателей. Одним из первых, кто обосновал и сформировал эти представления в целостную и конструктивно позиционируемую в общей системе знаний учебную дисциплину, стал доктор экономических наук, профессор кафедры теории организации и управления Государственной академии управления Ярослав Васильевич Радченко. От изучения и описания окружающего мира и происходящих в нем процессов он последовательно перешел к пониманию и представлению места и роли организации, сначала в разнообразных объектах исследова-

ния, а, затем — специализированно в субъектах и объектах управления.

Обоснованием формирования организационного направления научной школы теории управления стала концепция, определяющая что представляемая формой, раскрываемая содержанием, классифицируемая и детерминируемая организация становится необходимой основой построения каждой науки и дисциплины. Так, например, знания организации вселенной выделились в астрономию, организации хозяйственной деятельности — в производство, политической организации общества — в политологию и т. д. В основу этих наук положены общие организационные начала построения процессов и систем, причем каждая из них строилась по общим правилам, с использованием единых представлений об

их составе и содержании. Именно эти организационные начала предопределили общий методологический подход к исследованиям и построению современных научных представлений, возможность интеграции отдельных дисциплин в общую систему знаний.

Во многом определяющие мировоззрение общие организационные начала формирования и развития системы знаний, а, значит, и действий, пытались обосновать и представить разнообразные научные направления – от теологии до тектологии. Это обусловило становление ряда подходов и концепций, заложивших основу формирования направления, представляемого сегодня комплексом организационных наук и дисциплин, первой из которых стала теория организации.

Научная школа теории управления определяет, что систематизируя фундаментальные организационные положения, теория организации представляет основы устройства и взаимодействия в любой изучаемой сфере. В этом смысле теория организации как наука определяет область основополагающих представлений о порядке, формах, структурах, процедурах и методах построения, оформления и отражения процессов и систем. С одной стороны, она раскрывает внутреннее строение, состав и содержание собственно исследуемых объектов, представляя их в структуре тех или иных научных дисциплин. С другой стороны, она позволяет, вооружившись такими знаниями, формировать и формулировать всю совокупность фундаментальных, естественных, точных, социальных и других современных наук на единой организационной основе.

Позиционирование теории организации в системе современных знаний начинается с выяснения научных областей, к которым она имеет непосредственное отношение. Нагляднее всего такая задача решается путем проведения классификации, обосновывающей отнесение конкретной науки к группе дисциплин [3, с. 51]. Естественно, любая классификация достаточно условна, поскольку во многом определяется применяемыми критериями. Тем более это относится к теории организации, как науке, проявляющейся и развивающейся в качестве инструментальной основы построения всей системы знаний. Такое значение теории организации обусловлено ее применением в процессе познания, целью выделения конкретной области знаний, логикой постановки и решения задач организации и, что важно для нашей кафедры и университета в целом – приоритетом знания организации в сфере управления. При этом в теории организации принято широкое толкование дефиниции управления,

как целенаправленного воздействия субъекта на объект, представляемый неживой, живой природой и человеческим обществом в процессе их формирования, функционирования и развития.

Научная школа теории управления, определяя теорию организации в качестве базовой области знаний, считает необходимым установить ее логические связи, приоритеты и последовательность взаимодействия с другими, прежде всего, организационными дисциплинами. Их выделение, становление и развитие обуславливает формирование комплекса организационных дисциплин, объединяющего как фундаментальные, так и прикладные специализации организации. Такая конструкция комплекса обеспечивает не только единое методологическое построение общей системы дисциплин, но и перманентное методическое сопровождение его освоения в процессе обучения и целенаправленное широкое применение организационного инструментария на практике [1, с. 89].

Очевидно, что в системе формирования и представления современных знаний комплекс организационных дисциплин объективно занимает не первое место, основываясь на уже имеющемся отражении объективной реальности. Предтечей, формальной и содержательной основой, средством отражения и представления всех категорий и понятий организации, как и любой другой науки, является информация. Именно в виде, посредством и в процессе информационной деятельности обучающийся постигает, систематизирует и использует научные знания. Значение научной информации, как систематизированной среды отражения объективной реальности и субъективных представлений о ней, трудно переоценить.

В настоящее время эта область знаний претерпевает бурное и конструктивное развитие от информатики к полноценной теории информации. Именно она объективно становится одним из необходимых начал, эффективных средств и систем всех научных исследований. Другой объективной основой разработки и построения состава и содержания комплекса организационных дисциплин, определения его места и роли в системе современных знаний выступают фундаментальные, естественные и точные науки. Они впервые выделяют и исследуют объективные прообразы и аналоги организации, раскрывают и описывают основные законы, формы и процессы ее строения и развития [6, с. 62].

Единство материальных и интеллектуальных начал организации свидетельствует о том, что необходимые знания черпаются, прежде всего, из

наблюдений за объективной организацией, что обусловило выделение эргономики. Она последовательно раскрывает устойчивые формы взаимосвязей и взаимодействия проявления и закрепления природной организации с целью последующего применения полученных знаний. Систематизация точных наук, раскрывающая вариации объективной организации соединений, перестановок, размещений, сочетаний, привели к выделению и становлению такой области знаний, как комбинаторика. Основываясь на материальной организации, она впервые акцентировала внимание на изучении состава, характера, конфигурации связей и зависимостей различных объектов и их составляющих, что позволило существенно расширить представления о возможных соотношениях объективного и субъективного. Важно понимать, что каждая из приведенных дисциплин также может представлять те или иные организационные знания в виде специализированных модулей различных учебных программ.

Применение организационного подхода в разработке социальных направлений научной школы теории управления позволило качественно изменить и расширить фундаментальные основы формирования и отражения современных представлений об организации функционирования и развития общества. Они реализовались с опорой на комплекс организационных дисциплин, занимающий центральное, системообразующее место и выполняющий координирующую, определяющую структуру роль науки организации в формировании и развитии стройной системы современных знаний. Условное отражение позиционирования организационных дисциплин в спектре основополагающих учебных программ, формируемых исследованиями научной школы теории управления, представлено на рисунке 1.

Архитектоника построения спектра основополагающих управленческих дисциплин основывается на том, что профессиональную подготовку современный обучающийся должен начинать с организации самого себя как основного объекта и потенциального субъекта управления. Последовательно накапливая, анализируя и систематизируя знания об организации индивидуума, как самостоятельной биофизиологической и социально-психологической системе, он определяет свою профессиональную ориентацию. Этим обусловлено выделение, становление и развитие таких областей знаний, как психология, социология, конфликтология, условно отражающих формализованные представления об организации общества, человека, взаимодействия [5, с. 76]. Они существенным образом предопределяют

основные научные подходы, концептуальные представления и практические воплощения эффективной организации социально-экономических процессов и систем.

Организация специфических проявлений процессов и систем, в которых осуществляется профессиональная деятельность, описываются такими дисциплинами, как экономическая теория, стратегический, организационный, операционный, финансовый, инновационный менеджмент, раскрывающими их характерные черты и особенности. Они рассматривают специализированные стороны организации общественных процессов. Объективные условия их функционирования и субъективное участие в них человека обуславливают необходимость оптимизации такого взаимодействия на серьезной научной основе. Попытки уйти от системного решения этой сложнейшей задачи путем необоснованной анархической либерализации социально-экономических процессов, как показала новейшая история России, слишком дороги для любого современного общества.

Преодоление таких угроз позволяет целенаправленная и последовательная научная организация, теория и практика социально-экономического развития, представляемая комплексом управленческих дисциплин. Его основой становится разработка и представление комплексной модели организации взаимодействия процессов индивидуального саморегулирования, корпоративного развития и государственного управления. Опираясь на единую организационно-методическую основу, такая модель способна обеспечить последовательное становление, реализацию и развитие основных прав и возможностей человека на принципах свободного рыночного общества. В новых условиях это требует коренной модернизации не только содержания каждой, консервативно сложившейся социально-экономической дисциплины, но и всего их состава и взаимосвязи, позиционируемых в системе современных знаний. Это придает особое значение определению состава и повышению роли комплекса организационных дисциплин в системе современных знаний [4, с. 28].

Разработка организационного направления научной школы теории управления способствовала обоснованию, становлению и развитию концепций субъективных взаимодействий, становясь одной из важнейших, методологических основ разработки и построения комплекса современных управленческих дисциплин. Они выделяются, формируются, применяются и развиваются в объективных материальных и реально складывающихся социально-эконо-

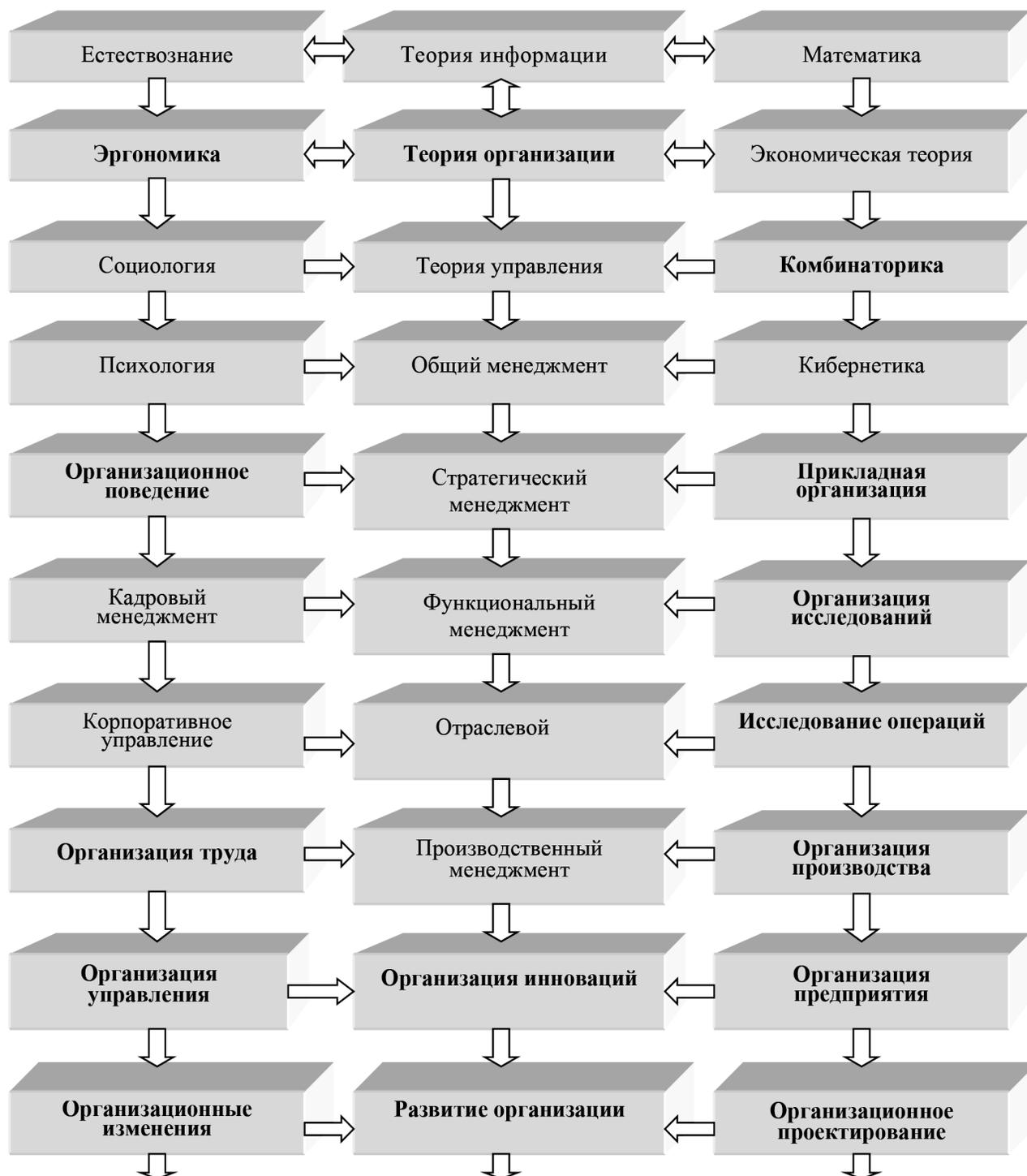


Рис. 1. Позиционирование комплекса организационных дисциплин

мических условиях, в значительной степени определяющих, регламентирующих и позиционирующих субъективные составляющие. Существование объективной организации выступает основой для всех последующих организационных проявлений.

Любая реальная система управления организуется определенным образом и в этом смысле, пред-

ставляя собой субъективную организацию, становится основным условием эффективного управления. Разнообразие возможных форм проявления субъективной организации процессов и систем управления обосновывает необходимость ее системного исследования, что осуществляется на основе комплекса организационных дисциплин. Этими диалектическими началами определяется ведущая,

системообразующая роль комплекса организационных наук в системе современных знаний управления, ее модернизации и развитии.

Современная система управленческих дисциплин исторически организована определенным, субъективным образом. В последнее время научное понимание этого явления развивается особенно интенсивно, порождает разнообразные представления. Наиболее обоснован трехэтапный подход, при котором выделяются:

- теории информации, организации, экономики и управления, кибернетика, социология и психология, организационные изменения и развитие, описывающие концептуальные основы построения этого процесса;
- общий, стратегический, функциональный, отраслевой, производственный инновационный, организационный, операционный менеджмент, раскрывающий прикладные, прагматические представления и приложения системы управленческих знаний;
- конкретные дисциплины организации производства, труда, коммерции, поведения, проектирования и управления ими, детализирующие применение практических методов, процедур и инструментария действий.

Именно такой диалектический подход, раскрывающий и детерминирующий прикладное развитие содержания теории управления широким спектром дисциплин менеджмента, выступает эффективной альтернативой примитивной замене первого вторым, настойчиво насаждаемым последнее время. Убедительным доказательством обоснованности и эффективности такого построения является теория организации как единая и комплексная теоретическая основа, формирующая и обеспечивающая последовательную взаимосвязь и гармоничное развитие всей совокупности комплекса организационных дисциплин.

Научная школа теории управления исходит из того, что в рамках этого комплекса теория организации как универсальный инструмент исследования, отражения и построения процессов и систем вместе с другими областями знаний становится прародительницей новых научных дисциплин и направлений — организационные изменения, развитие организации, управление проектом, — уверенно завоевывающих право на самостоятельность. Именно они, их постоянно развивающееся и совершенствующееся содержание способны обеспечить организационно-методическое сопровождение практической адаптации и применение знаний комплекса управленческих дисциплин.

Пример становления комплекса организационных дисциплин важен еще и потому, что они непосредственно исследуют процессы функционирования и развития свободных, рыночных систем, в которых организация, как вид деятельности, децентрализуется и делегируется на нижние уровни управления. В нем знания, умения и навыки организации представляются, осваиваются и закрепляются в качестве конкретного, практического руководства к действию в реальных экономических условиях, органично получая и развивая свое прикладное применение.

Системообразующая связь организационного направления научной школы теории управления с другими областями знаний наиболее полно проявляется в формировании и применении инструментария их исследования. Практическая реализация применения знаний комплекса организационных дисциплин в качестве инструментария выражается в построении, структуризации и представлении таких производственных дисциплин, как технология, и таких социально прикладных дисциплин, как конфликтология или политология. Это убедительно свидетельствует об универсальности постановки и применения инструментария организации в любой области знаний и сфере практической деятельности.

Позиционирование комплекса организационных дисциплин в системе современных знаний обуславливает выявление его особой, структурообразующей роли как в научной, так и в практической профессиональной деятельности [2, с. 41]. Выработка и построение такого представления основано на выделении теоретического и практического значения организации как науки в целом, и теории организации как ее фундамента в частности. Именно в них наиболее полно и всесторонне проявляются организационное, процессуальное, структурное, коммуникационное, коммутационное начала всех процессов исследования и воздействия.

Значение становления и развития организационного направления научной школы теории управления в модернизации системы современных знаний достаточно точно определяется же представленным выше спектром его воздействия на формирование, становление и развитие любой науки. Но, прежде всего, оно раскрывается в последовательно-процедурном применении организационного подхода к построению процесса исследования, отражению и представлению состава, содержания и корреспонденции формируемой или развиваемой области знаний. Вместе с тем теория организации выделяет, формирует и развивает соответствующие методы исследования и представления конкретного содер-

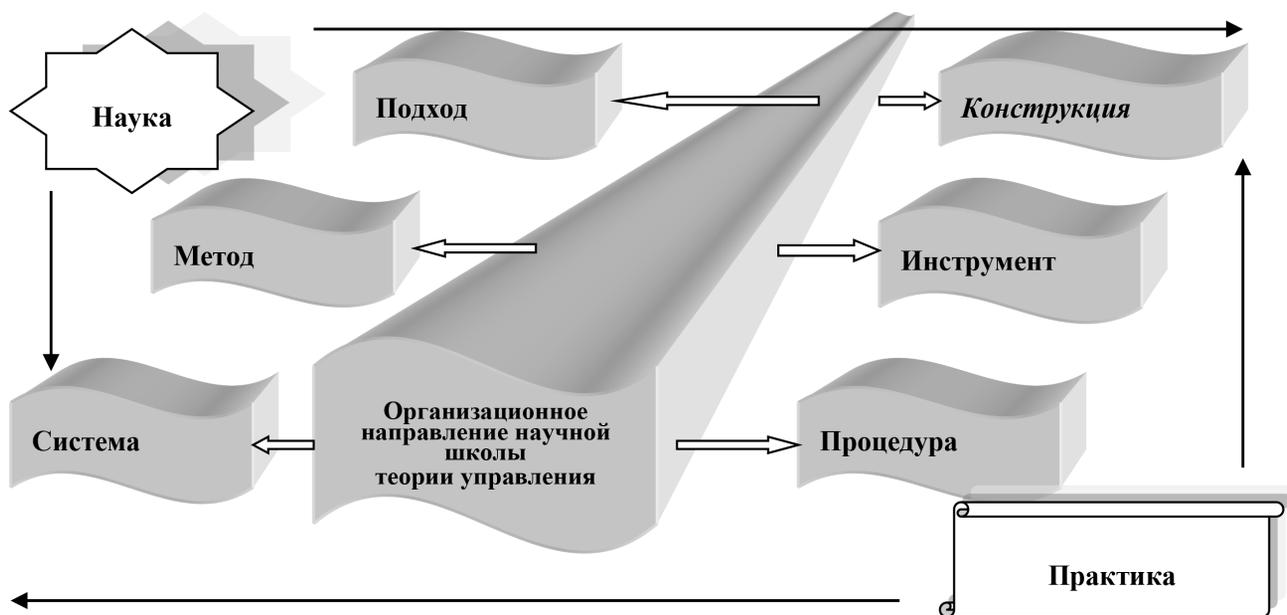


Рис. 2. Роль организационного направления научной школы теории управления

жания любой науки в качестве способов выявления связей, зависимостей, последовательностей и процедур. Прежде всего к ним относятся обоснование и применение процессного подхода, анализа и синтеза как инструментов дифференциации и интеграции организации.

Научная школа теории управления устанавливает, что теория организации как интеллектуальная система определяет структуру и форму комплексного отражения конкретной области знаний в виде стройной модели системы законов, принципов, методов, классификаций и других категорий обоснованного представления современной научной концепции. Интеллектуальная система построения и отражения знаний, будучи проявлением роли всего комплекса ресурсов организации в научных исследованиях, выступает в виде конкретного инструмента их представления, освоения и применения на практике. Прежде всего это выражается в разработке и построении организационных основ конструкций, определяющих практическую деятельность, в виде программ, планов, распорядков, расписаний и т. п. Их формирование, применение и совершенствование отражают универсальное методическое единство комплекса организационных дисциплин.

Практическая роль развития организационного направления научной школы теории управления, наряду с методическим конструированием, наиболее полно и всесторонне реализуется в разработке и применении разнообразного инструментария, обеспечивающего достижение запланированного в

любой сфере профессиональной деятельности. Исторически организационное развитие сознания индивидуума началось с выбора, апробации, адаптации и применения того или иного инструмента. Вместе с тем как подготовка, принятие и исполнение плана, так и выбор, адаптация и применение инструментария его реализации осуществляются на основе разработки и осуществления определенной процедуры действий как методической роли организации. Такой взвешенный подход позволяет схематично представить роль комплекса организационных дисциплин в науке и практике следующим образом (рис. 2).

Приведенная на рисунке 2 модель достаточно образно отражает теоретическую и прикладную роль организационного направления научной школы теории управления в процессе современного представления, построения и применения научных и практических разработок и положений. В отличие от того, как в реальной жизни человек сначала встречается, осваивает и использует именно практическое, прикладное понимание и применение организации во всех ее конкретных проявлениях, в данной модели вскрывается и определяется основополагающее методическое значение комплекса организационных дисциплин. Выделение этих организационных начал позволяет отразить, раскрыть и исследовать непосредственное содержание их формирования и развития определяющими формами конкретной реализации роли формирования организационного направления научной школы теории управления.

Она проявляется в последовательно развивающемся и преобразующемся использовании содержания фундаментальных положений организации в качестве подхода, метода, системы основополагающих научных взглядов, позволяющих выделять, исследовать, формировать и представлять обоснованные и стройные концепции.

Формируемые развитием организационного направления научной школы теории управления общие начала этого представления предопределяют единство научного восприятия и понимания организации процессов и систем. Оно становится необходимой методической основой и условием формирования адекватного отражения окружающего в виде профессионально ориентированной, квалификационно развитой системы интеллектуальной организации. Это должен понимать каждый ученый, преподаватель и обучающийся, поскольку в ходе научных исследований и практических действий профессиональный управленец формирует универсальную систему представлений интеллектуальной организации, отражающую и обеспечивающую их построение и осуществление. Именно этим обусловлена необходимость адекватного развития организации интеллектуальной системы высококвалифицированного профессионала в отличие от номенклатурного функционера, чьи действия основываются не на понимании сути ситуации, а на исполнении инструкции [3, с. 38].

Роль организационного направления научной школы теории управления проявляется в целенаправленном и содержательном применении знаний теории и практики организации как процедуры, инструмента, конструкции, реально обеспечивающих практическое объединение разнообразных процессов и систем в целенаправленно функционирующий механизм. Здесь роль комплекса организационных дисциплин раскрывается и проявляется в его непосредственном и специализированном применении в качестве средства подготовки, обеспечения и осуществления процесса постановки и достижения поставленной цели. Такое понимание роли комплекса организационных дисциплин в системе современных знаний наиболее тесно и содержательно взаимодействует с управлением, обеспечивая его наполнение и выражение как общими организационно-методическими началами, так и конкретным, целенаправленно формируемым и функционально применяемым инструментарием.

Практическое значение формирования и развития организационного направления научной школы теории управления основано на выделении важных составляющих, необходимо и последовательно раз-

вивающихся и дополняющихся разнообразными проявлениями, специализированными методами, приемами и формами. Все эти и многие другие проявления последовательно и всесторонне раскрывают и дополняют представление прагматически сконструированной, методически ориентированной и предметно многообразной роли комплекса организационных дисциплин в развитии современной науки и совершенствовании практики. Это обуславливает возможность и необходимость углубления и расширения палитры организационно-методического инструментария исследования в таких основных направлениях, как целевая ориентация, объектная адаптация, предметная специализация, функциональное разграничение и т. д. Именно они становятся актуальными направлениями выделения, становления, развития и применения новых областей научных знаний и прикладных методик.

Представленный на рисунке 2 спектр конструктивно выделяет и содержательно подчеркивает исключительное значение определения конкретных перспектив развития организационного направления научной школы теории управления. С этой целью определяются и перспективы развития комплекса организационных наук в рамках развития направлений, профилей, программ и модулей подготовки всех уровней. Ученые кафедры постоянно расширяют исследование методологии, состава и содержания новых организационных наук и дисциплин, на материалах которых строятся инновационные предложения.

В качестве фактологической базы таких исследований научная школа теории управления использует обширную базу данных, формируемую практикой преподавания комплекса организационных дисциплин в ведущих высших учебных заведениях и программах профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации ряда профессиональных организаций и корпораций, состав которых определялся направленностью дисциплин кафедры теории управления. На этой основе формулируется характеристика приоритетов подготовки состава обучающихся, ставшая основой разработки прогнозов, рекомендаций и предложений развития организационного направления научной школы теории управления и комплекса организационных дисциплин [1, с. 98].

Приоритеты и перспективы этого развития во многом определяются проходящей реформой системы высшего образования, заключающейся, как мы надеемся, в числе других инноваций, не только в переходе на двухступенчатую программу подготовки (бакалавриат — магистратура), но и в каче-

ственной переориентации осваиваемых компетенций на реальные потребности работодателей. Одним из последствий этой реорганизации, на взгляд последователей школы, должно стать перераспределение значительной части отраслевых и специальных дисциплин из программы первых четырех лет образования на последующие ступени.

Особенно важным становится приоритет универсализации программы профильной подготовки выпускников бакалавриата, конкретная специализация которых перемещается на другие ступени или в другие формы профессионального обучения. Такие существенные инновации предполагают адекватную перестройку не только состава и содержания профилей организационных исследований и преподаваемых дисциплин, но и всего пакета их учебно-методического обеспечения. Поэтому прогнозирование развития организационного направления научной школы теории управления обуславливает модернизацию комплекса организационных дисциплин университета, которая становится чрезвычайно актуальной задачей [3].

Регулярно проводимые исследователями научной школы теории управления анализ и оценка опыта освоения организационных компетенций показывают очевидные преимущества применения модульного формата именно в преподавании комплекса организационных знаний, как основы профессиональной подготовки специалистов по управлению. Модульный формат представления и освоения организационных знаний и навыков в составе разнообразных дисциплин не только не искусственен, но и напротив, напрямую обусловлен объектно ориентированным позиционированием и структурно координирующей ролью комплекса организационных дисциплин в системе современных управленческих знаний.

Осуществляемые в последнее время попытки эклектичного объединения их под эгидой нового общего формирования или конкретной дисциплины, на взгляд экспертов научной школы теории управления, не только не обоснованны, но и существенно менее эффективны. Такая оценка объясняется тем, что позиционирование отдельных модулей в программах содержательно или методически родственных им дисциплин оправдано не только одной специализацией, но и практической реализацией системообразующей роли комплекса организационных дисциплин. Так, модули персонального воздействия менеджера гораздо эффективнее осваиваются в контексте расширения психологических ресурсов, а коммутации – в программе социологии, что позволяют обучающемуся на основе

специальных знаний, умений и навыков освоить и закрепить компетенции, определяющие социальную организацию.

Представленное построение позволяет органичнее формировать и развивать конфигурацию организационного направления научной школы, оснащать ее новыми составляющими, сохраняя и даже углубляя преемственность и кооперацию разрабатываемых на его основе новых дисциплин. Целенаправленное и содержательное развитие модульных ресурсов учебно-методического программирования освоения компетенций организации не только устраняет существенно дезориентирующие обучающегося параллелизм и дублирование, но и качественно модернизирует весь образовательный процесс.

На основе единой теоретико-методологической платформы научной школы теории управления открываются возможности содержательной ориентации большинства преподаваемых знаний, умений и навыков на использование общего, унифицированного или согласованного категорийно-понятийного аппарата. Формируются условия разработки и применения таких высокоэффективных сквозных учебно-методических продуктов, как унифицированное мультимедийное сопровождение освоения комплекса дисциплин или моделирование разрешения ситуаций методом ролевых деловых игр. Становится более доступным и эффективным составление адаптированных, специальных, индивидуальных и других программ профессиональной подготовки, широко востребованных рыночной экономикой.

Модульное построение (формирование, перераспределение, обмен, модернизация и т.д.) программ является эффективным форматом не только для организации учебного процесса в университете. Работодатель, являющийся конечным потребителем профессиональной компетенции и квалификации выпускников, как продукции университета, уже давно оперирует преимущественно подобными категориями. Их можно обнаружить как в любом объявлении о поиске кандидатур на замещение вакантных должностей, так и, что особенно важно, в содержании и результатах переговоров о заключении трудового контракта.

С позиций научной школы теории управления в качестве одной из задач реформирования системы профессионального образования выделяется усиление ориентации учебных программ всех образовательных учреждений на реальные потребности экономики. Организация такой «специальной заточки» выпускника под заказ может проводиться такими формированиями, как «бизнес-парк» уни-

верситета. Но эффективное решение этой задачи возможно только на основе определения четкого и понятного обеим сторонам (образовательным учреждениям и работодателям) состава и содержания знаний и навыков выпускаемого специалиста. Это позволяет работодателям формировать пакетные требования к специальной подготовке профессионалов по овладению, например, навыками организации и проведения мероприятий.

Постановка и применение модулей позволяют эффективно модернизировать не только содержание, но и формы освоения профессиональных компетенций, формируемых комплексом организационных дисциплин. Его специфика изначально обуславливает расширенное востребование и применение активных методов обучения, а использование модульного формата открывает для них дополнительные возможности. И действительно, успешное освоение организационных знаний, особенно специальных навыков, не только наиболее эффективно, но и в ряде случаев единственно возможно именно в интерактивной форме. Такое положение обусловлено тем, что эти знания и навыки преимущественно не запоминаются, а осваиваются на конкретных примерах, ситуациях моделях.

Вместе с аннотациями, иллюстрациями, ситуациями, тренингами и деловыми играми в освоении комплекса организационных дисциплин особенно действенно применение тестирования. Причем очень важно не только входное, текущее или выходное, но и перманентное самотестирование обучающегося, обеспечивающее конструктивное обучающее воздействие на уровень освоения и закрепления получаемых знаний и навыков.

Очевидно, что исследованием и изучением одной, пусть даже исключительно верной теории организации, нельзя обеспечить образовательную подготовку востребованного рынком труда профессионала. И действительно, в какой дисциплине обучающийся по любой программе университета может освоить знания и навыки подготовки мероприятий, организации собраний и конференций, проведения совещаний и переговоров? Даже такие важнейшие для управленца предметы, как «Деловое администрирование» или «Административный менеджмент», только предоставляют обучающемуся совокупность этих и других знаний по организации работы аппарата управления. Апробировать и закрепить их, выработать основополагающие навыки организа-

торской работы с руководителями и подчиненными сегодняшней претендент на должность менеджера может активными методами обучения.

На рисунке 1 выделены дисциплины или входящие в них модули комплекса организационных знаний, умений, навыков, преподаваемые сегодня в тех или иных программах университета. Естественно, что весь их состав не может, да и не должен быть реализован в рамках одной учебной программы или даже одного университета. Отбор, апробация, адаптация и закрепление тех из них, которые будут действительно востребованы в новых условиях, осуществляются эволюционно, что может обеспечить достижение наиболее конструктивных результатов.

Вместе с тем, на наш взгляд, заинтересованным кафедрам и преподавателям соответствующих дисциплин целесообразно иметь собственное видение намечающихся перспектив развития организационного направления научной школы теории управления и комплекса организационных дисциплин университета. Это способно оказать конструктивное воздействие не только на инициацию новых курсов, но и на совершенствование состава и содержания уже устоявшихся дисциплин не только организационного, но и смежных с ним комплексов знаний.

Поступательное развитие организационного направления исследований научной школы теории управления методологически обеспечивает совершенствование комплекса организационных дисциплин, что не только открывает реальные возможности модернизации образовательного процесса по ряду управленческих направлений и профилей, но и становится сегодня очевидной необходимостью его адаптации к реально формулируемым задачам работодателей. Помимо уже приведенных выше достаточно убедительных обоснований, данный вывод следует из актуализации инновационных концепций разработки и построения современного образовательного процесса. Основой такой инновации является известная еще со времен Конфуция популярная притча о «Рыбе и удочке», противопоставляющая традиционному изложению и запоминанию содержательную адаптацию и прикладное освоение ресурсов организации. Именно эта способность профессионального управленца адекватно оценить, конструктивно сформировать и адаптивно применить комплекс организационных ресурсов становится основой освоения и применения ключевых компетенций современного менеджера.

**Литература**

1. Афанасьев В.Я., Митрофанова Е.А., Райченко А.В. и др. Интерактивное освоение компетенций менеджера: монография. – Рим: Евролинк, 2015.
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для бакалавров. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2013.
3. Афанасьев В.Я., Райченко А.В. Направления и перспективы развития научной школы управления ГУУ // Управление. – 2013. – № 1. – С. 6–11.
4. Организационная культура: учебник / Под ред В.Г. Смирновой. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.
6. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014.

**References**

1. Afanas'ev V.Ya., Mitrofanova E.A., Raychenko A.V. [et al.] *Interaktivnoe osvoenie kompetentsiy menedzhera* [Interactive development manager competencies]. Rome, Evrolink Publ., 2015.
2. Latfullin G.R., Raychenko A.V. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow, Yurayt Publ., 2013.
3. Afanas'ev V.Ya., Raychenko A.V. [Trends and prospects for the development of scientific management school State University of Management]. *Upravlenie* [Management]. 2013, I. 1, pp. 6–11. (in Russian)
4. Smirnov V.G. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014.
5. Raychenko A.V. *Administrativnyy menedzhment* [Administrative management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2015.
6. Latfullin G.R. *Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie* [Organization theory and organizational behavior]. Moscow, Yurayt Publ., 2014.

УДК 65.0(33)

DOI 10.12737/18789

Получено 11.04.2016 Одобрено 18.04.2016 Опубликовано 17.07.2016

**Громова О.Н.**

д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления», Москва

**e-mail:** olg.gromova2011@yandex.ru

## Теоретико-методическое обеспечение освоения организационного поведения

**Аннотация**

Исследования, проводимые на кафедре теории управления, развивают ранее выполнявшиеся преподавателями кафедры теоретические работы. Грант, полученный кафедрой от министерства образования, способствовал подготовке и выпуску учебника, практикума и сборника в таблицах и схемах по дисциплине «Организационное поведение». В развитие этого направления был подготовлен и выпущен учебник по обновленной дисциплине «Теория организации и организационное поведение». Все это обусловило необходимость модернизации теоретико-методического обеспечения освоения компетенций, преподаваемых кафедрой учебных дисциплин, содержание которой представлено в настоящей публикации.

**Ключевые слова:**

теоретико-методическое обеспечение, организационное поведение, виртуальная организация, репутация, корпоративная социальная ответственность.

**Gromova O.N.**

Doctor of Economic Sciences, Profes-  
sor, State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** olg.gromova2011@yandex.ru

## Theoretic and Methodological Supplying of Organizational Behavior

**Abstract**

Investigations carried out at the Department of the theory of management, are the development of theoretical works previously performed by teachers of the Department. The grant received by the Department from the Ministry of education, facilitated the preparation and production of tutorial, workshop and collection of tables and diagrams on the subject "Organizational behavior". In the development of this area was prepared and released an updated textbook on discipline "The theory of organization and organizational behavior". All this caused the necessity of modernization of the theoretical-methodological support the development of competences, taught by the Department of educational basis, the contents of which is presented by this article.

**Keywords:**

theoretical and methodological support, organizational behavior, virtual organization, reputation, corporate social responsibility.

Современные изменения в окружающей среде, глобализация экономики, внедрение второго поколения информационных технологий, управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия интересов работников и устойчивое стремление менеджеров к управлению ими привели к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности.

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает ряд ограничений своего поведения в ней, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения. В XX в. работодатель заключал с работником моральный контракт, в соответствии с которым в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять предусмотренные инструкциями положения работ-

ник получал гарантии занятости, карьерного роста, материального вознаграждения.

Сегодня работодателю современные профессиональные знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. В свою очередь, умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации. В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя.

Данное положение делает особенно актуальной разработку современных подходов преподавания организационного поведения при подготовке специалистов к работе в изменяющихся условиях. Организационное поведение как учебная дисциплина представляет собой сложную область знаний, исследующую различные явления и процессы, охватывающие большой объем специфических терминов и понятий, связанных со многими общественными и естественно-научными дисциплинами. Для их изучения нужна определенная система, облегчающая процесс освоения дисциплины. Поведение индивидов существенно определяется целью и задачами, которые ставит перед собой организация, ограничениями, которые она накладывает на личность.

Сущность «организационного поведения» (ОП) заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды. ОП предполагает изучение и формирование поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. ОП представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы и методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, организационное поведение составляет основу для изучения комплекса управленческих дисциплин. ОП имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, их чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду. Предметом ОП выступает взаимосвязь системы управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования (рис. 1).



Рис. 1. Предмет изучения дисциплины ОП

По существу, термин «организационное» имеет два значения: одно относится к «обособленному социальному коллективу, другое — к организационным особенностям коллективов». Наука об организационном поведении подразделяется на основании ряда критериев на более специализированные предметы. Главные критерии: уровень агрегирования (обобщения) и анализа, специфические аспекты организационной жизни, особенности, связанные с целями компаний, с продуктами или услугами, критерии деления организации на части и пр. Однако подразделы этой науки не могут быть обособлены, чтобы достаточно полно рассмотреть один из специализированных подразделов, надо обращаться к другим. Эта необходимость объясняется взаимозависимостью разделов, их взаимообусловленностью.

На кафедре теории управления в течение ряда лет проводятся научные исследования по направлениям «Организационное поведение в современных условиях», «Исследование развития теории и практики менеджмента» в продолжение ранее выполненных теоретических работ в направлениях развития научной школы теории управления [1]. Коллектив кафедры в 2003–2005 гг. принял участие в конкурсе Министерства образования РФ и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) и завоевал грант. В рамках этого проекта был разработан комплекс учебно-методических материалов, в том числе обеспечивающих конструктивное освоение ОП:

- учебно-методическое пособие «Организационное поведение в таблицах и схемах» [5];
- учебник «Организационное поведение» [7];
- практикум «Организационное поведение» [6].

Дисциплина ОП берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Р.Гордона и Д.Хауелома, которые в 1959 г., опубликовали результаты своих исследований, включавшие анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса, не в полной мере отражают потребности руководителей. Соотношение организационного поведения с родственными дисциплинами, в рамках которых долгое время развивались её основные идеи и теории, помогает полнее уяснить предмет этой науки, её возможности и значение.

Основными направлениями исследования ОП в настоящее время выступают прагматический, культурологический и институциональный подходы. В рамках их постановки и применения в освоении организационного поведения конструктивно ис-

пользуются различные методы изучения деятельности работников:

- опросы – интервью, анкетирование, тестирование – измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива, интервью могут проводиться по телефону;
- сбор фиксированной информации – изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях);
- наблюдения – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры.

Изменения во внешней и внутренней средах организаций, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей ОП, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации.

Все мы и все, что нас окружает, так или иначе организованы. Более того, все планируемые и осуществляемые действия человека, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают суть организации. Наконец, наше сознание, вся совокупность представлений об окружающем мире могут формироваться, сохраняться, развиваться и использоваться только при условии достижения определенной самоорганизации. Этим обусловлены фундаментальное значение науки организации в теории и практике функционирования и развития цивилизации, непреходящая актуальность исследований организации и применения их результатов в науке и практике. Одновременно в организациях формируется особый тип поведения человека, группы, которые определяет дальнейшее эффективное (или не очень) поведение и организации, и каждого ее сотрудника. Структура курса приведена на рис. 2.

Постановка и применение междисциплинарного формата освоения и закрепления управленческих компетенций обусловили кооперацию двух направлений: теории организации и организационного поведения в рамках самостоятельного модуля «Теория организации и организационное поведение» (ТОиОП). Задача этого модуля – перенос, развитие и дополнение законов существования организаций на функционирование работников и групп в этих организациях для повышения общей эффективности.



Рис. 2. Структура курса ОП

Для конструктивного обеспечения освоения нового модуля кафедра «Теории управления» подготовила и издала первый самостоятельный учебник ТОиОП [10]. Задача учебника – интегрировать разрозненное единство таких дисциплин, как теория организации и организационное поведение. Это позволило авторам по-новому подойти к изложению ряда разделов, усилить теоретическую часть учебника в части законов и принципов теории организации, классификации организаций, раскрыть практическую направленность происходящих в организациях изменений, их влияние на поведение сотрудников организаций.

Одновременно коллектив кафедры подготовил первое специализированное издание теории менеджмента, объединяющее основополагающие начала профессионального руководства организацией в формате государственных образовательных стандартов третьего поколения [9]. Многие положения учебника основаны на опыте практической деятельности и применения ресурсов современного менеджмента в организации процессов и систем управления ряда ведущих отечественных корпораций.

В рамках разработки учебно-методического обеспечения освоения управленческих компетенций на кафедре был подготовлен учебник «Теория и искусство управления» для студентов, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» и «Магистр менеджмента». Это издание сразу привлекло внимание слушателей и магистрантов, получило много положительных отзывов от практических действующих менеджеров. В этой разработке комплексно реализуется идея взаимосвязанности теоретических подходов и искусства решения проблем управления в экономике, основанной на знаниях [8].

Развитие современного общества характеризуется резким ростом потребления услуг, уменьшением доли материального производства в экономи-

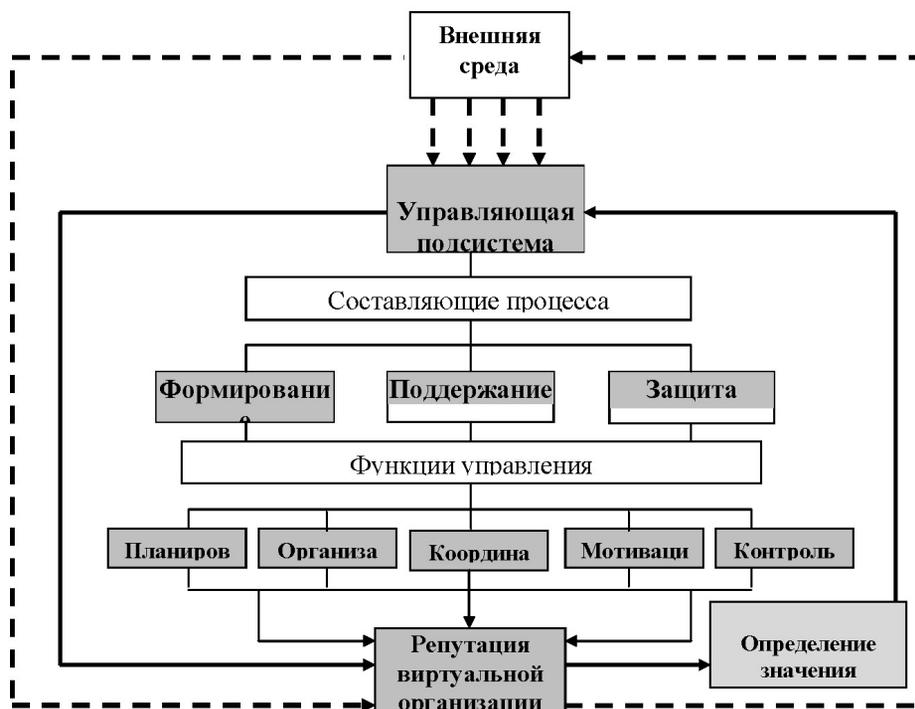


Рис. 3. Система управления репутацией виртуальной организации

ке развитых стран, изменением характера и структуры занятости, повсеместным распространением Интернета. Быстро развивающиеся информационно-коммуникационные технологии принципиально изменили нашу среду существования, погрузили нас в виртуальную реальность.

Виртуальные организации (ВО) представляют новейшую и потенциально наиболее важную форму бизнес-организаций из появившихся в последние десятилетия и все активнее входящих в нашу жизнь независимо от нашей воли и сознания. Все это порождает множество возможностей, но и множество проблем, начиная от дополнительных затрат на технологии и заканчивая совершенно новыми методами управления.

Организационное поведение и ряд других дисциплин выделили феномен понятия «репутация», который определяет, что многие решения принимаются с учетом значения репутации или репутационных индексов. Репутация организации – многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продукции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками, конкурентами), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников. Сложность формирования репутации состоит в том, что она создается внутри организации (ее сотрудниками, участниками), а оценивается внешними контрагентами, на поведение которых влиять достаточно слож-

но. Управление репутацией – это сложная система, реализующая различные мероприятия по формированию, поддержанию и защите репутации виртуальной организации. Без постоянной активной работы по данным направлениям невозможна положительная репутация организации.

В последнее время вопросам управления репутацией уделяется достаточно много сил ученых и практиков в области общественных отношений. Такое повышенное внимание привело к пониманию того, что подходы к данному процессу существенно различаются в зависимости от специфики объекта управления: коммерческие организации или организации государственного сектора. Для управления репутацией коммерческих виртуальных организаций сложилось направление SERM (search engine reputation management) – одно из направлений маркетинговой стратегии, которое разрабатывает определенные технологии защиты репутации (например, моделирование первой страницы Яндекса, написание и размещение пресс-релизов, управление мнением аудитории). Разработан и применяется автоматизированный мониторинг репутации виртуальных коммерческих организаций, т.е. существуют работы по отслеживанию количества отзывов (положительных или отрицательных) деятельности организации, в соответствии с чем разрабатываются различные механизмы по управлению репутацией организаций в сети.

Управление репутацией организаций государственного сектора существенно отличается по подходам и методам. Система управления представлена на рис. 3.

Развитие менеджмента, выход организаций на международные рынки для российских компаний означает необходимость освоения и развития множества новых практик и правил игры. Эти нововведения касаются не только изменений в рамках внутреннего менеджмента организации, построения эффективных взаимоотношений с иностранными участниками бизнес-процессов, выстраивания грамотной коммуникации. Необходимо быть готовым удовлетворять ожидания местных сообществ, заинтересованных лиц, потребителей, контрольных органов. Это особенно трудно в случае, когда жизнь бизнеса по «новым» правилам отличается от привычной, а сами эти правила часто обусловлены обычаями, повсеместно распространенными стандартами делового поведения, не сформулированными в конкретном законе или инструкции.

Именно к такой трудной, но исключительно важной задаче, связанной с выходом предприятия на зарубежные рынки, относится необходимость освоить европейские правила корпоративной социальной

ответственности. Данный подход нашел отражение в тематике научных исследований и разрабатываемых на основе получаемых результатов инновационных тем, дисциплин, модулей, преподаваемых на кафедре теории управления. Так сформировалось направление Корпоративная социальная ответственность (КСО), обеспечивающее освоение науки и практики особого поведения предприятия на основе представления и применения теоретического свода принципов и стандартов, которые необходимо знать предпринимателю. Данное направление в преподавании дисциплин нашло отражения в деятельности кафедры теории управления, начались исследования по корпоративной социальной ответственности, результатом чего стал выпуск специализированного учебного пособия [4]. Бизнесмен осуществляет деятельность, принимает решения или следует линии поведения, которые отвечают целям и ценностям общества. Эти положения заложили основу проявления социальной ответственности бизнеса. КСО осознается как насущная необходимость для бизнеса, становится одним из существенных факторов экономической и политической стабильности в обществе, приобретает форму обязательной составляющей в корпоративных структурах.

## Литература

1. Козлова О.В., Румянцева З.П. Интенсификация управления производством. – М.: Экономика, 1984.
2. Громова О.Н., Никоненко А.Г. Поведение виртуальной организации. – М.: ГУУ, 2007.
3. Громова О.Н., Шала Е.А. Управление репутацией виртуальной организации в сфере государственного управления: монография. – М.: ГУУ, 2014.
4. Громова О.Н. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. – М.: ГУУ, 2015.
5. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Айрис-Пресс, 2002.
6. Организационное поведение: Практикум / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006.
7. Организационное поведение: учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2010.
8. Теория и искусство управления: учебник для студентов, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» и «Магистр менеджмента» / Под ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. – М.: ГУУ, 2009.
9. Теория менеджмента: учебник для вузов / Под ред. А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010.
10. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014.

## References

1. Kozlova O.V., Romyantseva Z.P. *Intensifikatsiya upravleniya proizvodstvom* [Intensification of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1984.
2. Gromova O.N., Nikonenko A.G. *Povedenie virtual'noy organizatsii* [The behavior of the virtual organization]. Moscow, GUU Publ., 2007.
3. Gromova O.N., Shala E.A. *Upravlenie reputatsiyey virtual'noy organizatsii v sfere gosudarstvennogo upravleniya* [The virtual organization reputation management in public administration]. Moscow, GUU Publ., 2014.
4. Gromova O.N. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'* [Corporate social responsibility]. Moscow, GUU Publ., 2015.
5. Latfullin G.R., Gromova O.N. *Organizatsionnoe povedenie v tablitsakh i skhemakh* [Organizational Behavior in tables and charts]. Moscow, Ayris-Press Publ., 2002.
6. Latfullin G.R., Gromova O.N. *Organizatsionnoe povedenie: Praktikum* [Organizational Behavior: A practical work]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006.
7. Latfullin G.R., Gromov O.N. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010.
8. Lyalin A.M., Romyantseva Z.P. *Teoriya i iskusstvo upravleniya* [Theory and art of management]. Moscow, GUU Publ., 2009.
9. Lyalin A.M. *Teoriya menedzhmenta* [Management Theory]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010.
10. Latfullin G.R., Gromova O.N., Raychenko A.V. *Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie* [The theory of organization and organizational behavior]. Moscow, Yurayt Publ., 2014.

**Латфуллин Г.Р.**

д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой ФГБОУ ВО  
«Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** kafedra\_tou@mail.ru

## Генезис самоуправления

**Аннотация**

Самоуправление сегодня представляет собой качественно новое явление, сохранившее, по существу, лишь старое название в новых условиях разгосударствления собственности и приватизации предприятий, стремительного развития его частных форм, как релевантной части мер по переходу к рыночным отношениям. Самоуправление как явление социальной жизни было всегда, на каких бы этапах развития не находилось общество. Внешне самоуправленческие отношения представлялись разными формами, это означает, что за различием форм надо видеть единообразие сути. У разных народов в разных странах, да и одного и того же народа в разные исторические периоды, различными были общественные роли субъектов и объектов, как управления, так и самоуправления, их социальный, морально-этический и правовой статус, а, значит, и отношения с органами государственной власти и управления.

**Ключевые слова:**

взаимодействие, исследование, организация, отношения, самоуправление.

**Latfullin G.R.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Head of Department,  
State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** kafedra\_tou@mail.ru

## Genesis of Self-Government

**Abstract**

The self-government today is a qualitatively new phenomenon, which preserved just the old name in the new conditions of privatization of property and privatization of enterprises, the rapid development of its private form, as relevant part of measures for transition to market relations. Self-government as a phenomenon of social life has always been, what stages of development the society was. Externally, self-governing relations were presented in different forms, which suggest that in the differences in the forms it is necessary to see the uniformity of nature. In different nations in different countries, and in the same nation in different historical periods, there were different social roles of subjects and objects of management and government, and their social, ethical and legal status, and, therefore, relations with state authorities and management.

**Keywords:**

interaction, research, organization, relationships, self-government.

Одним из актуальных направлений научной школы теории управления является мало исследованное воздействие объекта на субъект управления. Как любая категория науки управления, категория «управление» имеет определяющую составляющую – воздействие. Действительно, все известные школы управления исследуют воздействие субъекта на объект управления. Считается, что чем выше иерархия управления, тем больше там управляют более компетентные, талантливые, мудрые руководители. Даже если это так, но и мудростью необходимо управлять, имеется в виду воздействие нижних уровней иерархии на верхние уровни. Объект управления обладает собственным интеллектом, управленческим потенциалом и поведением, а, значит, не всегда склонен, согласен поворачивать в сторону, куда его толкают и влекут «механизмы субъекта управления».

Очевидно, что воздействие субъекта более формализованное, нежели воздействие объекта на субъект, которое выступает менее формальным. Поэтому актуализируется проблема взаимодействия субъек-

та и объекта управления, в котором ведущая роль принадлежит субъекту управления. Здесь важен переход от рассматриваемых категорий управления к реальному осуществлению их конкретными людьми, т.е. к механизмам и методам демократизации, самоуправления.

Несмотря на многочисленные исследования проблем самоуправления, остаются практически нерешенными коренные, теоретические и методологические вопросы, но необходимость безотлагательного и практического решения возникающих проблем заставляет искать их решения, не дожидаясь научных рекомендаций. И хотя практика значительно обогащает научное представление о самоуправлении, развитие последнего не только сдерживается, но и часто направляется старой «партийной» парадигмой, на которой базируются методологические и теоретические положения.

Самоуправление для экономики России следует рассматривать как качественно новое явление, сохранившее, по существу, лишь старое название в новых условиях разгосударствления собственности

и приватизации предприятий, стремительного развития его частных форм, как релевантной части мер по переходу к рыночным отношениям. В то же время следует помнить, что самоуправление как явление социальной жизни было всегда, на каких бы этапах развития не находилось общество. Внешне, конечно, самоуправленческие отношения «рядились в разные одежды», а это значит, что, исследуя самоуправление, за различием форм надо видеть единообразие сути. У разных народов в разных странах, да и одного народа в разные исторические периоды, различными были общественные роли субъектов и объектов, как управления, так и самоуправления, их социальный и правовой статус, а, значит, и отношения с органами государственной власти и управления.

В связи со сказанным наряду с раскрытием сущности и видовых особенностей самоуправления, анализом отечественного и зарубежного опыта по самоуправлению, включая подробное рассмотрение производственного самоуправления в условиях разгосударствления собственности и приватизации предприятий, мы попытаемся показать процессы самоуправления при реализации конкретной функции, осуществляемой в каждой хозяйственной организации, - функции управления человеческими ресурсами. Рассматриваемая проблема не может не носить дискуссионный характер. Понимаю, что не все могут быть согласны с некоторыми выдвинутыми положениями. Бесспорно одно: в сегодняшних российских условиях в вопросах самоуправления должны разбираться все – от рабочего до руководителя самого высокого ранга.

Подчас приходится сталкиваться с мнением, что термин «самоуправление» устарел, а обозначаемое им понятие утратило свою актуальность в свете последних политических событий в стране. При этом внимание акцентируется на том, что «самоуправление» было вытаскано из арсеналов партийной пропаганды, чтобы вдохнуть новые силы в агонизирующий коммунистический режим. Но «самоуправление» – отнюдь не только партийный резерв движущих сил общественного развития.

В науке выделяется достаточно широкий спектр видов самоуправления, в зависимости от того, кто, где, как и чем управляет. Во-первых, в период социалистического строительства речь шла об органах общественного управления, через деятельность которых осуществлялось участие работников в управлении. Позднее, поскольку степень участия может варьировать от простого информирования коллектива до принятия решения и действительного влияния на положение дел на предприятии, стали раз-

личать понятия «участие в управлении» и «самоуправление», рассматривая их как факторы демократии на производстве. Самоуправление трудовых коллективов было легально введено в период перестройки, когда в дополнение к администрации предприятий на них стали формировать Советы трудовых коллективов. Но институт самоуправления, конечно же, существовал много ранее в системе социального управления.

Идея самоуправления не нова: в контексте исследований различного рода хозяйственных, правовых, социальных и других проблем она выдвигалась и рассматривалась при анализе а удельных княжеств на Руси (князь Святослав), организации православной церкви (Иосиф Волоцкий), военного самоуправления русских городов (вторая половина XIX в.), создание общественных Коммун (Оуэн), городов-республик (Кампанелла) и др. Как видно, свои исторические корни самоуправление имело и в России. Как социальный институт оно проявлялось даже в условиях абсолютной монархии XV–XVI вв. Так, черные волости, в отличие от поместных и вотчинных земель, управлявшихся приказчиками, ключниками, поселскими, «составляли самостоятельные общины и пользовались полным самоуправлением» [3, с. 5].

Самоуправленческая деятельность общины выражалась в том, что она выбирала своих представителей в лице выборных голов. Такие выборные головы были представителями станов и волостей, в зависимости от того, на какие части делился уезд. В свою очередь, волости и станы делились иногда на сотни и десятки, представителями которых были сотские и десятские. Выборные головы ходатайствовали перед правительством, даже перед государем, о местных нуждах. Отсюда следует, что названные общины самостоятельно выполняли довольно широкий круг управленческих функций.

Интересно отметить, что в начале XIII в. в России выходил даже специальный еженедельный журнал «Самоуправление», отражавший факты городского, сельского, земского и областного общественного управления. Журнал освещал широкий круг вопросов об опыте организаций местного, городского, крестьянского, сословного и других видов самоуправления, законодательного обеспечения их работы. В советский период российской истории понятия «государство» и «общество» или «государственное» и «общественное» применительно к имуществу отождествлялись, что снимало вопрос об учете общественного мнения относительно актуальных решений, касающихся устройства или обязательств государства, а, следовательно, лишало

его демократии как общественного самоуправления [6, с. 2].

Интересно, что говоря о роли распределения права суда и расправы организации общества, делали следующий вывод: «Всякий народ в своем последующем развитии проходит три ступени: первую, когда отдельные сильные личности заправляют всем по праву сильного; вторую, когда народ организуется в государство и государственная власть стремится все подчинить себе, регулировать все общественные отношения; наконец, третью ступень, которой достигают не многие народы, когда государство оставляет обществу возможность действовать самостоятельно, в известных пределах» [1, с. 61].

Элементы самоуправления были присущи не только общинам черных волостей, но и городским общинам. Выдающийся российский историк В.О.Ключевский писал, что общественная жизнь Новгорода, для которой характерна вечевая выборность посадника, тысяцкого и других управленческих должностей, отличалась «успехами самоуправления», а Земские соборы рассматривал как зачатки выборности власти для многих сословий Древней Руси [2, с. 58]. На различных исторических этапах эти элементы то ослаблялись, то усиливались. Известно, например, что в 1731 г. управителями дворцовых имений был дан указ организовывать выборы старост из крестьян. По мере развития промышленности выборность и другие характеристики самоуправления начинают появляться и там. Так, в 1763 г. был установлен порядок работы на частных горнозаводских предприятиях. До этого работавшие на них приписные крестьяне страдали от длительности переходов от деревни до места работы «и от несоразмерного назначения больших рабочих уроков» [1, с. 5].

Работающие подразделялись на сотни и каждая должна была работать лишь на том заводе, к которому определена. Самоуправление при этом появлялось в следующем: 1) предписывалось «в сотнях выбирать с общего согласия ежегодно сотника, выборного в больших по 3, а в малых по 2 старосты и 2 писчика»; 2) этому выборному надлежит «в сотнях разбирать между народом всякие ссоры и решать по числу голосов, а где несогласие произойдет, те дела решать миром»; 3) «когда же и тогда согласия не будет, то предоставлять управителю, который решает с выборными других сотен»; 4) «в заработанных крестьянами деньгах заводской конторе делать верный счет, а с крестьян все денежные поборы записываются в каждой сотне в книгу, означая, на что именно собираются»; 5) «на управителя за притеснения или удержку заработной платы пре-

доставлено жаловаться в судебном месте от миру через уполномоченных, а самим не делать слушания в заводских работах и ожидать решения того места, куда прошение подано» [4, с. 15].

России принадлежит приоритет в развитии отдельных форм трудовой демократии, характерным образцом которой была артель. Именно в России впервые в мире зафиксированы факты рабочего самоуправления на предприятии. Одно из известных, но не самых древних свидетельств, относится к 1803 г., когда на Красносельской бумажной фабрике близ Петербурга рабочие заключили с владельцем договор, по которому фабрика в течение долгого срока находилась в управлении самих рабочих [5, с. 3]. Для руководства работами они выбирали из своей среды мастера, сами определяли продолжительность рабочего дня, порядок работы, распределение заработной платы.

Одной из распространенных форм российского самоуправления, проявляющегося в организации производства, были артели. «Артель имеет важное значение в экономической жизни народа. В артели капитал соединяется с трудом: благодаря такому соединению, весь доход, доставляемый предприятием, поступает в одни и те же руки: в артели каждый член-работник является одновременно и предпринимателем. Участие в управлении артельным предприятием, нередко довольно обширным и сложным, освобождение от непосредственных скупщиков, установление связей с рынками, дотоле неизвестными, расширяет поле умственной работы членов, воспитывает в них навык к многосторонней оценке предприятия, обогащает их новыми сведениями» [6, с. 34]. Артельная форма в России использовалась во многих промыслах, что свидетельствует об их широком применении [7, с. 162]. На многих российских заводах и фабриках были широко распространены артельные формы труда, когда артельщики брали на свой подряд цех или участок производства и отчитывались перед руководством только за количество и качество работы, а все вопросы по выполнению подряда и распределению заработка решали внутри артели. Артельные формы труда, существовавшие в России многие столетия, по своей организационной структуре близки автономным бригадам, широко распространенным в странах с рыночной экономикой.

Д.М.Менделеев, побывавший в 1860–1880-х годах на Уральских металлургических заводах, отмечал широкое распространение артельных форм ведения хозяйства. По его мнению, многие из этих заводов могли быть переданы с надлежащим контролем артельно-кооперативному хозяйству [4, с. 58].

Это показывает, что самоуправление всегда имело место в производстве, хозяйстве страны. Если считать, например, по дискредитации самоуправленческой парадигмы в конце коммунистического режима, что самоуправлению не место на производстве, то не следует забывать, что оно было и должно быть в отношении объектов территориального или регионального управления. Об этом свидетельствует наличие городского самоуправления в России XX в. [2, с. 19], а также нынешнее отмежевание местного самоуправления от государственного управления в развитии конституционных преобразований.

Институт самоуправления применяется за рубежом, а том числе в развитых странах. Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в компании. Это так называемое партисипативное управление, которое создает лучшую — по сравнению с авторитарным, бюрократизированным или корпоративным управлением — мотивацию труда. Это доказывает, что самоуправление выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений. Оно выходит по своим масштабам за сравнительно узкие, в историческом и международном срезе, временные и пространственные рамки работы партийной машины и сохраняет свое прикладное значение в условиях политического и экономического реформирования в стране. Становление тех или иных самоуправляющихся систем происходит эмпирически, обогащает научное представление об управленческой деятельности в целом, но развитие самоуправления, разнообразие возникающих форм его организации тормозится недостаточной разработанностью соответствующих теоретических и методических положений.

Демократизация общества не снимает проблему самоорганизации, а, следовательно, и самоуправления его частей, где в качестве каждой части может рассматриваться как предприятие. Ибо демократия — это прежде всего и главным образом контроль общества за властью, а управление и самоуправление предполагают выполнение и других функций. Но в этом смысле самоуправление в любой организации, включая в состав своих функций как минимум контроль действий администрации, безусловно, знаменует собой начало производственной демократии. Поэтому и демократический стиль управления оставляет гораздо больший простор для неформального проявления самоуправления, чем авторитарный стиль руководства или тоталитарный общественный режим.

На примере трудового коллектива понятно, что самоуправление — не просто участие персонала, трудящихся в управлении производством. И это не только управление, которое наилучшим образом выражает интересы большинства, хотя степень участия большинства, несомненно, может рассматриваться как критерий демократичности управления. На наш взгляд, ошибочно отождествлять самоуправление и демократизацию, хотя они и могут «шагать в ногу». Нередко это делается вплоть до полного совмещения данных понятий, т.е. до их неразличимости, безотносительно к порядку движения. Возможны случаи, когда самоуправление есть, а демократия отсутствует, или наоборот, признаки демократии налицо, а самоуправления нет. Вслед за нами эту позицию стали ныне признавать и другие авторы. Так, например, современные либералы, «беря быка за рога», подчеркивают в своих выступлениях, что самоуправление в трудовом коллективе — это прежде всего система отношений между людьми, а не только демократические институциональные формы и механизмы.

Любая сложная система предполагает, уже в силу своего иерархического строения, наличие самоуправления: ее подсистемы испытывают на себе не только внешние управляющие воздействия, но и в меру своей самостоятельности (автономии) или независимости от центра вырабатывают сами определенные меры — внутреннее воздействие. К такому пониманию самоуправления пришли и другие авторы. «Самоуправление — это автономное функционирование какой-либо социальной системы (село, небольшой город, микрорайон, предприятие, фирма, различные компоненты гражданского общества), полномочное принятие ими решений по внутренним проблемам, включение исполнителей в процессы выработки решений» [1, с. 160]. Иными словами, управление — это внешнее воздействие, поступающее в систему в готовом виде извне, а самоуправление — внутреннее, вырабатываемое самой системой, складывающееся внутри.

Это значит, что противоположностью демократии выступает не централизация, обуславливающая внешние воздействия, что обычно допускалось при рассмотрении и трактовке форм реализации так называемого принципа демократического централизма, а автократия. Очевидно, что в условиях жесткой централизации управление может различаться степенью демократичности, хотя бы потому, что на параметры его формальной организации могут накладываться индивидуализированные черты стиля руководства. Противоположностью централизации, следовательно, выступает не демократия, а децен-

трализация. При сопоставлении рассматриваемых понятий, что может быть существенно для целей анализа и/или проектирования систем управления, должна быть принята во внимание диалектика элементов профессиональной и общественной, формальной и неформальной организации.

Поскольку управление есть прежде всего процесс, который складывается из последовательности фаз (получение информации, ее обработка, анализ, разработка вариантов и предложений, принятие решения, доведение его до исполнителей и контроля), участие трудящихся в управлении может иметь место, даже если будет локализовано какой-нибудь одной фазой. Самоуправление есть такое участие в управлении, когда оно затрагивает решающую фазу управленческого процесса — фазу выбора вариантов или принятия решения. Это первый отличительный признак самоуправления от «участия в управлении», признак, необходимый, но недостаточный, поскольку, просто участвуя в управлении, персонал хозяйственной организации в принципе может оказывать влияние на принимаемые решения.

Вторым отличительным признаком наличия самоуправления должно служить то, что при производственном или хозяйственном самоуправлении определяющий голос в решении наиболее важных вопросов деятельности предприятия, компании (вопросы стратегии, перспектив развития производства, коммерции, социального развития) должен принадлежать работникам, в том числе трудовому коллективу, если наемных работников большинство, или в его лице специальному выборному органу.

Научная школа теории управления утверждает, что самоуправление как категория связана с понятием «организация». Эта связь не только опосредована условиями реализации последней: она детерминирована онтологической взаимообусловленностью в общественном сознании родственных категорий — управления и организации, управления и самоуправления, организации и самоорганизации. Наличие этой связи требует согласованного решения вопросов: а) как должно быть организовано управление в хозяйственной организации — кооперативе, товариществе, на предприятии, в условиях развертывания, хотя бы постулируемой демократии, а значит, и управления в обществе; б) какой должна быть внутренняя организация самоуправления в хозяйственной организации — на предприятии и т.п., чтобы оно могло служить средством усиления профессионального управления на всех уровнях.

«Организация» и «управление» — это как бы две стороны одной медали ввиду наличия области пересечения (частичного) организационных и управ-

ленческих отношений для обеспечения результативности практической деятельности, любые изменения, вносимые либо в управление, либо в организацию, должны отслеживаться по тому влиянию, которое они окажут на другие. Недаром признавалось, что «формы организации производства и организационные формы управления — объективно взаимосвязанные категории, требующие полного взаимного соответствия». Это соответствие достижимо в рамках целостной системы, части которой пропорциональны и композиционно соподчинены. Когда «организация рассматривается как система, то управление — внутренний процесс этой системы, и, наоборот, в системе управления организации есть некий внутренний ее атрибут — функция, структура, процесс». Неслучайно во многих определениях управления как термина используется понятие «организация». Например, «будем под управлением понимать процесс организации такого целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате которого удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом. Другое определение понятия управление основано на представлении изменения организованности хозяйства.

Управление всегда связано с организацией, а значит, и самоуправление, которое связано с управлением, не может быть оторвано от организации. Более того, самоуправление предполагает, хотя бы лишь в силу взаимосвязи базовых понятий «управления» и «организация», также самоорганизацию. Самоорганизация позволяет упрощать управление, а значит, и самоуправление. Функционирование самоуправления как самоорганизующейся системы в качестве исходной предпосылки требует предварительной организации его как системы, ибо «самоуправление имеет объективные пределы». И задача состоит в установлении соответствующих границ самоуправления в иерархии систем, а затем форм и методов его реализации.

Изучая основные положения научной школы теории управления, становится ясно, что изменения в организации управления, смены форм хозяйствования не могут не влиять на организацию самоуправления. Расширение самостоятельности предприятий вплоть до достижения ими полной экономической свободы деятельности, т.е. до получения посредством разгосударствления и приватизации права собственников на имущество (основные производственные фонды и произведенную продукцию), на наш взгляд, отнюдь не «снимает» проблему самоуправления. Напротив, оно повышает значение самоуправления: предприятие должно само решать

более широкий круг вопросов своей деятельности, выбирать в зависимости от конкретных условий ее приоритетные направления и само принимать решения об организации коммерческой, предпринимательской и производственно-хозяйственной деятельности, не ожидая «подсказок» или прямых указаний сверху, со стороны вышестоящих и/или центральных органов государственного управления.

В связи с ростом количества субъектов свободного рыночного хозяйствования производственное самоуправление на уровне предприятий относительно советского периода явно усилилось. В частности, это вызвано резким увеличением количества малых предприятий. Эти предприятия, следовательно, не имеют вышестоящих органов управления, если не входит в состав объединений предприятий, концернов, финансово-промышленных групп и т. д.

Ориентация на самоуправление всегда подпитывалась стремлением к свободе, в том числе экономической, хозяйственной независимости. В отдельные исторические периоды она усиливалась желанием управляемых выйти из-под властного принуждения управляющих, особенно в случае некомпетентного внешнего управления. Так, , когда в общественном сознании все более крепло убеждение в хронической неэффективности социалистического способа хозяйствования, стремление многих трудовых коллективов к новым формам хозяйствования — перейти на аренду и выйти из подведомственной опеки — наталкивалось на сопротивление вышестоящих органов. Еще бы, ведь согласие на это, да еще заразительное распространение каждого такого примера, для органов управления означало остаться без управляемых объектов, что равносильно самоликвидации.

Очевидно, что предоставляя в единичных случаях арендную или иную экономическую самостоятельность «не в меру настырным» трудовым коллективам, они, продолжая оставаться фондодержателями и распорядителями материальных ресурсов, в условиях отсутствия в стране товарного рынка предметно наказывали, «учили» их, оставляя на «голодном пайке», чтобы другим не повадно было. А потому трудовые коллективы некоторых государственных предприятий переставали, так сказать явочным порядком, перечислять средства на содержание вышестоящих управленческих аппаратов; другие отказывались направлять продукцию по разрядке вышестоящих органов и сами начинали искать потребителей.

Активность трудовых коллективов, выступавших против необоснованных размеров госзаказа, необоснованных нормативов, лимитов и т.п., служили

дополнительным раздражающим фактором беспокойства для чиновников вышестоящих органов. Впоследствии последние смогли «отыграться» в решении вопросов выбора форм собственности подведомственными предприятиями и хозяйственными организациями, предоставления внешнеторговых лицензий, экспортных квот и т.п. Такого рода командный произвол наряду с проявлениями чиновничьего рэкета оставил государственным предприятиям, как действующим в этом статусе, так и бывшим, свободу попыток самостоятельного выживания в условиях разрушения отраслевых систем и еще не сложившихся условий цивилизованного рынка.

Развитие соотношения понятий «управление» и «самоуправление» в условиях заимствования зарубежной терминологии при переходе к рыночной модели хозяйствования породило новый, аналогичный, на первый взгляд, второму — «самоменеджмент». Но он, несколько можно судить по имеющейся литературе, выражает два разных понятия. В одном случае под ним понимается временная реакция хозяйственной системы на дестабилизирующее равновесие воздействия бюрократического управления, проявляющаяся компенсаторной самоорганизацией в переходный период. В другом случае под этим понимается буквально «управление собой», прежде всего своим личным временем, техникой личной работы. Образование составного слова на базе разной языковой корневой основы вряд ли можно считать стилистически безупречным.

Рассматривая даже не очень подробную характеристику проявлений самоуправления, на основе дефиниций его как логического понятия, приходим к выводу, что оно отнюдь не было жестом отчаяния тоталитарного режима советской системы. Как социальный институт оно всегда имело место в российской действительности и в настоящее время имеет также место в разных формах в экономике развитых стран. Все это значит, что было бы ошибочно недооценивать возможность самоуправления, как в условиях рыночной экономики, так и при переходе к ней. Более того, именно тенденция перехода к самоуправлению отражает постепенный переход от воздействия субъекта на объект к их реальному взаимодействию.

Исследования научной школы теории управления показывают, что искусство эффективного лидерства не может быть данным от рождения или приобретенным. Чаще всего оно становится данным и приобретенным одновременно. В то же время даже самый оптимальный набор качеств лидера не гарантирует индивидууму лидерство. Сам факт обладания необходимыми лидерскими качествами для

многих менеджеров не так важен, как удобный случай, шанс продемонстрировать их. Отсюда вывод о необходимости создавать благоприятные возможности для своих сотрудников для самореализации и проявления потенциальных способностей, т.е. их самоуправления.

Исследование положений теории лидерства привело к основному выводу о том, что человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает и/или приобрел определенный набор личных качеств. Закономерным следствием развития личностной теории лидерства стало возникновение поведенческой теории лидерства. Основной тезис этой теории – эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько его поведением, стилем руководства. Теория обосновывала оптимальные стили. Появились типологии стилей от индивидуальных до общих: от конкретных стилей (В.И. Ленин, И.В. Сталин) до общего стиля (партийного, государственного, профсоюзного). Развитие этой теории также привело к выводу о том, что не могут существовать «оптимальные», «типовые» стили, ибо поведение руководителя, проявление его личных качеств зависит от конкретной ситуации. В зависимости от конкретной ситуации руководитель проявляет те или иные качества и меняет стиль руководства и свое организационное поведение.

Исследования научной школы теории управления показывают, что начинают формироваться новая «ситуационная» теория лидерства и новая концепция организационного поведения. Появление концепции организационного поведения и ситуационной теории лидерства объясняется, прежде всего, существенным изменением внешних и внутренних условий, в которых приходится работать руководителям на предприятиях. Предприятия все более становятся открытыми живыми организмами, а не организациями в традиционном контексте. Меняется парадигма экономики и управления.

Исследования выявили, что помимо личных качеств руководителя, на его поведение все больше действуют другие факторы, влияющие на эффективность деятельности руководителя, т.е. результативность и эффективность деятельности носит ситуационный характер. Столкнувшись с трудной кризисной ситуацией, предприятия вынуждены искать выход путем выработки более гибкой стратегии в сфере менеджмента: все более настоятельным становится обеспечение их гибкости, адаптивности, органичности и роста.

Все большее значение приобретает управленческая власть, основанная не только на «делегирован-

ных» правах, но и на знаниях и компетенции менеджеров, умеющих находить нестандартное решение сложных проблем, способных привлечь к разработке и реализации решений непосредственных исполнителей, а также эффективно использовать ресурсы организации. При этом все большую роль играет индивидуализация подготовки менеджеров, активизация их личного опыта, формирование не только знаний, но и системы ценностей и убеждений, адекватных условиям рыночной экономики. Все больше формируется «ценностное управление».

Исследования научной школы теории управления показывают, что оптимальное сочетание управления и самоуправления в любой организации зависит как от общего стиля поведения всей организации, групп, индивидов, так и от индивидуального стиля руководителя. Рассматриваемые в теории лидерства личностный, поведенческий, ситуационный подходы внесли важный вклад в теорию и практику стиля руководства. К настоящему моменту разработаны различные классификации стилей руководства, рассматривающие стиль в определенном континууме.

Сегодня традиционно стиль руководства рассматривают в континууме автократический (авторитарный) – демократический (корпоративный). Д. Мак-Грегор назвал автократический подход по отношению руководителя к подчиненным теорией «Х», а демократический подход – теорией «У». Особенности японского подхода к стилю руководства отражены в теории «Z» У. Оучи. Ученые университета штата Огайо доказали, что не может быть чисто автократического подхода, ориентированного только на работу, как и не может быть чисто демократического подхода, ориентированного только на человека. Руководители чаще всего ведут себя так, что воздействие нацелено и на работу, и на человека.

Исследования показывают, что в жизни любого общества, на любом уровне – от страны в целом до населенного пункта, от правительственного учреждения до малого предприятия или просто малой группы – велика роль лидера. Лидер, каким бы ни был тип его лидерства, всегда личность, он привлекает и увлекает других. В области хозяйственной жизни лидерами, безусловно, являются предприниматели, даже начинающие заявляют о себе в этом качестве, независимо от того, удачно или нет сложится в дальнейшем бизнес. Вот почему в США, вполне в духе протестантской этики, обращается внимание на формирование и развитие у юного поколения таких качеств в личности, которые способствуют достижению в будущем доминирующей роли в обществе, в группе, т.е. стать лидером. С принципиальной или с позитивной точки зрения

не столь важно, что этим занимаются религиозные организации.

Исследования научной школы теории управления показывают, что, например, в Германии имеются общественные объединения предпринимателей, исповедующих католические ценности, среди японских бизнесменов распространен дзен-буддизм. Важна не культовая атрибутика, а духовность и такие культивируемые личностные качества, характеризующие предприимчивого человека, обладающего нужными данными, чтобы стать лидером. Это способность и готовность проявлять инициативу, принимать решения, не щадить себя, идти на риск, понимать рынок и его развитие, стремиться к нововведениям, руководить людьми и особенно — вдохновлять сотрудников и координировать их работу.

Очевидно, что чем людей, обладающих названными качествами, в стране, тем больше в ней может быть граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью. Предприниматель, если он настоящий, т.е. не просто спекулянт, а творческий человек, то, как отмечал Й. Шумпетер, с помощью новых комбинаций факторов производства он осуществляет реализацию нововведений и тем самым обеспечивает экономический рост. Поэтому важно увеличить долю лиц в обществе, способных стать предпринимателями, что улучшит возможность отбора и выдвижения, как лидеров, так и развитие конкуренции. Это существенно уже потому, что, как показывают данные массовых опросов, далеко не все желают стать предпринимателями.

Исследования показывают, что лидеры нужны не только для политической и предпринимательской деятельности, но и для успешного функционирования малых групп. А «групповая ориентация... порождает у японца ощущение включенности в деятельность той организации, куда входит его группа». Но такое же чувство включенности в проблемы своего предприятия испытывает работник любой национальности, выступающий в качестве члена самоуправляющейся системы (общины, коллектива, бригады и др.). Самоорганизация групп происходит

путем консолидации их членов вокруг лидеров, благодаря чему становится возможным групповое самоуправление. Это справедливо для любых социальных групп, в том числе именуемых трудовыми коллективами или персоналом подразделений. Поэтому и у нас в стране в учебных учреждениях разного уровня, а, возможно, и в детских дошкольных учреждениях, желательно применять методики обучения и воспитания, способствующие выработке у подрастающего поколения лидерских качеств. С этой целью заслуживают внимания изучение и ретрансляция соответствующего зарубежного опыта.

В положениях научной школы теории управления самоуправление рассматривается как мощный инструмент усиления управления за счет взаимодействия субъекта и объекта. Такое усиление становится возможным благодаря более полному использованию имеющегося потенциала, прежде всего, за счет активизации главной компоненты капитала (в его современном понимании) хозяйственной организации — человеческого фактора. Самоуправление в хозяйственных организациях, как и расширение его возможностей, тесно связано с уровнем самоуправления в обществе, который обусловлен функционированием демократических политических институтов как элементов общей внешней среды. В то же время самоуправление порождается к жизни необходимостью генерирования вариантов в количестве, достаточном для расширения поля поиска решений, от которых может зависеть выживаемость предприятия, что естественно требует роста числа участников, привлекаемых к их поиску. Это подтверждается и мировым опытом, свидетельствующим о смягчении внутренней среды в хозяйственных организациях для повышения гибкости организованного поведения в период перемен, кризисов. Таким образом, рассматриваемый самоуправлением эволюционный процесс перехода управления от чистого воздействия к взаимодействию связан с его состоянием в самом широком видении и затрагивает многие категории науки управления, на которых мы остановились в настоящей статье.

## Литература

1. Архив истории труда в России. Кн. 10. — Пг., 1923; М., 1971.
2. Ключевский В.О. Курс русской истории в девяти томах. — М., 1988.
3. Латфуллин Г.Р., Радченко Я.В. Вопросы организации самоуправления // Известия АН СССР. — 1989. — № 6.

## References

1. *Arkhir istorii truda v Rossii* [The history of labor in Russia]. Petrograd, 1923, Moscow, 1971.
2. Kliuchevsky V.O. *Kurs russkoy istorii v devyati tomakh* [Course in Russian history in nine volumes]. Moscow, 1988.
3. Latfullin G.R., Radchenko, Y.V. *Voprosy organizatsii samoupravleniya* [Organization of self-government].

4. Менделеев Д.И. Об условиях развития заводского дела в России. — Спб., 1882.
  5. Семенов А. Изучение исторических сведений в российской внешней торговле и промышленности с половины XVII столетия по 1858 год. — Спб., 1859.
  6. Устав столярной артели в Санкт-Петербурге (1864). Русский путь в развитии экономик. — М., 1993.
  7. Хлебников Н.И. О влиянии общества на организацию государства в царский период русской истории. — Спб., 1869.
4. Mendeleev D.I. *Ob usloviyakh razvitiya zavodskogo dela v Rossii* [About the development of factory industry in Russia]. St. Petersburg, 1882.
  5. Semenov A. *Izuchenie istoricheskikh svedeniy v rossiyskoy vneshney trgovle i promyshlennosti s poloviny XVII stoletiya po 1858 god* [Study of historical information in Russian foreign trade and industry with half of the seventeenth century to 1858]. St. Petersburg, 1859.
  6. *Ustav stolyarnoy arteli v Sankt-Peterburge (1864). Russkiy put' v razvitiy ekonomik* [The Charter of the carpentry cooperatives in St. Petersburg (1864). Russian way in developing economies]. Moscow, 1993.
  7. Khlebnikov N.I. *O vliyaniy obshchestva na organizatsiyu gosudarstva v tsarskiy period russkoy istorii* [About the influence of society on the organization of the state in the Imperial period of Russian history]. St. Petersburg, 1869.

**Серебрякова Г.В.**

канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления», Москва

**e-mail:** sega62@mail.ru

## Развитие ценностной парадигмы в управлении

**Аннотация**

В статье обоснована необходимость формирования и применения организационно-экономических механизмов, способствующих укреплению духовно-нравственных компонентов в управленческой среде. Особое внимание уделено взаимодействию организаций как основы ценностного управления социально-экономическими системами. Статья написана по материалам, полученным в результате выполнения НИР в рамках госзадания Министерства образования и науки РФ

**Ключевые слова:**

ценностное управление, социально-экономические системы, отношения, подход, взаимодействие, методы управления.

**Serebryakova G.V.**

Ph.D. in Economy, Associate Profes-  
sor, State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** sega62@mail.ru

## Development of Value Paradigm in Management

**Abstract**

The article describes the need of formation and use of the organizational and economic mechanisms promoting strengthening of spiritual and moral components in the administrative environment. Besides, the special attention is paid to a question of interaction in the company which lays the foundation of valuable management of social and economic systems. Article is written on the basis of materials, received from the research work within the framework of the state task of the Ministry of education and science of the Russian Federation

**Keywords:**

valuable management, social and economic systems, relations, approach, interaction, methods of management.

Теория призвана объяснять сущность изменений и прогнозировать траектории дальнейшего развития. Формируя научные основы теории управления, Олимпиада Васильевна Козлова подчеркивала, что «теория управления возникает из запросов практики, которая составляет основу ее развития. Требования практики, необходимость решения конкретных задач управления стимулируют развитие научных знаний, поэтому развитие теории управления связано с накоплением практического опыта, с теоретическим его обобщением по отдельным проблемам» [5]. Понимая, что развитие — это направленное, закономерное изменение, в результате которого возникает качественно новое состояние объекта, вызовы современности доказывают невозможность существования теории управления в границах традиционных парадигм.

Кафедра теории управления со дня своего основания находилась на передовых рубежах управленческой науки и практики. Процесс развития теории управления — это непрерывный процесс, активное участие в формировании науки управления всегда

принимали последователи и продолжатели научной школы О.В. Козловой.

Зародившись в недрах науки управления, росли и стали самостоятельными ряд направлений, исследования по которым проводят ведущие ученые кафедры. Г.Р. Латфуллин (заведующий кафедрой, д.э.н., профессор) подчеркивает, что «трудно представить развитие науки управления, ее теорий без основополагающих реалий управленческой антропологии» [1, с. 232]. Исследование сущности конфликтологии в управлении, проводимые профессором О.Н.Громовой, составили основу развития теорий организационного поведения и корпоративной социальной ответственности. Именно эта научная база способствовала активному развитию исследований в области культурного управления, начатых еще в период работы над диссертационным исследованием и активно проводимых в настоящее время к.э.н. Мусаеляном И.К. [2].; развитию ценностной основы управления человеческими ресурсами, представленному в работах к.э.н. Незамайкина И.В. [3]. Именно высокий уровень профессионализма и активности коллектива кафедры, пре-

емственность поколений исследователей выступают важными источниками дальнейшего развития науки управления.

Управление имеет большую историю, фактически вся история человеческой цивилизации связана с многочисленными попытками найти наиболее адекватные технологии и методы управления, призванные обеспечить достижение поставленных целей. В зависимости от условий и факторов внешней среды менялись парадигмы управления, видоизменялся объект управления, увеличивалось число связей между объектами управления.

Характерной чертой современности стало усложнение системы общественных отношений, происходит интеграция экономической и этической составляющих деятельности, требуется построение этической системы экономических отношений. Этические ценности не только выступают ориентирами общественного развития, но и становятся точками роста. От того, какие ценности будут преобладать в отношениях между участниками хозяйственных отношений, зависит результативность не только их деятельности, но и уровень развития всего общества. Введение духовно-нравственного вектора в управление хозяйственной деятельностью требует разработки новых механизмов управления. Требуются организационно-экономические механизмы и методически. Именно этим объясняется переход управления к ценностной парадигме, которая претерпевала содержательные изменения, что позволяет, по-нашему мнению, выделить ряд этапов развития ценностного управления (табл. 1, рис. 1).

Первоначально управленческий подход, в центре которого находится создание новой ценности для собственников компании как основной цели фирмы, получил название Value-Based Management (VBM) — ценностно-основанный менеджмент, или цен-

ностно-ориентированный менеджмент, или управление компанией на основе оценки (акционерной) стоимости. Ценностно-ориентированный менеджмент определяли как подход к управлению, при котором общие устремления компании, аналитические техники и управленческие процессы имеют цель помочь компании максимизировать ее ценность путем фокусирования принятия управленческих решений на ключевых факторах создания ценности (стоимости). Первоначально сторонники ценностно-ориентированного управления идентифицировали понятия «ценность» и «стоимость», придавая главенствующую роль экономическому управлению. Позже исследователи доказали, что круг управленческих задач, которые решаются с помощью ценностно-ориентированного менеджмента, чрезвычайно широк, его нельзя ограничивать лишь экономическими аспектами.

Повышение общей динамики процессов развития, появление новых технологий, усложнение связей между хозяйствующими объектами, изменение роли отдельных элементов компаний приводит к усложнению процессов достижения поставленных целей. Характеризуемая многообразием социокультурная реальность функционирования социально-экономических систем охватывает все уровни системы общественных связей, проявляется в этике, философии, системе ценностей. Без ценностей, согласно позиции ряда исследователей, жизнь общества была бы невозможна; функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не получали бы от других то, что им нужно. В силу этих причин современное развитие экономического пространства связано с социальными изменениями, добиться реализации которых в рамках существующих моделей менеджмента было уже невозможно.

Таблица 1

#### Характеристики этапов развития ценностного управления

Характеристика	Ценностно-ориентированное управление	Управление по ценностям	Управление созданием ценности
1. Подход к управлению	Стоимостной	Аксиологический	Отношенческий – поведенческий – интегрированный
2. Тип управления	Экономический	Социальный	Социально-экономический
3. Объект управления	Драйверы стоимости	Ценностная система организации	Взаимоотношения – социально-ценностное поведение
4. Цель управления	Удовлетворение потребностей акционеров	Повышение ценностного единства	Создание добавочной ценности
5. Исследователи	Коупленд, Коллер, Муррин	Донан, Гарсия, Рокич и др.	Walter A., Ritter Th., Gemunden H.C. Ulaga W., Eggert A.

Необходим инструмент управления, который позволит раскрыть рыночный потенциал компании с учетом социальных аспектов деятельности. Таким инструментом, по мнению ряда исследователей, призвано стать управление на основе ценностей (ценностное управление) (Management by Values, MBV), которое заостряет внимание на растущей потребности в высоком качестве работы и ориентированности на клиентов, в гибкой организационной структуре, в руководителях, способствующих успеху сотрудников. Ценностное управление фокусирует деятельность организации на удовлетворении общих поведенческих ожиданий. Таким образом, ценностное управление – это реализация управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками корпоративных ценностей.

В XXI в. стало необходимо рассматривать организации как сложные структуры. Построение эффективной системы управления социально-экономическими системами в современных условиях требует более глубокого научного обоснования сущности компаний с акцентом на построение системы взаимосвязей всех участников рыночных процессов (рис. 2). Современная компания представляет собой особую систему социально-экономических и финансовых взаимосвязей и взаимоотношений, в основе которой лежит механизм управления процессами производства и распределения экономических благ. В силу этих причин следует разделять понятия «стоимость компании» (как внутреннее

содержание ее финансово-экономической природы) и «ценность компании» (как внешняя оценка ее характеристик, проявляющаяся на рынке). Один из основных этапов построения современной системы управления компанией – определение ключевых количественных параметров деятельности, выступающих ключевыми факторами стоимости. Данные параметры выступают результатами взаимодействия всех участников функционирования компании. Поэтому на первый план в системе управления компанией выступает система взаимоотношений между ними. Данное обстоятельство позволяет заключить, что современное управление компанией представляет собой систему управления взаимоотношениями между различными заинтересованными участниками, т.е. систему управления созданием ценности.

Компания находится в центре «сети» взаимодействий с акторами внешней среды, каждый из которых вносит вклад в результат ее деятельности и ожидает для себя той или иной выгоды. Степень или уровень такого влияния является важным показателем эффективности деятельности социально-экономической системы. Объектами управления в современных условиях все больше начинают выступать отношения, представляющие связи между социально-экономической системой и заинтересованными сторонами. Ценностное управление превращается в управление взаимодействием по созданию ценности, поэтому в качестве концептуальной



Рис. 1. Развитие ценностного управления

основы развития данного вида управления следует рассматривать отношенческий и поведенческий подходы к управлению.

В современных условиях взаимодействие – это творческая деятельность, ориентированная на долгосрочные отношения взаимодействующих субъектов по обеспечению экономически эффективного и социально ответственного процесса создания, распределения и использования товарно-денежных ценностей. Эффективность такой деятельности напрямую зависит от разграничения уровней взаимодействий всех субъектов. Любая социально-экономическая система взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими участниками взаимоотношений не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода, который означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем и другой стороны.

Возросшее число связей между социально-экономическими системами выступает основной причиной исследования их ценностного характера. С одной стороны, ценности означают способность удовлетворять потребности с целью создания новой ценности, что отражает экономическую сущность данного понятия. С другой – ценности характеризуют основные принципы, моделирующие поведение систем в процессе взаимодействия, что отра-

жает социально-поведенческую сущность данного понятия. Таким образом, сущность ценности в современных условиях характеризуется интегрированным пониманием, базирующимся, по нашему мнению, на ценностно-деятельностном подходе: формирование социальных ценностей приводит к созданию новых ценностей, способствующих наращиванию экономического потенциала социально-экономических систем.

Для развития ценностного управления будем понимать под ценностью значимость объекта; блага, необходимые социально-экономическим системам для удовлетворения определенных потребностей при создании новой ценности; принципы, моделирующие поведение и выступающие условиями взаимодействия. Таким образом, можно сделать вывод, что взаимодействие не может оцениваться только по экономическим результатам, не менее важны социальные аспекты взаимодействия. В процессе своего функционирования компания должна создавать ценность для всех ее участников, именно это позволяет ей развиваться, повышать свою устойчивость. Интегрированным показателем, позволяющим измерить успешность взаимоотношений, является ценность взаимоотношений. Деловые взаимоотношения создают ценность в том смысле, что они должны способствовать повышению конкурентоспособности взаимодействующих сторон.

В ходе изучения взаимоотношений возникает необходимость решения, с одной стороны, проблемы

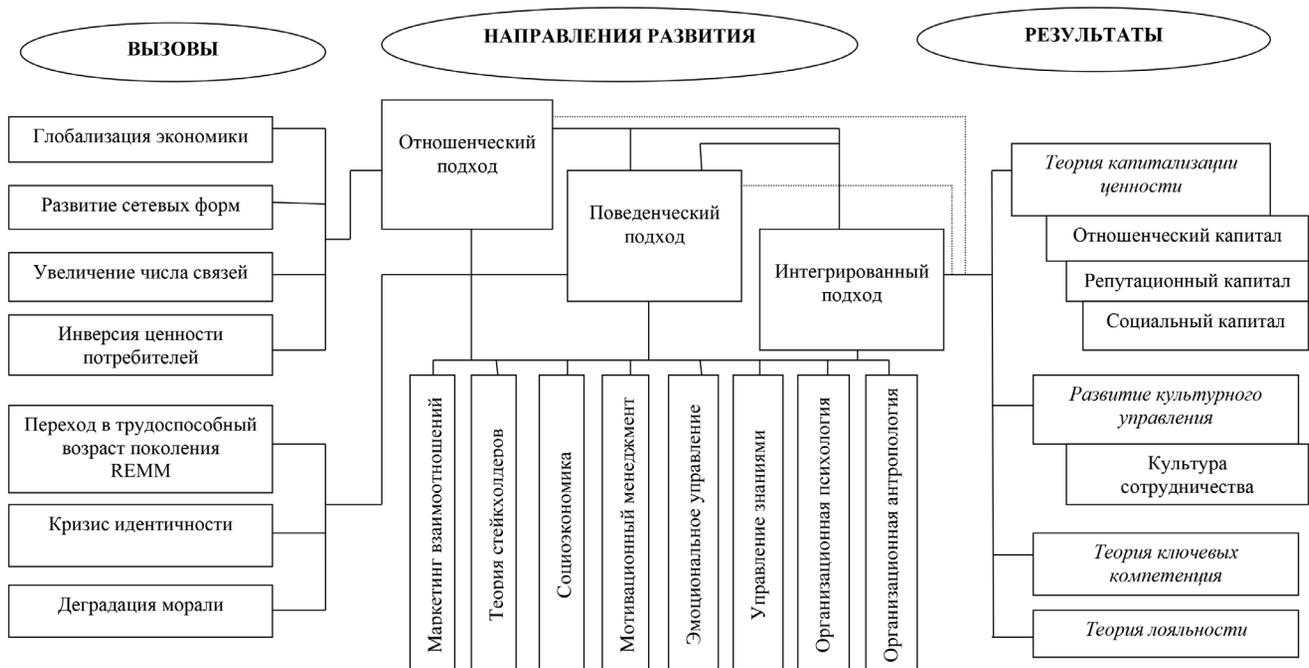


Рис. 2. «Дорожная карта» развития ценностного управления

определения и измерения их ценности, что предполагает количественную оценку взаимоотношений; с другой — проблемы анализа механизма создания ценности и факторов ценности взаимоотношений.

Изучение ценности взаимоотношений позволяет исследовать взаимоотношения как объект управления. Ценность взаимоотношений — показатель, который можно применить как отдельно к любому участнику взаимодействия, так и в качестве комплексного показателя, оценивающего взаимодействие в целом. Изучение ценности взаимоотношений является этапом эволюции исследований ценности и ценностного управления. Ценность взаимоотношений предполагает не одностороннюю ориентацию компании в рамках процесса создания добавленной ценности, а многостороннюю, учитывающую интересы всех вовлеченных во взаимоотношения сторон. В основе ценности взаимоотношений лежит гипотеза о том, что создание и укрепление взаимоотношений представляет собой определенную ценность для каждого участника взаимодействия.

Отношенческий подход требует более широкой трактовки понятия «ценность», для создания новой ценности следует учитывать уровень интеграции ценностей среды, ценностей взаимодействия и социально-экономической системы. Учитывая расширение трактовки объекта управления — переход от совокупности взаимодействующих элементов, образующих социально-экономические системы, через кластеры коллективно действующих лиц к сетям заинтересованных участников, образующих «расширенное предприятие», — необходимо выделить группы ценностей, которые воздействуют на функционирование участников сети.

Ценности среды — это внешние (фоновые) ценности, характеризующие ценностную систему, сложившуюся во внешней среде, где функционируют участники. Данная группа ценностей отражает систему ценностей, принятую в обществе, формирует этические нормы, стимулируют деятельность акторов, направленную на реализацию целей. Ценности взаимодействия представляет собой «субъект-объектную» ценностную систему, возникающую в процессе функционирования участников сети. Данную группу можно представить в виде двух потоков ценностных оснований, инициирующих обмен деятельностью социально-экономических систем при взаимодействии.

Следует отметить, что состав участников не является гомогенным, поэтому для достижения большей эффективности социально-экономическим системам необходимо не только идентифицировать ценностные ориентиры участников взаимодействия, но и уметь определять приоритетность для каждого

из них. Ценности взаимодействия строятся на отношении между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом. Если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям, он считается позитивно ценным, следовательно, формируются условия для продолжения взаимодействия, длительность и позитивный характер которых должны привести к формированию лояльных отношений между участниками и доверия, выступающего основанием для создания отношенческого капитала.

Ценности социально-экономической системы — это система ценностных оснований, которыми руководствуется организация и ее члены при осуществлении своей деятельности. Ценности системы включают ценности всей организации и ценностные ориентации сотрудников, которые складываются под влиянием ценностей среды. Ценностные ориентации образуют основу поведения личности и непосредственно влияют на ее развитие. Конкретная система ценностных ориентаций и их иерархия выступают регуляторами развития личности. Меняется весь образ жизни людей, и это ведет к изменению ценностных ориентаций, мотивации поведения и всего процесса социализации личности.

Управление ценностным единством в рамках организации выступает основой повышения уровня капитализации взаимодействия. Внутри системы ценности трактуются с позиций социально-психологического подхода, представляют собой социальное явление, продукт жизнедеятельности системы и ее элементов. Именно в силу этих причин управление социально-экономическими системами в современных условиях должно базироваться на учете различных групп ценностей, их взаимовлиянии и взаимопроникновении. Интегрированное управление процессом создания ценности возможно лишь после настраивания механизмов управления созданием внешней и внутренней ценности, призванных обеспечить формирование отношенческого капитала как движущей силы осуществления новых комбинаций ресурсов, предпринимательства, творчества, основанного на сотрудничестве и партнерстве внешних участников взаимодействия и человеческих ресурсов социально-экономической системы.

Изучение современных условий, на фоне которых происходит функционирование социально-экономических систем, выявило необходимость определить ключевые факторы их устойчивости и жизнеспособности. Многообразие участников современных производственных отношений, нарастание сложности связей между ними не позволяют останавливаться лишь на изучении особенностей соци-

ально-экономической системы. Объект управления в современных условиях представляет собой сложное динамическое образование, включающее большое число взаимодействующих сторон, поэтому следует признать невозможность получить полное представление о его деятельности на основе традиционной системной методологии.

Трансформация объекта управления – от социально-экономической системы к системному комплексу и затем к кластеру взаимодействующих участников – обусловила переход к следующему этапу ценностного управления, в основе которого лежит отношенческий подход. Именно характер, продолжительность и качество взаимоотношений выступают в современных условиях движущими силами развития социально-экономических систем, теперь уже не удастся без ущерба для каждого участника уменьшить число взаимосвязей. Организации, в отличие от традиционного управления, призваны определять и учитывать в своих решениях ценности других участников, способность к созданию добавочной ценности за счет интегрированных действий. Таким образом, для успешности функционирования социально-экономические системы должны постоянно отслеживать характер и ценность взаимоотношений. Создание системы управления, учитывающей основные характеристики взаимодействий между участниками, выступает в современных условиях важным фактором наращивания конкурентных преимуществ и приумножения ключевых компетенций организаций.

Коренные преобразования невозможны без изменения ценностного сознания людей, это имеет особое значение, поскольку в активную трудовую деятельность включаются представители нового поколения (РЕММ), чьи ценности формировались в период становления рыночной экономики. Следует признать, что в ближайшее время в организациях будет происходить смена поколений, причем этот процесс будет очень болезненным. Руководители будут вынуждены поменять привычные методы и технологии управления, активно должна происходить перестройка ценностной основы взаимодействия, как внутри организации, так и в обществе. Именно в силу этих причин обоснованной представляется гипотеза о развитии ценностного управления через поведенческий подход. Ценности – это глубинные основы общества, и от того, насколько они укоренились в сознании людей, зависит вектор развития организаций и общества в целом. Из нравственности отдельных сотрудников складывается нравственность коллектива, организации, общества, следствием чего должен выступать синергетический эффект их взаимодействия.

Ценностная согласованность между всеми участниками взаимодействия выступает обязательным условием успешности их деятельности. Поэтому следует признать, что наибольший результат в процессе создания ценности можно получить за счет использования интегрированного подхода, основанного на ценностной трансформации внешних и внутренних ценностных ориентиров.

## Литература

1. Латфуллин Г.Р. Управленческая антропология // Вестник университета. – 2015. – № 6. – С. 232–236.
2. Мусаелян И.К. Методологические особенности управления культурной интеграцией // Вестник университета. – 2015. – № 6. – С. 237–242.
3. Незамайкин И.В. Факторы и условия перехода к ценностной парадигме управления // Вестник университета. – 2012. – № 4. – С. 158–163.
4. Серебрякова Г.В. Развитие ценностного управления социально-экономическими системами: монография. – М.: ГУУ, 2014.
5. Теория управления социалистическим производством / Под ред. О.В. Козловой. – М.: Экономика, 1983.

## References

1. Latfullin G.R. Upravlencheskaya antropologiya [Management Anthropology]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of University]. 2015, I. 6, pp. 232–236. (in Russian)
2. Musaelyan I.K. Metodologicheskie osobennosti upravleniya kul'turnoy integratsiyey [Methodological features of management of cultural integration]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of University]. 2015, I. 6, pp. 237–242. (in Russian)
3. Nezamaykin I.V. Faktory i usloviya perekhoda k tsennostnoy paradigme upravleniya [Factors and conditions for the transition to the value-management paradigm]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of University]. 2012, I. 4, pp. 158–163. (in Russian)
4. Serebryakova G.V. *Razvitie tsennostnogo upravleniya sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami* [Development of value management of socio-economic systems]. Moscow, GUU Publ., 2014.
5. Kozlova O.V. *Teoriya upravleniya sotsialisticheskim proizvodstvom* [Control Theory of socialist production]. Moscow, Ekonomika Publ., 1983.

**Смирнова В.Г.**

канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** smirnova7@list.ru

## Разработка концепции управления знаниями

### Аннотация

Рассмотрен научный вклад кафедры «Теория управления» в разработку концепции управления знаниями. Кафедра одна из первых в нашей стране начала изучение нового направления менеджмента, включая проведение научных исследований, создание первых учебников, обучающих программ, разработку новой учебной дисциплины «Управление знаниями», публикацию научных статей и монографий в новой области менеджмента.

### Ключевые слова:

знание, управление знаниями, интеллектуальный капитал, организационная культура, творчество, креативность.

**Smirnova V.G.**

Ph.D. in Economy, Associate  
Professor, State University  
of Management,  
Moscow

**e-mail:** smirnova7@list.ru

## Development of the Concept of Knowledge Management

### Abstract

The article considers the scientific contribution of the department "Theory of Management" to the development of the concept of knowledge management. The department is one of the first in our country began to study a new area of management, including research, development of the first textbooks, training programs, the creation of the new training course "knowledge management", publication of scientific articles and monographs in the new field of management.

### Keywords:

knowledge, knowledge management, intellectual capital, organizational culture, creativity, creative management.

В последние два десятилетия главным источником экономического и социального развития во всем мире становятся интеллектуальные ресурсы, основу которых составляют знания. Создание, распространение и использование знаний выступает ключевым фактором новой, или инновационной экономики, обеспечивающим ускорение ее роста и повышение конкурентоспособности.

Управление знаниями (knowledge management)) как новая концепция менеджмента формировалась в 1980–1990-х годах, когда нематериальные активы, организационные знания, интеллектуальный капитал стали обеспечивать компании стратегические конкурентные преимущества. Японские исследователи И. Нонака и Х. Такеючи, оценивая роль знаний, образно отметили, что осознание того, что знание является новым ресурсом конкуренции, поразило Запад подобно вспышке молнии. Поэтому управление знаниями зародилось и получило распространение, прежде всего, в бизнес-организациях, особенно в отраслях, которые связаны с информационными технологиями, с созданием наукоемкой продукции, высокотехнологичным производством. Однако в современной экономике новые знания

создаются не только в процессе проведения научных исследований и разработок и не только в этих отраслях, но и в любой сфере деятельности, связанной с инновационными подходами, идеями и решениями, например, в маркетинге, сбыте, логистике, государственном управлении, образовании.

В 1990-е годы, когда начала формироваться концепция управления знаниями, сотрудники компании стали рассматриваться как часть ее интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал — это знания, которые могут существовать в организации в разнообразных формах. Феномен знаний интересовал человечество на протяжении многих столетий, исследованиям в этой области посвящено множество работ. Знания рассматривались с философских, исторических, психологических и других позиций. Известный английский ученый, философ и политический деятель Фрэнсис Бекон в 1597 г. написал: «Знание — это сила. Мы столько можем, сколько знаем».

Однако в контексте науки управления знания стали объектом изучения относительно недавно, в 1990-е годы. В понятие знаний включают информацию, опыт, индивидуальные ценности, интуицию,

навыки, умения и т.д. Эти компоненты знания могут находиться в неявном виде в умах людей, а могут быть формализованы и представлены на материальных носителях. Главное в том, что знания – это действенная, снабженная смыслом информация в контексте, готовая к продуктивному применению. Знания формируются в умах людей на основе их опыта, ценностей, информации, понимания, служат руководством для конкретных решений и действий.

По оценкам специалистов, управление знаниями – это 70% человеческого фактора, 20% – процесса и 10% – технологии. Люди как создатели и носители неявных знаний выступают ключевым элементом системы управления знаниями, а интеллектуальная деятельность становится главным фактором конкурентоспособности и эффективности деятельности бизнес-организации.

В нашей стране научные исследования в области управления знаниями начали проводиться с середины 2000-х годов. Тогда же появились первые публикации. Кафедра теории управления одной из первых начала разработку нового направления менеджмента. Под руководством профессора Бориса Захаровича Мильнера преподаватели кафедры профессора Зинаида Петровна Румянцева и Валентина Григорьевна Смирнова приняли участие в проекте Национального совета по корпоративному управлению. В результате исследований впервые в нашей стране были разработаны концептуальные основы и структура новой учебной дисциплины «Управление знаниями», получившие отражение в учебном пособии «Управление знаниями в корпорациях» [3], опубликованном в 2006 г.

С созданием в 2006 г. в ГУУ кафедры «Управление знаниями» под руководством Б.З. Мильнера, а затем В.Г.Смирновой исследования в новой области менеджмента получили дальнейшее развитие. Продолжаются разработка концепции управления знаниями, создание программ и внедрение в учебный процесс новой дисциплины «Управление знаниями» для всех уровней и программ обучения (аспирантов, студентов, магистров, слушателей МБА) ГУУ, совместное участие в научных исследованиях, конференциях, публикациях. В 2009 г. были изданы базовый учебник «Управление знаниями в инновационной экономике» с грифом УМО по образованию в области менеджмента [4], а также коллективная монография «Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями» [5]. Под руководством ведущих ученых идут научные исследования интеллектуального капитала и других аспектов управления знаниями в организации.

В новой, или инновационной экономике объектом управления становятся интеллектуальные ресурсы, поэтому важной задачей управления выступает их трансформация в интеллектуальный капитал организации для повышения конкурентоспособности и эффективности ее деятельности. Основу интеллектуальных ресурсов организации составляют знания и компетенции ее сотрудников, поэтому управление интеллектуальными ресурсами базируется на управлении знаниями.

По мнению американского ученого Дэвида Тисса, сущностью фирмы в новой экономике заключается в ее способности создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знания», так как знания составляют базу компетенций, а компетенции лежат в основе рыночных предложений фирмой товаров и услуг. Усилия организации сосредоточены на создании условий для генерирования идей, формирования новых знаний, их приобретения, сохранения и усвоения, выявления, распространения, знаний и опыта сотрудников, их использования.

Глобальное распространение информационно-коммуникационных технологий меняет сложившиеся представления о структуре интеллектуального капитала компании. Современное поколение людей во всем мире пользуются Интернетом. Они могут быть потребителями продукции и услуг компании, ее клиентами, партнерами, могут не входить в эти целевые группы, но быть членами интернет-сообществ, общаясь в социальных сетях, на форумах, в блогах, чатах. Эти люди могут находиться как внутри компании, будучи ее сотрудниками, так и во внешней среде, что позволяет рассматривать интернет-пользователей как потенциальные интеллектуальные ресурсы, которые можно превратить в интеллектуальный капитал, тем самым значительно расширяя возможности их использования в интересах компании. Эти новые тенденции нашли отражение в статье Новичкова Н.В. и Смирновой В.Г. «Организационные сообщества в социальных сетях», опубликованной в международном журнале «Проблемы теории и практики управления» [7].

Несмотря на важность информационных технологий, следует учитывать, что основными носителями и пользователями знаний в компании остаются люди. Особую роль в передаче неявных индивидуальных знаний в организации играет обмен опытом в виде наставничества, консультаций с экспертами, стажировок и т.п., которые во многом творческие процессы. Известно, что чужой опыт не копируется, его нельзя повторить. Поэтому освоение опыта – это не простое его перенесение, а процесс,

связанный с новизной, внесением изменений, адаптацией.

Знание является продуктом творчества людей. Творческие способности проявляются в условиях интенсивного интеллектуального общения в форме дискуссий, конференций, совещаний, семинаров и других доступных способов обмена знаниями. Установление связей между людьми, обладающими знаниями, мотивация создания, обмена и распространения знаний требует формирования особой корпоративной культуры знаний.

В компаниях, реализующих проекты и инициативы по управлению знаниями, необходимо формировать особый тип организационной культуры – культуру знаний, определенную корпоративную философию, включающую базовые принципы и ценности компании, соответствующие стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и разделяют все сотрудники компании. К базовым ценностям культуры знаний относятся: генерирование идей, творчество, инновации, информационная открытость, готовность к изменениям, обучение. Корпоративная культура должна способствовать созданию нового знания, генерации идей, новаторству, творчеству во всех подразделениях компании. Работающие в бизнес-организации сотрудники, используя свои знания, должны научиться генерировать новые идеи, а также усиливать новаторский элемент в идеях, которые родились в другом месте. Основная проблема состоит в том, какие условия нужно создать людям и чем их мотивировать, чтобы процесс генерирования идей стал перманентным.

Начиная с 1980-х годов с появлением новых концепций менеджмента роль организационной культуры постоянно возрастает. Организационная культура стала одной из ключевых организационных характеристик, влияющих на эффективность управления компанией. Еще никогда не была так высока потребность в изучении организационной культуры как объекта изменений, внедрения новых подходов и концепций менеджмента. В 2014 г. преподаватели кафедры подготовили и опубликовали учебник «Организационная культура: учебник для академического бакалавриата», посвященный этим актуальным вопросам [6]. Этот коллективный труд, в котором приняли участие одиннадцать авторов – преподавателей кафедры, создан по результатам научных исследований современных тенденций менеджмента. Он дает целостное представление об организационной культуре, ее базовых элементах, знакомит с основными понятиями и функциями культуры, дает представление о методах управления процессом ее

создания, поддержания и изменения. Показана возрастающая роль таких важных компонентов организационной культуры, как сторителлинг и организационная антропология, развитие сетевых коммуникаций, рассмотрены особенности организационной культуры при реализации современных концепций менеджмента – управлении знаниями и ценностном управлении.

Как одну из важных тенденций менеджмента следует отметить возрастающую роль творчества в бизнесе, обусловленную тем, что главным фактором конкуренции становятся инновационные продукты и услуги, создание которых требует новых креативных идей. Этим объясняется повышенный интерес менеджеров к креативным способностям сотрудников и возможности их развития, особенностям управления талантами, организации творческих процессов в компании.

Большую роль в творчестве играет сила воображения, которая выражается в способности человеческого сознания на основе накопленного опыта, знаний и наблюдений мысленно создавать в своем представлении ситуации, поступки, поведение, характеры и т.п. Люди как творческие личности отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, любознательностью, упорством, восприимчивостью к новым идеям, умением концентрироваться на сути проблем, а главное – воображением. Следует привести высказывание гениального ученого Альберта Эйнштейна: «Воображение важнее знаний. Знания ограничены. Воображение безгранично». Основатель компании «Майкрософт» Билл Гейтс, считает, что «наш единственный производственный актив – это воображение». Понимая всю важность и необходимость творчества, Стив Джобс, один из основателей компании «Apple», поместил великолепный белый рояль и автомобиль BMW в центральном фойе штаб-квартиры с плакатом «Я полагаю, что людям приходят в голову великие идеи, когда они видят великие творения».

Компании заинтересованы приглашать на работу творческих людей с креативными способностями. Вводятся новые специальные должности менеджеров, задача которых – развитие творчества, генерирование новых идей, необходимых для создания инновационных продуктов. Ярким примером стало назначение в январе 2011 г. на должность топ-менеджера Директора по креативным инновациям крупнейшего производителя компьютерных процессоров компании Intel творческой личности – певца и продюсера группы «Black Eyed Peas» WILL. I. AM, семикратного обладателя музыкальной премии «Грэмми».

Управление творчеством становится новой важной функцией менеджеров, требующей специальных знаний. В программы MBA и EMBA лучших школ бизнеса мира наряду с менеджментом, маркетингом, финансами и эккаунтингом стали включать занятия по развитию креативности на основе искусствоведческих дискуссионных клубов, тренинги по лидерству через обучение театрально-сценическому мастерству, курсы восточных и иных школ философии и т. п. Эти тенденции находят отражение и в программах ведущих бизнес-школ России. В Государственном университете управления на кафедре «Теория управления» создана творческая лаборатория «Мастерская сценического действия в управлении», которая разработала специальные курсы и тренинги для различных программ обучения менеджеров.

Ученые разрабатывают подходы, принципы и методы, позволяющие развивать креативные способности людей и организации в целом, рассматривают отдельные аспекты этой проблемы. Однако, несмотря на проводимые исследования, еще не сформировалось целостное представление об управлении творчеством. На кафедре «Теория управления» в рамках диссертационного исследования (аспирант Филатова М.В., научный руководитель профессор Смирнова В.Г.) предпринята попытка системного освещения проблемы управления творческой деятельностью современной бизнес-организации. Творчество как объект управления рассмотрено с различных сторон — как способности, как деятельность и как процесс. Выявлены особенности различных видов творчества.

По результатам проведенного исследования опубликована монография «Управление творческой деятельностью. Как организовать креативный процесс в компании» [8]. Раскрыты особенности таких современных концепций, как управление знаниями, креативный менеджмент, менеджмент креативности организации, управление талантами, дизайн-менеджмент, которые позволяют получить целостное представление о существующих концепциях управления творчеством и возможности их использования

в управлении организацией. Уделено внимание не только теоретическим подходам, но и анализу практического опыта, конкретным формам, методам, способам управления, применяемым зарубежными и российскими компаниями, даны рекомендации менеджерам, которые можно использовать на практике, чтобы создать необходимую для творческой деятельности организационную среду. Показана возрастающая роль организационной культуры в креативных процессах, рассмотрены ее базовые элементы и способы, позволяющие развивать творчество, генерирование идей, гибкость, мотивацию на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Оценивая научный вклад кафедры «Теория управления», следует отметить ее высокий научный потенциал, который позволил за последние 15 лет с начала 2000-х годов в связи с переходом на рыночную экономику разрабатывать новые подходы в управлении организацией, соответствующие изменившимся условиям. Примером оценки высокого профессионального уровня профессорско-преподавательского состава кафедры стало участие в 1999 г. на конкурсной основе в проекте Национального фонда подготовки кадров (НФПК) «Разработка 17-модульной программы для менеджеров российских компаний Управление развитием организации». Из 17 модулей, которые должны быть разработаны в рамках крупномасштабного проекта, 8 модулей на основе конкурса выиграли преподаватели различных кафедр Государственного университета управления, из них 3 модуля — кафедра теории управления (модуль 2 «Организация и ее деловая среда», рук. авт. коллектива Смирнова В.Г., модуль 3 «Общее управление организацией», рук. авт. коллектива Румянцев З.П., модуль 12 «Использование услуг профессиональных консультантов», Алешникова В.И., докторант кафедры). Оценивая вклад кафедры «Теория управления» в разработку концепции управления знаниями, следует отметить дальнейшее развитие этого направления менеджмента, которое выражается в научных исследованиях новых аспектов, проводимых учеными кафедры.

#### Литература:

1. Смирнова В.Г. Менеджмент как искусство // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 4. — С. 56–59.
2. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17 — модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 1999.

#### References

1. Smirnova V.G. Menedzhment kak iskusstvo [Management as art]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 1993, I. 4, pp. 56–59. (in Russian)
2. Smirnova V.G. and others. *Organizatsiya i ee delovaya sreda: 17 — modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii»*. Modul' 2 [The organization and its

3. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блиникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: учебное пособие / Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
4. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник / Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: Экономика, 2009. — 599 с.
5. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: коллективная монография / Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 624 с.
6. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / Под ред. В.Г. Смирновой. — М.: Юрайт, 2014. — 306 с.
7. Новичков Н.В., Смирнова В.Г. Организационные сообщества в социальных сетях // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — № 8. — С. 78–85.
8. Филатова М.В., Смирнова В.Г. Управление творческой деятельностью. Как организовать креативный процесс в компании. — Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. — 96 с.
- business environment: 17 -module program for managers “Management of organization”. Module 2]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999.
3. Mil'ner B.Z., Rummyantseva Z.P., Smirnova V.G., Blinnikova A.V. *Upravlenie znaniyami v korporatsiyakh* [Knowledge management in corporations]. Moscow, Delo Publ., 2006. 304 p.
4. Mil'ner B. *Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy ekonomike* [Knowledge Management in innovative economy]. Moscow, Ekonomika Publ., 2009. 599 p.
5. Mil'ner B. *Innovatsionnoe razvitiye: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami* [Innovative development: the economy, intellectual resources, knowledge management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 624 p.
6. Smirnova V.G. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow, Yurayt Publ., 2014. 306 p.
7. Novichkov N.V., Smirnova V.G. *Organizatsionnye soobshchestva v sotsial'nykh setyakh* [Organizational community on social networks]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2014, I. 8, pp. 78–85. (in Russian)
8. Filatova M.B., Smirnova V.G. *Upravlenie tvorcheskoy deyatelnosti'yu. Kak organizovat' kreativnyy protsess v kompanii* [Management of creative activity. How to organize the creative process in the company]. Saarbrücken, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. 96 p.

**Мусаелян И.К.**

канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** mika-7@rambler.ru

## Акценты развития научной школы теории управления

**Аннотация**

В статье проанализированы актуальные направления развития научной школы теории управления, особое внимание уделено проблемам культурного содержания, функционального управления и процессам разработки, принятия и реализации управленческих решений. Автор исследует самые важные проблемы в области современного управления и приходит к выводу, что современный менеджмент нуждается в систематизации, а иногда и в переосмыслении взглядов.

кафедра теории управления, культура, функциональное управление, методы принятия управленческих решений, процесс, современный менеджмент, управление.

**Musayelyan I.K.**

Ph.D. in Economy,  
Associate Professor,  
State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** mika-7@rambler.ru

## The Emphasis of the Development of the Scientific School of Management Theory

**Abstract**

The article analyzes current trends in the development of the scientific school of management theory. The author has tried to highlight the most important problem areas in the field of modern management. Focusing on the problems of cultural contents, functional management and processes of development, adoption and implementation of managerial decisions, the author examines the state and comes to the conclusion that modern management is need to be systematized, and sometimes to re-examine views.

**Keywords:**

department of the theory of management, culture, functional management, methods of adoption of administrative decisions, process, modern management, management.

Вероятно, рассуждения о зарождении и развитии управления как науки целесообразно было бы начать с описания школ управления. Именно исторически сложившиеся школы во многом задали направления, понимание и темпы развития управления. Что касается базовых направлений менеджмента, то классическое деление на научный, административный, бихевиористский, количественный менеджмент и другие подходы предопределило и взгляды многих ученых и практиков. Они всесторонне отражали особенности старой и новой парадигм управления, влияние научных школ на развитие современных управленческих взглядов, применение разных методов управления в сегодняшних социальных, экономических, политических и условиях.

Одним из первых таких представлений стала научная школа теории управления О.В. Козловой, заложившей крепкий фундамент процессов становления и развития управленческих идей и управленческого образования. Именно этот задел, по мнению моих старших коллег и наставников, позволяет рассуждать сегодня о формировании комплекса

управленческих знаний в областях теории менеджмента, теории организации, организационного поведения, методов принятия управленческих решений и др.; способствует развитию научного и прикладного потенциала начинающих специалистов, аспирантов.

Выявление современных актуальных проблем развития теории управления предопределяется обширной предметной областью, требующей внимания и детальных исследований и оценок. Предметом моего внимания будет проблема культурного содержания, включающая культуру не только организации или компании, но и производства и управления. Современные исследования технических, технологических, организационных подсистем предприятия убедительно показывают, что культура как элемент системы способна оказывать существенное влияние и на производство и на процесс управления системами в целом. Оценку степени влияния культуры на различные экономические процессы целесообразно начать с описания механизма взаимодействия факторов внешнего и внутреннего окружения (рис. 1).

Представленный на рисунке 1 механизм ясно указывает, что за исключением структуры и ресурсов, столь важных элементов организации и регулирования производственных и экономических процессов, выделяется культура как элемент социально-экономических отношений. Часто на практике он отражает реализацию различных мотивационных программ и внутрикорпоративных отношений. Поэтому целесообразно рассматривать культуру через механизм реализации ряда функций:

- защитная, регулирующая связь общества с окружающей средой;
- информационная, ориентированная на процесс социализации внутри общественного уклада;
- ценностная или ценностно-ориентационная функция [7], позволяющая судить об объекте или процессе с позиций его качественного состояния.

Причем информационная функция отражает прикладной характер культуры, т.е. реализуется в рамках как минимум трех стадий: сбор и накопление данных, опыта; сохранение и применение полученных знаний; передача знаний, опыта с целью развития. Это обеспечивает коммуникацию всех функций, в процессе реализации которых просматривается взаимосвязь с производством, управлением иными функциональными подсистемами. Учет культурного фактора или наличие организационной культуры это не только учет традиционных особенностей, но и особенностей и принципов представителей и сотрудников компании, это в первую очередь наличие системообразующего культурного стержня.

Второй проблемной зоной представляется специфика и технология функционального управления. Интерес к исследованию роли и места функционального управления в современных условиях существует, и он обусловлен тем, находят ли реальное

отражение на практике все функции управления, применяются ли они в деятельности современных предприятий и компаний; является ли управление по функциям аналогом функционального управления? Наряду с необходимостью исследовать состав функций управления и соотношение основных элементов современного управления, этим обусловлена актуальность темы данной статьи и ее основная цель – исследование роли и места функционального управления в теории управления.

Концептуальные положения теории и практики развития систем управления всесторонне сформулированы в трудах И. Ансоффа, Р. Акоффа, И. Гудфеллоу, Э. Деминга, Т. Дейвеппорта, П. Друкера, Д. Ливехуда, М. Хаммерав, Н. Харингтона и др. Однако некоторые проблем теоретического и прикладного характера формирования и развития систем управления с использованием современных теорий управления, на наш взгляд, недостаточно проработаны. Не всегда учитываются ключевые направления развития и совершенствования имеющихся функций и способов управления ими. Необходимость дальнейшего исследования основных экономических аспектов в процессе разработки теорий управления бизнес-процессами, создание условий для повышения эффективности управления предприятиями обусловили актуальность данного направления исследований.

В современном управлении выделяются два принципиальных подхода к управлению: функциональный и процессный [1, 5], а также различные варианты их практической реализации. На наш взгляд, функциональное управление основывается на том, что вышестоящее звено менеджмента управляет всеми или частью подчиненных, ниже статусом, но только в пределах одной функции. В условиях функционального управления у одного лица или подра-

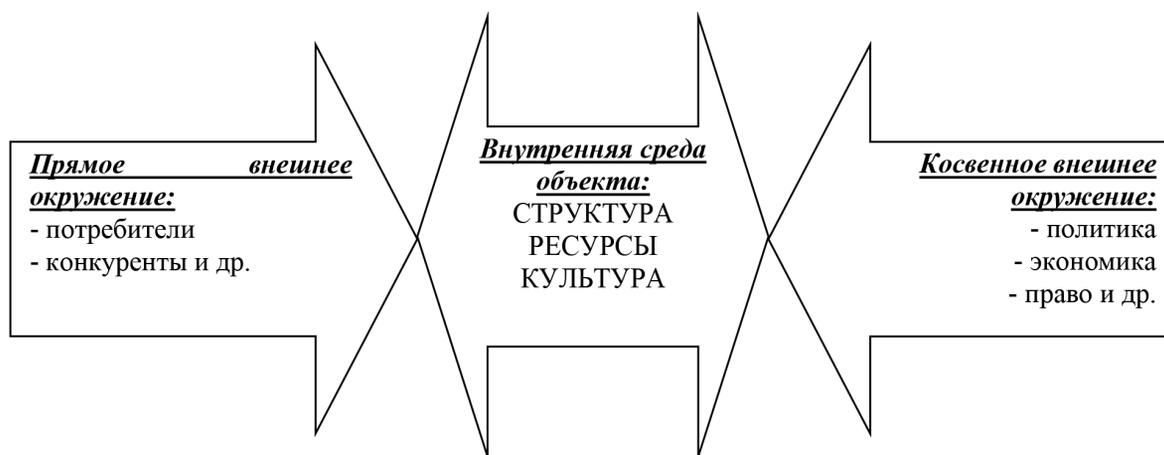


Рис. 1. Механизм взаимодействия факторов внешнего и внутреннего окружения

зделения могут быть разные руководители по разным функциям. Сущность функционального управления основывается на контроле выполнения функций и процедур. Главным критерием эффективности управления функциями является качество профессиональной деятельности, которое может быть выражено в точном соблюдении заданных функций и технологий.

Определяющим параметром эффективности функционального управления выступает профессиональная квалификация руководителя, поскольку именно руководитель задает технологии деятельности и распределяет ее составляющие между подчиненными. Преимуществами функционального управления становятся уменьшение времени на прохождение информации, специализация деятельности руководителя; недостатками являются возможность получить противоречивые указания, сложность разделения функций между функциональными руководителями и сложность контроля.

Альтернативой функциональному управлению становится управление по процессам, в основе которого лежит «управление по целям» П. Друкера [6]. Концепция процессного подхода представляет собой устойчивую тенденцию к переходу от иерархических структур управления к более гибким. Эту концепцию впервые рассмотрели представители школы административного управления (А. Файоль), которые проводили систематизации основных функций менеджеров, считая их независимыми друг от друга. В противоположность идеям А. Файоля и его последователей, процессный подход на современном этапе развития рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимодействующие друг с другом.

Несмотря на противопоставление функционального и процессного подходов, следует отметить, что понятия процесса и функции достаточно близки. Энциклопедические словари определяют функцию (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) как деятельность, обязанность, работу [3, 4], внешнее проявление свойств любых объектов в этой системе отношений, роль, которую выполняют определенные социальные институты или процессы по целям (например, функции государства, семьи в обществе). Процесс (от лат. *processus* – продвижение) – последовательная смена явлений, состояний в развитии чего-нибудь; совокупность последовательных действий для достижения каких-либо результатов (например, производственный процесс) [4]. При этом реализация бизнес-процессов на практике предполагает именно осуществление функций и предоставляет детализированное описание с учетом

связи функций, которые реализуются в процессе деятельности [2]. Главное отличие функции от процесса заключается в том, что процесс всегда включает категорию времени, последовательности, изменения состояний объекта во время его движения к конечному состоянию. Функциональный подход к организации систем управления позволяет выделить для целей управления различные свойства объекта управления.

В поиске ответа на вопрос о том, находят ли реальное отражение на практике все функции управления, следует обратить внимание на разработки школ менеджмента, основоположниками и представителями которых определено содержание и понятие функций управления. Очевидно, что современное управление, характеризующееся повышенным вниманием к вопросам максимизации своих материальных показателей, оставляет без внимания такое понятие, как система управления. Кроме такого аспекта, как экономическое равновесие компании, список наиболее важных элементов системы управления должен включать:

- четко сформулированные цели, задачи, миссию;
- методы и принципы управления, с учетом специфики деятельности;
- организационную структуру управления;
- процесс управления, связанный с механизмом разработки, принятия и реализации управленческого решения;
- понимание и полноценное использование функций управления.

Исследования показывают, что в условиях нарастания неопределенности и динамичности внешней среды на первый план выходит такой недостаток функционального управления, как недостаточная гибкость системы управления, ее связь с изменением компетенций профессиональной деятельности вследствие изменения технологии производства работ.

Вопрос, является ли управление по функциям аналогом функционального управления, представляется более существенным, поскольку здесь работает принцип дуализма. Иными словами, одни представители считают управление по функциям и функциональное управление взаимозаменяемыми понятиями, потому что основой выделения функциональных подсистем является распределение основных функций управления, наделение этих подсистем определенными задачами в соответствии с поставленными целями; другие не считают эти понятия синонимами. Данные понятия характеризуются на практике все-таки определенным различием. Если в основе управления по функциям лежит

теоретическое понятие и классификация функций менеджмента, то отправной точкой функционального управления следует считать конечный результат, достигаемый компанией.

Используя термин функциональное управление, следует учитывать, что это ориентация на результат, а также формулирование стратегии компании. Из этого следует, что деятельность компании определяют ресурсы, компетенции, возможности и другие показатели, от которых зависит итоговый результат деятельности компании. Проанализировав достоинства и недостатки функционального управления, его важность в теории организации как средства выделения различных свойств объекта управления, современное управление можно выразить как сумму вложенных материальных и нематериальных средств, соотносенных с полученным результатом.

Функции управления важны лишь на начальном этапе, при выделении функциональных подсистем управления, могут иметь как определяющее, так и второстепенное значение для эффективного управления современной компанией. В дальнейшем основными ориентирами в управлении компанией будут ресурсы, компетенции, возможности и другие показатели, от которых зависит итоговый результат деятельности компании.

Третья актуальная проблема – целостность процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. В общем смысле, под процессом управления понималось соотношение труда менеджера (руководителя, сотрудника компании и т.д.) и инструментов достижения поставленной цели. Сегодня процесс управления выражается иначе, поскольку он зависит от требований, предъявляемых внешней средой. Ответной реакцией на эти требования могут служить соответствующие меры, направленные на достижение поставленной цели. Отсюда вытекает актуальность рассмотрения управленческого решения и как некоторого результата, и как инструмента, способного реагировать на постоянное воздействие макросреды.

В основе любого процесса управления лежит решение, его место и роль определяется системой взглядов на современный менеджмент, а также эволюцией подходов к управлению. Если ранее основу процесса управления составлял механизм подготовки и реализации какого-либо управленческого решения, то сегодня, напротив акценты смещаются в сторону разработки и реализации какой-либо идеи. Идеи, которая в первую очередь должна быть ориентирована на клиента или потребителя, заключается в том, что современный процесс управления должен отражать три важнейших фактора:

- учет интересов внешнего окружения;
- внимание к процедурам разработки и реализации решения;
- понимание и использование возможностей современного технологического уклада.

Рассмотрение особенностей разработки современных управленческих решений целесообразно начинать с определения этапов интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины. Начало данного развития принято относить к 1940-м годам. Во второй половине XX в. в результате переосмысления системы методов принятия управленческих решений выделились такие научные дисциплины, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др., развивающие теорию принятия решений.

Под современными управленческими решениями мы понимаем не только волевое действие субъекта или акт, разрабатываемый и утверждаемый лицом принимающим решение (ЛПР), но и результат управленческой деятельности, отражающий используемые современные средства и методы работы с персоналом, информацией и внешним окружением. Для более детального описания этого понимания в таблице проведен небольшой сравнительный анализ управленческих решений, свойственных классическим (традиционным) организациям и организациям современного типа.

#### Трансформация управленческих решений

Оцениваемые параметры	Управленческое решение в классической организации	Управленческое решение в организациях современного типа
Цель	Организация деятельности	Достижение результата
Особенности создания	Формализованная структура	Проектная ориентация
Отношение к внешнему окружению	Инертность и статичность	Гибкость и динамика
Видение приоритетов	Баланс деятельности и сохранение стабильности	Стремление к развитию
Оценка и контроль деятельности	Воздействие	Взаимодействие

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод, что современные управленческие решения гораздо теснее связаны с условиями риска. Их главная задача заключается в обеспечении способности орга-

низации противостоять или быть готовым к рискованным обстоятельствам. Вместе с вышеприведенными проблемами их выделение отражают заинтересованность в обсуждении и решении современных проблем управления. В обсуждениях и дискуссиях

профессиональной среды, участником которых становишься, продвигая идеи научной школы кафедры теории управления, постоянно проявляется острая заинтересованность в конструктивном раз-решении этих проблем.

### Литература

1. Акимова Т.А. Теория организации. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
2. Андерсен В. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: Стандарты и качество, 2003.
3. Большая Советская Энциклопедия. АИУ к 3-му изд. А-Я. –М.: СЭ, 1981.
4. Большой экономический словарь. – М.: ИНЭ, 2008.
5. Граждан В.Д. Теория управления. – М.: Гардарики, 2005.
6. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2001.
7. Серебрякова Г.В. Незамайкин И.В. Процесс ценностного управления: монография. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

### References

1. Akimova T.A. Teoriya organizatsii [Theory of the organization]. Moscow, YuNITI-DANA Publ., 2006.
2. Andersen V. Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya [Business processes. Instruments of improvement]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2003.
3. Bol'shaya Sovetskaya Entsiklopediya. AIU k 3-mu izd. A-Ya Great Soviet Encyclopedia. Anu. to the 3rd ed. A-Z]. Moscow, SE Publ., 1981.
4. Bol'shoy ekonomicheskii slovar' [The Great Dictionary of Economics]. Moscow, INE Publ., 2008.
5. Grazhdan V.D. Teoriya upravleniya [Theory of management]. Moscow, Gardariki Publ., 2005.
6. Druker P. Entsiklopediya menedzhmenta [Encyclopedia of management]. Moscow, Vil'yams Publ., 2001.
7. Serebryakova G.V. Nezamaykin I.V. Protsess tsennostnogo upravleniya [The process of value management]. Moscow, LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

**Никитин А.С.**

канд. экон. наук, генеральный директор, Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов при Президенте РФ, Москва

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Генезис новой модели управления региональным развитием

### Аннотация

В статье проанализированы постановки и реализация выполнения поручений Президента Российской Федерации от 31 января 2013 г. в области управления региональным развитием.

### Ключевые слова:

Агентство, модель, проект, развитие, регион, стандарт, управление.

**Nikitin A.S.**

Ph.D. in Economics, General Director, Agency for Strategic Initiatives for Promotion of new projects under the President of the Russian Federation, Moscow

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## The Genesis of a New Model of Regional Development Management

### Abstract

The article represents the analysis of formulation and program of assignments of the President of the Russian Federation of 31 January 2013 in the field of regional development management.

### Keywords:

agency, model, project, development, region, standard, management.

В 2011 г. на серии встреч Владимира Путина с представителями бизнеса — преимущественно малого и среднего — был сформулирован запрос предпринимательского сообщества на изменение принципов взаимодействия с органами власти, построение новых механизмов реагирования на тревожные сигналы с мест. Было признано, что функциональный принцип работы системы органов государственной власти не позволяет эффективно отвечать на возникающие вызовы. Тогда В. Путин объявил о создании Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов (далее — Агентство).

Через два месяца после начала работы на площадке Агентства был сформулирован перечень проблем, мешающих улучшению делового климата в России. Одной из них стала различная эффективность управления в регионах. Как следствие, при благоприятной макроэкономической конъюнктуре динамика инвестиций в РФ была крайне низкой, наблюдались значительная дифференциация экономической ситуации в регионах, отрыв регионов-лидеров от регионов-аутсайдеров. Для решения этих проблем нужны были организационные изменения.

Подготовленная и защищенная нами на кафедре теории управления Государственного университета

управления диссертационная работа «Стратегия организационных изменений как фактор эффективного управления: теоретико-методический аспект» была посвящена внедрению организационных изменений для повышения эффективности управления. Ряд результатов этого исследования были воплощены в практической деятельности Агентства. К ним относятся следующие:

- последовательная реализация изменений и переход от этапа к этапу по принципу «от простого к более сложному»;
- формирование открытых механизмов трансляции позиции ключевых стейкхолдеров (предпринимателей) и их активное участие в выработке инвестиционной политики субъектов РФ;
- формирование системы стимулов для региональных команд по поступательному внедрению изменений, включая мотивацию на лидерство при внедрении изменений и создание ситуации, когда быть в отстающих «некомфортно»; формирование понятных показателей эффективности для оценки результатов внедрения этих проектов как на уровне Агентства, так и на уровне проектной команды в регионе; обеспечение со стороны Агентства методической и образовательной помощи всех участников процесса;

- внедрение ИТ-платформ для реализации проектов и обмена информацией;
- внедрение системы контроля не только на основании отчетности проектных команд, но и непосредственно Агентством методом «контрольной закупки», а также контроля бесперебойной работы созданных институтов.

Основанные на этих предложениях проекты были нацелены, прежде всего, на изменение ментальности представителей органов власти, формирование у них готовности к диалогу с бизнесом, к работе на принципах открытости. Кроме того, требовалась перманентная работа с представителями предпринимательского сообщества для преодоления скептического отношения к возможности конструктивного диалога. Первым проектом по внедрению организационных изменений стал Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе (далее – Стандарт) [1]. Он был разработан Агентством в сотрудничестве с Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» и направлен на создание благоприятной среды для увеличения притока инвестиций в регионы путем внедрения лучших российских и международных практик взаимодействия региональных органов власти с предпринимателями. Апробация Стандарта осуществлялась в 2012 г. в 11 пилотных субъектах РФ – Республиках Татарстан и Башкортостан, Пермском крае, Астраханской, Белгородской, Калужской, Липецкой, Свердловской, Ульяновской, Челябинской и Ярославской областях.

Итоги пилотного внедрения Стандарта были подведены на заседании Госсовета РФ 27 декабря 2012 г., посвященном вопросам повышения инвестиционной привлекательности субъектов РФ и создания благоприятных условий для развития бизнеса. Этот проект был поддержан Президентом РФ и рекомендован к внедрению органами исполнительной власти всех субъектов РФ [2]. Так, в рамках внедрения Стандарта органами исполнительной власти субъектов РФ была осуществлена доработка существующих инструментов и созданы новые институты и инструменты для обеспечения эффективной работы по привлечению инвестиций, а также обеспечены общие организационные условия для улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций.

Опыт внедрения Стандарта в пилотных субъектах РФ показал, что он позволяет обеспечить регион минимальным набором инструментов для повышения инвестиционной привлекательности и создать систему обмена лучшими практиками между регио-

нами. В соответствии с Указом Президента РФ от 10 сентября 2012 г. № 1276 [3] наличие основных составляющих требований Стандарта с 2013 г. стало одним из девяти направлений оценки деятельности высших должностных лиц субъектов РФ по созданию благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности в регионе. Это стало существенным стимулом для организации качественного внедрения Стандарта в регионах.

Внедрение Стандарта осуществляется на базе разработанного Агентством уникального механизма внедрения и контроля результатов, основанного на диалоге бизнеса и власти. Этот механизм лег в основу модели масштабирования Стандарта, учитывающей опыт пилотного внедрения, а также отдельные рекомендации органов исполнительной власти субъектов РФ. Данный механизм предусматривает проведение общественной экспертизы и мониторинг внедрения Стандарта экспертными группами, которые формирует Агентство в каждом субъекте РФ из представителей бизнес-сообщества региона. За Министерством регионального развития РФ, а после реорганизации системы исполнительных органов власти – за Министерством экономического развития РФ – закреплена функция операционного контроля сроков выполнения мер, предусмотренных дорожными картами регионов, пошаговыми планами мероприятий, направленных на выполнение требований Стандарта.

Для определения порядка взаимодействия всех участников процесса внедрения Стандарта приказом Министерства регионального развития РФ от 24 сентября 2013 г. № 408 [4] по согласованию с Агентством утверждены Методические рекомендации по внедрению Стандарта (далее – Методические рекомендации), подготовленные на базе разработанной Агентством модели масштабирования Стандарта. В частности, Методическими рекомендациями предусмотрено создание Проектного офиса – рабочей группы, формируемой по решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта РФ для организации и осуществления координации внедрения Стандарта в каждом субъекте РФ. Практика создания таких временных рабочих групп показала свою эффективность в части повышения уровня межведомственного взаимодействия органов исполнительной власти субъектов РФ, коммуникаций и вовлеченности в процесс внедрения Стандарта.

Внедрение Стандарта осуществляется на основе пошаговой дорожной карты – формализованного плана, определяющего мероприятия по реализации

требований Стандарта и сроки их выполнения, а также ответственных из числа сотрудников органов региональной исполнительной власти в каждом субъекте РФ. Таким образом, был осуществлен первый шаг к внедрению проектного управления в регионах. Для оценки внедрения Стандарта и в соответствии с Методическими рекомендациями Приказом Агентства от 8 ноября 2013 г. № 296-од утверждена форма анкеты для ведомственной оценки выполнения требований Стандарта, которую осуществляло Министерство регионального развития РФ, а позднее – Министерство экономического развития РФ.

Для обеспечения деятельности и информационного взаимодействия всех участников при внедрении Стандарта Агентством разработана специализированная система управления проектами «Диалог» (далее – Система), доступ к которой предоставлен всем участникам внедрения Стандарта и заинтересованным лицам в сети Интернет по адресу: <https://sup.asi.ru>. Система, на наш взгляд, стала эффективным инструментом организации деятельности оценке внедрения Стандарта и позволяет осуществлять обмен информацией, планировать заседания и оперативно взаимодействовать по всем вопросам. В Системе зарегистрированы и работают около 3500 пользователей – представители органов исполнительной власти субъектов РФ, члены экспертных групп, сотрудники Министерства экономического развития РФ и Агентства. Фактически основное операционное взаимодействие в рамках внедрения Стандарта между его участниками осуществляется посредством данной системы. Кроме того, система позволяет оперативно получать гибко настраиваемые отчеты об оценках результатов внедрения Стандарта.

Экспертные группы – общественные совещательные органы – созданы Агентством в субъектах РФ из представителей объединений предпринимателей и лиц, осуществляющих инвестиционную и предпринимательскую деятельность. Наиболее активную роль в экспертных группах играют представители общероссийских объединений предпринимателей (Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», Торгово-промышленной палаты РФ, Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», Некоммерческого партнерства «Клуб Лидеров по продвижению инициатив бизнеса»).

В настоящее время Агентством созданы экспертные группы во всех регионах страны. В состав этих групп входит около 1700 представителей предпри-

нимательского и бизнес-сообщества субъектов РФ. Экспертные группы осуществляют согласование «дорожных карт», мониторинг исполнения предусмотренных ими мероприятий и их соответствие Стандарту, а также оценку принимаемых региональными органами исполнительной власти во исполнение требований Стандарта документов. Работу экспертной группы организует руководитель экспертной группы, назначаемый приказом Агентства из числа ее членов. Сотрудники Агентства присутствуют на заседаниях экспертных групп лично либо в режиме видеоконференции. Все заседания экспертных групп проводятся открыто.

Необходимо отметить, что бизнес-сообщества регионов активно включаются в работу. Активность предпринимателей обусловлена тем, что внедрение Стандарта оценивается ими в большинстве как реальная возможность повлиять на инвестиционный климат своего региона, так и накопленным экспертным потенциалом региональных бизнесменов. При этом созданные Агентством экспертные группы продолжают выступать своеобразным «кадровым резервом» для органов власти субъектов РФ. Так, в 2015 г. член экспертной группы Тамбовской области И.Н. Кулаков был назначен заместителем Главы Администрации Тамбовской области; член экспертной группы в Красноярском крае В. В. Цветков – руководителем специализированной организации по работе с инвесторами по Красноярскому краю; член экспертной группы Ульяновской области С. Н. Шаповалов – директором Российско-Китайского центра стратегического партнерства в Ульяновске; заместитель руководителя экспертной группы Республики Марий Эл И.Л. Губин – руководителем Регионального интегрированного центра Республики Марий Эл.

Наряду с общественной экспертизой Агентство провело проверочное мероприятие методом «контрольная закупка» по направлениям Стандарта: работа агентства по привлечению инвестиций, работа инвестпорталов, работа каналов прямой связи. За три года реализации контрольных закупок проведен анализ качества работы этих институтов во всех субъектах РФ в среднем не менее трех раз. Следует отметить, что при анализе результатов на протяжении указанного периода наблюдается рост качества и профессионализма сотрудников агентств по привлечению инвестиций. Так, в 2014 г. во многих регионах «придерживали» информацию о площадках, требовали исключительно официальной переписки, не было людей, говорящих на иностранных языках (только Республика Татарстан и Ульяновская область показывали стабильно хорошие

Таблица 1

## Агрегированные результаты инвестиционной активности

55,5 тыс. рабочих мест создано по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами гос. власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений	4,1 трлн руб. инвестиций по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами гос. власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений	17 000 общее количество проектов, реализуемых на территории субъектов Российской Федерации
---	---	--

результаты). Сейчас ситуация изменилась: такие недостатки носят точечный характер.

Активность субъектов РФ по внедрению Стандарта была разной, что обусловлено разными факторами. К ним можно отнести вопросы бюджетной обеспеченности по отдельным мероприятиям, требующим бюджетных затрат (например, создание интернет-портала, объектов инвестиционной инфраструктуры, требуемой инвесторам и пр.). «Дорожные карты» были утверждены в 85 субъектах РФ, а там, где они полностью исполнены, реализуются планы мониторинга внедрения Стандарта. Проектные офисы по внедрению Стандарта были созданы в 55 субъектах РФ. В отдельных субъектах РФ участие в заседаниях групп принимают руководители регионов.

Безусловно, результаты внедрения Стандарта носили отложенный эффект. Однако сами предприниматели стали говорить об изменениях даже в тех регионах, где к внедрению Стандарта только приступили. Под отложенным эффектом внедрения Стандарта мы понимаем некоторый временной лаг в наступлении реальных измеримых результатов. Поэтому такие результаты можно измерить преимущественно в пилотных субъектах РФ. Так, в регионах, завершивших внедрение Стандарта в 2012 г., по итогам 2013 г. данные инвестиционной активности показывают положительную динамику роста по всем основным показателям:

- общий объем инвестиций по фактически реализуемым инвестиционным проектам в рамках заключенных органами государственной власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений составил 658,4 млрд руб.;
- общее количество проектов, реализуемых на территории субъектов РФ, – 2346 шт.
- количество вновь созданных рабочих мест по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами государственной власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений, – 25,3 тыс. рабочих мест;

- количество предпринимателей, вовлеченных в формирование инвестиционной политики, – 384 человека.

В 2015 г. результаты внедрения Стандарта при ухудшении ситуации позволяют говорить об эффективности этого инструмента. Так, в соответствии с данными, предоставленными органами исполнительной власти в систему управления проектами «Диалог», во II квартале 2015 г. были достигнуты следующие агрегированные результаты по показателям инвестиционной активности (табл. 1).

В девяти субъектах агрегированные результаты по показателям инвестиционной активности за II квартал 2015 г. по сравнению с соответствующим периодом 2014 г. продемонстрировали стабильно положительную динамику по 4 основным показателям. Это Ставропольский край, Забайкальский край, Калужская, Липецкая, Нижегородская, Новосибирская, Омская и Тульская области и Ямало-Ненецкий автономный округ. Можно сделать вывод, что инфраструктура, созданная при реализации требований Стандарта, активно задействована регионами и в целом положительно влияет на инвестиционный климат субъектов, что выражается в реализации конкретных проектов. К примеру, компания Gildemeister (ФРГ) на базе созданной инвестиционной инфраструктуры Ульяновской области (промышленная зона «Заволжье») реализует проект строительства завода по производству токарных и фрезерных станков с использованием передовых немецких технологий. Объем инвестиций по проекту составит порядка 150 млн руб., а также будут созданы 150–200 рабочих мест. Непосредственную роль в привлечении инвестора и сопровождении проекта играет Корпорация развития Ульяновской области.

Проект модернизации производственных мощностей ООО «Буруктальский никелевый завод» (Оренбургская область) относится к приоритетным направлениям развития, закрепленным в инвестиционной стратегии Оренбургской области. В плане создания инвестиционных объектов и объектов инфраструктуры региона предусмотрена модернизация инфраструктурных объектов, необходимых для обеспечения возрастающих потребностей заво-

да в связи с реализацией данного инвестиционного проекта. Сам проект рассматривался на Совете по улучшению инвестиционного климата в Оренбургской области. Потребности ООО «Буруктальский никелевый завод» в трудовых кадрах были учтены в Прогнозе потребностей рынка труда Оренбургской области в кадрах для реализации инвестиционных проектов.

В процессе сопровождения внедрения Стандарта Агентство осуществляло мониторинг внедрения Стандарта, по результатам которого проведен отбор наиболее эффективных инструментов улучшения инвестиционного климата – лучших практик внедрения Стандарта. Агентством был организован комплекс обучающих и методических мероприятий. В 2012–2015 гг. проведено 15 сессий Школы Стандарта Агентства, «Курс на инвестиции» во всех федеральных округах. В рамках этих мероприятий проводилось обучение методологии и знакомство с лучшими практиками внедрения Стандарта, обучение работе в системе управления проектами, тренинги по проектному управлению и деловые игры по методологии привлечения инвестиций, обсуждался опыт пилотных регионов по внедрению и оценке внедрения Стандарта. Всего в работе Школы Стандарта Агентства приняли участие более 3000 «учеников» – представителей бизнеса и власти из всех федеральных округов. Фактически это один из инструментов развития региональных лидеров и

формирования единой команды агентов изменений на региональном уровне.

Логичным продолжением общих усилий по улучшению инвестиционного климата, следующим этапом организационных изменений для повышения эффективности управления стало формирование Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах (далее – Национальный рейтинг, Рейтинг), призванного выявить лучшие практики создания условий ведения бизнеса в регионах, мотивировать органы власти к улучшению инвестиционного климата и оценить качество внедрения Стандарта наряду с реализацией «дорожных карт» Национальной предпринимательской инициативы. В феврале 2014 г. ведущие бизнес-объединения и Агентство подписали соглашение о запуске этого проекта.

В мае 2014 г. на Петербургском международном экономическом форуме Агентство совместно с Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия», Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России», Общероссийской общественной организацией «Российский союз промышленников и предпринимателей» и Торгово-промышленной палатой РФ представило результаты пилотной апробации Национального рейтинга. Рейтинг позволил сформировать целостную систему улучшения инвестиционного климата для региональных органов

НАПРАВЛЕНИЯ	А РЕГУЛЯТОРНАЯ СРЕДА	Б ИНСТИТУТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА	В ИНФРАСТРУКТУРА И РЕСУРСЫ	Г ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ФАКТОРЫ	1 Эффективность процедур регистрации предприятий	1 Эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса	1 Качество и доступность инфраструктуры	1 Уровень развития малого бизнеса в субъекте Российской Федерации
	2 Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство	2 Административное давление на бизнес	2 Эффективность процедур постановки на кадастровый учет	2 Качество организационной, инфраструктурной и информационной поддержки малого бизнеса
	3 Эффективность процедур по регистрации прав собственности	3 Эффективность организационных механизмов поддержки бизнеса	3 Качество и доступность финансовой поддержки	3 Эффективность нефинансовой поддержки малого бизнеса
	4 Эффективность процедур по выдаче лицензий	4 Качество информационной поддержки инвесторов и бизнеса	4 Качество и доступность трудовых ресурсов	4 Эффективность финансовой поддержки малого бизнеса
	5 Эффективность процедур по подключению к электросетям			
КОЛ-ВО ПОКАЗАТЕЛЕЙ	13	9	13	12

Рис. 1. Индикаторы рейтинга состояния инновационного климата

власти, территориальных органов федеральных органов власти, а также органов местного самоуправления по улучшению состояния инвестиционного климата в регионах.

Пилотная апробация Рейтинга продемонстрировала возможность его применения как инструмента мотивации органов власти в регионах для принятия действенных мер по улучшению условий ведения бизнеса, в том числе с применением лучших практик. В ходе пилотной апробации участие в опросах приняли более 14 тыс. предпринимателей из 21 субъекта. В 2015 г. первоначальная выборка предпринимателей составила 200 тыс. человек из всех 85 субъектов и было получено около 60 тыс. анкет. Методология Рейтинга на этапе полномасштабного развертывания включает показатели по четырем направлениям:

- «Регуляторная среда» — оценка качества предоставления государственных услуг предпринимателям;
- «Институты для бизнеса» — оценка наличия и качества институтов защиты и улучшения инвестиционной среды;
- «Инфраструктура и ресурсы» — оценка наличия и качества объектов физической инфраструктуры и ресурсов;
- «Поддержка малого предпринимательства» — оценка уровня развития малого бизнеса и условий для его создания и ведения в регионе.

В рамках данного проекта был усилен фокус на развитие управленческих команд регионов. Прежде всего, для целей Рейтинга расширено понятие региональной команды — это представители региональной администрации, всех территориальных структур федеральных органов власти, субъектов естественных монополий. Рейтинг позволяет выявить лучшие региональные практики — действия властей в субъектах РФ, которые позволяют добиться наилучших результатов по развитию инвестиционного климата. Агентство выпустило два сборника, включающих лучшие практики и их описание [5].

Для внедрения лучших практик в регионах Агентством совместно с Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее — РАНХиГС) организовано обучение региональных управленческих команд. Оно включает обучение лучшим практикам, которое проходит ежегодно, и с 2016 г. обучение управлению изменениями для 36 регионов. В рамках обучения лучшим практикам сформированы курсы:

- получение разрешения на строительство;

- подключение к электросетям;
- институты для бизнеса;
- инструменты финансового стимулирования и поддержка малого предпринимательства;
- повышение доступа малого и среднего предпринимательства к государственным закупкам;
- управленческое мастерство;
- проектное управление.

В 2015 г. курсы прошли более 1000 человек. По результатам обучения в 2014 г. все субъекты РФ разработали «дорожные карты» улучшения предпринимательского климата и представили их Экспертному совету Национального рейтинга для оценки. По итогам первичного анализа были разработаны методические рекомендации по организации и осуществлению внедрения изменений, направленных на улучшение инвестиционного климата в субъектах РФ. По итогам оценки «дорожных карт» были сделаны следующие выводы:

- в среднем уровень подготовки дорожных карт — недостаточно высокий;
- наименее проработано в большинстве «дорожных карт» направление «Качество и доступность финансовой поддержки», что может говорить об отсутствии четкого плана и целей по решению проблем с финансовой поддержкой предпринимательства, а также о негативном влиянии высокого уровня неопределенности в финансовой сфере на разработку конкретных решений;
- наиболее проблемная область для регионов — определение ключевых показателей эффективности. Это может свидетельствовать о том, что на данный момент для регионов составление «дорожных карт» носит, скорее, формально-административный характер, существует слабое понимание связи между качественной подготовкой «дорожных карт» и успешностью изменения делового климата и внедрения лучших практик, необходимо повышение уровня подготовки региональных команд.

В конце 2015 г. во всех 85 субъектах РФ во исполнение поручений Президента РФ были сформированы специализированные организационные штабы (проектные офисы). Основной целью создания таких проектных структур было формирование единой площадки эффективного взаимодействия всех участников (региональная, федеральная и муниципальная власть, естественные монополии, институты развития) улучшения инвестиционного климата в регионе, а также установление персональной ответственности за реализуемые мероприятия в определенный срок.

Для формирования единого подхода к применению проектного управления в региональных органах исполнительной власти Агентство совместно с ведущими консалтинговыми компаниями в области проектного управления подготовило методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ [6]. На основе данных методических рекомендаций в рамках ежегодной образовательной программы по лучшим практикам Национального рейтинга осенью 2015 г. был проведен цикл обучающих мероприятий для созданных проектных команд всех субъектов РФ.

Повышение уровня управленческого мастерства продолжено в 2016 г. циклом уникальных по своему содержанию, структуре, методике преподавания и преподавательскому составу образовательных программ, в ходе которых участники смогут разобрать лучшие отечественные и зарубежные практики, развить лидерские и командные навыки и компетенции. Для решения вышеназванных задач будет внедрена система удаленного образования, которая позволит участникам проектных команд совершенствовать свои знания, обмениваться опытом, получать консультации в режиме реального времени.

Также ведется работа по созданию информационной системы управления проектами, которая позволит не только анализировать эффективность работы региональных проектных офисов, но и станет действенным и доступным инструментом внедрения проектов для субъектов РФ.

Первые оценки мониторинга работы региональных проектных структур показывают, что сформированные рекомендации в виде лучших практик по результатам Национального рейтинга носят общий характер и не всегда комплексно применимы в конкретных условиях, а также требуются дополнительные стимулы для их эффективной реализации. Учитывая данный факт, Агентство начало работу по сопровождению пилотных субъектов РФ в части определения приоритетных направлений внедрения изменений, разработки конкретных решений, формирования «дорожных карт» и сопровождения реализации запланированных мероприятий. Результатом такой работы должны стать сокращение сроков и количества процедур при получении государственных и муниципальных услуг, выстраивание эффективного межведомственного взаимодействия, развитие конкретных сегментов бизнеса.

С внедрением проектных офисов и их ориентацией на достижение измеримых результатов, направленных на улучшение делового климата в регионах и повышение инвестиционной привлекательности территории, в целом работа по внедрению организационных изменений в рамках построения современной, эффективной системы управления в регионах будет завершена. Таким образом, возможно, получат подтверждение наши идеи о необходимости постепенных изменений «от простого к сложному» и вовлечения в процесс управленцев — активных агентов изменений как ключевого фактора успеха организационных изменений.

## Литература

1. Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе одобрен Наблюдательным советом автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (протокол № 2 от 3 мая 2012 года).
2. Пункт 5 перечня поручений Президента Российской Федерации от 31 января 2013 года № Пр-144ГС по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации от 27 декабря 2012 года.
3. Указ Президента Российской Федерации от 10 сентября 2012 года № 1276 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 38. — Ст. 5068.

## References

1. *Standart deyatel'nosti organov ispolnitel'noy vlasti sub"ekta Rossiyskoy Federatsii po obespecheniyu blagopriyatnogo investitsionnogo klimata v regione odobren Nablyudatel'nym sovetom avtonomnoy nekommercheskoy organizatsii «Agentstvo strategicheskikh initsiativ po prodvizheniyu novykh proektov» (protokol № 2 ot 3 maya 2012 goda)* [The standard of activity of Executive authorities of the constituent entity of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the region approved by the Supervisory Board of the Autonomous nonprofit organization "Agency for strategic initiatives to promote new projects" (minutes № 2 dated may 3, 2012)].
2. *Punkt 5 perechnya porucheniy Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 31 yanvarya 2013 goda № Pr-144GS po itogam zasedaniya Gosudarstvennogo soveta Rossiyskoy Federatsii ot 27 dekabrya 2012 goda* [Paragraph 5 of the list of orders of the President of the Russian Federation of 31 January 2013 № PR-144GS tagasiside by the State Council of the Russian Federation of 27 December 2012].
3. *Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 10 sentyabrya 2012 goda № 1276 «Ob otsenke effektivnosti deyatel'nosti ru-*

4. Приказ Министерства регионального развития Российской Федерации от 24 сентября 2014 года № 408 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе».
  5. Подшивалов *Е.Н.*, Васильев *Д.А.*, Адаева *В.Н.* [и др.]. Сборник лучших практик по улучшению инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – М.: Буки Веди, 2015.
  6. Никитин *А.С.*, Аврах *И.Ю.*, Воробьев *С.Ю.* [и др.]. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – М.: Буки Веди, 2015.
4. *kovoditeley federal'nykh organov ispolnitel'noy vlasti i vysshikh dolzhnostnykh lits (rukovoditeley vysshikh ispolnitel'nykh organov gosudarstvennoy vlasti) sub'ektov Rossiyskoy Federatsii po sozdaniyu blagopriyatnykh usloviy vedeniya predprinimatel'skoy deyatel'nosti»* [The decree of the President of the Russian Federation from September 10, 2012 № 1276 «On the evaluation of efficiency of activity of heads of Federal Executive authorities and senior officials (heads of higher Executive bodies of state power) of subjects of the Russian Federation on creation of favorable conditions for entrepreneurial activity»]. *Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii* [Collected Legislation of the Russian Federation]. 2012, I. 38, item 5068. (in Russian)
  4. *Prikaz Ministerstva regional'nogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii ot 24 sentyabrya 2014 goda № 408 «Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsiy po vnedreniyu Standarta deyatel'nosti organov ispolnitel'noy vlasti sub'ekta Rossiyskoy Federatsii po obespecheniyu blagopriyatnogo investitsionnogo klimata v regione».* [Order of the Ministry of regional development of the Russian Federation from September 24, 2014 № 408 “On approval of Methodical recommendations on introduction of the standard of activity of Executive authorities of the constituent entity of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the region”].
  5. Podshivalov E.N., Vasil'ev D.A., Adaeva V.N. [et al.]. *Sbornik luchshikh praktik po uluchsheniyu investitsionnogo klimata v sub'ektakh Rossiyskoy Federatsii* [Compendium of best practices on improvement of investment climate in subjects of the Russian Federation]. Moscow, Buki Vedi Publ., 2015.
  6. Nikitin A.S., Avrakh I.Yu., Vorob'ev S.Yu. [et al.]. *Metodicheskie rekomendatsii po primeneniyu proektnogo upravleniya pri reshenii zadach uluchsheniya investitsionnogo klimata v sub'ektakh Rossiyskoy Federatsii* [Guidelines on the application of project management in solving problems of improvement of investment climate in subjects of the Russian Federation]. Moscow, Buki Vedi Publ., 2015.

**Мельник М.В.**

д-р экон. наук, профессор,  
ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации»,  
Москва

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

**Melnik M.V.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Financial University  
under the Government  
of the Russian Federation,  
Moscow

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Взгляд из прошлого – дорога в будущее

**Аннотация**

В статье описаны основные события и результаты возникновения, становления и развития научной школы теории управления. Оцениваются место, роль, вклад научной школы Государственного университета управления в совершенствование и развитие теории и практики управления народным хозяйством России.

**Ключевые слова:**

исследования, наука, образование, практика, школа, управление, ученые.

## View from the Past – the Way to the Future

**Abstract**

This article describes the main developments and results of the emergence, formation and development of the scientific school of management theory. The article estimated place, role, contribution of the scientific school of State University of Management to the improvement and development of the theory and practice of management of the national economy of Russia.

**Keywords:**

research, science, education, practice, school, management, scientists.

В 2015 г. научная общественность активно отметила 50-летие Косыгинских реформ, которые ознаменовали начало нового периода управления экономикой одной из крупнейших держав мира – Советского Союза. При всем разнообразии суждений о значимости и успешности управленческих реформ 1965 г. практически всеобщее признание получила серьезная подготовка и последовательность их проведения. Их особенностью были изменения, предложенные и в значительной мере реализованные. Они затронули основное звено национального хозяйства – предприятие. Именно на основе этих реформ в стране произошли серьезные изменения в структуре национального хозяйства. При этом важен был не столько переход на отраслевую систему управления – от совнархозов к министерствам, а формирование организаций нового типа – производственных и научно-производственных объединений. Реализация этого перехода обеспечивалась принципиальной перестройкой сферы научных исследований и высшего профессионального образования, призванных обеспечить народное хозяйство страны высококвалифицированными специалистами в области экономики и управления.

В этой обстановке востребованными стали специалисты инженерно-экономического профиля образования, которых готовили многие отраслевые

вузы, но базовым в этом направлении был Московский инженерно-экономический институт имени Серго Орджоникидзе. Именно вокруг этого вуза сплотилась научно-техническая общественность, разрабатывающая конкретные предложения по совершенствованию организации, планирования и управления предприятиями. Специалисты этой области не только активно помогали в реализации многих проектов на предприятиях, где работали тысячи их учеников, но и проявляли инициативу по дальнейшему развитию организационных форм основного звена национального хозяйства, осуществляя реальный мониторинг развития производственных и научно-производственных объединений, выходили с конкретными предложениями о совершенствовании управления подотраслями и отраслями промышленности. Этому способствовали общественные организации по объединению ученых вузов, Всесоюзный совет научно-технических обществ (ВСНТО), Общество «Знание». И во всех этих организациях большую роль играли работники вузов, а специалисты Московского инженерно-экономического института им. С. Орджоникидзе часто возглавляли эти организации. Достаточно упомянуть такие известные фамилии, как первый заведующий кафедрой экономики машиностроения Сателъ Э.А., д.э.н., профессор Летенко В.А., д.э.н., профессор

Сладкевич Н.И., д.э.н., профессор Любович Ю.О., д.э.н., профессор Бялковская В.С., д.э.н., профессор Родионов Б.Н. и др., чтобы оценить вклад этих специалистов в развитие науки и практики организации и планирования производства в России.

Во второй половине 1960-х годов не только значительно активизировались традиционные направления экономических исследований, но и начали зарождаться новые. Это обусловило активизацию исследований в области управления. Интерес к вопросам управления вырос в связи с разработкой и внедрением автоматизированных систем управления (АСУ) и производства (АСУТП). Первые образовательные программы, специализировавшиеся в этих направлениях, были организованы на базе Московского инженерно-экономического института и сыграли решающую роль в его реорганизации и преобразовании в Московский институт управления в 1975 г. К этому времени практически все сегменты реального управления отраслями народного хозяйства исследовались в работах большого числа ученых института. Большинство профессоров и ведущих специалистов института активно сотрудничали с промышленными предприятиями и отраслевыми организациями, непосредственно участвовали в разработке и реализации проектов по формированию новых для того времени структур производства и управления (дивизиональных, матричных, программно-целевых), в постановке, применении и совершенствовании матричного подхода к разработке и реализации техпромфинплана, реформировании и предложении новых подходов к оценке деятельности производственных подразделений и отдельных работников.

Профессорско-преподавательский состав МИУ оказался хорошо подготовлен к реализации нового направления подготовки кадров, причем имел большое преимущество перед рядом других экономических научных и учебных заведений, поскольку его отраслевая структура способствовала практической увязке системы управления с организационно-экономическими характеристиками объектов управления, что обеспечивало конкретную направленность на решение задач развития производства. Институт первым освоил программы подготовки специалистов новой профессии, почему и был преобразован в Московский институт управления. Ключевым преимуществом вуза стала его отраслевая ориентация, позволившая поставить в центр совершенствование управления в основном звене национального хозяйства – предприятии. Это обеспечило усиление постоянного контакта МИУ с производством.

В качестве ведущей в институте ещё до его преобразования была создана первая в СССР кафедра теории управления, сформированы первые программы по учебным дисциплинам, написаны первые учебники [1], монографии и стала формироваться первая на территории России школа управления. Эту кафедру и научное направление возглавила д.э.н., профессор Козлова О.В., ректор института. Становление научной школы, как и новой области знаний, происходило отнюдь не спокойно. Обсуждалось несколько аспектов данного вопроса. Трудно было отказаться в условиях централизованного управления от привычных методов работы. Все понимали, что жизнь требует творческого индивидуального подхода к решению задач, стоящих перед каждым предприятием. С одной стороны, предприятия могли воспользоваться данными им правами, с другой – не было навыков, не хватало знаний. Это сразу определило значимость Московского института управления не только как места подготовки молодых специалистов, но и как института повышения квалификации специалистов и руководителей организаций.

В то же время и при встречах научно-технической общественности, в средствах массовой информации многие специалисты выражали сомнения в том, что можно подготовить управленца-руководителя на студенческой скамье. Это сейчас слово менеджер стало настолько привычным, что его используют даже когда правильнее применять слово специалист в определенной области. А тогда менеджер ассоциировался с собирательным понятием руководства крупной компании – руководителей подразделений и крупных корпораций. Естественно, возникали споры, и часто весьма жаркие. Примером такой острой дискуссии была серия публикаций в «Литературной газете», где представители академических кругов резко противостояли процессу подготовки специалистов в области управления. Она завершилась публикацией статьи д.э.н. профессоров Каменицера С.Е. и Мильнера Б.З., которые не только имели большой авторитет в научных и производственных кругах специалистов, но и достаточно хорошо знали зарубежный опыт подготовки кадров в области управления. В ней было показано различие в задачах обучения специалистов, занимающихся анализом, прогнозированием, разработкой основных регламентов управленческой деятельности, и повышения квалификации собственно руководителей высших органов управления.

Существенной поддержкой развития научной школы управления стала подготовка стандартов управления, убедительно доказавшая целесообраз-

ность создания специальных подразделений по организации управления, в задачи которых входит формирование регламентов организации управления, контроля и координации изменений, которые в них вносятся, организация документооборота и коммуникации в организации. Мудрость руководства научной школы управления заключалась в терпении и последовательности действий. Параллельно с традиционными кафедрами стали создавать кафедры социально-психологического направления, активно поддерживалось направление кибернетики, возглавляемое д.э.н., профессором Дудориным В.И., имеющим большой авторитет в сфере экономико-математических методов и автоматизации управления.

Ключевое внимание уделялось развитию кафедры теории управления, где и формировалась научная школа. Профессор Козлова О.В. выбрала в качестве опоры своих учеников, выпускников МИЭИ, активных и молодых, преданных своему институту и, собрав их в одном коллективе, создала условия для роста их квалификации. Теперь это ведущие профессора Э.М. Коротков, Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко и, к сожалению, рано ушедшие из жизни Я.В. Радченко и А.И. Иванов, прошедшие обучение и стажировки в ведущих странах мира и возвратившиеся в вуз со знанием международного опыта, неся новые традиции, взгляды, стиль преподавания. Однако важно было не только обучать молодежь, но и сплотить опытных преподавателей, которые к моменту создания МИУ уже накопили серьезный опыт преподавательской и научной работы. Ряд из них, развивая научную школу, перешли со своих базовых кафедр на кафедру теории управления (З.П. Румянцев, О.А. Дейнеко, Н.Д. Байков, Ф.М. Русинов), другие преподаватели активно участвовали в подготовке учебно-методических материалов и научных разработок научной школы управления на своих кафедрах (Брянский Г.А., Зайцев Н.Л., Разу М.Л., Слезингер Г.Э., Слуцкий Г.В., Саломатин Н.А.).

В конце 1960-х годов вышел в свет первый в стране учебник по теории управления под редакцией Козловой О.В. [1], подготовленный группой ученых и преподавателей института. В нем четко было определено, что управление является важным разделом экономической науки, имеющим свой предмет, метод и глубокие исторические корни. Сила учебника в том, что критериями оценки излагаемых вопросов оставалась востребованность практикой, нацеленность на четкие построения и выделение закономерностей развития управления, адекватных специфике производства, уровню развития производительных сил и производственных отношений. Вместе с тем авторы большое место

уделили перспективам развития науки, эволюции научной управленческой мысли — от классической школы управления до современных парадигм управления в разных странах, с учетом уровня их развития и ментальности.

Активно вопросы управления исследовались в других вузах, в том числе на экономическом факультете Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, где управленческую школу возглавлял молодой и талантливый ученый профессор Попов Г.Х., активно работающий в настоящее время. Очень важно отметить, что эти научные школы тесно сотрудничали, практически не было никакого противостояния, хотя они весьма серьезно отличались. Школа МГУ им. М.В. Ломоносова имела в большой мере теоретико-методологическую направленность и достаточно много внимания уделяла государственному, отраслевому управлению. Школа О.В. Козловой всегда ориентировалась на производственные объекты — предприятия, объединения. В этом ее сила, которая базировалась на глубоком знании специфики бизнес-процессов, разных отраслей промышленности, сферы услуг, что позволяло представителям этой школы разрабатывать конкретные рекомендации по совершенствованию функций управления, определяя первоочередные задачи для каждого конкретного участка и отдельных групп работников, формируя для реализации поставленных задач и коммуникации между отдельными группами и участками производства. Знание базовых производственных и экономических функций в деталях позволило обеспечить конкретность рекомендаций, четкость предлагаемых регламентов.

Следует подчеркнуть, что эта специфика всегда была и до сих пор присутствует в работах представителей этой школы управления (МИУ, ГАУ, ГУУ). О.В. Козлова не только сумела создать собственную школу, она организовала специальную секцию при Министерстве образования, в рамках которой сотрудничали вузы страны, в которых открывались факультеты подготовки менеджеров. МИУ в то время был не только основным разработчиком всех методических материалов (программ, кейсов, учебных пособий, учебников), но и стал душой этого направления. В МИУ ехали как на праздник, вдыхая дух вдохновения и почета любой новой научной мысли, независимо от ее происхождения. Поэтому сюда тянулись все — и опытные, признанные, и молодые, еще неопытные. И все получали удовлетворение от общения друг с другом и хозяевами гостеприимного дома — тесного в Подсосенном переулке и более просторного в Выхино.

Характеризуя школу управления О.В. Козловой, нужно подчеркнуть еще одну важную ее черту. Эта научная школа первой перешла от вербального представления системы управления к количественно определенным оценкам и технико-экономическим обоснованиям. Такая работа активно началась в середине 1970-х годов. Результатом долгой, ответственной и кропотливой работы стали учебники и монографии по вопросам организации управления, оценке эффективности деятельности отдельных подразделений и системы управления в целом, анализа и проектирования систем управления [3]. Но подчеркнуть даже не это, а метод организации как образец мудрости и выдержки руководителя научной школы.

По мере развития исследований научной школы О.В. Козловой в области управления, формирования новых научных школ и совершенствования практики управления возникла необходимость в определенной перестройке вуза, и было принято решение о преобразовании базовых отраслевых кафедр в кафедры организации управления по отраслям, выделив эту часть бывшей комплексной кафедры в выпускающую, профильную. При этом сохранилась отраслевая направленность кафедры, но было необходимо сформировать теоретико-методологическую базу новой дисциплины. Было принято решение провести подготовку общей программы организации управления на базе кафедры машиностроения. В это время кафедру возглавлял профессор Каменицер С.Е., который много лет сотрудничал с МИУ, хотя основная его работа была связана с Международным научно-исследовательским институтом проблем управления, где он был руководителем отдела. Активное сотрудничество с зарубежными организациями, хорошее знание зарубежных научных и методических материалов в области управления крупными хозяйственными комплексами позволили ему четко формулировать основные требования к новой дисциплине.

Развитию научной школы управления ГУУ содействовал большой опыт работы С.Е. Каменицера в Госплане Российской Федерации, участие в подготовке многих документов при проведении реформ 1965 г. Кроме того, он долгое время руководил Комитетом экономики, а затем Комитетом по управлению ВСНТО и тесно сотрудничал со многими крупными предприятиями СССР, хорошо знал опыт зарубежных предприятий. В этот период в Институте повышения квалификации МИУ обучалась представительная группа руководителей предприятий г. Москвы. Козлова и Каменицер приняли весьма рискованное и ответственное решение — подготовить

и «обкатать» дисциплины научной школы в группе руководителей. Лекции и семинары — вечером, ведущие профессора присутствуют на лекции, а после нее — мозговой штурм, что удачно, что не очень, что следует изменить, добавить и т.д. Как сейчас помню — жили от четверга до четверга. Семинары полегче — участвуют все, потому что форма их проведения — научная дискуссия, круглый стол, слушатели задают вопросы, делятся трудностями, ставят задачи. Лекции этой программы читали профессор Каменицер С.Е., Разу М.Л., Игошин Н.Б., Саркисов М.А., Страхова Л.П., Трайнев В.А. и «ваш покорный слуга» в то время доцент Мельник М.В. и др. И опять семинары. Дискуссии. Целый год кропотливой работы и в итоге — заверченный комплекс материалов по важнейшему курсу — учебник, задачи и кейсы, методические материалы, а не только программа. А главное — уверенность, что это нужно слушателям, что это реально, не фантазия, а практические методики. Учебный год коллективной работы под руководством О.В. Козловой, с постоянными докладами и отчетами. Я работаю в высшей школе боле 50 лет, но не могу назвать другого аналогичного примера.

Научная школа кафедры теории управления определила развитие кафедр, которые занимались исследованиями в области государственного управления. Так в МИУ были созданы первые в СССР кафедры «Хозяйственный механизм управления народным хозяйством», которой руководил член-корреспондент АН СССР Бунич П.Г.; стратегического планирования, на которой работали представители экономических институтов Академии наук СССР и которую возглавлял д.э.н., проф. Самохин Ю.М. Следует отметить, что традиция очень близких контактов научной школы с Академией наук сохранилась в институте на долгие годы. Преемник О.В. Козловой, д.э.н., проф. Поршнева А.Г. продолжил ее уже в годы рыночной экономики, создав в рамках вуза академические кафедры, которые возглавили руководители институтов и крупных подразделений институтов РАН, в их работе активно участвовали специалисты этих институтов, но главное, что магистры и аспиранты вуза получали информацию от самых известных российских экономистов.

Конечно, ГУУ за долгие годы научно-преподавательской деятельности серьезно изменился, расширился перечень специальностей, стал готовить юристов, социологов и других специалистов управления. Однако дух движения вперед у ученых, преподавателей, кадровых работников остался прежним — их имена звучат и в печати, и на конференциях, и в политических дискуссиях. Они по-прежнему

чтут и развивают свою научную школу, а главное – воспитывают новых специалистов, сохраняющих любовь к профессии «управленца».

Многие формы работы меняются. Но не в этом суть – остается главное: принцип преданности делу и ответственности за свою работу. Это очень хорошо видно при оценке работы Учебно-методического объединения вузов России в области менеджмента. Именно МИУ возглавлял это объединение. Много лет в нем работал ученик О.В. Козловой профессор Коротков Э.М. Много хороших дел на счету этой организации [2]. Это и разработка типовых программ, и обмен опытом по формам проведения занятий, и взаимное рецензирование учебников, а главное – профессиональная среда, в

которой можно обсудить проблемы, новую литературу, ситуации, складывающиеся на производстве, в регионах, в стране в целом. Учебно-методическое объединение – это ежегодные встречи, научные конференции, открытый гостеприимный дом, где тебя всегда тепло встретят, выслушают, помогут! Жаль, что изменились такие формы работы, но будем надеяться, что сохранится душевное тепло и единство профессионального сообщества. Мы всегда помним, что наше содружество – это память нашим учителям, наследство нашим ученикам. Ну, а мы сегодня стараемся сделать все, чтобы сохранить лучшие традиции научных школ, вузов, профессорско-преподавательской среды и престижа отечественной науки управления!

### Литература

1. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством. – М.: Экономика, 1969.
2. Коротков Э.М. Концепция Российского менеджмента. – М.: ДеКА, 2004.
3. Управление организацией. Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001.

### References

1. Kozlova O.V., Kuznetsov I.N. *Nauchnye osnovy upravleniya proizvodstvom* [Scientific bases of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1969.
2. Korotkov E.M. *Kontseptsiya Rossiyskogo menedzhmenta* [Concept of the Russian management]. Moscow, DeKA Publ., 2004.
3. *Upravlenie organizatsiyey. Entsiklopedicheskiy slovar'* [Organization Management. Encyclopedic Dictionary]. Moscow, INFRA-M Publ., 2001.

**Лукьяшко А.В.**

канд. экон. наук, главный ученый секретарь, «РКК Энергия», Москва

**e-mail:** anatoly.lukjashko@rsce.ru

**Манько А.А.**

канд. экон. наук, генеральный директор, «Юнифол», Москва

**e-mail:** manko@unifol.ru

**Сморчкова О.В.**

канд. экон. наук, старший стратег, «Гражданские самолеты Сухого», Москва

**e-mail:** o\_smorchkova@scac.ru

**Luk'yashko A.V.**

Ph.D. in Economics, Chief Scientific Secretary, "RKK Energia", Moscow

**e-mail:** anatoly.lukjashko@rsce.ru

**Manko A.A.**

Ph.D. in Economics, General Director, "UNIFOL", Moscow

**e-mail:** manko@unifol.ru

**Smorchkova O.V.**

Ph.D. in Economics, Senior Strategist, "Sukhoi civil aircraft", Moscow

**e-mail:** o\_smorchkova@scac.ru

В профессиональной конкурентной среде общения и взаимодействия современного менеджера особо выделяется роль деловых компетенций, обеспечивающих актуальное выявление, квалифицированное исследование, инновационное решение приоритетных корпоративных задач. Вместе с тем наиболее эффективные из таких решений, как правило, не становятся предметом открытой демонстрации, конструктивного обсуждения, доброжелательного распространения и консультируемого применения заинтересованным профессиональным сообществом. Постепенно приходящее понимание этого, рано или поздно, возвращает активно действующих менеджеров к оценке того, чем оснастила их профессионально деловой потенциал подготовка и защита выпускной, квалификационной,

диссертационной работ в том или ином высшем учебном заведении.

Мы сегодня, по прошествии значительного периода, наиболее четко понимаем, что освоили как аспиранты и соискатели кафедры теории организации и управления Государственного университета управления за время обучения, подготовки и защиты диссертаций в начале 2000-х годов. На наш взгляд, поделиться этим важно не только с потенциальными обучающимися, активно действующими учеными и профессорско-преподавательским коллективом кафедры, во многом определившим оцениваемые сегодня нами процессы и результаты, но и со всем научно-профессиональным сообществом, стратегически ориентированным на активное взаимодействие с менеджментом предприятий реальной экономики.

## Мотивация исследований и инноваций

### Аннотация

Одним из ключевых ресурсов постановки и осуществления профессиональной деятельности в любой области знаний и сфере прикладного применения является внутренняя мотивация участников на ее постоянную модернизацию и совершенствование. Разработка и внедрение формата жизненной организации и проведения профессионального совершенствования принципиально меняет понимание и отношение активно практикующих менеджеров к месту, роли, значению взаимодействия с научно-образовательными формированиями. Наиболее наглядно это проявляется в установлении и поддержании их участия в совместных с профессорско-преподавательским составом университетских кафедр научных исследованиях, конференциях и публикациях на постоянной основе. Прежде всего, это характерно для выпускников аспирантуры, защитивших кандидатские диссертации и продолжающих профессиональное самосовершенствование, как в составе докторантуры, так и в рамках самостоятельных программ. Это формирует очевидные преимущества совместного поступательного развития сферы профессионального менеджмента и научно-образовательной среды.

### Ключевые слова:

взаимодействие, исследования, обсуждение, обучение, разработка, управление.

## Motivation of Research and Innovation

### Abstract

One of the key resources of the organization and implementation of professional activity in any field of knowledge and the field of application is the inner motivation of the parties at its constant upgrading and improvement. Development and implementation of a format for life organization and conduct of professional development is fundamentally changing the understanding and attitudes of practicing managers to the place, role, and value of interaction with scientific and educational groups. This is most evident in establishing and maintaining their participation in the joint with the faculty of the University departments of scientific research, conferences and publications on an ongoing basis. First of all, it is typical for graduates of the graduate school, Ph.D. degree and continuing professional self-improvement, as a part of doctoral studies, and through independent programs. This generates obvious advantages of joint development of the sphere of professional management and scientific-educational environment.

### Keywords:

Interactions, research, debate, training, development, management.

Первое, что однозначно отмечает каждый из нас, – четкое представление того, что подготовив и защитив диссертации более десяти лет назад, мы постоянно ощущаем влияние сформированных именно в тот период мощных установок на выявление, анализ, оценку и модернизацию ресурсов совершенствования работы наших организаций. Это проявляется практически в каждом выполняемом, а тем более организуемом нами управленческом процессе – от подготовки и проведения производственных совещаний до разработки, обоснования и представления предложений по совершенствованию структур и процедур решения профессиональных задач. Причем, сравнивая организационные подходы, методические позиции, профессиональные конструкции, применяемые каждым из нас в существенно различающихся организациях, мы каждый раз обнаруживаем, позиционируем и используем общетеоретико-методологическую основу, сформированную научной школой кафедры теории организации и управления Государственного университета управления.

Научно ориентированный, инструментально обеспеченный, креативно заточенный подход к выделению, исследованию, оценке и решению наиболее актуальных управленческих задач характеризует сегодня большинство квалифицированно подготовленных профессионалов в области менеджмента. Но вместе с этим основополагающим ресурсом у нас сформировалось стратегически ориентированное стремление к постоянному обновлению знаний, модернизации инструментария исследований, освоению инновационных подходов и конструкций, обусловленное активным профессиональным общением с профессорско-преподавательским составом кафедры теории организации и управления ГУУ.

Разработка, внедрение и сопровождение применения на протяжении всего периода активной должностной деятельности отечественных менеджеров формата пожизненной организации и проведения профессионального самосовершенствования принципиально меняет понимание и отношение реально практикующих менеджеров к месту, роли, значению содержательного взаимодействия с научно-образовательными формированиями. Наиболее наглядно это проявляется в установлении и поддержании устойчивых связей, обеспечивающих участие практикующих менеджеров в совместных с профессорско-преподавательским составом университетских кафедр и научных школ теоретических и практических конференциях, актуальных исследованиях, прикладных разработках.

Прежде всего, это характерно для выпускников аспирантуры, защитивших кандидатские диссертации и продолжающих профессиональное самосовершенствование как в составе докторантуры, так и в рамках самостоятельных исследовательских программ. Вместе с ними в том или ином формате все чаще к содержательному взаимодействию с учеными подключаются «чистые» практики, не рассматривающие собственное участие в нем в качестве ориентации на возможное в будущем продолжение научной карьеры. Такое сотрудничество формирует очевидные преимущества совместного поступательного развития конструктивного взаимодействия в сфере активно функционирующего профессионального управления и научно-образовательной среды, все больше востребованное последнее время менеджментом бизнес-организаций.

Сформированные у нас в ходе обучения в аспирантуре, подготовки и защиты диссертаций учеными и преподавателями научной школы кафедры теории организации и управления устойчивые установки на исследование, представление и обсуждение наиболее злободневных проблем профессиональной деятельности обусловили непонятную многим практикам ориентацию на активное участие в научных обсуждениях и публикациях. Каждый из нас практически каждый год после защиты выносил на разные уровни профессионального сообщества постановку и выяснение актуальных вопросов, сталкиваясь с необходимостью решения которых мы привычно обращались к наиболее открытой и заинтересованной, на наш взгляд, аудитории научной школы – кафедре теории организации и управления.

Именно открытость и доступность профессионального обсуждения, практически уходящая из корпоративной среды с радикальными преобразованиями социально-экономических условий ее функционирования, стала одним из ключевых факторов активизации нашего участия в форумах научного сообщества. Наиболее наглядно это выразилось в публикации в течение последних десяти лет более 20 научных статей, подготовленных, представленных и обсужденных нами на международных научно-практических конференциях и форумах совместно с учеными научной школы кафедры теории организации и управления Государственного университета управления. Наиболее конструктивные положения этих публикаций не только апробируются, но и в ряде случаев эффективно применяются в практике управления реальными производственными процессами.

Так, постановка и применение механизма периодического пересмотра, переоценки, и перераспре-

деления функционального содержания выполняемых персоналом управления международной производственной компании «Юнифол» должностных обязанностей на основе перманентной котировки фактически осуществляемого каждым менеджером состава работ, функций, заданий позволяет регулярно и безболезненно проводить оптимизацию численности работников. Научным обоснованием постановки и применения этого механизма во многом стали разработки защищенной в 2004 г. на кафедре теории организации и управления ГУУ диссертации [2, с. 142]. Очевидно, что без последующего научного сопровождения их адаптации и применения профессорско-преподавательским составом научной школы кафедры теории организации и управления ГУУ в рамках выполнения хозрасчетных научно-исследовательских работ реальное внедрение и эффективное использование этих инноваций вряд ли были бы возможны.

В отличие от традиционно критической оценки отечественного образования зарубежные работодатели устойчиво продолжают живо интересоваться проявившими себя и только нарабатывающими авторитет внедрения эффективных достижений российской науки и практики управления выпускниками программ обучения в магистратуре, аспирантуре, докторантуре российских вузов. Это убедительно доказывает, например, опыт международного сотрудничества АО «РКК «Энергия», в рамках которого компетенции постановки и применения процессного подхода к управлению проектами вчерашних выпускников ведущих отечественных вузов, включая Государственный университет управления, активно востребуются крупнейшими мировыми компаниями аэрокосмической отрасли [1, с. 139]. Уже не первый год их привлекают не только в качестве участников, но гораздо чаще и активнее в явной или завуалированной роли генераторов, модераторов, организаторов постановки и решения широкого спектра инновационных управленческих задач.

Востребование практикой таких методологически опережающих современный уровень управления разработок, как, например, палитра процедурных форматов постановки и применения процессного подхода [3, с. 145], прямо обуславливает обращение к исследованиям и работам ученых научной школы теории управления в этой области. Продвинувшись существенно дальше тривиальных, но все еще актуальных для многих отечественных организаций форматов «дорожных карт», они позволяют мобилизовать и использовать принципиально новые процедурные решения. Так, стратегически ориен-

тированные управленческие разработки компании «Гражданские самолеты Сухого» конструктивно основываются, в числе других актуальных нововведений, на материалах и предложениях ряда защищенных на кафедре теории организации и управления диссертаций.

Приведенные примеры наглядно показывают, как наш более чем десятилетний опыт работы практикующими менеджерами основан на профессионально-исследовательском потенциале (сегодняшние реальные проблемы прикладной деятельности актуально его востребуют), сформированный у нас научной школой кафедры теории организации и управления. Сформированные фундаментальность теоретических обоснований, систематизация категорийно-понятийного аппарата, исчерпывающая палитра классификаций процедур и структур, форм и методов, моделей и механизмов управления составляют основу наших научно-профессиональных взглядов. Мы считаем себя последователями научной школы теории управления, основанной и последовательно развиваемой профессорско-преподавательским коллективом кафедры теории организации и управления Государственного университета управления.

Мы относим себя, а, главное – активно участвуем в продвижении и развитии положений научной школы теории управления, что выражает не столько статус, сколько обязательство, ориентирующее ее последователей на неустанное стремление к повышению уровня профессионального соответствия. В нашем понимании он, прежде всего, определяется теоретико-методологическим обоснованием принимаемых решений, занимаемых позиций, выбираемых приоритетов как в исследованиях, так и в воздействиях в организации. Вместе с тем он обязывает осваивать, применять и продуцировать инновационные управленческие ресурсы, что во многом определяет ключевые конкурентные преимущества научной школы теории управления.

Реальные результаты, актуальные потребности и конструктивные перспективы дальнейшего развития взаимодействия науки, образования и менеджмента реального сектора экономики деятельности для нас совершенно очевидны. Поэтому представляется интересной совместная выработка такой современной модели сотрудничества, которая была бы одинаково привлекательна всем его потенциальным участникам. На наш взгляд, в условиях реальной производственной и образовательной загруженности участников оптимальным форматом организации такого взаимодействия могли бы стать

тематические сетевые вебинары. Как ваши ученики и последователи выражаем искреннюю благодарность профессорско-преподавательскому коллективу ка-

федры за мощнейший импульс и неустанную поддержку нашего профессионального самосовершенствования.

### Литература

1. Лукьяшко А.В., Райченко А.В. Модификации процессного подхода в управлении // Материалы 20-й МНПК «Актуальные проблемы управления – 2015». Вып. 2. – М.: ГУУ, 2015.
2. Манько А.А., Райченко А.В. Процессный подход к структуризации // Материалы 20-й МНПК «Актуальные проблемы управления – 2015». Вып. 2. – М.: ГУУ, 2015.
3. Райченко А.В., Сморгчкова О.В. Процедурная основа управления // Материалы 20-й МНПК «Актуальные проблемы управления – 2015». Вып. 2. – М.: ГУУ, 2015.

### References

1. Akinfeeva E.V., Yerznkyan B.H. Institutsionalnye 1. Luk'yashko A.V., Raychenko A.V. Modifikatsii protsessnogo podkhoda v upravlenii [Modification of the process approach in the management]. *Materialy 20-y Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Aktual'nye problemy upravleniya – 2015». Vyp. 2.* [Proceedings of the 20th Mezhdynarodnoy scientific-practical conference “Actual problems of management - 2015”. V. 2.]. Moscow, GUU Publ., 2015. (in Russian)
2. 2. Man'ko A.A., Raychenko A.V. Protsessnyy podkhod k strukturizatsii [Process approach to structuring]. *Materialy 20-y Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Aktual'nye problemy upravleniya – 2015». Vyp. 2.* [Proceedings of the 20th Mezhdynarodnoy scientific-practical conference “Actual problems of management - 2015”. V. 2.]. Moscow, GUU Publ., 2015. (in Russian)
3. 3. Raychenko A.V., Smorchkova O.V. Protsedurnaya osnova upravleniya [The procedural framework for the management]. *Materialy 20-y Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Aktual'nye problemy upravleniya – 2015». Vyp. 2.* [Proceedings of the 20th Mezhdynarodnoy scientific-practical conference “Actual problems of management - 2015”. V. 2.]. Moscow, GUU Publ., 2015. (in Russian)

**Ростовская А.Е.**

зав. лабораторией, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», Москва

**e-mail:** rostovskaya@list.ru

## Сценическое пространство игры как ресурс профессионализации управленца

**Аннотация**

Статья посвящена деятельности лаборатории «Мастерская сценического действия в управлении» кафедры Теории управления по формированию сценической методологии в управленческом образовании. Обращение к этой практике дает современному управленцу шанс быть целостным в действии и эффективно работать в современной кризисной ситуации. Сценическое пространство игры становится площадкой формирования организационно-управленческой позиции в ситуации неопределенности, а также освоения ресурса органичного действия – собственной телесности (тела и голоса). Сценическая методология открывает иной горизонт управленческого образования на пути к органичному управлению.

**Ключевые слова:**

активизация, инновация, квалификация, сценарный формат, управление.

**Rostovskaya A.E.**

Head of laboratory, State university  
of management, Moscow

**e-mail:** rostovskaya@list.ru

## On-Stage Playing Space As a Resource of Managers' Professional Development

**Abstract**

The article is devoted to the activities of the Laboratory "Workshop stage action in the management" of the Department of control theory on the formation stage methodology in management education. Appeal to this modern practice gives the Manager a chance to be holistic in action and to work effectively in a modern crisis situation. The stage space of the game becomes the site of formation of organizational and managerial positions in a situation of uncertainty and learning resource is an organic action of one's own physicality (body and voice). Stage methodology opens up a different horizon of management education towards organic management.

**Keywords:**

intensification, innovation, qualification, scenario format, management.

СМИ сегодня представляют кризисность как самый общий элемент разных сфер нашей жизнедеятельности, различия лишь в степени и разных свойствах. Так, в управленческой практике замена прогнозирования расчётом риска означает, что отныне мы переживаем будущее как непостижимое. И мы оказываемся несостоятельными в парадигме проектно-программного подхода, инструментализации и идеологии потребления всего и вся. И наше представление об игре в культуре, о ее возможностях и рисках задаются пока интеллектуальными стереотипами логического рассудка и теоретических конструкций, которые не позволяют преодолеть неготовность к встрече с непостижимой реальностью происходящего.

Изыскание иных возможностей состоятельности открывается в ритуальных практиках, культовых актах архетипических структур, особенно на антропологическом уровне. Ритуальные действия не производят продукт, а воспроизводят условия чего-то, где происходят какие-то другие события. Так, Й. Хэйзинга рассматривает мистическое претворение

священного представления в культе архаических структур, в котором нечто невидимое и невыразимое принимает прекрасную, существенную, священную форму [3]. Оно разыгрывается как спектакль, внутри реально обособленного игрового пространства. Священнодействие есть *drömenon* – то, что «совершается». То, что представлено, есть *drama*, действие. Действие повторяет, излагает некое космическое событие, и не только как репрезентация его, но и как отождествление.

Культ реализует эффект, образно воплощенный в действии. Функцией его является не простое подражание – он должен воссоздать действие или быть его частью, это есть содействие (как участие, в отличие от подражания, воспроизведения, изображения) происходящему для его завершения. Культ, таким образом, есть драматическое представление, воплощение в образах. Человечество разыгрывает порядок действий в священной игре, как оно этот порядок понимает, помогая тем самым поддержанию мирового порядка. Но не только в этом смысл и значение игры. В формах культовой игры зарождал-

ся и порядок самого общества, зачатки примитивных государственных форм. Внутри формы и внутри функции игры, которая (игра) является самостоятельным качеством, осознание человеком своей вовлеченности в Космос находит самое высшее, самое священное выражение [1].

П.А. Флоренский говорил, что назначение культа — претворять естественное рыдание, естественный крик радости, естественное ликование, естественный плач и сожаление в священную песнь, в священное слово, в священный жест. Не запрещать естественные движения, не стеснять их, не урезать богатство внутренней жизни, а напротив — утверждать это богатство в его полноте, закреплять, возвращать. Культ не только позволяет выйти аффекту всецело, но и требует наибольшего его напряжения, вытягивает, обостряет. И, давая ему полное признание, утверждая аффект в правде его, культ преображает его:

«Мало плакать, надо стройно,  
Гармонически рыдать.  
Надо действовать спокойно,  
Чтоб красивый лик создать.  
Мало искренних мучений,  
Ты ведь в мире не один».

П.А. Флоренский отмечал правильность этого «немножко смешного стихотворения» К.Д. Бальмонта: «...ибо надо претворять жизнь в гармонию, — всю жизнь, во всех ее проявлениях. Разве не в этом культура? Не в этом человечность?» [1].

Сценическое пространство игры, содержащее в своих ресурсах действие культовой структуры, открывает новые возможности осуществления управленческого действия. К примеру, Морис Бежар обращался к различным сферам воображения, ведущим свое начало от разных религиозных цивилизаций, и вместе с тем свободно выходил за их пределы благодаря материалу, которым он располагал, благодаря самой природе своего ремесла. Художественный успех его работ определяется не только отдельными «религиозными» образами и мотивами, взятыми отовсюду, а его мастерством, его компетентностью в области техники танца как такового. Здесь решающую роль играет телесная, чувственная сторона, связанная с человеческими реакциями, доведенными до предельной концентрации воплощения, организованными в определенном ритме.

Современная управленческая ситуация непредвиденности происходящего нуждается в таком управленческом действии, где человек действует всем собой, где мысль, чувство и действие совмещены в их мгновенности и непредсказуемости. Сценическое

пространство игры задается системой координат (рис. 1), в которой осуществляется органичное действие (под ним понимается тип действия, где мысль, чувство и действие совмещены в их мгновенности и непредсказуемости).



Рис. 1. Сценическое пространство игры

Мы все в той или иной мере не владеем ресурсами органичного действия — ни собственной телесностью (которая понимается как тело и голос), ни персонажностью (как базовыми смысловыми действиями), ни сценальностью (как организацией пространства), ни сюжетностью (как способностью удерживать своеобразное событийное становление в равновесии — от начала события через кульминацию до финала как динамического целого). Органичное действие предполагает материальное воплощение содержания в пространстве и времени (мы действуем собой, собственной телесностью, здесь и сейчас, в определенном месте и только в этот конкретный момент, в определенной ситуации — сюжете).

Так, практика органичного действия, разрабатываемая и культивируемая в Театральной лаборатории метода [11] с 1993 г., была реализована в театральном-сценическом подходе в управленческом образовании в 1996 г. созданием курса «Управленческое мышление в сценической постановке» на кафедре теории организации и управления Государственного университета управления.

Целью курса является формирование способности к органичному действию. Владение этой способностью необходимо современному управленцу, чтобы отвечать на вызовы изменившихся условий, управлять непредвиденным. Задачи курса: формирование организационно-управленческой позиции в ситуации неопределенности и освоение телесности (тело и голос) как ресурса органичного действия.

У истоков внедрения курса стояли самоотверженные ученые, открытые к новым возможностям в образовании и актуальным проблемам современ-

ности. Это Геннадий Рашидович Латфуллин, профессор, зав. кафедрой теории организации и управления, организующий активную инновационную деятельность. Ушедшая из жизни Вера Ивановна Махнова, педагог, мыслитель, писатель, профессор политэкономии ГУУ, – автор идеи обучения управленцев на литературном наследии А.С. Пушкина. Вера Ивановна и профессор Светлана Семеновна Голубева стали инициаторами внедрения данного театрально-сценического подхода в обучении управленцев. Эту образовательную инновацию поддержал весь творческий научный коллектив кафедры теории организации и управления, продолжающий развивать научные традиции школы О.В. Козловой в эпоху перемен. В 2005 г. в ГУУ на базе курса «Управленческое мышление в сценической постановке» была создана лаборатория «Мастерская сценического действия в управлении». На этапе создания лаборатории экспертный совет возглавил О.И. Генисаретский, доктор искусствоведения, лауреат Государственной премии в области литературы и искусства 1997 г., автор многочисленных работ в области искусствоведения, системо-мысле-деятельностной методологии, гуманитарного развития, культурной и религиозно-философской проблематики [13].

Сценическая методология в управленческом образовании отрабатывалась на практических занятиях в ГУУ, Центре корпоративного предпринимательства при НИУ ВШЭ, программах Золотого кадрового резерва и Московского общественного научного фонда. На основе практических исследований лаборатории были разработаны практикумы, тренинги и мастер-классы в сфере профессионализации управленцев. Данные образовательные форматы проводились в программах Московского общественно-научного фонда (МОНФ); «Малые города России»; Центра корпоративного предпринимательства при НИУ ВШЭ; «Золотой кадровый резерв», СТД РФ, РАО «ЕЭС России»; МВА, МВИ при ГУУ; РАНХиГС при президенте РФ; Московская школа управления «Сколково»; компаний «Мегафон», «Коркунов», «TELE2», ведущих тренинговых компаний («Business Training Russia», «Тренинг-Бутик») и в образовательных программах разных крупных структур. В настоящее время эти разработки включены в программы МВИ и МВА на базе ГУУ и других высших учебных заведений, а с 2014 г. – в учебный формат бакалавриата в Институте детства МПГУ.

Сценическая методология в управлении получила признание в бизнес-образовании на международном уровне: в конференциях SEEMAN (Ассо-

циация бизнес-школ Центральной и Восточной Европы) в 2004 и 2005 гг.; GBATA (Всемирная ассоциация бизнеса и технологий) в 2006 г.; Шекспировский форум: поиск, сцена, действие в образовании NYU (Нью-йоркский университет) в 2007 и 2008 гг.; EFMD (Европейский фонд развития менеджмента) в 2009 г.; II Международная научная конференция – Устойчивое развитие организации, Poznań University of economics (Экономический Университет г. Познань), 2011 г. Мастер-классы инновационного метода в управленческом образовании были представлены в университетах: NYU Steinhardt School of Culture, Education and human development (Университет культуры, образования и гуманитарного развития), CSI (College of Staten Island) The City University of New York (Колледж Стейтен Айленд), ISM, University of management and economics (Университет менеджмента и экономики г. Вильнюс), Poznań University of economics (Экономический Университет г. Познань).

В своих исследованиях лаборатория сотрудничает с Центром синергичной антропологии при НИУ ВШЭ [14], театром «Школа Драматического Искусства», Центром визуальной антропологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Центром им. Вс. Мейерхольда, ГЦСИ, проектом «Фабрика», Культурным центром «Булгаковский Дом», Государственным музеем Л.Н.Толстого, РАНХиГС при президенте РФ, МПГУ, Национальной гильдией профессиональных консультантов, Рабочим центром Ежи Гротовского и Томаса Ричардса (г. Понтедера, Италия), Центром изучения творчества Ежи Гротовского и театрально-культурных исследований (г. Вроцлав, Польша).

В настоящее время деятельность лаборатории «Мастерская сценического действия в управлении» выстроена вокруг создания, культивирования, исследования и закрепления в университетском образовании и в управленческой практике театрально-сценического подхода, основанного на практике органичного действия. Деятельность лаборатории реализуется в трех направлениях.

Образовательное направление в сфере профессионализации управленцев. Основой лаборатории является учебный курс «Управленческое мышление в сценической постановке». Курс открыт для студентов всего университета. Освоение курса предполагает три стадии. Первая состоит в прохождении курса с ведущим. Вторая заключается в самостоятельном прохождении этапов курса. На третьей стадии, завершающей освоение курса, студент сам становится на позицию ведущего. Курс построен на прохождении студентами пути от замысла до

реализации собственной театральной постановки-проекта, что позволяет им освоить ресурсы организационного действия и получить опыт организации и управления через формирование идеи, разработку сюжета, построение сценария и организацию самой постановки. Приобретаются навыки саморежиссуры и структурирования группового взаимодействия. На последнем этапе – рефлексии – снимается индивидуальный способ управленческого действия студентов, проявляются их границы и «точки роста», что позволяет студентам овладеть собственными деятельностными ограничениями. Через интегрирование способностей восприятия (визуального, аудиального, кинестетического) с опытом телесного действия снимается барьер на работу с неизвестностью.

**Практико-исследовательское направление.** Театрально-сценический подход в образовании сформирован на стыке методологической практики СМД-методологии [15] (игротехническая школа Межрегиональной Методологической Ассоциации под руководством С.В. Попова [10]), театрального искусства и пространства философско-антропологической проблематики. Его разработка, выявление границ применения в сфере управления, проработка социокультурного контекста «пограничных» направлений и практик составляет одно из основных направлений деятельности.

**Театрально-практическое направление.** Театрально-практические изыскания позволяют создавать новые образовательные форматы и испытывать их на эффективность использования в освоении практики организационного действия.

В практической образовательной деятельности лаборатории «Мастерская сценического действия в управлении» формируются и развиваются способности: быть целостным в действии, пребывать в унисоне – созвучии совмещения мысли, чувства, действия. В ином случае (когда мы полагаемся только на наше безусловное достояние – знания и опыт) нам уготована стратегия «дурной бесконечности» наращивания «костылей» и пристроек к ситуации. Мы становимся заложниками завоеванных стереотипов и представлений, а реальность происходящего ускользает от нашего восприятия. И только действительное присутствие «здесь и сейчас» в единстве мысли-чувства-действия дает шанс состояться в непостижимой реальности.

В 2016 г. курсу «Управленческое мышление в сценической постановке» лаборатории «Мастерская сценического действия в управлении» при кафедре теории управления ГУУ исполняется 20 лет. За годы существования курса через него прошли более 1500

человек, некоторые из его участников поделились своими впечатлениями.

Ольга Гулян, ИГИМУ ГУУ, 1996–2001 гг., сегодня саунд-продюсер, постпродакшн-продюсер кинопроизводства международных проектов РоспоФильмГрупп: «Вспоминаю, что меня тогда привлекло в спецкурсе, почему я осталась в нем после первой постановки, окончила курс и еще 3 года была ведущей... Много, например, актерство, режиссура, глубокий анализ литературных произведений, которые выбирались для постановки, интересное общение и т.д. Но пожалуй, главное и самое глубокое – это возможность реального осуществления действия в мире».

Звучит громко, но если разобраться... Студент, что он делает в течении пяти лет своего обучения в вузе? Слушает, читает, учит, сдает зачеты и экзамены, т.е. ничего НЕ ДЕЛАЕТ, только закачивает в себя информацию и «словом» демонстрирует преподавателям, насколько успешно произошла «закачка». Никакой практики. Не очень интересно, если честно. Спецкурс стал для меня тогда чуть ли ни единственным пространством, где я могла осуществить что-то. Причем из ничего. Попробую разъяснить. Передо мной не стояло никакой задачи или проблемы, кроме желания что-то сделать в этом мире. А сцена обладает таким волшебным свойством, что твоё действие на сцене (если оно наполнено) увеличивает свою силу в 10, 100, 1000 раз. А высказать-то всегда что есть, особенно когда тебе 17–20 лет.

Просто сказать словами? Не услышат, не поймут, поймут неправильно, не поверят, – вариантов много. А вот когда что-то делаешь – совсем другая сила. В действии есть энергия. Тут уже интерпретаций меньше, не заметить труднее, можно не услышать, не увидеть, но почувствовать резонанс. На спецкурсе ты тщательно готовишь «действие», продумываешь, «прошагиваешь», оформляешь музыкой, минимальной декорацией, костюмами, репетируешь, репетируешь... Наконец, показ. И тут именно у тебя есть возможность свое Действие Осуществить.

На этом работа не заканчивается, а продолжается. Анализ: получилось ли? То ли получилось, что задумывал? Чего не хватило? Что надо изменить? и т.д. И это реальный опыт. Такой опыт можно было получить только здесь, и еще, конечно же, в реальной жизни. Но здесь в каком-то смысле безопаснее.

Что отличает спецкурс от «театрального кружка»? Нет режиссера. Каждый сам себе сценарист, режиссер, актер и оформитель. Талант не столь важен. Любой человек может сформулировать свое Слово и его осуществить с точностью до Себя и ситуации, которая «Здесь и Сейчас» (завтра место и время

изменяться, и твое действие будет другим). Поэтому все постановки на курсе на 100% откровенные. Иначе и быть не может: ведь нет «обязаловки», нет режиссера и сценариста, которые задают «свою тему», которую «бедным актерам» приходится против своей природы воплощать. В итоге спецкурс позволял почувствовать, что я есть, я существую.

Как этот опыт помогал в профессиональной жизни? Спецкурс научил, что схемы управления «начальник—подчиненный», «управленец—исполнитель» не эффективны. Управленец все круто и грамотно понял, сформулировал точно задачу, а подчиненный «не допонял», не доделал, сделал что-то свое... Действие не осуществилось или осуществилось, но не совсем то или совсем не то. Настоящая эффективность возможна только при осуществлении своего действия всеми участниками процесса (сфера деятельности значения не имеет). Твое Действие зависит от масштаба. Далеко не все можно осуществить в одиночку. И если ты вовлекаешь в свое дело других людей, то и для них оно должно стать «своим делом». Это вопрос не мотивации, но единомышления, когда каждый участник понимает, что он здесь делает и для чего.

В этом смысле Спецкурс осуществляет абсолютного холистический (целостный, гуманитарный) подход к обучению и управлению. И получив такой опыт, управленец уже не может относиться к своим «подчиненным» как к гайкам, инструментам; не может относиться к своим «начальникам» как к «дуракам», которым надо «пускать пыль в глаза».

Скорость жизни современного человека выросла и продолжает расти, информационные потоки «штормят» нас без остановок и пауз. Люди не успевают жить, не успевают понимать, кто они и что хотят сделать в этой жизни. Поэтому и работа как тупая рутина и просто способ (не самый эффективный, зачастую) зарабатывания на жизнь — непозволительная роскошь...».

Александр Гатилин, обучался в 1996–2001 гг., сегодня начальник Управления общественных связей Фонда Андрея Первозванного. «Нужны ли России «играющие управленцы»? 20 лет назад мы с коллегами по курсу «Управленческое мышление в сценической постановке» выступали в Болгарском культурном центре. Вечер был посвящен творчеству А.С. Пушкина. Собрались известные пушкинисты, а мы планировали показать наши небольшие постановки, которые были выдержаны в далеком от классического стиле. Нервничали. Нас благосклонно приняли, напоили шампанским, но все равно чувствовалась дистанция. Мы были «из другой тусовки».

Из какой тусовки? Многие однокурсники активно участвовали в студенческом КВН. Показы курса «Управленческое мышление в сценической постановке» собирали намного меньше зрителей и не обещали веселого времяпровождения. Казалось бы, сцена одна, люди, необходимость придумывать, сочинять, инсценировать, подбирать музыку, свет. Все одно и то же, казалось бы. Театралы на курсовых показах могли справедливо разбирать недостатки актерской игры и режиссуры.

Маститые преподаватели Государственного университета управления недоумевали, зачем подобная «самодеятельность» нужна в серьезном учебном заведении. Зачем нужны «играющие управленцы»? 20 лет назад не было того пространства, той среды, в которой инициаторы курса «Управленческое мышление в сценической постановке» чувствовали себя «среди своих». Автором и на тот период единственным ведущим курса была Антонина Ростовская, прошедшая игротехническую школу ММАСС — межрегиональной методологической ассоциации под руководством С.В. Попова; инициатором внедрения курса и его культурно-содержательного наполнения была Вера Ивановна Махнова, профессор кафедры политэкономии ГУУ, автор идеи обучения управленцев на литературном наследии А.С. Пушкина; Геннадий Рашидович Латфуллин, профессор, зав. кафедрой Теории организации и управления, поддержал и создал условия для этого инновационного эксперимента.

Часто доводилось слушать и читать мнения профессионалов о том, что настоящее обучение может быть только в ходе работы, что, приходя в банк, государственное учреждение или частную компанию, нужно забыть все, чему учили в институте, и начинать на практике осваивать ремесло. Во всех вузах предусмотрена практика. На последних курсах те, кто еще не успел обзавестись работой, получали направление на прохождение практики. Чем занимались практиканты? В основном перебиранием бумажек, наблюдениями со стороны и выполнением нехитрых расчетов. Что давала такая практика? Возможность «зацепиться» за потенциальное место работы. Первые представления о том, как выглядит работа в профессиональном коллективе.

Участники курса «Управленческое мышление в сценической постановке» проходили собственную практику. Практику самостоятельности. Выбирая текст для постановки, формируя творческий коллектив, распределяя роли, репетируя, подбирая костюмы и реквизит, выбирая музыку — проходя через все этапы классической постановки, — мы обретали навыки анализа ситуации, стратегического

планирования, определения человеческих и материальных ресурсов, запуска проекта, оценки эффективности реализации проекта, проведения реорганизации и модернизации проекта. А в условиях вечных дедлайнов мы получали еще и опыт кризисного управления.

По сути, это были классические старт-апы. Только все было по-настоящему, а не в рамках ролевых игр. Ты создавал продукт и в рамках курсовых показов видел, насколько он востребован по сравнению с другими похожими продуктами. А после того, как ты почувствовал, пережил успех или неудачу (что более полезно с точки зрения образовательного процесса), ты совсем по-другому начинаешь анализировать все пройденные этапы и находить ошибки или резервы роста. Именно эта финальная стадия рефлексии, оценки и самооценки и отличает курс от классической школьной или студенческой самостоятельности, от КВН или ролевых игр.

Кому это надо? Курс «Управленческое мышление в сценической постановке» — это штучный образовательный продукт. Это хорошо, потому что обучение индивидуализировано. Каждый участник курса получает свой уникальный опыт общения с наставниками и коллегами. Каждый участник получает собственный «experience», собственную полноценную практику. К сожалению, отсутствует возможность тиражирования. Пусть меня поправит автор курса, но успешных прецедентов системного ведения курса в отсутствие автора и его ведущих не наблюдается. Но даже если бы подобные прецеденты существовали, велика ли вероятность широкого распространения курса в вузах нашей страны?

Ответ на вопрос, кому нужен курс, связан с ответом на вопрос, кому нужна самостоятельность управленцев, да и просто — самостоятельность, состоятельность, самость. Удачи ведущим курса и его автору в поиске ответов на подобные вопросы и спасибо за опыт самостоятельности».

Елена Кореневская, ИГИМУ ГУУ, обучалась в 2000–2005 гг., сегодня - специалист АНО «Лаборатория социальных программ», soc-lab.ru. «Я занималась на Курсе управленческого мышления в сценической постановке все годы своего обучения в Государственном университете управления, прошла все ступени Курса: разрабатывала свой проект с помощью наставников, без них, кооперируясь со студентами, сама побывала куратором студентов.

Роль этого опыта в моей жизни очень сложно переоценить. Я верю, что, если бы Курса не было в моей жизни, я была бы другим человеком. И дело не только в творчестве, которое освежает жизнь, дает выход из ежедневной рутины. Работа на курсе

дала мне навыки проектного мышления, позволила во всей моей дальнейшей работе выходить за рамки набора должностных обязанностей и видеть общую картину. Метод системной работы над проектом, организации команды не отличается принципиально в разных сферах — театральном проекте, старт-апе, в налаженном бизнесе. Это даже не метод, а мышление, которое позволяет видеть шире и работать эффективнее.

Большую роль в моей жизни сыграл навык выделения главной идеи проекта, вся эта система — идея как сердце, сценарий как скелет и сценическая практика как реальное воплощение. Курс научил меня задумываться над тем, что я действительно хочу сказать, что хочу сделать в своей жизни, как этого добиться. Я часто задаю себе такие вопросы на протяжении всей своей жизни, в работе и личных делах. Четкое понимание своих идей, своих ценностей позволяет не сворачивать с выбранного пути или, наоборот, вовремя переоценивать свою жизнь и меняться.

Работа со специалистами лаборатории — одно из самых стойких и теплых воспоминаний моей студенческой жизни. Рядом с ними я ощущала драгоценное для молодого человека чувство принадлежности к общему, важному делу. Особенно это касается опыта преподавания на Курсе. Направлять других людей, не директивно, но мягко, видеть, как они раскрываются, осваивают совершенно новую для себя сферу, реализуются в проекте, — ни с чем не сравнимое удовольствие. Я научилась чутко слушать других людей, внимательно разбираться в их мыслях, ощущениях, находить вместе с ними главное в проекте. Этот навык невероятно полезен как в командной работе, так и в работе с клиентами. Внимание к деталям исключает неверное понимание задачи, позволяет оставаться с коллегами и клиентами «на одной странице». До сих пор благодарна лаборатории за бесценный опыт, который она мне дала и за теплоту, которой со мной делились наставники».

Андрей Ростовский, обучался в 2003–2008 гг., сегодня менеджер по работе с клиентами (Account Executive), Майкрософт. «Я проходил курс Управленческое мышление в сценической постановке в 2006 г. Благодаря атмосфере курса и необычным методам, помогающим всегда и везде находить нестандартные решения поставленных задач, а также возможности ставить задачи самому и правильно их доносить до целевой аудитории, я смог научиться применять эти знания, что помогло мне устроить свою жизнь. Как личную, так и рабочую. Рекомендую каждому, кто хочет взять от этой жизни всё!»

Ольга Корнилович, обучалась в 2006–2011 гг., сегодня главный специалист отдела перераспределения имущества, Российская телевизионная и радиовещательная сеть. «Курс Управленческое мышление в сценической постановке – лучшее дополнение к высшему образованию! Именно на курсе мы действовали не в скучной теории, а на практике! Действовали! Курс включал три ступени:

- тебе помогает человек с третьей ступени организовать и поставить с нуля твою постановку;
- ты сам организуешь себя и свою постановку;
- ты помогаешь организовать и сделать постановку человеку с первой ступени.

Все просто, казалось бы... Однако этот путь длинной в три года даёт столько нового и практического, чего не даёт ни один вуз за пять лет. Каждая ступень настолько богата своими подводными камнями, постоянно возникают все новые трудности, и ты все время в поисках оптимального решения. Бонусом – богатое общение на курсе: мы все так подружались! С огромным удовольствием встречались, помогали, поддерживали друг друга. Из основного, что я вынесла из курса и использую теперь каждый день на работе, хочу отметить следующее:

- я чётко вижу целое, это мне очень помогает в работе, когда необходимо представить конечный результат;
- я научилась легко организовывать работу поэтапно, чтобы в итоге достичь желаемого результата;
- я легко справляюсь с непредвиденными ситуациями, без особого труда быстро решаю непредсказуемые проблемы;
- я как никогда научилась планированию времени;
- я без труда общаюсь с коллегами, не боюсь публичных выступлений и часто выступаю с инициативами;
- я часто применяю творческий подход на работе, что позволяет выйти за рамки стандартного мышления.

В отличие от стандартных кейсов, которые предлагаются в вузе, курс Управленческое мышление в сценической постановке предлагает творческую площадку для практики управления: управление телом и голосом, управление действием и, наконец, сочетание этих двух вещей, которые вместе дают очень сильный синергетический эффект. На моих глазах застенчивые люди открывались и выдавали прекрасные результаты! Не думаю, что курсы ораторского искусства на такое способны.

Вспоминая нашу плотную совместную работу, поездки с мастер-классами, выступления, на душе становится тепло и уютно, так как атмосфера всего

этого курса заставляет признать, что это твой второй дом, где тебе рады, всегда поддержат и помогут в трудную минуту. Я начала заниматься на втором курсе института, прошла все три ступени, каждая из которых интересна и сложна по-своему! Часто рассказываю друзьям и коллегам про события, которые происходили на курсе, горжусь быть его выпускницей!»

Михаил Веселинов обучался в 2005–2011 гг., сегодня преподаёт в ГУУ курс управленческое мышление в сценической постановке, преподаватель МПГУ, участник Театральной лаборатории метода. «Моя встреча с практикой органичного действия случилась на 2-м курсе университета (2007 г.), когда, по рекомендации одного из наших преподавателей, я и еще несколько моих одногруппников решили пойти на презентацию факультатива «Управленческое мышление в сценической постановке». Даже само сочетание слов тогда казалось совсем невозможным – «управление», «мышление» и «сценическая постановка». То, что мы увидели, впечатлило еще больше своей непривычностью: студенты, наши ровесники или чуть старше, показывали небольшие театральные постановки, созданные – срежиссированные, а в дальнейшем и исполненные ими самими. Меня привлекла эта непривычность происходящего, и я решил записаться.

Задача курса состояла в прохождении пути от замысла до реализации собственной постановки. Также оказалось, что курс состоит из трех этапов – когда ты проходишь по этому пути с ведущим, далее сам проходишь тот же путь, а на третьем этапе ты становишься ведущим для другого. После прохождения курса мне предложили заниматься более углубленно сценической практикой, я согласился и после этого остался в лаборатории и участвовал в различных образовательных программах и проектах.

Так получилось, что у меня двойственный опыт: не только как студента, который прошел курс, но и как преподавателя, который этот курс ведет. Для меня как для студента и человека без практического опыта на тот момент этот факультатив стал пространством «выращивания» в себе управленческого видения ситуации, что в дальнейшем позволяет реально стать движущей силой в любой ситуации. Мне кажется, что никакие теоретические знания не могут дать такого эффекта.

Работа над постановкой дала мне опыт чистого восприятия, когда базовым процессом становится восприятие чего-либо и придание воспринятому формы. Это способность ощутить и увидеть то, чего ты сам не предполагал, что может быть. В сегод-

нашем мире это важно, поскольку огромный информационный поток, наваливающийся на человека, «замыливает» взгляд и притупляет способность видеть новое и совершать открытия, превращая человека в потребителя.

На курсе была очень важна осознанность каждого шага у каждого участника. Привитая культура рефлексии, отдавать себе отчет в своих действиях, в происходящем в ситуации, отвечая себе на вопросы «Что я сделал? Что происходит?», дает возможность не наступать на одни и те же грабли много раз подряд, и на каждом шаге сдвигать границы собственных действий.

А с преподавательской точки зрения можно отметить, что сценическая модель действия дает возможность выйти из предметной сферы и столкнуться человека с его собственным реальным действием в непривычной ситуации (организации и участия в сценическом действии), с его последствиями и конечной формой, в которой это действие выливается. Такой опыт позволяет в «чистоте» увидеть себя как управленца, обнаружить собственные ограничения и найти способ их преодоления. Преимуществом становится и то, что это защищенный опыт, без риска материальных потерь, что дает возможность совершать собственные «действенные» ошибки, и этот приобретенный опыт переносить на любую профессиональную сферу деятельности».

Мария Логвинова обучалась в 2010–2015 гг., сегодня экономист, менеджер Language Link. «На

курсе Управленческое мышление в сценической постановке пришла в 2010 г. Каждый этап был по-своему сложен. Необходимо было научиться понимать не только себя, но и окружающих тебя людей. В одно и то же время быть в роли руководителя и подчиненного. Курс дал мне возможность пройти путь от замысла до реализации на практике, научиться работать в условиях неопределенности и меняющихся обстоятельств, сохраняя при этом работоспособность и самообладание. Выстраивать план действий, опираясь на две составляющие: разум и чувства. Во время обучения мы учились работать в команде, выстраивать взаимоотношения и связи в работе, слушать и слышать друг друга, ведь все люди очень разные, а работать приходится совершенно в разных условиях и с разными людьми.

На курсе я научилась проводить рефлексию, управлять телом и голосом, осознала, что человеческие возможности безграничны, главное – нужно услышать себя. Отличительной чертой курса стала легкая (дружественная) и в то же время рабочая атмосфера. Тебя всегда готовы выслушать, направить и помочь. Все эти навыки очень помогают мне сейчас не только в работе, но и в повседневной жизни».

Оценки реально действующих сегодня менеджеров открывают новые перспективы совершенствования и развития сценарного подхода в освоении выпускниками Государственного университета управления компетенций современного менеджера.

## Литература

1. Флоренский П.А. Сочинения в четырех томах. Т. 1. – М., 1994. – 800 с.
2. Хайдеггер М. Письмо о гуманизме: [пер. с нем.] // Время и бытие: Статьи и выступления. – М.: Республика, 1993. – 447 с. – (Мыслители XX в.)
3. Хейзинга Йохан. Homo ludens. Статьи по истории культуры. – М.: Прогресс-Традиция, 1997. – 413 с.
4. Теория и искусство управления: Учебник / Под. науч. ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ГУУ, 2011. – 503 с.
5. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллиной, О.Н. Громовой. – 2-ое изд. доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с. – (Учебник для вузов).
6. Станиславский К.С. Работа актера над собой. – М.: Артист. Режиссер. Театр, 2002. – 490 с.
7. Гумбрехт Х.У. Производство присутствия : Чего не может придумать значение / Пер. с англ. С. Зенкина. – М.: Новое литературное обозрение, 2006. – 184 с.
8. Генисаретский О.И. Навигатор: методологические продолжения и расширения. – М: Путь, 2002. – 528 с.

## References

1. Florensky P.A. *Sochineniya v chetyrekh tomakh. T. 1* [Collected works in four volumes. V. 1]. Moscow, 1994. 800 p.
2. Heidegger M. *Pis'mo o gumanizme* [Letter on humanism]. *Vremya i bytie: Stat'i i vystupleniya* [Being and Time: Articles and essays]. Moscow, Respublika Publ., 1993. 447 p. (in Russian)
3. Huizinga J. *Homo ludens. Stat'i po istorii kul'tury* [Homo Ludens. Articles of the History of Culture]. Moscow, Progress-Tradiciya Publ., 1997, 413p.
4. Lyalin A.M., Romyanceva Z.P. *Teoriya i iskusstvo upravleniya* [Theory and art of management]. Moscow, GUU Publ., 2011. 503 p.
5. Latfullin G.R., Gromova O.N. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational Behavior]. St. Petersburg, Piter Publ., 2015. 464 p.
6. Stanislavsky K.S. *Rabota aktera nad soboy* [An Actor Prepares]. Moscow, Actor. Director. Theatre Publ., 2002. 490 p.
7. Gumbrecht H.U. *Proizvodstvo prisutstviya: Chego ne mozhet pridumat' znachenie* [Production of presence. What meaning

9. Попов С.В. Организация хозяйства в России [Электронный ресурс] // Кентавр. — 1992. — №2, 3. — URL: <http://circleplus.ru/archive/fil/books/1>
8. Genisaretsky O.I. *Navigator: metodologicheskie prodolzheniya i rasshireniya* [Navigator: methodological continuations and expansions]. Moscow, Put', 2002. 528 p.
9. Popov S.V. Organizacia khozyaystva v Rossii [On organizing the economy in Russia]. *Kentavr* [Kentavr]. 1992, I. 2, 3. Available at: <http://circleplus.ru/archive/fil/books/1> (in Russian)

**Мустафина Д.М.**

канд. экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** d-qb@yandex.ru

## Площадка подготовки и роста научно-педагогических кадров управления

**Аннотация**

Будучи структурным подразделением вуза, кафедра осуществляет учебную, методическую, научно-исследовательскую деятельность, подготовку научно-педагогических кадров и повышение их квалификации. Все эти виды деятельности являются неповторяемыми, интеллектуально наполненными, требуют высокой творческой активности, следовательно, находятся в прямой зависимости от человеческого фактора. Основная деятельность кафедры связана с необходимостью генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. В систему организации этой деятельности входят выявление, привлечение, удержание и стимулирование творческих работников, создание всех условий для их использования. Поэтому первоочередное значение приобретает воспроизводство научного потенциала кафедры. Главным источником и носителем знаний, новых научных идей и концепций является творческий коллектив. Поэтому наиболее важным аспектом становится создание условий для привлечения молодых специалистов. Этой задаче отвечает деятельность кафедры по подготовке научных и научно-педагогических кадров.

**Ключевые слова:**

аспирантура, исследования, кафедра, научный потенциал, подготовка.

**Mustafina D.M.**

Ph.D. of Economics, Professor,  
State University of Management,  
Moscow,

**e-mail:** d-qb@yandex.ru

## Platform for Training and Growth of Scientific and Pedagogical Personnel Management

**Abstract**

Being a structural division of the university, the Department of Theory of Management provides educational, methodical, scientific research, training of scientific and pedagogical staff and enhancing their skills. All of these activities are non-repeatable, intellectually filled, require a high creative activity, and therefore are in direct dependence on the human factor. The main activity of the department is the need to generate new ideas and transform them into reality. In the system of organization of this activity includes items such as the identification, attraction, retention and stimulation of creative workers, creation of all conditions for their use. In this regard, of paramount importance is the problem of reproduction of scientific potential of the department. The main source and transmitter of knowledge, new scientific ideas and concepts is creative team. Therefore, the most important aspect is the creation of conditions for attracting young professionals. This concern the activities of the department on preparation of scientific and scientific-pedagogical personnel.

**Keywords:**

postgraduate study, department, academic potential, preparation

Каждая университетская кафедра вообще и кафедра теории управления Государственного университета управления, в частности, представляет особый тип организации, который обладает множеством уникальных особенностей. Будучи структурным подразделением вуза, кафедра планирует, осуществляет и обеспечивает учебную, методическую, научно-исследовательскую деятельность, подготовку научно-педагогических кадров и повышение их квалификации [3, с. 104]. Все эти виды научно-образовательной деятельности профессорско-преподавательского состава кафедры являются неповторяемыми, интеллектуально наполненными, требующими высокой творческой активности, следо-

вательно, находятся в прямой зависимости от человеческого фактора.

Кафедра теории управления Государственного университета управления является базовой единицей научно-педагогического потенциала вуза, разработчиком, носителем, промоутером научной школы теории управления. Как современная кафедра она представляет собой творческое объединение профессорско-преподавательского состава и научных работников в комплексе тесно связанных между собой отраслей управленческих знаний [1, с. 28]. Это позволяет говорить о нашей кафедре как об организации, ориентированной в первую очередь на разработку и продвижение основных положений

научной школы теории управления. С точки зрения научного творческого коллектива, основная деятельность которого связана с необходимостью генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь, продвижение и развитие основных положений научной школы реализуются во всех направлениях деятельности кафедры. Поэтому в систему организации научной деятельности кафедры входят выявление, привлечение, удержание и стимулирование творческих работников, создание всех условий для их использования [2, с. 5].

В соответствии с этими приоритетами первоочередное, стратегическое значение приобретает воспроизводство научного потенциала кафедры. Главным источником и носителем знаний, новых научных идей и концепций является творческий коллектив ученых и преподавателей, объединивший фундаментальность и инновационность, основательность и энергичность, опыт и молодость. Именно поэтому наиболее важным ресурсом совершенствования кафедры является создание творческой атмосферы для привлечения молодых специалистов, становления креативного научного потенциала, развития инноваций. Конструктивному решению именно этой задачи отвечает целенаправленная деятельность кафедры по перспективной подготовке научных и научно-педагогических кадров в ключевых областях развития управления.

Кафедра теории управления на протяжении всей своей 50-летней истории придавала огромное значение этому направлению деятельности. За эти годы сложилась уникальная, отработанная система воспроизводства научных и научно-педагогических кадров. Она основана на создании благоприятных условий для эффективной творческой активности, что предполагает добровольный обмен знаниями, развитые неформальные коммуникации, формирование определенного типа корпоративной культуры, базовой ценностью которой является здоровая атмосфера творчества и научного поиска.

Корпоративные отношения кафедры теории управления всегда отличались преемственностью внутренних культурных ценностей и традиций. В деятельности по подготовке научных и научно-педагогических кадров в сфере управления такой подход получил наиболее востребованное воплощение. Например, за многие годы на кафедре сложились внутрикорпоративные каноны организации процесса научных исследований, подготовки, работы и защиты диссертаций. Хотя это глубоко творческий, во многом неформализованный, авторский процесс, профессорско-преподавательский коллектив кафедры пристально следит за их соблюдением, что

позволяет гарантировать высокое качество выпускаемых на защиту диссертационных работ.

Показательным примером такого подхода могут быть сформированные и применяемые на кафедре требования к разработке и представлению обязательной структурно-логической схемы исследования. Подробная, стратегически ориентирующая схема разрабатывается аспирантом или соискателем еще на этапе выработки направления и определения тематики исследования. Затем структурно-логическая схема активно обсуждается на заседаниях кафедры, подвергается научному сомнению, конструктивной критике, что позволяет исследователю уже на этом этапе начать формулировать доказательную базу, почувствовать дух научного поиска, коллективной творческой работы, а также перенять исповедуемые кафедрой ценности и нормы поведения (например ведения дискуссии). Став устойчивой традицией, такой подход гарантирует качество будущего исследования.

Кафедра определяет принципиальное методологическое различие между исследованиями, подготовкой и представлением кандидатской и докторской диссертаций с точки зрения внутренней зрелости и осознанности автора. Работа над докторской диссертацией – это уже глубоко осознанное исследование состоявшегося ученого, на основе сформированных научных позиций в формате парадигмы, определяющей основные представления о предмете и объекте исследования, как правило, это исследователи с большим опытом и историей.

Поэтому особое значение приобретает роль кафедры как субъекта, формирующего «вкус» к научно-исследовательской деятельности. Кафедра выступает не просто площадкой, но в первую очередь как носитель определенных научных традиций, представитель определенной научной школы, с устоявшимися взглядами не только на научные проблемы, но и на сам процесс научного поиска и творческой деятельности, это неопределимая копилка опыта, культуры и стиля. И это чрезвычайно важно в вопросе формирования и развития научного потенциала аспиранта, привития вкуса к научной деятельности, формирования нравственных принципов и устойчивых авторских позиций.

Кафедра теории управления всегда с полной ответственностью осознавала исключительную важность преемственности научных традиций. Это проявляется в активном привлечении аспирантов ко всем аспектам жизни кафедры. Невозможно в полной мере стать носителем корпоративной культуры и неявных знаний, не принимая активного участия в деятельности организации. Аспиранты

приглашаются на все заседания кафедры, профессорско-преподавательский состав всегда открыт к общению, готов выслушать и дать конструктивную оценку и предложения на все вопросы аспирантов. Также аспиранты участвуют в проведении научных исследований кафедры, написании отчетов о НИР, педагогической деятельности.

Стратегически важным в вопросе формирования научного потенциала кафедры и вуза в целом является поиск и привлечение к научной деятельности будущих аспирантов. На кафедре теории управления отработана система научной работы со студентами. Ежегодно преподавателями кафедры несколько раз проводятся тематические круглые столы со студентами по преподаваемым кафедрой дисциплинам, студенческие конференции. Такая систематическая работа позволяет значительно повысить интерес студентов к современным проблемам теории и практики управления, прикладным технологиям менеджмента, дает возможность более четко и осознанно формулировать свои научные и профессиональные интересы, отработать компетенции активной работы с аудиторией, получить навыки делового общения и ведения научных дискуссий.

Результатом таких мероприятий, как правило, становится постоянный рост заинтересованности студентов в выбираемой и рассматриваемой тематике, в формате творчески сформулированного круга вопросов, что по сути дела, тоже является воспитательной частью работы в вопросе формирования научного потенциала. Это имеет огромное значение, потому что выбор дальнейшей деятельности, в том числе и научной, происходит намного более осознанно, не только потому, что студенты расширили свои знания, но и поскольку они ознакомились с форматом научных мероприятий и профессиональной культурой научного сообщества.

Все это необходимый этап, фундаментальная основа, интенсифицирующий посыл дальнейшей успешной учебы в аспирантуре. Особенно теперь, когда мы стоим на пороге принятия новых стандартов образования, в соответствии с которыми аспирантура становится третьей ступенью образования. Очень важно сохранить понимание аспирантуры в первую очередь как этапа формирования научного потенциала аспиранта, а не как продолжение его профессиональной специализации. Особенно, если мы говорим о сохранении научных традиций, научных школ, воспроизводстве и развитии научного потенциала страны.

Научная школа кафедры теории управления последовательна в своем принципе раннего самоопределения исследователя, не только в работе со студентами, но и на первых этапах работы с аспирантом. Большое значение имеет своевременное и конкретизированное определение области научных интересов. Научные руководители и весь творческий коллектив кафедры понимают принципиальную важность этой проблемы и потому не просто создают дружественную среду, но и активно содействуют осознанному раннему формированию и утверждению тематики исследования.

Кафедрой разработаны ключевые параметры эффективной деятельности по подготовке научных и научно-педагогических кадров:

- раннее самоопределение будущего исследователя,
- формулирование и апробация научных интересов,
- отработка навыков научной дискуссии и защиты своих научных интересов,
- четкая система требований к структуре и логике исследований,
- преемственность научных работ и открытая внутрикафедральная база знаний по исследованным темам,
- качество рецензирования с учетом актуальных проблем управления и изменений внешней среды,
- тематика и специфика работ всегда определяется в первую очередь интересами и дальнейшей практической деятельностью исследователя,
- дружественная атмосфера как важнейший фактор стимулирования творческой активности,
- определенная корпоративная культура, базовой ценностью которой является здоровая атмосфера творчества и научного поиска.

В соответствии с новыми требованиями к высшему образованию интеграция науки, высшей школы и производства происходит в разных формах и с различной интенсивностью и во многом определяется уровнем организации научной работы на кафедрах вузов [1, с. 379]. В связи с этим роль кафедры в цели формирования и развития научно-исследовательского потенциала вуза и государства в целом неуклонно возрастает. Учитывая этот аспект система подготовки научных и научно-педагогических кадров, разработанная и применяемая на кафедре теории управления представляется особенно актуальной.

**Литература**

1. Резник С.Д. Управление кафедрой: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 635 с.
2. Проблемы управления в экономике знаний: по материалам Первой Международной конференции «Управление знаниями в современной экономике». – М.: ГУУ, 2010. – 170 с.
3. Анализ бизнес-процессов кафедры вуза как основы разработки стратегии автоматизированного управления кафедрой // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2010. – № 22.

**References**

1. Reznik S.D. *Upravlenie kafedroy* [Management of the Department]. Moscow, INFRA-M Publ., 2005. 635 p.
2. *Problemy upravleniya v ekonomike znaniy: po materialam Pervoy Mezhdunarodnoy konferentsii «Upravlenie znaniyami v sovremennoy ekonomike»* [Problems of management in the knowledge economy: Based on the First International Conference “Knowledge Management in today’s economy”]. Moscow. GUU Publ., 2010. 170 p.
3. Analiz biznes-protsessov kafedry vuza kak osnovy razrabotki strategii avtomatizirovannogo upravleniya kafedroy [Analysis of the business processes of the Department of the university as a basis for the development of automated management strategy of the department]. *Izvestiya PGU im. V.G. Belinskogo* [Bulletin of PSU named after V.G. Belinsky]. 2010, I. 22. (in Russian)

**Зотов В.Б.**

д-р экон. наук, профессор,  
заведующий кафедрой, ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления», Москва

**e-mail:** ivbronn@gmail.com

## Школа управления

**Аннотация**

Планирование, подготовка, защита докторской диссертации не случайно представляется большинству сторонних наблюдателей исключительно сложной, трудоемкой, длительной задачей, постановка и решение которой доступны далеко не каждому исследователю, тем более занятому серьезной практической деятельностью руководителю. Средства массовой информации, в том числе зарубежные, устойчиво формируют представление о том, что научные степени руководителей крупных государственных ил бизнес организаций далеко не всегда стали результатом их деятельности. Конкретный рассказ о том, как, в рамках научной школы теории управления кафедры теории организации и управления Государственного университета управления была подготовлена и защищена диссертация доктора экономических наук действовавшим префектом Юго-Восточного административного округа города Москвы Зотовым Владимиром Борисовичем, дает исчерпывающий ответ на этот вопрос.

**Ключевые слова:**

диссертация, защита, исследования, наука, образование, руководство, управление.

**Zotov V.B.**

Doctor of Economic Sciences, Profes-  
sor, Head of the Department, State  
University of Management, Moscow

**e-mail:** ivbronn@gmail.com

## School Management

**Abstract**

Planning, preparation, defending doctorate thesis, not accidentally for the majority of onlookers seems to be an extremely complex, time-consuming, lengthy task, the formulation and the solution of which is not available for every researcher, the more serious the busy practice manager. The media, including foreign ones, traditionally prevailing public opinion steadily form an idea of what scientific degree of heads of large state or business organizations do not always result from the activities of their authors. A specific story about how, in the framework of the scientific school of management theory at the department of theory of organization and management of the State University of Management was prepared and defended the dissertation of doctor of economic sciences, acting prefect of the southeastern administrative district of Moscow, Zotov Vladimir Borisovich gives an exhaustive answer to this question.

**Keywords:**

dissertation, protection, research, science, education, leadership, management.

Когда речь идёт о том, что руководитель любого ранга защитил кандидатскую или докторскую диссертацию, большинство считают, что писал диссертацию не он, или писал не один, или его роль там минимальная. Так сложилось, люди так считают, и, наверное, тому есть основания. Особенно возмущаются те, кто сам никогда ничего не писал, или те, кто уже попробовал что-то написать, но увидел, как трудно это сделать.

От природы я, наверное, «писучий», потому что в детстве писал стихи, рассказы, много статей, особенно в армии— по эксплуатации техники. Служил я уже после окончания техникума и у меня были определённые знания в технике. Некоторые статьи, которые я писал, публиковались в журнале «Старшина, сержант», для меня это были большие радостные события.

В вузе я учился после армии вечером и до окончания института работал начальником цеха, в это время я написал большую статью в газете «Комсомольская правда», которая называлась «Запишите

в школу управления» [1]. После окончания Ново-черкасского политехнического института я долго, почти семь лет, с учётом времени учёбы в аспирантуре, работал над кандидатской диссертацией, на соискание учёной степени кандидата технических наук. Она в большей степени получилась математическая, ибо в ней я исследовал методы выбора новых технологий математическими методами, исследовал математические модели, математические зависимости, поиски решений, опирался на такие математические методы, как «методы главных компонент», «корреляционно-регрессионное моделирование» и др. «Войдя» в математику, я ее полюбил, продвинулся в понимании ее возможностей и полезности, причём полезности не только в научном понимании, но и в жизни.

Работая префектом, по образованию я оставался техником-механиком, инженером-механиком, кандидатом технических наук, поэтому я часто наталкивался на вопросы коллег и юристов в спорных ситуациях: «А ты кто такой? Ты чего споришь? Ты что

в этом понимаешь? Ты же инженер, ты же директор в прошлом, ты технар, а вот мы тут территориальщики, мы тут управленцы». Это «зацепило» меня и побудило написать отдельную книгу «Территориальное управление» [2], где я изложил теоретические основы управления территорией, выстроив их из основных положений общих систем управления. До этого я обучался в Академии народного хозяйства при Совете министров СССР и прошёл определённый практический путь работы — был и председателем исполкома и председателем районного совета депутатов.

В это же время по моей инициативе в Москве на базе Юго-Восточного административного округа проходил эксперимент по реорганизации системы жилищно-коммунального хозяйства. Мы исследовали и выстраивали новые подходы, меняли структуру, систему, реорганизовывали функции заказчик-подрядчик. Я дважды докладывал на Правительстве Москвы, было принято несколько правительственных решений. Я видел, что это достаточный материал для написания научной работы, поскольку, действительно, были проведены исключительно широкие исследования, на основе которых мы решили важнейшую тогда в Москве проблемную народно-хозяйственную задачу. Я понимал, что это может лечь с основу моей докторской диссертации.

С ней я и пришёл в Государственный университет управления к его ректору, Анатолию Григорьевичу Поршневу, и сказал, что я хочу написать докторскую диссертацию и предложил конкретную тему. Он на меня внимательно посмотрел, взгляд был изучающий и, так сказать, соизмеряющий и пригласил Зинаиду Петровну Румянцеву, доктора экономических наук, профессора, заместителя заведующего кафедрой теории организации и управления по научной работе. Позже я убедился, что она самый жёсткий и беспристрастный принципиальный профессор научной школы кафедры теории организации и управления. Видимо, в планах, у Поршнева А.Г. была мысль: «Пусть она ему покажет, что такое настоящая работа над диссертацией, чтобы он не думал, что это легко». Он, видимо, допускал, что, увидев все это, я откажусь от своей идеи.

«Что же, дело нехитрое», — сказала Зинаида Петровна, — «только Вам нужно закрепить за докторантурой и поучиться годик». Так я и сделал. Я сообщил, что у меня уже есть готовый материал, представляющий, как решается важная народно-хозяйственная задача, однако, Зинаида Петровна настояла на том, что для докторской это маловато, тем более для моего статуса. Без освоения основных положений научной школы, разработки теории

вопроса докторская будет не полная. На том сошлись. Выработали систему, составили примерный план и начали работать. Договорились, что один раз в неделю я встречаюсь с моим научным руководителем и по несколько часов буду работать над диссертационным материалом, который, в промежутках между нашими встречами, буду готовить.

Я регулярно приходил на обсуждение материала к моему научному руководителю в выделенный день недели и ни разу не пропустил ни одной нашей встречи. Заведующий кафедрой теории организации и управления Геннадий Рашидович Латфуллин позднее всем рассказывал, как он удивлённо наблюдал за тем, как кто-то еженедельно сидит около его кафедры. Тогда он даже комментировал мои регулярные посещения как обязательное, еженедельное «заступление на пост». А поскольку моя работа шла по этой кафедре он, будучи ее заведующим, очень удивился, узнав что это префект Юго-Восточного административного округа города Москвы.

Каждый вечер я на столе раскладывал имеющиеся у меня материалы и уходил спать, поскольку от природы я жаворонок. Нас трое братьев, родители наградили нас такой способностью, что мы просыпаемся всегда в пять часов утра. Чувствую себя бодро и заряжен на работу. Каждое утро я просыпался, писал работу, анализируя имеющийся материал, а рядом лежала папка, куда я записывал вопросы, которые надо решить в течение дня. Например: освоить основные положения научной школы кафедры, заказать копии исследований других авторов, на которые я наткнулся, или которые мне подсказала Зинаида Петровна, или выписки из библиотеки, копии из ВНИТИцентра, заказать получение или найти статистику, разыскать какие-то отчеты, обработать мои таблицы в диаграммы и др.

Из того, что я складывал в папочку, постепенно набралось солидное. У меня была помощница, которая также брала у меня материал и в течение дня собирала бумаги и складывала в мою папку. Эту папку я забирал домой и вечером ее опять раскладывал, мысленно определял, что буду делать утром, как буду излагать тему, и только потом ложился спать. Говорят, что ночью мозг работает. Могу подтвердить — это так. Вечером у меня были одни мысли, а утром, когда я просыпался, уже более выстроенные, систематизированные. И я с большей эффективностью работал, писал, согласовывал, вклеивал части, анализировал, брал и давал заключения и т.д. Затем, после чая — на работу, и все по кругу.

Когда встречался с моим научным консультантом, Зинаидой Петровной Румянцевой, она иногда меня расстраивала, зачёркивая целые страницы и застав-

ляла переделывать их совсем по-другому, под ее взглядом опытного профессора. Главное, что она требовала от меня, заключалось в освоении категорийно-понятийного аппарата научной школы кафедры. Это представляло для меня, как для практика, задачу определенной сложности, которую я решал. Так прошёл год. Позже ректор университета, помню, прилюдно сказал, что спустя примерно три месяца к нему пришла Зинаида Петровна и сказала, что она впервые видит руководителя, который сам пишет работу.

Работа продвигалась и после нескольких информационных отчётов, обсуждений на конференциях, согласования с рецензентами, предзащиты на кафедре, плотной работы с оппонентами диссертация была успешно защищена. И меня, как действующего руководителя, пригласили на заседание экспертного совета Высшей аттестационной комиссии. Экспертный совет ВАК состоит из многих учёных из разных областей знания. Мне эксперты задали кучу вопросов, и я на них отвечал. В заключение руководитель диссертационного совета, профессор Анатолий Георгиевич Поршнева обратился к членам совета (он заранее подготовил копию моей статьи в «Комсомолке» «Запишите в школу управления») примерно с такими словами: «Уважаемые коллеги, 27 лет назад Зотов Владимир Борисович написал нам фактически заявление, «Запишите в школу управления». И все 27 лет он готовился поступить в эту школу. За это время исследователь закончил вуз, успешно подготовил и защитил кандидатскую диссертацию, написал много научных и прикладных трудов, защитил докторскую диссертацию, блестяще ответил на все ваши вопросы, и поэтому я предлагаю принять вот это заявление, написанное им 27 лет назад «Запишите меня в школу управления». Он передал членам совета мою статью, пустив ее по кругу. Экспертный совет проголосовал «за» и направили мою диссертацию на президиум ВАКа. Президиум ВАКа позже рассмотрел ее, и мне была присвоена учёная степень доктора экономических наук.

Несколько лет спустя ко мне ехал коллега Систер Владимир Егорович, который уже не работал проректором, но хотел поздравить с прошедшим днём рождения. Мы сидим с ним, пьём чай у меня в кабинете, и он вдруг говорит: «Я слышал, что ты защитил докторскую диссертацию? Ну зачем ты народ напрягал? Заставлял людей работать?». Ну вообще-то, я хочу сказать, что даже организовать докторскую это очень сложно. Столько публикаций, выступлений, конференций. После этого я пошёл в свою библиотеку, благо это рядом, в кабинете. Приношу и кладу ему на стол свою рукопись, перевязанную,

это килограмма четыре, развязываю и говорю: «На посмотри, посмотри на почерк». Он смотрит, а я говорю: «Да, я писал». И тогда у него невольно вырвалось: «Ты что, дурак? Сам писал?» Смотри, говорю, это мой почерк. Эта рукопись до сих пор у меня «жива». Может показаться, что сегодня сама рукопись мне совсем не нужна, но в некоторых случаях у меня есть возможность ее показать тому, кто пожелает. И вот сейчас ко мне приходит идея, может, ее показывать студентам, которые приходят в университет учиться.

Некоторое время спустя, когда я летел из Австрии в Москву в самолёте, ко мне в салоне подошёл один человек и спрашивает: «Вы защищали год назад на экспертном совете докторскую диссертацию? Вами была написана статья: «Запишите в школу управления»? Я говорю: «Да». «Я вас запомнил, я был членом экспертного совета и оппонировал с докладом членам совета по вашей работе, фамилия моя Пиваров, зовут Владимир Иванович, я директор пищевого института». «Я запомнил Вас, — говорит Пиваров, — по этой статье, которая звучала как заявление о приеме в школу управления. Мы с Владимиром Ивановичем ближе познакомились, у нас нашлись общие интересы и темы. Это оказался удивительный человек, он позже избирался и работал депутатом. И мы с ним очень долгие годы продолжали проводить много мероприятий, связанных с наукой. А тогда подумал: «...какой простой приём придумал Поршнева — показать мою статью, но именно она членам совета запомнилась больше всего».

Когда мне пришлось заниматься Шолоховской тематикой, в связи с подготовкой к празднованию его 100-летней годовщины со дня рождения, мы проводили много мероприятий. Мне пришлось тогда факсимильные рукописи романа «Тихий Дон» Шолохова передавать в Украину в Академию наук. Я хорошо помню, что когда была найдена рукопись Шолохова, вроде бы все сомнения в том, что он писал «Тихий Дон», должны были исчезнуть. Однако некоторые артисты (точнее, Кириенко З.М.) говорили мне, что есть известные писатели, (не буду называть их фамилии), которые, несмотря на наличие подлинной рукописи (по ней проведены сотни экспертиз, зарубежных и судебно-криптологических, и доказано, что это рукописи Шолохова, они хранятся в Институте мировой литературы), утверждают, что не мог в 24 года Михаил Шолохов написать такой роман, как «Тихий Дон». Он тогда только начал писать, но уже чувствовалась талантливая «закваска».

Сегодня, по прошествии с этого замечательного времени уже более 15 лет, я с очевидностью кон-

статую тот интеллектуальный заряд, неоценимую помощь и конструктивное взаимодействие, оказанные мне в ходе подготовки и защиты докторской диссертации, в первую очередь, доктором экономических наук, профессором, заместителем заведующего кафедрой теории организации и управления Зинаидой Петровной Румянцевой и всем про-

фессорско-преподавательским коллективом научной школы теории управления. Приобретенные в период моей работы над подготовкой и защитой диссертации новые для меня навыки научных исследований и разработок в сфере управления стали существенным вкладом в профессиональное совершенствование.

---

#### Литература

1. Зотов В.Б. Запишите в школу управления // Комсомольская правда. — 1971. — № 70.
2. Зотов В.Б. Территориальное управление: монография. — М.: Ин-Информ, 1998.

#### References

1. Zotov V.B. Zapishite v shkolu upravleniya [Write in the School of Management]. *Komsomol'skaya pravda* [Komsomol truth]. 1971, I. 70. (in Russian)
2. Zotov V.B. *Territorial'noe upravlenie* [Territorial management]. Moscow, In-Inform Publ., 1998.

УДК 303.8

DOI 10.12737/18797

Получено 11.04.2016 Одобрено 18.04.2016

Опубликовано 17.07.2016

**Райченко А.В.**

д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Мастерство коммуникации

**Аннотация**

Ключевую роль в формировании, функционировании и развитии современной социальной организации играет коммуникация как основа установления, поддержания и развития конструктивных отношений, связей и взаимодействий, обеспечивающих согласованное и эффективное достижение личных, групповых и общественных целей. Способность рационально устанавливать, функционально разнообразить и перспективно расширять коммуникации в организации и вне ее во многом определяется уровнем мастерства руководителя, зависящего прежде всего, от деловых и личных качеств конструктивного интерактивного лидера. Освоение профессиональных вершин эффективной коммуникации основателем и первым руководителем кафедры научных основ управления Московского инженерно-экономического института сформировало при ее создании, в процессе становления и обеспечивает вот уже в течение 50 лет заслуженное признание, всестороннюю поддержку и поступательное развитие идей, результативное творческое сотрудничество учеников, сторонников и последователей доктора экономических наук, профессора Олимпиады Васильевны Козловой.

**Ключевые слова:**

кафедра, коммуникации, лидер, наука, образование, руководитель, управление.

**Raychenko A.V.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, State University  
of Management,  
Moscow

**e-mail:** a.v.raychenko@bk.ru

## Communication Skills

**Abstract**

A key role in the formation, functioning and development of modern social organization plays communication, as a basis to establish, maintain and develop constructive relationships, connections and interactions that ensure consistent and effective achievement of personal, group and social goals. The ability to install, functionally diversify and expand communication in and outside the organization, largely determined by the skill level of the leader, determined, first of all, by business and personal qualities of constructive interactive leader. Development of professional achievements of effective communication the founder and the first head of the department of scientific bases of management of the Moscow engineering-economic institute has formed at its creation, in the making and provides, for the past fifty years, deserved recognition, full support and the progressive development of ideas, effective creative collaboration of students, supporters and followers of the doctor of economic sciences, professor Olimpiada Vasilievna Kozlova.

**Keywords:**

department, communication, leader, science, education, head, management.

С поступательным развитием современного общества, как в фундаментальных научных исследованиях, так и в прикладной педагогической деятельности все более значимую роль завоевывает интерактивная социальная коммуникация, обеспечивающая радикальное ускорение овладения и обмена новыми знаниями, умениями, навыками. Определяющее значение уровень освоения и активность пользования этим ресурсом приобретает для научных руководителей, постоянно и непосредственно взаимодействующих со своими учениками, коллегами и последователями. Таким человеческим, профессиональным, лидерским мастером коммуникации, во многом сформировавшим не только мировоззрение исследователя, но и в большей степени активную жизненную позицию в совершенстве владела мой научный руководитель Олимпиада Васильевна Козлова.

Почти два десятилетия учебы и работы под ее непосредственным руководством и уже три десяти-

летия по принципам, которые она заложила, убеждают меня в великой силе и решающем значении установления лидером мастерской коммуникации персонала в ориентации, мобилизации и обеспечении поступательного и эффективного развития организации. Этот общепризнанный постулат управления, исторически неоднозначно реализующийся в наших отечественных условиях, приобрел для меня личностное, чисто человеческое понимание и выражение, которым я считаю необходимым поделиться с заинтересованным читателем. На мой взгляд, это лучше всего сделать, обращаясь, прежде всего, к таким деловым и личным человеческим качествам Олимпиады Васильевны, как культура общения, навыки коммуникации, мастерство взаимодействия, социальная активность, во многом определяющий особый, индивидуальный стиль ее руководства.

В каждой встрече с Олимпиадой Васильевной, прежде всего, обращало на себя внимание ее центральное, нередко доминирующее позиционирование

среди окружающих в любой ситуации, организации, сфере деятельности. При этом оно формировалось не эгоцентричным давлением, так свойственным сегодняшним публичным деятелям, а гордой российской статностью, мудрой, неторопливой выдержанностью, удивительно сочетающейся со способностью быстро улавливать главное, выделять значимое, акцентировать внимание на решающем. Внешняя сдержанность и немногословность Олимпиады Васильевны в разговоре обязательно сопровождалась живой и выразительной мимикой, одинаково четко расставлявшей акценты как на заседании кафедры, так и в простой домашней беседе. При этом хорошо знавшие Олимпиаду Васильевну коллеги прежде всего ориентировались именно на такие акценты, с ожиданием улавливая в них эмоциональность восприятия, анализируя высказанную оценку, делая конструктивные выводы и вводя конкретные коррективы в собственные позиции и действия [5, с. 79].

Создав первую в стране кафедру научных основ управления производством и возглавляя ее в течение 20 лет, пришедшихся, как теперь модно оценивать, на тоталитарный период развития нашего общества, Олимпиада Васильевна, естественно, не только воплощала, но и активно осуществляла достаточно жесткий стиль руководства. Не случайно за ней твердо закрепилось неофициальное нарицательное имя «Хозяйка», к сожалению, крайне редко применяемое сегодня в качестве характеристики руководителей наших организаций. Но в том, как произносилось это «слово» всеми, от профессора или студента, до сотрудника или домработницы, звучало признание, «надежда» и, что самое главное, уверенность в справедливом и мудром решении любой реальной проблемы. Порой это превращалось в так свойственное отечественной ментальности подобострастие к руководителю, но, к чести Олимпиады Васильевны, она откровенно пренебрегала таким почитанием, мгновенно ставя на место его организаторов.

Практика публичного общения того периода, даже в стенах высшего учебного заведения, культивировала достаточно резкие, нелюбезные оценки позиций и действий поименно называемых личностей. Не была лишена этого обращения и Олимпиада Васильевна, но ее эпитеты, в том числе и достаточно неоднозначные характеристики персоналий, воспринимались не только как конкретная критика, но и в совершенно неожиданном ракурсе признания индивидуальности оцениваемого. Удивительная способность одним штрихом отметить превалирующее качество подчиненного, не оскор-

бляя, но критически определяя и конструктивно ориентируя его на приоритеты самосовершенствования, отличали Олимпиаду Васильевну, подчеркивали опыт педагога, настойчивость воспитателя, терпеливость наставника. Безусловное признание ее важнейших качеств участливого собеседника, дальновидного руководителя, неформального лидера ни у кого никогда не вызывало никакого сомнения.

Личное общение с Олимпиадой Васильевной, всегда окрашенное её активной жизненной позицией, наглядными житейскими примерами, конструктивными и образными оценками, сочными и яркими интонациями, постоянно притягивало к ней окружающих. Так свойственное лидерам вузовской среды того времени завуалированно тонкое проявление чувства юмора, глубокий и искрометный интеллект, многозначительная недосказанность завораживали собеседника Олимпиады Васильевны. Неоднократно становясь свидетелем того, как обращавшийся к ней и уже решивший свой вопрос коллега всячески пытался задержаться, подключаясь к активному обсуждению других задач, я впервые увидел наглядное проявление реального воплощения пестуемой отечественной классикой «роскоши человеческого общения» [5, с. 94].

Родившись на Волге в рыбацком предместье Саратова в 1906 г., пройдя непростую «школу жизни», Олимпиада Васильевна обосновывала и реализовывала на практике собственное, отличающееся от позиции большинства отношение к формированию эффективной команды. Вопреки общепринятым представлениям о подборе персонала «... без слов понимающего друг друга» она считала и убеждала окружающих в том, что единомыслие ослабляет команду, ограничивает возможности ее адаптации к неожиданным ситуациям, обедняет инновационный потенциал развития. «Необходимое разнообразие» настойчиво воплощалось Олимпиадой Васильевной в качестве одного из ключевых принципов взаимосвязи участников, формирования малых групп, построения управленческих иерархий. Наиболее наглядно это выражалось в привлечении к совместной работе неординарных, инновационно ориентированных личностей теоретиков и практиков, в создании атмосферы плюрализма в научных обсуждениях и прикладных разработках, выдвижении креативных лидеров на ответственные позиции. И хотя это влекло за собой определенную нестабильность, приводившую, по некоторым оценкам, к излишним внутрикорпоративным напряжениям, творческий потенциал профессорско-преподавательского коллектива того времени трудно было



Рис 1. Совещание О.В.Козловой с группой ученых и практиков по научно-прикладной теме

переоценить. Иногда он выплескивался за стены института, превращаясь в острые межличностные конфликты, но, даже пострадав от одного из них, в завершение своей профессиональной карьеры Олимпиада Васильевна убежденно отстаивала необходимость разнообразия состава, позиций, отношений внутри эффективной команды.

Открытое и откровенное обсуждение разных, в том числе совершенно неожиданных тем, публичное, но обязательно толерантное противопоставление порой диаметрально противоположных взглядов, уважение к оригинальной позиции каждого инициатора постоянно поддерживали режим наибольшего благоприятствования инновациям идей и действий. В своих выступлениях и перспективных учебных разработках Олимпиада Васильевна неустанно настаивала на том, чтобы ресурсы конструктивного взаимодействия осваивались и применялись всем профессорско-преподавательским составом кафедры в интерактивных форматах групповых тренингов, конкурентных обсуждений ситуаций, организации и проведении ролевых деловых игр [1, с. 44]. Во многом именно поэтому заложенные Олимпиадой Васильевной основы интерактивной организации учебного процесса привели сегодня к общепризнанным результатам в виде линейки защищенных государственными авторскими свидетельствами баз данных ЭВМ и пакетов ролевых деловых игр «Менеджер» и «Управление» кафедры теории

управления, вызвавших неподдельный интерес профессорско-преподавательского состава ведущих европейских университетов [3, с. 59].

Встречи, обсуждения, совместная деятельность с учеными, интересующимися проблемами управления, в формате кафедры, института, конференции носили преимущественно теоретическую ориентацию, что не позволяло мне как начинающему исследователю адекватно прогнозировать перспективы, оценить актуальность, выбирать приоритеты научного поиска. В решении этих задач ключевую роль сыграла научный руководитель Олимпиада Васильевна Козлова, периодически направлявшая меня вместе с группами ученых института для исследования актуальных прикладных проблем в реальных организациях. Это позволило мне в 1973–1979 гг. ознакомиться с выявлением и решением реальных проблем управления в таких организациях, как научно-производственные объединения Балашихинское «Криогенмаш», Реутовское «Машиностроения», Жуковское «Приборостроения», Московские станкостроительные объединения «Имени Орджоникидзе» и «Красный пролетарий», крупнейшие в то время в Европе Ивановский камвольный и Котласский целлюлозно-бумажный комбинаты. Руководители этих и, судя по содержанию монографий и статей, рассматривающих вопросы интенсификации управления реальным производством, десятков других предприятий и организаций активно взаимодействовали с Олимпиадой

Васильевой, регулярно привлекающей ученых кафедры к исследованиям и решению злободневных задач повышения эффективности управления реальной экономикой [2, с. 24].

Эти работы, их результаты и, главное, освоенные в ходе проведения исследований прикладные навыки профессиональной коммуникации стали ключевыми ресурсами заключения и выполнения учеными кафедры долгосрочных программ научно-исследовательского сотрудничества с Московским производственным объединением «Слава» – с 1976 по 2002 г., заводами и организациями авиационной промышленности – с 1982 по 1999 г., Ракетно-космической корпорацией «Энергия» – с 1984 по 2010 г., рядом других предприятий и организаций. По настоянию Олимпиады Васильевны на протяжении всего этого времени названия тем хозяйственных договоров на выполнение прикладных научно-исследовательских работ обязательно начинались словами «разработка, внедрение и сопровождение применения...». Реализуемый в рамках такой формулировки тем исследований подход во многом основывался на установлении длительной профессионально-квалификационной коммуникации в качестве необходимой продуктивной среды результативного инновационного взаимодействия. Очевидно, что такое взаимодействие ученых кафедры и менеджмента организаций объединял тогда приоритет стратегической ориентации на инновации, во многом поддерживаемый и развиваемый активной коммуникацией научных исследований, подготовки и

проведения экспериментов, внедрения инновационных разработок.

Именно приоритетная ориентация, постоянная готовность к инновационному развитию, способность выделить, поддержать и пестовать все принципиально новое и потенциально перспективное стали главными индивидуальными деловыми чертами Олимпиады Васильевны как ученого, наставника, руководителя. В тот непростой исторический период это требовало не только решительности, но и безусловного личного мужества в поддержке, продвижении и отстаивании казавшихся многим, если не подавляющему большинству, рискованных идей и преобразований. Прозорливость и интуиция Олимпиады Васильевны оказали решающее воздействие на судьбы многих наших коллег, открытие новых программ и профилей подготовки, модернизацию и обновление отечественного высшего образования, подготовив необходимые условия для становления и развития современной России. Первый в стране учебник научных основ управления производством [4], академические и прикладные дисциплины, специальности и специализации, кафедра и институт управления представляют лишь верхушку «айсберга» перспективных инноваций и реальных свершений, коммуникацию которых не просто создавала, но мастерски продвигала, распространяла и развивала доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой теории организации и управления Московского института управления Олимпиада Васильевна Козлова.

## Литература

1. Козлова О.В., Разу М.Л. Деловые игры и их роль в повышении квалификации кадров. – М.: Знание, 1978.
2. Козлова О.В., Румянцева З.П. Интенсификация управления производством. – М.: Экономика, 1984.
3. Афанасьев В.Я., Митрофанова Е.А., Райченко А.В. [и др]. Интерактивное освоение компетенций менеджера: монография. – Рим: Евролинк, 2015.
4. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством. – М.: Экономика, 1969.
5. Козлова Г.Л., Шрамченко Т.Б. Олимпиада Васильевна Козлова. – М.: ГУУ, 2006.

## References

1. Kozlova O.V., Razu M.L. *Delovye igry i ikh rol' v povyshenii kvalifikatsii kadrov* [Business games and their role in improving skills development]. Moscow, Znanie Publ., 1978.
2. Kozlova O.V., Rummyantseva Z.P. *Intensifikatsiya upravleniya proizvodstvom* [Intensification of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1984.
3. Afanas'ev V.Ya., Mitrofanova E.A., Raychenko A.V. [et al.] *Interaktivnoe osvoenie kompetentsiy menedzhera* [Interactive development manager competencies]. Rome, Evrolink Publ., 2015.
4. Kozlova O.V., Kuznetsov I.N. *Nauchnye osnovy upravleniya proizvodstvom* [Scientific production management basics]. Moscow, Ekonomika Publ., 1969.
5. Kozlova G.L., Shramchenko T.B. *Olimpiada Vasil'evna Kozlova* [Olympiada Vasilevna Kozlova]. Moscow, GUU Publ., 2006.

**Алешникова В.И.**

д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

e-mail: manager.vsu@gmail.com

**Сундукова Г.М.**

канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
Москва

e-mail: kafedra\_tou@mail.ru

**V.I. Aleshnikova**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor, State University  
of Management, Moscow

e-mail: manager.vsu@gmail.com

**G.M. Sundukova**

Ph.D. of Economics, Associate  
Professor, State University  
of Management, Moscow

e-mail: kafedra\_tou@mail.ru

## Мадам «Парадигма»

**Аннотация**

В статье проанализирована роль доктора экономических наук, профессора кафедры теории управления, заслуженного деятеля науки РФ З.П. Румянцевой в развитии теории и практики отечественной школы управления; вклад в подготовку научно-педагогических кадров. Приводится широкий спектр реальных примеров, профессиональных характеристик, индивидуальных оценок ее совместной работы с аспирантами и учениками в рамках становления и развития научной школы теории управления. Авторы делятся личными наблюдениями и впечатлениями, сложившимися у них в ходе подготовки и защиты диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук под непосредственным научным руководством Зинаиды Петровны Румянцевой.

**Ключевые слова:**

аспирант, наука, педагог, отношения, преподавание, руководитель, управление.

## Madame “Paradigm”

**Abstract**

The article analyzes the role of the doctor of economic sciences, Professor of Department of theory of management, honored worker of science of the Russian Federation Z.P. Romyantsev in the development of the theory and practice of the Russian school of management; contribution to the training of the teaching staff. The article provides a wide range of real-world examples, professional characteristics, individual assessment of his joint work with the aspirate and students in the framework of formation and development of the scientific school of management theory. The authors share personal observations and impressions formed in the course of preparation and protection of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of economic Sciences under the direct scientific leadership of Zinaida Petrovna Romyantseva.

**Keywords:**

postgraduate student, science, teacher, relationship, teaching, manager, management.

Вслед за юбилеем кафедры теории управления, в январе 2017 г. мы будем отмечать юбилей нашей обожаемой научной «мамы» – доктора экономических наук, профессора, заслуженного деятеля науки Зинаиды Петровны Румянцевой. Она локомотив развития не только кафедры и университета, но и отечественной науки управления. Ее интеллектуальный вклад в российскую школу менеджмента составляет более 250 фундаментальных работ объемом 350 п.л. З.П. Румянцева является лауреатом премии Правительства Российской Федерации в области образования, членом Международной Ассоциации российских авиапроизводителей; награждена медалями «За отвагу», «За доблестный труд», «За трудовую доблесть» и другими государственными и отраслевыми наградами. Вся ее жизнь связана с Государственным университетом управления, который она окончила в 1949 г.

Многие помнят, что в 1990-е годы в стране единственным учебником по менеджменту была переводная работа Мескона, Альберта и Хедоури «Основы менеджмента» (1992 г.). Российские ученые к тому времени ничего подобного предложить еще не могли. Опубликованные в течение 1997 г. в «Российском экономическом журнале» лекции Зинаиды

Петровны по менеджменту имели эффект разорвавшейся бомбы. Именно в них читатели увидели новый концептуальный подход к управлению организациями в условиях перехода от централизованно управляемой экономики к рыночной, а также ключевые признаки менеджмента в странах с разным уровнем развития рыночных отношений. Именно в этих лекциях была обоснована современная парадигма управления в России и за рубежом. Преподаватели менеджмента страны ждали ее работ с нетерпением, а после завершения цикла выясняли, когда же Румянцева будет публиковать новые. Ждать долго не пришлось, так как следом стали выходить учебники с ее участием и под ее редакцией [2, 3, 4]. Можно с уверенностью говорить, что в России нет преподавателей менеджмента, которые не знали бы, кто такая Зинаида Петровна Румянцева. Новая управленческая парадигма стала толчком к разработке российскими учеными основ теории и методологии управления в постперестроечный период. Идеи Зинаиды Петровны бурно обсуждались в научных кругах по всей стране. Именно тогда ректор ГУУ профессор А.Г. Поршневу поблагодарил ее за развитие научной школы им. О.В. Козловой и назвал «Мадам Парадигма»

Не менее значительной частью профессиональной деятельности З.П. Румянцевой была работа по проектам, в том числе в качестве консультанта по управлению. В 1999 г. Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров был разработан проект по написанию учебно-практических материалов в области управления 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Уникальность этого проекта состояла в том, что впервые была подготовлена серия учебных материалов по всем аспектам управления современной организацией (два издания общим тиражом 99 тыс. экземпляров). Отбор авторских коллективов осуществлялся на конкурсной основе, в написании приняли участие известные в стране специалисты из ведущих вузов страны, консультанты, руководители компаний. В качестве экспертов выступали зарубежные специалисты.

Зинаида Петровна, будучи членом рабочей группы проекта, не только выполняла сложнейшую работу по редактированию поступающих от авторских коллективов материалов, но и возглавила творческую бригаду в составе Филинова Н.Б. и Шрамченко Т.Б. по написанию модуля 3 «Общее управление организацией: принципы и процессы». Ее ученики выиграли конкурс на разработку других модулей программы. Например, В.Г. Смирнова руководила авторским коллективом в составе Б.З. Мильнера, Г.Р. Латфуллина, В.Г. Антонова модуля 2 «Организация и ее деловая среда», а модуль 12 был подготовлен В.И. Алешниковой [1].

З.П. Румянцева работала заместителем руководителя Научно-исследовательской лаборатории МИЭИ; инженера-экономиста и преподавателя в авиационной промышленности и на воздушном транспорте, где была отмечена медалью «80 лет Гражданской авиации России»; она почетный член Клуба командиров авиапроизводства. Как член Ассоциации по экономике и управлению (АКЭУ) и консультант по проблемам управления оказывала консультационную помощь отечественным предприятиям; выступала в качестве эксперта по программе Европейского Союза TACIS «Повышение эффективности менеджмента»; выполняла работу в качестве главного редактора журнала «Вестник ГУУ» серия Менеджмент.

Анализируя период своей работы над диссертацией с нынешней позиции преподавателей вуза, мы постарались понять, как повлияла личность научного руководителя на формирование профессиональной и научной карьеры своих последователей. Значительную часть времени занимала у Зинаиды Петровны работа с аспирантами и соискателями,

конечно, не укладываясь в отведенные на руководство 50 часов. Она считает, что, как и ее учителя, должна передавать свой опыт, развивать навыки научно-исследовательской работы у аспирантов, не оглядываясь ни на какие нормативы. С особым уважением она вспоминает своего руководителя профессора Юрия Васильевича Теплового. Рассказывала нам про его методику работы с источниками, анализа и систематизации информации и знаменитый метод «реклей» (сейчас компьютер с этим справляется блестяще).

В управленческую науку под руководство Зинаиды Петровны каждый вступал в разные моменты своей жизни, у каждого был свой некий предыдущий практический и жизненный опыт. Были студенты нашего вуза (И. Захаренко, Е. Каширская, Е. Книшова), некоторые попадали по рекомендации коллег или друзей (В. Алешникова, З. Алиева, М. Жукова, Н. Навалихина). Были и те, кто сталкивался с ней в общественной деятельности, по работе в диссертационном совете (Т. Леонова). Иногда счастливый случай становился причиной прихода на кафедру (Г. Сундукова). З. П. Румянцева подготовила 45 докторов и кандидатов наук. Среди них не только нынешние профессора и доценты, но и префект, генеральные директора, начальник управления банка, ректор, заместитель директора института, консультанты, успешные менеджеры.

З.П. Румянцева при встрече с новым членом кафедры всегда задавала много вопросов. Ей важно было понять, что за человек пришел, какое у него образование, что он думает о перспективах своего развития. Она всегда очень внимательна к коллегам. С самого начала взаимодействия с ней создавалась особая атмосфера доверительности в отношениях. Вся последующая совместная работа стимулировала личную включенность.

Для Зинаиды Петровны в приоритете всегда была научная работа. Каждому предоставлялась возможность выбора своего пути и своей научно-исследовательской линии. При этом для всех, кому посчастливилось работать под руководством З.П. Румянцевой, встреча с ней открывала новые жизненные перспективы. Зинаида Петровна всегда вселяла в своих учеников веру в то, что он сможет стать исследователем, каким бы ни был стартовый уровень подготовки. Это способствовало успеху научного развития каждого аспиранта и соискателя. Появлялась вера в возможность стать ученым-исследователем, которая поддерживалась все последующие годы.

Чтобы привести в порядок мышление аспирантов, Зинаида Петровна обучала их работе с научной информацией, правильно осуществлять ее поиск,

структурирование и научную интерпретацию. Значительное внимание уделялось работе с понятийным аппаратом. Чтобы сориентироваться в многообразии трактовок одной категории, сути какого-либо процесса или явления, чертились сравнительные таблицы и схемы, проводился анализ – «Давайте рисуем» – говорила Зинаида Петровна.

При выборе темы исследовательской работы своего ученика Зинаида Петровна учитывает массу факторов. Работая в зарубежных библиотеках, она всегда в курсе современных направлений в развитии менеджмента, улавливает тенденции в развитии управленческой мысли, поэтому тематика научных исследований ее аспирантов всегда оказывается актуальной и остается таковой долгие годы. Быть в тренде мировой научной мысли – это ключевой фактор выбора темы диссертационного исследования. З.П. Румянцева мотивирует своих аспирантов и докторантов к устранению «белых пятен» теории и методологии менеджмента. Она не любит конъюнктурных тем, тем-однодневок и считает, что аспиранты, а тем более докторанты должны браться за самые сложные проблемы теории менеджмента. При этом каждому из соискателей и аспирантов предоставлялась возможность продолжать и развивать предыдущий опыт своей научной работы, тем самым сохраняя преемственность индивидуального образования. В итоге для каждого выстраивается своя «дорожная карта» в науке и свой вариант поддержки.

О многом говорит тематика кандидатских диссертаций, выполненных под ее руководством: «Управленческое консультирование в региональной экономике (теоретико-методический аспект)» (Алешникова В.И., 1994 г.), «Методы управления организациями (теоретико-методический аспект)» (Алиева З.А., 1996 г.), «Управление эффективностью организации (теоретико-методический аспект)» (Кнышова Е.Н., 1998 г.), «Интеграционная динамика организационных форм и структур управления» (Захаренко И.К., 1998 г.), «Управление групповыми формами работы в организации» (Каширская Е.Н., 2002 г.), «Формирование и управление сетевыми образованиями» (Шамсетдинов Р.Д., 2005 г.), «Инфраструктура развития человеческого потенциала организации» (Кузьмин А.М., 2007 г.), «Управление интеллектуальным капиталом вуза» (Сундукова Г.М., 2012 г.). Работа над подобными темами заставляла аспирантов по крупицам собирать информацию, так как отечественных публикаций по такой проблематике практически не было. Тем самым Зинаида Петровна подталкивала нас к изучению зарубежного опыта, анализу соответствующей литературы на иностранном языке. Она совершенно

справедливо считает, что ученый должен быть в курсе мировых тенденций, формирующихся в сфере его научных интересов.

З.П. Румянцева всегда руководила большой группой аспирантов разных курсов, где все учились друг у друга, помогали друг другу. Совместная работа проходила на разных уровнях: коллектив кафедры – кафедральный аспирантский семинар – семинар научной школы. Как научный руководитель Зинаида Петровна спланировала это сообщество, целенаправленно создавая определенные условия для обмена мнениями и первыми научными достижениями. Совместно определялись темы исследований, их цели и задачи, составлялись планы работы, график-календарь исследовательских мероприятий. Приобщение к научной школе предполагало знакомство с научными разработками коллег. Коллективный характер научной деятельности проявлялся в совместных обсуждениях, участии в совместных проектах. Все это позволило не только в итоге стать высококвалифицированными научными работниками и преподавателями, но, что не менее важно, сдружиться на всю жизнь и бескорыстно, как и наставник, помогать друг другу.

Несмотря на то, что Зинаида Петровна очень строгий руководитель, часто, как она сама выражается, «гладила против шерсти», она очень хорошо умеет в меру похвалить и выделить сильные стороны человека и его работы. Во время обсуждений и научных споров с ней она вселяла уверенность, что все получится и диссертация будет защищена в срок. Зинаида Петровна всегда считает, что каждый человек обладает интеллектуальным потенциалом и нужно только подтолкнуть его к реализации этого потенциала. Значительная часть ее аспирантов – женщины, нередко с семьями, детьми и массой домашних проблем. «Да чтобы советская женщина и не смогла? Ни за что не поверю» – эта фраза Зинаиды Петровны стала крылатой, ее часто повторяют многие ее ученики (даже в постсоветское время), особенно когда возникают трудности в научной работе. Мы могли неоднократно наблюдать, как Зинаида Петровна проявляет твердость, бескомпромиссность в отстаивании своей позиции, умело и жестко аргументирует ее, выстраивает четкую логику рассуждения, грамотно отделяя главное от второстепенного и, думается, может убедить кого угодно.

Совместная работа превращала межличностное общение в неотъемлемый компонент научной деятельности. Дружеские встречи в неформальной обстановке давали начало рождению новых идей, творческому процессу. Зинаида Петровна всегда хотела слышать наше мнение, наше видение реше-

ния проблем, наши дальнейшие планы в научно-исследовательской деятельности.

Много сил прикладывала наш руководитель к подготовке публикации аспирантских статей. Она скрупулезно вычитывала наши материалы, правила варианты диссертаций, приучала аргументировать высказываемые положения, точно излагать свои мысли. Рекомендовала не вставлять в научные тексты лишних слов, «не лить воду». Поражала ее способность за счет малейших исправлений в тексте изменять смысловую направленность. Все с удовольствием вспоминают удивительно творческую атмосферу работы дома у Зинаиды Петровны над совместными публикациями. С подобными мастер-классами мы не встречались ни до, ни после своих защит.

Как и у всех аспирантов, у нас была педагогическая практика, к которой готовила нас Зинаида Петровна. Предварительно мы в обязательном порядке посещали ее занятия, полностью осваивали весь курс. Сама Зинаида Петровна читала лекции не формально, а делилась знаниями, излагала последовательно, логично, четко и просто, вовлекая слушателей в осмысление тех или иных теоретических и практических задач.

Это были действительно мастер-классы по методике преподавания менеджмента. Она научила нас планировать лекционные и практические занятия; подбирать необходимую информацию; готовить раздаточный, презентационный и контрольно-измерительный материал; размещать информацию на доске; рассказала и показала, как должен вести себя преподаватель в аудитории и как строить отношения со студентами. Затем наступал наш совсем не звездный час, но Зинаида Петровна неизменно находилась с нами в аудитории и в любую минуту одной фразой могла сгладить ситуацию, в которую попал ее неопытный аспирант-преподаватель.

После защиты диссертации связь с профессором не ослабевает. У нашего научного руководителя и

после защиты сохранился искренний интерес к работе и исследованиям своих учеников. Она следит за судьбой каждого, за нашими публикациями, со многими поддерживает дистанционно общение по телефону и электронной почте. Письма, телефонные звонки помогают, направляют и стимулируют профессиональную карьеру и личностный рост, поддерживают в научно-педагогических и семейных делах. Зинаида Петровна, невзирая на возраст, остается молодой душой и фонтанирует идеями, подает прекрасный пример реализации потенциала человека и заряжает оптимизмом.

Благодаря своей организованности Зинаида Петровна успевает в жизни сделать больше, чем другие. Она показывала нам тетради, в которых всю жизнь планирует бюджет времени и ведет анализ эффективности его использования. Она точно знает, сколько времени ей нужно потратить на определенные виды работ, поэтому успевает все, и в итоге получается, что в ее сутках больше 24 часов. Зинаида Петровна интересуется не только наукой, но и культурой, искусством, ведет здоровый образ жизни и ежедневно независимо от погоды проходит свои пять километров. А с болезнями борется с помощью ледяного душа. У Зинаиды Петровны были все данные для того, чтобы стать художником или писателем, но все ее время, включая выходные, праздники, отпуск, было отдано благодарным ей ученикам и науке, в которой она добилась фантастических успехов.

За долгий период работы с Зинаидой Петровной было много событий, и не только связанных с научной и преподавательской деятельностью. Были и праздники, и юбилеи и т.п. Также были и непростые жизненные ситуации, в которых Зинаида Петровна проявляла пример личного мужества, стойко переносила трагедии и невзгоды, сохраняла внутреннее достоинство. И везде главной темой всегда были интересы университета, кафедры, научной школы теории управления, их настоящее и будущее.

## Литература

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. 208 с.
2. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блиникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: учебное пособие. — М.: Дело, 2006. 304 с.
3. Теория и искусство управления: учебник для студентов вузов / Под науч. ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. — М.: ГУУ, 2011. 503 с.
4. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 1998.

## References

1. Aleshnikova V.I. *Ispol'zovanie uslug professional'nykh konsul'tantov: 17-ti modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii». Modul' 12* [The use of the services of professional consultants: 17-modular program for managers "Management of organization". module 12]. Moscow, INFRA-M Publ., 2000. 208 p.
2. Mil'ner B.Z., Rumyantseva Z.P., Smirnova V.G., Blinnikova A.V. *Upravlenie znaniyami v korporatsiyakh* [Knowledge management in corporations]. Moscow, Delo Publ., 2006. 304 p.
3. Lyalin A.M., Rumyantseva Z.P. *Teoriya i iskusstvo upravleniya* [The theory and the art of management]. Moscow, GUU Publ., 2011. 503 p.
4. Porshnev A.G., Rumyantseva Z.P., Salomatin N.A. *Upravlenie organizatsiyey* [Organization Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 1998.

**Шрамченко Т.Б.**

канд. экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», Москва

**e-mail:** tomashram2011@gmail.com

## Научная школа кафедры теории управления: основатели, последователи, ученики

**Аннотация**

В статье представлено краткое описание наиболее характерных черт основателей, последователей, учеников научной школы кафедры теории управления Государственного университета управления, работавших на ней в течение 50 лет ее деятельности. Сегодняшний коллектив кафедры с благодарностью вспоминает вклад этих замечательных ученых и практиков в формирование, становление и развитие первой в стране научной школы теории управления.

**Ключевые слова:**

*история, кафедра, преподаватели, коллеги, научная школа.*

**Shramchenko T.B.**

Ph.D. of Economics, Professor, State  
University of Management, Moscow

**e-mail:** tomashram2011@gmail.com

## Scientific School of the Department of Theory of Management: Founders, Followers, Disciples

**Abstract**

The article presented a brief description of the most salient features of founders, followers, students of the scientific school of the Department of theory of management of the State University of Management, who worked there for fifty years. Today the staff of the department gratefully remembers the contributions of notable scholars and practitioners in the shaping and development of the country's first scientific school of management theory.

**Keywords:**

*history, department, teachers, colleagues, scientific school.*

Прошло более 40 лет, как в составе первого выпуска МИУ я пришла на кафедру, называвшуюся тогда «Научные основы управления производством» и находившуюся в здании в Подсосенском переулке, 20. Это было в 1975 г., когда наш Московский инженерно-экономический институт был переименован в Московский институт управления, ректором которого уже не первый год работала Олимпиада Васильевна Козлова, возглавлявшая и нашу кафедру.

Впервые я увидела Олимпиаду Васильевну, когда подавала документы. Студенты, пропускавшие на входе абитуриентов, попросили всех посторониться и с каким-то волнением сказали, что идет ректор. В здание вошла Олимпиада Васильевна с кем-то из проректоров. Высокая, статная, элегантная. Студенты с уважением и гордостью спросили: «Как вы считаете, сколько нашему ректору лет?». Мы, абитуриенты, ответить не смогли. Выделяясь ярким талантом руководителя, Олимпиада Васильевна была целеустремленной, решительной, умела брать ответственность на себя, обладала необыкновенной харизмой, последовательно создавала команду.

В Олимпиаде Васильевне удивительным образом сочетались и авторитаризм, и демократичность. Именно она сделала первый шаг к созданию управленческого образования в России [1]. В то же время Олимпиада Васильевна, несмотря на высокие занимаемые должности, всегда была настоящей женщиной, молодой, красивой, модной, элегантной. Вместе с тем ей были не безразличны проблемы своих коллег, в общении с которыми она была необыкновенно прозорлива. Такой я ее увидела впервые и запомнила навсегда.

В тот период времени на первой в СССР кафедре научных основ управления производством вели научные исследования и учебный процесс такие основатели и последователи научной школы теории управления, как Александр Иванович Иванов, Георгий Анатольевич Брянский, Эдуард Михайлович Коротков, Марк Львович Разу, Николай Дмитриевич Байков, Лев Борисович Баев, Ярослав Васильевич Радченко, Рудольф Константинович Козлов, Владимир Павлович Сергеев, Евгений Иванович Комаров, Мурман Грамидонтович Тур-

нава, Анатолий Васильевич Жуплев и др. Каждый из них был «Личностью» с большой буквы, яркой индивидуальностью, не похожей на других. Вместе они составляли совершенно уникальный коллектив единомышленников, создававших и развивавших научную школу, впервые на тот момент определившую предмет своей исследовательской и образовательной деятельности управление производством.

На кафедре меня пригласил стажером-преподавателем Иванов Александр Иванович, который после стажировки в Англии был назначен заместителем заведующего. Он читал у нас лекции по дисциплине «Научные основы управления производством» и вел курсовое проектирование. Мы, студенты, боялись его, как огня, и уважали. Нам казалось, что его пронизывающий взгляд просвечивает нас насквозь и Александр Иванович знает, что у нас внутри: и в голове, и в сердце, и на душе. А если в голове порой был сумбур или вообще наши мысли витали где-то далеко, то взгляд Александра Ивановича быстро приводил нас в чувство. Спустя некоторое время, когда мне довелось вести за ним семинарские занятия, я услышала мнения студентов о нем: жесткий но справедливо оценивающий мнение студента, его умение логически мыслить, никогда не сводивший счеты за пропуски занятий, студент всегда мог ему доказать свою правоту. Любые ситуации он «разруливал» мгновенно. Это было не только в учебном процессе, но и в работе с нами, преподавателями.

Как заместитель О.В.Козловой он, бывший военный, был организованным, четким, очень требовательным, строгим, со стороны казалось даже немного жестким. Не все коллеги любили его, но уважали безусловно, все, считали справедливым, надежным. Он никогда никого не подставлял, умел брать ответственность на себя: все кафедральные вопросы он решал сам, не бегал с каждой «мелочью» к Олимпиаде Васильевне, а только самые важные и принципиальные вопросы обговаривал с ней. Заседания кафедры при нем даже с самой сложной и объемной повесткой дня длились не больше часа.

Четкости и целеустремленности Александра Ивановича можно было только позавидовать. Это он привил мне любовь к схематическому изображению материала. Его цепкий и пронзительный взгляд схватывал все нюансы схем и другого иллюстративного материала, представляемого на защите аспирантами или авторами учебников, которые мы обсуждали. Его вопросы били не в бровь, а в глаз. И сегодня, судя по последним предзащитам на кафедре, это также необычайно актуально!

Еще об одном важном качестве А.И. Иванова следует сказать — он всегда вселял в своих аспирантов уверенность в их силах. Так было и со мной, когда в канун нового 1982 г. отвезла уже готовую диссертацию на оппонирование моему первому оппоненту — доктору экономических наук, профессору Григорию Эммануиловичу Слезингеру. Работая заместителем директора НИИ труда, Г.Э. Слезингер считал, что вряд ли в этой области можно что-то новое написать, и я расстроилась жутко, поехала к А.И. Иванову почти в слезах, а уехала после шестичасовой беседы уверенная в своей правоте, в приподнятом настроении. И мы оказались правы, Г.Э. Слезингер показывал мне не только недостатки работы, но, главным образом ее достоинства и говорил о возможных дальнейших направлениях исследования.

Одним из ведущих преподавателей кафедры был Георгий Анатольевич Брянский, кандидат экономических наук, профессор, интересный человек, много знающий, обладающий большим практическим опытом, широким кругозором, читал лекции скупно, негромко, не эмоционально, но материал был интересный, новый. Вопросов аудитория задавала массу. Ответы были глубокими и, что удивительно — эмоциональными. Мне посчастливилось общаться с ним и где бы это не происходило — в стенах института или в Доме ученых, — везде приносило мне и другим молодым преподавателям и аспирантам новое знание, удовлетворение и гордость, что мы рядом с таким ученым.

Старожилом кафедры был кандидат экономических наук, профессор Николай Дмитриевич Байков — яркий, веселый человек, душа кафедры, умел сплотить всех, создать хорошее настроение. Его любили на кафедре. Шуткой он мог разрядить напряженную атмосферу, складывающуюся при обсуждении диссертаций. Всегда поддерживал молодежь, неслучайно он долгое время отвечал за работу с аспирантами.

Доктор экономических наук, профессор, Эдуард Михайлович Коротков, сменил А.И. Иванова на должности заместителя заведующего кафедрой, также после стажировки в Англии. Работать с этим интеллигентным, знающим, необыкновенно одаренным и трудолюбивым ученым было интересно, он подготовил и выпустил много аспирантов. Такого количества учебников, как у Э.М.Короткова, не было ни у одного преподавателя в нашем университете, да и в других это большая редкость.

Одним из создателей кафедры был Ярослав Васильевич Радченко, закончивший нашу аспирантуру, защитив кандидатскую, а через 15 лет и докторскую диссертацию. Именно он создал дисциплину

«Теория организации». Интеллигентный, знающий, эрудированный, педантичный он был прекрасным специалистом в области управления. Студентам, однако, было тяжело воспринимать его лекции — предмет тяжелый, да и речь у Ярослава Васильевича была своеобразной, сбивчивой. Зато в аудитории практиков к нему относились с большим уважением и любовью. Он быстро находил общий язык с руководителями предприятий, я это видела сама, поскольку слушала лекции всех наших ведущих преподавателей.

Ярчайшая личность доктор экономических наук, профессор, Марк Львович Разу работал на нашей кафедре с самого ее создания. Острый ум, целеустремленность, железная воля и авторитаризм в сочетании с необыкновенным юмором, умение постоять за свой коллектив позволили ему стать одним из лидеров управленческого образования. Так читать лекции, как это делал Марк Львович — эмоционально, содержательно, с анекдотами (но всегда к месту), — могли на моей памяти всего несколько человек и все они работали какое-то время на нашей кафедре. Сетевое планирование, сетевые графики, матрица распределения прав, обязанностей и ответственности (матрица Разу) известны сегодня практически любому специалисту в области теории и практики управления.

В 1979 г. Олимпиада Васильевна пригласила работать Альберта Владимировича Филлипова, доктора психологических наук, профессора, известного специалиста в области социологии и психологии управления, издавшего много учебников, монографий, научных статей. Этот необыкновенный преподаватель возглавил впоследствии кафедру социологии и психологии управления. Его лекции оставляли неизгладимое впечатление у всех, кто их слушал. Знания, широкий кругозор, острый ум, чувство юмора, энергичность, творчество — характерные черты Альберта Владимировича. Вместе с Юрием Дмитриевичем Красовским, одним из интереснейших преподавателей университета, написавшим первый в России учебник «Организационное поведение» и защитившим докторскую диссертацию, он создал курс прикладной управленческой психологии.

Кандидат экономических наук, доцент умнейший преподаватель Рудольф Константинович Козлов отличался необыкновенным трудолюбием, постоянно изучал новую научную литературу, опыт предприятий и поддерживал связь с ними. Он обладал хорошими аналитическими способностями, его замечания, реплики били не в бровь, а в глаз, были порой острыми, едкими. Работать с Рудольфом Констан-

тиновичем и на кафедре, и потом, по линии общества «Знание» было полезно и интересно.

Доктор экономических наук Комаров Евгений Иванович — замечательный, отзывчивый, интеллигентный, высокообразованный, обладающий глубоким чувством ответственности ученый. На кафедре он работал доцентом, изучал стили руководства, был специалистом, как сейчас говорят, по гендерному менеджменту. Его книги «Организатор и организаторская деятельность» и «Женщина — руководитель», опубликованные в 1980-е годы, до сих пор вызывают интерес ученых и практиков. Евгений Иванович преподаватель с большой буквы, прекрасный методист, очень интересно вел семинарские занятия. В сферу его научных интересов входили также корпоративный и стратегический менеджмент, управление персоналом и организационным поведением, мотивация и стимулирование технологии оценки персонала, тайм-менеджмент.

Кандидат экономических наук, доцент Владимир Павлович Сергеев, знающий, эрудированный преподаватель, постоянно стремился узнать что-то новое и использовать практические материалы в учебном процессе, очень трудолюбивый, обладающий логическим мышлением и аналитическими способностями. Отличался особой педантичностью. Он с необыкновенным уважением относился к студентам, за что они его уважали и любили. Надо сказать, что внешне он был суров, иногда ехиден и строг, но когда его узнаешь, то диву даешься его душевности и способностям. Мне также довелось вести за ним занятия, работать в команде с его «семинаристами».

Кандидат экономических наук, доцент Мурман Грамидонтович Турнава для меня был очень значим. Мы много работали в паре. Он учил меня жизни, общению со студентами. Его великодушное, доброжелательное отношение к студентам поражало меня. Мне казалось тогда, что вечерники — народ очень слабый, с ними неинтересно работать. А Мурман Грамидонтович, наоборот, очень внимательно и уважительно относился к ним, за что его также уважали и любили все студенты.

Выпускник МИЭИ Анатолий Васильевич Жуплев остался на кафедре в аспирантуре, защитился, работал старшим преподавателем, затем доцентом. Надо сказать, что он был одним из немногих, кто сдал кандидатский экзамен по специальности на «отлично», что тогда было сделать практически не реально. Умный, интеллигентный, уравновешенный, с тонким юмором. Его обожали студенты. Стажировался за рубежом. Активно использовал материалы стажировки в учебном процессе. Автор многих работ по управлению. В конце 1980-х годов уехал

работать в США, но связей с Родиной не теряет. Им написаны ряд интересных монографий в соавторстве с нашими учеными.

Доктор экономических наук, профессор Зинаида Петровна Румянцева – это целая эпоха в жизни нашей кафедры. Время – особая категория для Зинаиды Петровны. Она много лет ежедневно ведет учет затрат времени. И учила нас, аспирантов, также серьезно к нему относится. Мы, молодые аспиранты боялись ее как огня. Нас пугали ее строгость, ее знания. Мы боялись попасть впросак. Вместе с тем мы учились у нее, старались научиться планировать свою работу, свою жизнь. Я и сейчас часто вспоминаю ее уроки и делюсь со своими студентами ее правилами организации рабочего времени.

Зинаида Петровна – эрудированный, целеустремленный, необыкновенно четкий, организованный человек, знаток новинок отечественной и зарубежной литературы по управлению. Занимаясь научными исследованиями, она привлекала к ним многих членов кафедры, по результатам которых издавались учебники. Работать с ней было, с одной стороны, тяжело, приходилось вносить многочисленные поправки по замечаниям, и все срочно, а времени всегда нет. С другой стороны, четко поставленные ею задачи и установленные сроки облегчали нашу работу.

Антонина Владимировна Тихомирова защитила докторскую диссертацию, стала профессором кафедры. Много занималась наукой, вела большое количество аспирантов. Умная, знающая практику, доброжелательная. Ее уважали коллеги, слушатели, студенты.

Кандидат экономических наук, доцент Нина Валентиновна Лихова пришла к нам из НИИ, где была заместителем директора по науке. Видимо, в связи с этим ей чаще других давали на рецензию диссертации наших аспирантов и она очень доброжелательно относилась к этой работе, «проходила по диссертации как танк». Выступала всегда напористо, эмоционально. Но могла и посоветовать, помочь аспирантам.

Доктор экономических наук, профессор Эдуард Александрович Смирнов пришел к нам с кафедры программирования. Благодаря знанию и умению создавать программы, он разрабатывал деловые игры с применением ЭВМ, привлекая к этой работе и нас, своих коллег. Он творческий, увлекающийся преподаватель, постоянно генерировал идеи, предлагал новые курсы. Человек позитивный, доброжелательный, легкий.

Доктор экономических наук, профессор Виктор Глебович Антонов пришел на кафедру в 1989 г.

заместителем заведующего. Организаторские и аналитические способности, четкость, строгость, умение выделить главное, надежность его главные черты. А какое чувство юмора! Не только студенты, но и мы, коллеги, иногда впадаем в ступор, не зная, говорит ли он в шутку или серьезно. Виктор Глебович ведет занятия со студентами и слушателями, которые уважают и любят его, много сил отдает научной работе, публикует научные статьи и учебники. Откуда берутся силы и время? И сразу отвечаю – умение организовать себя, свое время, свой труд.

В 2001 г. на кафедру после окончания аспирантуры пришли Хвича Патаевич Харчилава и Илья Владимирович Тамарадзе. Молодые, красивые, умные, амбициозные. Они оставили яркий след в нашей душе и памяти. Они были в постоянном поиске. Старались придумать что-то новое в учебном процессе. В то же время налаживали связи с внешними организациями, использовали полученную информацию в учебном процессе, их занятия всегда нравились студентам. Они всегда были готовы придти на помощь.

Кандидат экономических наук, доцент Толкачева Елена Владимировна работала на нашей кафедре с 2005 по 2013 г. Умница, необыкновенно работоспособная, она приехала к нам в университет из Воронежа, у нее уже был стаж педагогической работы, защитилась на нашей кафедре и осталась преподавать, активно участвовала в научных исследованиях, много работала над докторской диссертацией и со студентами.

Сергей Сергеевич Серебренников пришел на кафедру в 2006 г., выпускник ГУУ, закончив аспирантуру на кафедре, он защитил кандидатскую диссертацию. Работал доцентом. Умный, красивый, амбициозный, энергичный. Студенты уважали и любили его. Много внимания он уделял аспирантам кафедры и сам вел научные исследования. Всегда с уважением относился к коллегам по кафедре, был готов придти на помощь.

Александр Николаевич Курицын, в то время кандидат экономических наук, доцент творческая, колоритная личность. Он очень интересно читал лекции и вел другие занятия по зарубежному опыту управления. В отношениях с коллегами отличался доброжелательностью, был одним из немногих российских специалистов по японскому менеджменту в то время. И сегодня его работы читаются легко и интересно.

Кандидат экономических наук, профессор Александр Николаевич Михайлин, начинавший на нашей кафедре, работает в университете на кафедре мировой экономики, один из ведущих специалистов

по управлению внешнеэкономической деятельностью, стоял у истоков создания этой специальности. Вместе с кандидатом экономических наук, доцентом Михаилом Марковичем Крейсбергом они всегда профессионально выступали на заседаниях кафедры, производя серьезное впечатление.

Интеллигентный умный, трудолюбивый, Александр Владимирович Статкус прекрасный методист, доброжелательный, терпеливый с тонким чувством юмора, увлекающийся, творческий человек. Все, за что он берется, делает на «отлично». Его знания глубоки и разносторонни. Встречи с ним – это всегда радость и позитив.

Михаил Юрьевич Копейкин остался на нашей кафедре после окончания МИУ, защитил кандидатскую диссертацию, проработал на кафедре относительно недолго. Хороший преподаватель. Всех поражали его эрудиция и доброжелательность. После защиты он ушел работать в министерство, и его карьера как управленца сложилась в полной мере. Защитил докторскую диссертацию. Работал заместителем руководителя аппарата правительства РФ (начальником Департамента экономики и управления собственностью), заместителем председателя Внешэкономбанка (ВЭБ), членом правления ВЭБ. Сегодня М.Ю. Копейкин работает первым заместителем руководителя аппарата Государственной Думы, с 2009 г. преподает в НИУ ВШЭ.

Игорь Юрьевич Горюнов окончил наш университет в 1976 г., защитил кандидатскую диссертацию на нашей кафедре. Умный, красивый, модный он был любимцем студентов и девушек на кафедре и в университете. Сегодня И.Ю. Горюнов работает исполнительным директором НПФ Внешэкономбанка «Внешэкономфонд».

Со временем многие наши преподаватели стали руководителями различных кафедр, а также других подразделений и программ в университете, вели одновременно с преподавательской и большую общественную работу, а те, кто ушел, либо успешно преподают в других вузах или возглавляют в них структурные подразделения, либо сделали хорошую управленческую карьеру в других организациях. Следовательно, они на практике реализовали теорию организации и управления.

Шло время. Кафедру несколько раз переименовывали, на нее приходили новые преподаватели, другие переходили на кафедры нашего универси-

тета или уходили вовсе. Не стало и нашего первого гениального руководителя – Олимпиады Васильевны Козловой. Но корпоративная культура, которая была заложена при ней на кафедре, сохраняется и развивается. И что удивительно, новые преподаватели, будь то молодые или уже с определенным опытом работы, принимают эту культуру, следуют ей, оберегают ее и, конечно же, привносят в нее что-то свое, новое. В коллективе нет конфликтов, хотя проблем хватает. Мы все совсем не идеальные, живые люди со своими достоинствами и недостатками, увлечениями и привычками. Но у заведующего кафедрой Геннадия Рашидовича Латфуллина, да и у всех нас хватает ума, искусства, терпения, мудрости, такта сохранять наш коллектив, решать все возникающие проблемы. Это обеспечивается такими принципами корпоративной культуры, как желание работать вместе, уважение и бережное отношение друг к другу, умение слушать и слышать всех, желание радоваться успехам коллег, терпение и постоянное совершенствование корпоративной культуры.

Ученым и преподавателям кафедры свойственна демократичность в общении, они никогда не кичатся своим положением и заслугами, с удовольствием делятся своими знаниями, мыслями, идеями, выслушивают других, в том числе и молодых преподавателей, спорят на равных, вместе празднуют значительные события на кафедре. Результатом этого становится высокое качество проведения занятий, издания учебников, научных статей и монографий, пользующихся вниманием студентов и преподавателей. На этапах становления и развития кафедры к написанию учебников привлекались самые высокие профессионалы – профессора и доценты [2; 4], а молодые преподаватели не принимали участия в этой работе. Их привлекали лишь к написанию методических пособий. Зато молодежь активно печатала свои статьи в сборниках научных трудов. В последнее время исследовательские разработки и инновационные учебники кафедры стали результатом работы авторских коллективов, объединяющих тех, у кого накопился интересный инновационный материал. Эти инновации успешно продолжают то, что заложили 50 лет назад и развивали все это время основатели, последователи и ученики научной школы кафедры теории управления.

**Литература**

1. Байер Л., Бёттгер Х., Биттнер К. Взаимодействие органов управления производством. – М.: Мысль, 1983.
2. Козлова О.В., Румянцева З.П. Интенсификация управления производством. – М.: Экономика, 1984.
3. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством. – М.: Экономика, 1969.
4. Латфуллин Г.Р., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента. – СПб.: Питер, 2013.

**References**

1. Bayer L., Bettger Kh., Bittner K. *Vzaimodeystvie organov upravleniya proizvodstvom* [Interaction of production controls]. Moscow, Mysl' Publ., 1983.
2. Kozlova O.V., Rumyantseva Z.P. *Intensifikatsiya upravleniya proizvodstvom* [Intensification of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1984.
3. Kozlova O.V., Kuznecov I.N. *Nauchnye osnovy upravleniya proizvodstvom* [Scientific bases of production management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1969.
4. Latfullin G.R., Nikitin A.S., Serebrennikov S.S. *Teoriya menedzhmenta* [Theory of management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2013.

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

В журнале публикуются статьи, соответствующие профилю журнала и его рубрикам. Статья должна быть оригинальной, нигде ранее не опубликованной, не нарушающей авторских прав третьих лиц.

Рекомендуемый объем в пределах **20–40 тыс.** знаков (с учетом пробелов).

Требования к оформлению статьи

Текст статьи набирается в текстовом редакторе *Microsoft Word*, записывается с расширением *.doc*, *.docx* или *.rtf*. Название файла должно состоять из фамилии автора и названия статьи.

Статья должна содержать:

УДК (см., например, здесь: <http://naukapro.ru/metod.htm>);

блок 1 — **на русском языке:** Ф.И.О. автора(-ов) (полностью); название статьи; аннотация (100–250 слов); ключевые слова (5–7 слов или словосочетаний, разделенных точкой с запятой);

блок 2 — **на английском языке:** информация блока 1 в той же последовательности;

блок 3 — данные об авторах на русском языке: фамилия, имя, отчество полностью; должность; ученая степень; ученое звание; адресные данные автора(-ов) (организация(-и), адрес организации(-й), электронная почта всех или одного автора), данные научного руководителя (для аспирантов и студентов);

блок 4 — информация блока 6 в той же последовательности на английском языке;

блок 5 — полный текст статьи на русском языке (шрифт основного текста — *Times New Roman*; размер шрифта основного текста — 12 пт; поля: верхнее и нижнее — 2 см, правое и левое — 3 см; межстрочный интервал — полторный; отступ первой строки абзаца — 1,25 см; выравнивание текста — по ширине; ссылки на формулы даются в круглых скобках; формулы набираются в редакторе формул; рисунки — средствами *Word*; растровые иллюстрации предоставляются отдельными файлами в формате *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi);

блок 6 — список литературы на русском языке (название «Литература»). Списки литературы оформляются по алфавиту в соответствии с библиографическими требованиями (ГОСТ Р 7.0.5—2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления») в едином формате, установленном РУНЭБ. Отсылки к списку в основном тексте даются в квадратных скобках, например: [3, с. 25]. На все источники литературы должны быть ссылки в тексте работы;

блок 7 — транслитерированный список литературы (название «References»), пример транслитерации источника:

11. Shchedrin N.V. *Aktual'nye problemy bor'by s prestupnost'yu v Sibirskom regione* [Topical Issues of Fighting Crimes in Siberian Region]. Krasnoyarsk, 2006, pp. 16–20.

Для выделения в тексте допустимо **полу жирное** и **курсивное** написание. Примеры рекомендуется выделять **курсивом**, новые термины и понятия — **полу жирным** шрифтом.

**Не рекомендуется использовать:**

- такие выделения, как **ПРОПИСНЫЕ БУКВЫ**, **р а з р ы д к а** через пробел и **подчеркивание**; подстрочные ссылки.

С требованиями к оформлению статьи можно также ознакомиться в разделе «Информация для авторов» на сайте журнала <http://upravlenie.guu.ru> и на странице журнала на сайте <http://naukaru.ru>.

Перечень дополнительных материалов, прилагаемых к статье

Вместе с текстом статьи в редакцию должны быть переданы следующие материалы:

- Фотография автора (в деловой обстановке) в форматах *.tif*, *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi.
- Иллюстративные материалы в форматах *.tif*, *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi (если имеются).
- Данные для заключения договора на публикацию статьи в форматах *.doc* и *.docx* (фамилия, имя, отчество; дата рождения; паспортные данные (серия, номер, кем и когда выдан, код подразделения); адрес регистрации с почтовым индексом; адрес проживания с почтовым индексом (если отличается от адреса регистрации); ИНН; номер страхового свидетельства пенсионного страхования; адрес электронной почты (e-mail) для переписки; контактный телефон (мобильный); название статьи.
- Рецензия на статью.

Порядок предоставления материалов

Материалы могут быть переданы в редакцию двумя способами:

- по электронной почте [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru);
- через портал [Naukaru.ru](http://Naukaru.ru) ([naukaru.ru](http://naukaru.ru)). С инструкцией по подаче заявки через портал Вы можете ознакомиться по ссылке [naukaru.ru/articles/instruction](http://naukaru.ru/articles/instruction).

Прочие условия публикации

Редакция оставляет за собой право тематического отбора и редактирования поступивших материалов. Мнения авторов, изложенные в статьях, необязательно совпадают с мнением редакции. Поступившие в редакцию рукописи не возвращаются.

Авторы несут ответственность за содержание статей, сам факт их публикации, а также за ущерб, причиненный третьим лицам, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или общепринятые нормы научной этики.

Автору может быть отказано в публикации, если:

- его статья не оформлена в соответствии с данными правилами;
  - автор отказался от доработки статьи согласно требованиям редакционной коллегии и рецензента;
  - автор не выполнил в срок конструктивные замечания рецензента;
  - текст статьи содержит более 10% заимствований.
- Окончательное решение о публикации материалов принимает редакционная коллегия.

В случае одобрения статьи после рецензирования автору отправляется сообщение о возможности публикации. **Статьи публикуются бесплатно. Вознаграждение авторам не выплачивается.** Защита авторских прав обеспечивается заключением лицензионных соглашений.