

XXVI Международная  
научно-практическая  
конференция  
по Истории управленческой  
мысли и бизнесу  
«Российская управленческая  
мысль XX–XXI вв.»

Составитель  
К. А. Закураева



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. Ломоносова  
Экономический факультет



**XXVI Международная  
научно-практическая конференция  
по Истории управленческой мысли  
и бизнесу**

**«Российская управленческая мысль  
XX–XXI вв.»**

г. Москва, 30 июня 2025 г.

Москва  
2026

УДК 332.1  
ББК 65.03

Составитель сборника докладов и тезисов конференции  
*К. А. Закураева*

**XXV Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Российская управленческая мысль XX–XXI вв.».** Материалы конференции 30 июня 2025 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026. — 180 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-907909-15-1

**ISBN 978-5-907909-15-1**

© Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026

# Содержание

Организаторы конференции . . . . .	5
Оргкомитет конференции . . . . .	6
Программный комитет конференции . . . . .	7
От научного редактора . . . . .	8
<i>Адельфинский А. С.</i> Деконструируя физкультуру: к истокам управления российским спортом . . . . .	10
<i>Аксенов В. А., Платонов Д. Н.</i> Управленческая мысль в России второй половины XIX – начала XX в.: консервативный подход . . . . .	14
<i>Джиоева А. А.</i> Сценарный менеджмент в спортивной парадигме . . . . .	30
<i>Закураева К. А.</i> История управления здравоохранением в период 1880–1930 гг. . . . .	37
<i>Кудайбергенова Н. С.</i> Фасилитация как технология выработки новых знаний: эволюция понятия и роль ведущего научно-практической конференции . . . . .	49
<i>Кузин Д. В.</i> Проблема управленческих ошибок: новый подход в российской управленческой мысли . . . . .	68
<i>Кузьмичев А. Д.</i> Дисциплина «История управленческой мысли». К исследованию вопроса . . . . .	75

<i>Любимова М. В., Комяков А. С., Подразская О. В.</i> Культура народа – в памяти достигнутого ранее .....	87
<i>Неизвестный С. И.</i> Российская управленческая мысль в XXI в. в бизнес-информатике в условиях Глобализации 2.0 .....	102
<i>Новиков Р. А.</i> Факторы и причины изменений в системах управления организациями и бизнесом в России в XXI в. ....	109
<i>Павлов М. Ю.</i> Несостоявшаяся революция 1929–1930 гг. в управлении: концепция М. А. Охитовича .....	120
<i>Пястолов О. А., Харитонов С. С., Рашидян Д. Р.</i> Эволюция концепции управления российским бизнесом 1991–2025 гг. ....	130
<i>Растова Ю. И.</i> Развитие методов управления социалистическим предприятием в трудах проф. М. Н. Грункина .....	148
<i>Тебекин А. В.</i> Факторы, определяющие формирование концепции управления .....	156
<i>Фесянова О. А.</i> Эволюция отечественной теории стратегической мотивации: от классических подходов к современным концепциям .....	168

# Организаторы конференции

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова.  
Экономический факультет (ЭФ) МГУ имени М. В. Ломоносова

Лаборатория историко-управленческих исследований ЭФ МГУ

Ассоциация выпускников ЭФ МГУ

Журнал «Управленческие науки»

## Оргкомитет конференции

- С. Е. Чернов**  
(председатель) — кандидат экономических наук, доцент, инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова
- С. А. Генина**  
(заместитель председателя) — аспирант, инженер 2-й категории кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова
- К. А. Закураева** — магистрант, ведущий инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова
- В. В. Чумаченко** — магистрант, ведущий инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова
- К. В. Гуляев** — магистрант, ведущий инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова

## Программный комитет конференции

- В. И. Маршев**  
(председатель) — доктор экономических наук,  
профессор кафедры управления  
организацией ЭФ МГУ  
имени М. В. Ломоносова
- О. С. Виханский**  
(заместитель председателя) — доктор экономических наук,  
профессор кафедры управления  
организацией ЭФ МГУ  
имени М. В. Ломоносова,  
декан ВШБ МГУ  
имени М. В. Ломоносова
- О. П. Молчанова** — доктор экономических наук,  
профессор кафедры управления  
организацией ЭФ МГУ  
имени М. В. Ломоносова,  
заместитель декана  
по дополнительному образованию
- С. В. Щелокова** — кандидат экономических наук,  
доцент, и.о. заведующего кафедрой  
управления организацией ЭФ МГУ  
имени М. В. Ломоносова
- И. В. Дволучанский** — старший преподаватель кафедры  
управления организацией ЭФ МГУ  
имени М. В. Ломоносова

## От научного редактора

В конце июня 2025 г. состоялась традиционная Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ). Проведенная в двадцать пятый раз, она стала рубежной и дала редкую возможность оглянуться назад, подвести промежуточные итоги и обозначить направления дальнейшего развития исследовательского сообщества, объединенного общим интересом к изучению истории управленческой мысли и истории управления.

История конференции началась почти тридцать лет назад — в 1996 г., в уже иной научной и исторической ситуации, на ином этапе становления истории управленческой мысли в России. За прошедшие три десятилетия эта научная область прошла путь от формирующегося исследовательского поля к самостоятельному научному направлению и образовательной дисциплине. В России опубликованы сотни учебников и учебных пособий, история управленческой мысли включена в программы ведущих университетов, регулярно выходят научные статьи и коллективные монографии. Можно говорить об уже сложившихся в России научных школах, среди которых особое место занимает **научная школа историко-управленческих исследований Московского университета** (руководитель — д.э.н., профессор В. И. Маршев).

За годы проведения конференции был накоплен значительный корпус исследований, неизменно отражавший ключевые сдвиги в понимании управления — от обсуждения концепций и моделей управления, роли государства и предпринимательства, проблем подготовки управленческих кадров и этики бизнеса до анализа национальных моделей управления, сценарного менеджмента, управленческого труда и измерений в социальном управлении. Последние годы были посвящены осмыслению российской управленческой мысли XX–XXI вв., ее истоков, трансформаций и внутренних противоречий.

Анализ материалов конференций разных лет позволяет сделать важный вывод: ИУМиБ всегда была и остается открытой площадкой для обсуждения управленческих идей в широком исследовательском диапазоне — методологическом, историческом и междисциплинарном. Именно это разнообразие подходов и тем является одной из ее ключевых ценностей.

Вместе с тем сегодняшний этап развития истории управленческой мысли в России все более настойчиво ставит вопрос о предмете исследования. В рамках конференции мы придерживаемся понимания истории управленческой мысли, сформулированного профессором В. И. Маршевым: *как процесса зарождения, развития, борьбы и смены идей, теорий, подходов и концепций управления организациями и их функциональными областями в конкретно-историческом контексте.*

В центре внимания ИУМиБ находится не управление «вообще», а именно изменение управленческих идей во времени, в их связи с социальными, экономическими, политическими и культурными условиями.

Это принципиальное уточнение важно подчеркнуть.

*Любое исследование, которое демонстрирует, как менялись взгляды на отдельные аспекты управленческой деятельности — будь то кадры, стратегии, модели хозяйствования, роль государства или логика управленческого мышления, — тем самым уже приближает нас к предметному полю истории управленческой мысли и наделяет работу историческим измерением.*

Даже локальный анализ, если он фиксирует динамику идей и их контекст, становится значимым вкладом в развитие истории управленческой мысли. Авторы реализовали этот подход в своих работах этого сборника.

Редакционная коллегия выражает искреннюю благодарность авторам настоящего издания. Представленные работы показывают, что интерес к истории управленческой мысли сохраняется, обновляется и продолжает развиваться, несмотря на методологические сложности и меняющийся научный ландшафт. Мы благодарны всем участникам за проделанную исследовательскую работу, за внимательное отношение к источникам и за попытки осмыслить управление как исторически изменчивое явление.

Надеемся, что материалы сборника станут стимулом для дальнейших дискуссий и исследований и будут способствовать углублению понимания российской и мировой управленческой мысли в ее исторической динамике.

**Дволучанский И. В.**

*Секретарь программного комитета конференции,  
Ст. преподаватель кафедры управления организацией ЭФ МГУ*

Адельфинский А. С.  
кандидат экономических наук  
кафедра экономики и бизнеса  
МГТУ имени Н. Э. Баумана

## Деконструируя физкультуру: к истокам управления российским спортом

**Аннотация.** В фокусе доклада — концепции и модели управления, лежавшие в основе советского спорта 1920-х и 1930-х гг. Показано, что в 1920-х гг. концепция управления спортом складывалась под влиянием «левого», гуманистического идеала физического воспитания, преследовалась цель милитаризации спорта. Радикальная трансформация подходов к управлению сферой физической культуры датируется 1934 г., ввиду установления контроля вождей комсомола и спортивных функционеров целью стали спортивные рекорды. Обсуждается связь этой трансформации с текущим кризисным состоянием спорта России.

**Ключевые слова:** менеджмент, спорт, милитаризация, рекордизм

Adelfinsky A. S.  
PhD (econ.)  
Economics and Business Chair  
Bauman Moscow State Technical University

## Deconstructing Fizkultura: Towards the Origins of Russian Sports Governance

**Abstract.** The research focuses on the concepts and models of governance that formed the foundation of Russian sports during the 1920s and 1930s. It shows that in the 1920s,

the concepts of governance in Soviet Sports are influenced by the humanistic and leftist ideals of physical education, with the goal of militarizing sports. The radical change in approaches to governance of the physical education dates to 1934, when control was established by Komsomol leaders and sports functionaries. The new goal was to set sports records. The link between this change and the current crisis in Russian sports is discussed.

**Keywords:** management, sports, militarization, recordism

Выступая на Петербургском международном экономическом форуме – 2025, глава Минспорта России Михаил Дегтярев раскритиковал коллег, призвав не искать причины собственной неэффективности во внешних факторах<sup>1</sup>.

Признавая специфическое состояние современного спорта России, в настоящем докладе мы намерены заняться поисками его первоисточков. Какие концепции и модели управления лежали в основе советского спорта в ранний период его становления? Как менялись эти подходы, под влиянием какой конъюнктуры и где истоки текущего состояния данной сферы?

Проблемы управления, социальная и экономическая история советского спорта пока изучены недостаточно [5]. Сложившаяся в России историографическая традиция относительно спорта уделяет главное внимание успехам отечественных атлетов на международных соревнованиях. За рамками этого узкого канона историей спорта в СССР занимаются преимущественно западные ученые, тогда как для отечественных тема спорта выглядит маргинальной [11]. Несмотря на масштабные исследования таких авторов, как Дж. Риордан, Р. Эдельман, А. Б. Сунник, М. В. Прокуменщиков, О. В. Кильдюшов, И. Б. Хмельницкая, М. О-Махони, С. Дюфресси др. [7; 4; 10; 13; 12; 14; 6; 4; 1] и растущий интерес исследователей к истории советского спорта, его ранний период нуждается в более детальном изучении.

В основу статьи легло авторское исследование истории советского спорта 1920-х и 1930-х гг. [8]. Анализ основан на изучении архивных материалов, научных публикаций и сообщений прессы этого периода. Ос-

---

<sup>1</sup> Байбаков В. Дегтярев раскритиковал бывших спортивных чиновников. Газета.ру, 19/06/2025. URL: <https://gazeta.ru/sport/news/2025/06/19/26073092.shtml> (дата обращения: 25.04.2026).

новное внимание уделяется взглядам экспертов в области спорта и физического воспитания, а также исследованию практической реализации с акцентом на детско-юношеский спорт и не только.

Результаты исследования позволили отразить несколько слоев: 1) общее видение и модель управления спортом со стороны экспертного сообщества; 2) слой политических дискуссий; 3) показная картина официальных событий; 4) реальное положение дел в детском и во взрослом спорте; 5) исходный замысел и реальные истоки комплекса ГТО как средства управления; 6) идея спортивных школ как средства преодоления дефицита инфраструктуры; 7) первопричины скатывания к текущему состоянию [8].

Очевидно, что эксперты сходились во мнении касательно концепции спорта как средства физического развития детей и учащейся молодежи. В 1920-х гг. соревнования позитивно расценивались — как средство физического воспитания, но негативно — как самоцель. Считалось необходимым больше внимания уделять менее талантливым детям. Эта концепция продолжала дореволюционный план реформы средней школы и соответствовала гуманистическому, «левому» подходу к спорту и физическому воспитанию в Западной Европе. Тем не менее низовой спорт России в 1920-х гг. находился в зачаточной стадии. Лишь 3% детей были вовлечены в официальные программы физвоспитания, согласно исследованиям 1932 г. Введение комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) как средства управления и мотивации своей главной целью преследовало милитаризацию спорта. Выявлена эволюция идей комплекса от шведского значка *Idrottsmärke* и «естественного метода» Жоржа Эбера. Создание первых спортивных школ являлось способом обеспечения доступа всех школьников к спортивным сооружениям с целью массовых занятий [8].

После 1934 г. очевидно радикальное изменение концепции управления советским спортом, когда во главу ставились уже рекордные достижения. Продвигаемые функционерами псевдолюбительского спорта, эти новые установки нашли поддержку вождей комсомола, установивших контроль над физической культурой [9]. Характерно, что новые установки шли вразрез с исходным гуманистическим замыслом, в рамках коего критиковались рекордизм и чемпионство. Однако с новыми установками ресурсы стали концентрироваться не на всех, а на более талантливых. В итоге это привело к формированию системы негуманной заботы о детстве, как назвал ее Дюфресс [1].

Полагаем, в указанной трансформации начала 1930-х гг. следует видеть истоки современного состояния спорта России. Дальнейшие исследования по ранней истории советского спорта будут полезны для вы-

работки лучших концепций управления спортом в России, нежели те, что практикуются сегодня.

---

## Список литературы

1. Dufraisse S. Facing the Involvement of Youths in Competitions: Soviet Visions and Adaptations to the Rejuvenation of Elite Sports (Second Half of the 20th Century) // *Frontiers in Sports and Active Living*, 21 October 2020.
2. Dufraisse S., *Les héros du sport. Une histoire des champions soviétiques (années 1930–années 1980)*, Ceyzérieu: Champ Vallon, 2019.
3. Edelman R., *Serious Fun: A History of Spectator Sports in the USSR*, Oxford, 1993.
4. Edelman R., *Serious Fun: A History of Spectator Sports in the USSR*, Oxford, 1993.
5. Katzer N., “Foreword”, in N. Katzer, S. Budy, A. Köhring, and M. Zeller, eds., *Euphoria and Exhaustion: Modern Sport in Soviet Culture and Society*, University of Chicago Press, 2011.
6. O’Mahony M. *Sport in the USSR: Physical Culture — Visual Culture*, Reaktion, 2006.
7. Riordan, J. (ed.), *Sport under Communism: The USSR, Czechoslovakia, the G. D. R., China, Cuba*, C. Hurst & Co Publishers Ltd.
8. Адельфинский А. С. Дети, спорт и советская физкультура: Идеи, ре-алии, планы (1920 1930-е годы) // *Cahiers du Monde Russe*. — 2024. — Т. 65. — № 1. — С. 31–53.
9. Кайзер П. «Отвоевать все мировые рекорды!» Роль комсомола и его генерального секретаря А. В. Косарева в становлении и развитии советского спорта в 1930-е гг. // *Россия XXI*. 2018. — № 6. — С. 147.
10. Кильдюшов О. В. Чемпионы в траншеях. // *Вопросы национализма*. — 2015. — № 21 (1). — С. 81–90.
11. Мухаматулин Т. А. «Серьезная забава»: Советский спорт в современной историографии // *Историческая экспертиза*. — 2020. — № 22 (1). — С. 356–365.
12. Прокуменчиков М. Ю. *Большой спорт и большая политика*. — М.: Роспэн, 2004.
13. Суник А. Б. *Российский спорт и олимпийское движение на рубеже XIX–XX веков*. — М.: Сов. спорт, 2004.
14. Хмельницкая И. Б. *Спортивные общества и досуг в столичном городе начала XX века: Петербург и Москва*. — М.: Новый хронограф, 2011.

**Аксенов В. А.**

доцент, кандидат исторических наук  
экономический факультет

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

**Платонов Д. Н.**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры истории народного хозяйства и экономических учений  
ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова

## Управленческая мысль в России второй половины XIX – начала XX в.: консервативный подход

**Аннотация.** В статье рассматривается история управленческой мысли России второй половины XIX – начала XX в. в русле ее основных направлений: консервативного, либерального и радикального. Мы стремились проанализировать идею «Запада» в русской интеллектуальной традиции. Основная часть статьи посвящена оценке взглядов трех крупнейших, на взгляд автора, представителей консерватизма, которые касались управления экономикой: Федора Васильевича Чижова (1811–1877), Сергея Федоровича Шапарова (1855–1911), Льва Александровича Тихомирова (1852–1923). В статье представлен самый общий анализ некоторых их взглядов на финансово-экономическую модель современной им России. Каждый из них имел свою особую точку зрения на основные финансово-экономические вопросы развития страны, но объединяло их равнодушие к ее судьбе. Интересно, смогла бы реализация их идей и предложений повлиять на сценарий трагедии, к которой привели свержение самодержавия и Гражданская война. Мы не претендуем на абсолютно верные выводы. Время подскажет, в чем мы ошибались.

**Ключевые слова:** финансово-экономическая модель, консервативная общественная мысль, консерватизм, либерализм, «проблема Запада», капитализм, финансово-экономическая модель, социально-экономическая реформа, экономический, статистический подход, географический подход, цивилизационный подход, глобализация, регионализация

**Aksenov V. A.**

Ph.D., Associate Professor

Department of Finance and Legal Regulation of Financial Markets

Nizhny Novgorod Institute of Management

Russian Academy of National Economy and Public Administration

**Platonov D. N.**

Doctor of Economy, professor

The Lomonosov Moscow State University

Russian Faculty of Economics

## Management ideas in Russia in the second half of the nineteenth and early twentieth centuries is a conservative approach

**Abstract.** The article examines the history of Russian managerial thought in the second half of the nineteenth and early twentieth centuries in line with its main trends: conservative, liberal and radical. The author sought to analyze the idea of the “West” in the Russian intellectual tradition. The main part of the article is devoted to assessing the views of the three largest, in the author’s opinion, representatives of conservatism who dealt with economic management, Fedor Vasilyevich Chizhov (1811–1877), Sergei Fedorovich Sharapov (1855–1911), Lev Alexandrovich Tikhomirov (1852–1923). In the article, we tried to present the most general analysis of some of their views on the financial and economic model of modern Russia. Each of them had their own special point of view on the main financial and economic issues of the country’s development, but they were united by their indifference to its fate. I wonder if the implementation of their ideas and proposals could have influenced the scenario of the tragedy that became the overthrow of the autocracy and the civil war. We do not pretend to be correct conclusions. Time will tell you what we were wrong about.

**Keywords:** financial and economic model, conservative social thought, conservatism, liberalism, “the problem of the West”, capitalism. financial and economic model,

socio-economic reform, economic, statistical, geographical, civilizational approaches, globalization and regionalization

Рассматривая управленческие взгляды на различные экономические вопросы, авторы исходят из модели Хоскинга — Аксенова — Хмелева, предложенной и прошедшей апробацию на международных конференциях, проходивших ежегодно на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова. Вариант ее может выглядеть так, как представлено на рис. 1.

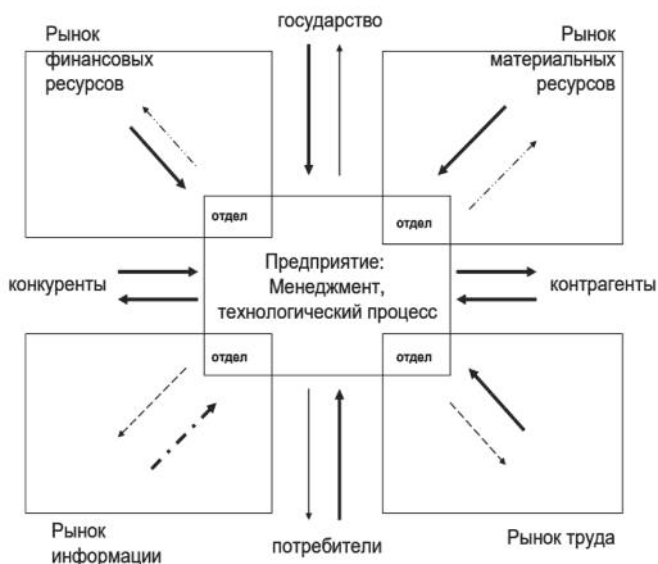


Рис. 1. Институциональная модель экономики Хоскинга — Аксенова — Хмелева [1, с. 16]

Переход к скотоводству и земледелию шел с развитием отношений внутри земледельческих общин и сопровождался заменой архаичных товарообменных операций на товарно-денежные отношения. В X в. с образованием русских княжеств одним из главных источников княжеской казны были военная добыча, выкуп, дань, которые носили натуральную форму (птицы, скот, меха, мед, воск) и собирались с покоренных

народов. Князь лично устанавливал размеры податей и повинностей, пошлины и платы. Домохозяйства крайне нуждались в материальных ресурсах, то есть земле, водных ресурсах, полезных ископаемых, скоте, орудиях труда, средствах передвижения. Приобрести их помогали другие домохозяйства, которые находились рядом, в одной соседской общине или приезжали в места обмена (ярмарки) и которые являются контрагентами. Домохозяйства, предъявлявшие платежеспособный спрос на однотипный товар, становились конкурентами.

Часть домохозяйств, которые не могли предъявить в силу разных причин платежеспособный спрос на нужную им продукцию, предлагали долговые расписки. Попадая в зависимость, эти люди лишались домохозяйств, переходили на рынок труда в качестве наемных работников, слуг или рабов. Рынок труда поставлял домохозяйствам военнопленных, жен, детей, оставшихся без родителей. Чтобы поддерживать определенный порядок, защищать домохозяйства от конкурентов, желающих захватить их ресурсы или установить свой порядок обмена, община выделяла из своей среды военные дружины или договаривалась с дружинами из соседних районов, которые показали себя более сильными. Князья получали оплату своей работы либо натуральным продуктом, либо начинали печатать деньги (использовать чужие), пытались создать государство, влиять на мотивы и организационное поведение подданных [3, с. 10–16].

В XIII в. на Руси устанавливаются регулярные платежи (посошное обложение со двора, сохи, дыма, тягла). Единицей обложения становится домохозяйство. Порядок организации домохозяйства, общины («мира») поддерживала княжеская власть. Князь стимулировал использование собственных денег как символа его власти на данной территории и за ее пределами. Финансовый рынок имел привязку к территории (государство, границы), к нормативно-правовой среде, к такой цели, как формирование денежных фондов, важным элементом которых является потребность в государственных функциях, регулировании внешней торговли, защите торговых путей, внутреннего рынка и отношений — всего, что приводит к формированию единого народа, нации, языка, денег и форм денежного обращения.

Натуральные сборы взимались княжескими наместниками в случае высокой ликвидности товара; общиной — если то или иное домохозяйство не могло в срок продать свой продукт для установленного платежа и требовало общей, «мирской» помощи в силу «круговой поруки». Община поддерживала домохозяйства при приеме новых членов, земле-

устройстве, в делах, требовавших больших затрат времени, усилий и непосильных без совместного участия. Мирские повинности, установленные общинами, могли иметь и натуральную, и денежную форму. В остальном семья жила по сложившемуся порядку. Все оставшееся в распоряжении домохозяйства шло на воспроизводство природных ресурсов, орудий труда и физических сил.

Эта финансово-экономическая модель, основанная на самоуправлении и натуральном хозяйстве, показала устойчивость. Она восстанавливалась после набегов, разорения, войн, приспособлялась под любые реформы и изменения.

В XVI в. духовный наставник Ивана Грозного протопоп Сильвестр, выходец из богатых купцов Великого Новгорода, выпустил книгу «Домострой», где описал методы ведения натурального частного общинного домохозяйства [19].

Интересно, что Иван Грозный в борьбе с княжеством Литовским использовал переселение крестьян из Литвы в московские земли. Рост числа домохозяйств давал Московскому царству налоги и финансово-экономические преимущества. Крестьяне же, переезжая с болот в более благоприятные условия, не стремились обратно. Порядок жизни их практически не менялся.

Города составляли незначительную часть населения. Однако они играли особую функцию. Для домохозяйств они предоставляли площадку для обмена и получения необходимых товаров. Накапливая средства на посредничестве и неравноценном обмене, они выделялись в социальный слой — купечество. Обосновал их идеологию Иван Посошков (самоучка из крестьян, изобретатель, предприниматель). Идеи «Книги о скудости и богатстве...» 1724 г. можно считать передовым вариантом меркантилизма в управлении [9].

Сторонник активного баланса страны Посошков внимательно относился к внешней торговле, организация которой могла защитить русское купечество от иностранной конкуренции и способствовать приумножению денег в стране.

Правящие верхи открыли для Запада обширнейший российский внутренний рынок. Вместе с тем правители западных государств хотели лишить Россию доступа к европейским морям, «загнать» ее вглубь материка, получив доступ к ее внутреннему рынку и не допуская к своим. Под понятием «Запад» понимались, прежде всего, англичане и голландцы, представители морских держав, жизнь которых была связана с доминированием на определенных торговых путях и направлениях торговли. Они об-

служивали властью в реализации ее функций, торгуя через Архангельск, и, пользуясь коррупцией, получали привилегии, льготы. Хищнические черты их поведения на российском рынке не могли изменить никакие законы, таможенные уставы, регламенты. С учетом территории, транспортных рисков без поддержки государства конкурировать с ними было практически невозможно.

Посошков сделал такую попытку. Вывозить за границу он считал правильным лишь готовые изделия, ввозить же только то, что не производилось в России. Для развития промышленности предлагал строить за счет государства мануфактуры и передавать их в частные руки. Выступая за увеличение исследования месторождений полезных ископаемых, Посошков предлагал прекратить вывоз промышленного сырья из страны и рациональнее использовать природные ресурсы. Настаивал на строжайшей экономии и контроле завышения «установленной цены» с помощью штрафов и наказаний.

Правда, поскольку он был сторонником номиналистической теории денег и предлагал вести денежное обращение на основе медных, а не золотых и серебряных денег, сохранение денег в стране с ограничением ввоза предметов роскоши вызывало сомнение. Впрочем, богатство Посошков не сводил к деньгам. Невещественное богатство он видел в «истинной правде», справедливости, законности, нравственности. Труд купцов, предпринимателей и крестьян он видел основой государственного бюджета, а не доходов чиновников и элиты (может быть, поэтому Посошков был репрессирован в 1725 г. и умер в Петропавловской крепости). А купцы, предприниматели и крестьяне все более обращали внимание на Восток, где не было мздоимства, взяток и поборов со стороны бояр и чиновников, прибегая к покровительству власти лишь в крайних случаях [13].

Реформы Петра I стали большим историческим уроком для России. Провозгласив себя императором, Петр лично определял стратегию, разрабатывал указы и занимался их внедрением. Он разделил Россию на девять губерний, 50 провинций с уездами, в которых были созданы казенные палаты, казначейства для учета поступлений в казну, выдачи средств на финансирование мероприятий. Однако сама финансовая система работала плохо. Позитивный экономический опыт Запада в российскую практику внедрялся царской «дубиной». Под задачу мануфактурного строительства Петр выделял деньги, давал льготы. Ставка была сделана на Германию, более доступную с точки зрения транспорта и имевшую избыток трудоспособного населения, купцов и предпринимателей, у ко-

торых предполагалось перенимать опыт и создавать коммерческие предприятия.

Чтобы создать мощную промышленную базу для победы в Северной войне со Швецией, нужно было финансовое обеспечение военных действий. Для этого Петр в 1718 г. ввел подушную подать вместо подворного обложения [4]. Подушная подать стала одним из основных источников пополнения казны (ее доля была около 34% всех доходов). Однако для подданных Российской империи подать оказалась трудным испытанием. В последние годы Северной войны финансовое положение государства было достаточно тяжелым. Во многих случаях власти использовали армию для сбора налогов. Налоговое бремя за время правления Петра выросло в 3 раза, а по данным других историков – даже в 5,5 раза [17]. Несмотря на финансовые трудности, достижения в начале XVIII в. были выдающимися. Кроме получения выхода к морю, Россия создала мануфактурный уклад: 200—300 мануфактур, прежде всего в отраслях тяжелой промышленности. Выйдя в Балтийское море, Россия сформировала целый слой предпринимателей, создававших промышленные предприятия. Европейцы «осваивали» западные земли, на восток шли русские купцы, опиравшиеся на общины староверов и бежавших на новые земли крепостных. Россия стала империей с российско-немецкой династией, признанной в Европе.

Далее развитие финансово-экономической мысли России шло таким же образом. Самодержавие и правительства стремились европеизировать Россию, а окраины – сохранить свою общинную самобытность, позволявшую им успешно приспособиться к новым условиям.

Долгое время считалось, что в России экономическая мысль была не так развита, как в Европе. На наш взгляд, это очень дискуссионное утверждение. Перед страной стояли другие задачи, и экономическая наука отражала их. Экономика развивалась в рамках географии и статистики. Фискальные цели требовали учета поступающих с территории налогов и сборов, а также средств, необходимых для ее удержания. Чтобы понять финансово-экономический потенциал территории, надо было изучить условия жизни на приобретенных территориях, описать их природу, климат, водные и иные ресурсы, изучить образ жизни.

Термин «экономическая география» ввел М. В. Ломоносов. В 1758 г. он возглавил Географический департамент Академии наук, а в 1763 г. приступил к созданию Российского атласа и «Экономического лексикона», которые должны были содержать все важнейшие сведения о природе и экономике России. Но еще раньше, в первой половине XVIII в.

(1727 г.), географ И. К. Кириллов выполнил экономико-географическое описание России («Цветущее состояние Всероссийского государства»), а в 1734 г. составил первый атлас. Учеником Ломоносова С. П. Крашенинниковым было составлено подробное «Описание земли Камчатки» (1756 г.). В XIX в. И. Ф. Крузенштерном, М. П. Лазаревым было организовано 40 кругосветных путешествий. Они дали большой материал для экономико-географических исследований. Экспедиция Г. И. Невельского позволила изучить огромные просторы Дальнего Востока. Русские путешественники П. П. Семенов, Н. М. Пржевальский описали Среднюю Азию [2, с. 39–55].

Кроме влияния географии экономика испытывала воздействие и политики. Осваивая огромные территории, нельзя было игнорировать их слабую интеграцию, поддерживаемую в значительной мере самодержавием и вертикалью власти. Дискуссии шли вокруг доходов и расходов государственной казны и распределения их по вертикали. Можно ли было в этих рамках решить вопрос малоземелья крестьян, слабой культуры их труда и низкой товарности? По этому вопросу экономисты разделились на «монархистов-охранителей», «славянофилов» и «западников». Экономические взгляды западников представляли не только ученые А. П. Заблоцкий-Десятовский, И. В. Вернадский, но и такие авторитетные практики, как С. Ю. Витте. Долго взгляды славянофилов считались чисто политическими. Последние исследования показывают, что это не вполне правильно.

Рассмотрим взгляды ученых, представлявших монархистов-охранителей, славянофилов и примыкавших к ним консерваторов.

Лидером первых, наверное, можно считать Л. А. Тихомирова. Член «Земли и воли» и «Народной воли», он во второй половине жизни отказался от своих взглядов и перешел к монархизму, сохраняя личные связи со славянофилами. По поручению председателя Совета министров П. А. Столыпина Тихомиров подготовил ряд записок по церковному и рабочему вопросу, доказывая необходимость создания рабочих союзов, связанных с Русской Православной церковью. В отличие от славянофилов, Тихомиров важную роль отводил религиозному вопросу, а не задачам объединения славянских земель под политико-культурным влиянием России.

Высказываясь по финансово-экономическим вопросам в книге «Вопросы экономической политики» [10], Тихомиров отмечал, что доминирование на мировом рынке стран, имеющих прямой доступ к морским транспортным путям, заканчивается. Заканчивается и первоначальное

положение России как сырьевого придатка в международном разделении труда. Модернизм («модерность», модернизация), по мнению Тихомирова, не оправдал идеологических надежд. Опыт стран с догоняющей модернизацией показал важность национальной специфики развития, ее многовариантности. И «русский случай» при всей его исключительности во времени и пространстве мировой истории один в целом ряду других.

Тихомиров, в целом позитивно оценивая роль капитализма, подчеркивал при этом всю сложность и неоднозначность этого явления применительно к российским условиям. Он полагал, что Россия как страна «второго эшелона», отталкиваясь от опыта европейского экономического развития, во многом оцениваемого им негативно, сможет при правильной социально-экономической политике, проводимой верховной властью, избежать тех пагубных последствий капитализации. Его мнение противопоставлялось мнению ряда экономистов и публицистов, ратующих в духе Витте за наводнение России иностранными капиталами.

Он отстаивал другую форму экономической модели развития. Его идеалом являлась экономическая автаркия, создающая мощное самоудовлетворяющееся производство, практически не зависящее от иностранного капитала и развивающееся под эгидой государства, регулирующего все экономические процессы [9; 10]. По мысли Тихомирова, необходимо всячески способствовать созданию сильного внутреннего рынка, основываясь на возможно более тесной связи своей же фабрики с собственной землей, где иностранный рынок является исключением, не основой, а небольшим придатком, даже если иностранное сырье будет дешевле [19]. Идеалом этого самобытного национального течения была независимая от западных стран экономика, регулируемая сильной самодержавной властью, имеющей при этом традиционный нравственный характер.

Протест у сторонников национально ориентированной экономики, к числу коих принадлежал и Тихомиров, вызывал не сам факт внешней торговли, который ими отнюдь не отрицался, а ее неравноправный характер, ориентированный лишь на эксплуатацию сырьевых ресурсов России по заниженным ценам. Наиболее отчетливо подобная антинациональная экономическая политика проводилась, по его мнению, в годы премьерства Витте. Особенно беспокоило Тихомирова, что направленность социально-экономической политики отрывалась от национальной почвы. Поэтому он усматривал в экономической политике того периода

осуществление не национально-государственных интересов, а интересов бюрократической и промышленной олигархии.

С другой стороны, резкий уход Тихомирова от идей либеральных народников был вызван ходом истории. Воспитанные демократической журналистикой 60-х гг. на пропаганде европейских идей науки и прогресса, радикалы 70-х гг. попытались теоретически переработать западные политико-философские доктрины модернизма применительно к специфическим условиям развития русской истории. Фактически они создали новую оригинальную социальную доктрину, нашедшую выражение в народничестве.

В рамках идей народничества существовало убеждение о существовании возможности для России преодолеть негативные последствия капитализма через использование структуры общины со ставкой на развитие мелких народных промыслов. Такой взгляд получил негативную реакцию от русской передовой интеллигенции и от представителей интеллектуальной мысли Запада. Однако такая реакция отечественных и западных интеллектуалов оказалась несостоятельной. Тихомиров это понял ранее других. Материальные инструменты модернизации (техника, индустриализация и т.д.) он не отвергал, но отвергал ее духовные инструменты (демократия, плюрализм).

В западной историографии есть мнение, что Тихомиров, по сути, не менял своих корневых взглядов, поскольку его идеалом (и в период революционной деятельности, и после) была сильная и независимая Россия, базирующаяся на национальных традициях и идеях социальной стабильности и справедливости.

Объяснялся же переход Тихомирова в консерватизм как противовес либерализму и социализму. В Европе идеи модернизации распространялись не одновременно. В том же веке в регионах и странах более позднего вовлечения в прогресс и модернизацию (Германия, Южная Европа) [19], в отличие от англо-французского мира, идеи модернистского прогресса уже были поставлены под сомнение (от немецких романтиков, Ф. Ницше, русских славянофилов до Ф. М. Достоевского), встретили сопротивление, были выдвинуты некие антимодернистские теории, идеи псевдомодернизации [18].

С этой точки зрения к числу представителей этого направления, кроме Тихомирова, можно отнести С. Ф. Шарапова, Д. И. Менделеева и ряд других мыслителей.

Одним из наиболее заметных славянофилов был Сергей Федорович Шарапов (1855–1911). Как экономист-теоретик он рассматривал

широкий круг вопросов, рассуждал об экономической и финансовой науке<sup>1</sup>.

Главным, исходным вопросом управления Шарапов считал идею сохранения в России абсолютной монархии, разделив при этом административное и хозяйственное управление, отделив «дело государево» от «дела земского». Шарапов был против либеральных реформ, направленных на уничтожение дворянского землевладения, поскольку это могло негативно отразиться на отношении крестьян к частной собственности.

Сергей Федорович выступал против реформ, инициированных тогдашним министром финансов Сергеем Юльевичем Витте, резко критиковал идеи Витте о необходимости привлечения иностранного капитала в экономику империи, поскольку был уверен, что зарубежные инвестиции не способствовали экономическому развитию страны, а лишь приводили к сосредоточению большей части доходов в руках иностранных предпринимателей<sup>2</sup>. По его мнению, введение золотого стандарта в 1897 г., благодаря которому бумажные рубли можно было обменять на определенное количество золота, делало уязвимым положение землевладельцев, поскольку лишало их оборотного капитала, который до установления золотого стандарта в случае недостатка мог быть восполнен с помощью эмиссии. Вслед за французскими физиократами, он считал, что государство должно в первую очередь развивать не промышленность, а сельское хозяйство, ибо Россия — аграрная страна. Усиленное насаждение промышленности отнимает рабочие руки у земледелия [16]. Развитие российской промышленности приводит к росту рабочего сословия, «которое чуждо сельскому патриархальному миру...».

Шарапов считал, что современные ему капиталисты привозят с собой не столько технологическую культуру, сколько мировоззренческую. Выступая за некапиталистический путь модернизации сельского хозяйства, Шарапов последовательно отстаивал существование общины, являвшейся, по его мнению, «последним прибежищем русских исто-

---

<sup>1</sup> Репников А. В. Последний романтик славянофильства // Русская народная линия. 2005. 20 дек. URL: [https://ruskline.ru/analitika/2005/12/20/poslednij\\_romantik\\_slavyanofil\\_stva](https://ruskline.ru/analitika/2005/12/20/poslednij_romantik_slavyanofil_stva) (дата обращения: 25.04.2025).

<sup>2</sup> Хозяйственник-славянофил // Коммерсантъ Наука. 2019. № 23, 30 мая. С. 7. URL: [https://ruskline.ru/analitika/2005/12/20/poslednij\\_romantik\\_slavyanofil\\_stva](https://ruskline.ru/analitika/2005/12/20/poslednij_romantik_slavyanofil_stva) (дата обращения: 25.04.2025).

рических идеалов». Община, с точки зрения Шарапова, – это не просто хозяйственный механизм, а великий нравственный регулятор отношений в крестьянской среде, само существование которого имеет огромное духовное и воспитательное значение для ее членов. Шарапов связывает слова «община» и «соборность». В речи, произнесенной 30 ноября 1907 г. при открытии Аксаковского литературного общества, Шарапов сказал: «Русская община, и только она, выдержала и помогла выдержать государству и бесконечные нашествия всяких врагов на наши беззащитные равнины, и крепостное право, и господство петербургской бюрократии. Община претворила и восала в русский государственный организм бесчисленные инородческие племена. Община – хранилище и народного духа, и исторических преданий в то время, как верхний класс изменил своему народу и своей истории».

Шарапов считал, что община представляла собой устойчивую хозяйственную организацию, которая, с одной стороны, препятствует разорению крестьянства, а с другой – способствует быстрому распространению полезных нововведений<sup>1</sup>. Сначала она крайне настороженно относится к любым новациям, но зато всякое частное улучшение, произведенное в общине, подхватывается затем всей остальной массой. При этом, имея инженерное образование, Шарапов после выхода в отставку в своем родовом имении успешно занялся сельским хозяйством. Благодаря полученному во Франции опыту он смог сконструировать новый вид плуга, который бесплатно раздавал крестьянам. Тридцать тысяч плугов из его мастерской в одном только Вяземском уезде заменили прежнюю соху. Плуг этот получил распространение не только в Российской империи, но и в других странах. Более того, он не раз выступал в качестве экспоната на международных выставках.

В то время как «община обладает тысячью орудиями самосохранения», отдельный хозяин, особенно хуторянин, «страшно неустойчив». Попытка Столыпина замещения общины индивидуальным землевладением подрывала основу коллективизма, толкала «хуторянина» к коррупции и помощи чиновников. Поэтому имеющая место деградация общины, по мнению Шарапова, была связана не с ее вырождением,

---

<sup>1</sup> Сергей Федорович Шарапов // Интернет-чемпионаты. Для банков и банковских специалистов: конкурс биографических докладов «Экономика в лицах» (2020). URL: <https://champ.proftest.ru/247/24.php> (дата обращения: 25.04.2025).

а с отсутствием продуманной государственной системы покровительства общинному землевладению<sup>1</sup>.

Еще одним заметным экономистом в среде славянофилов был Федор Васильевич Чижов. Он редактировал разные издания (журнал «Вестник промышленности» и ряд других), выступая апологетом научно-технического образования в России [7].

Он проявил себя последовательным теоретиком протекционистского торгово-промышленного развития России. При этом взимать таможенные пошлины предлагал не кредитными (бумажными) рублями, а золотом.

Критикуя своих коллег (Хомякова, Киреевского, Аксакова, Самарина) за излишнюю «враждебность европейскому пути развития», Федор Васильевич поддержал строительство железных дорог. Его не устраивала организация работ. Монополистом строительства выступало Главное общество российских железных дорог, возглавляемое иностранными банкирами. Производством же работ занимались французские инженеры [6].

На страницах своих изданий Чижов негодовал и указывал на несведущих французов, «грабивших Россию», на жуликов Главного общества. Федор Васильевич говорил о том, что Россия нуждается в действительных капиталах и дельных промышленниках, а не в заезжих проходимцах, действующих с заднего крыльца, добывающих себе, пользуясь случаем и невежеством, монополии и вместо внесения капиталов поглощающих собственные российские средства бюджета.

Чтобы доказать возможность иной организации строительства железных дорог, Чижов, не ограничившись призывами и разоблачениями, вместе с компаньонами (братьями Шиповыми, бароном А. И. Дельвигом, И. Ф. Мамонтовым и др.) создал акционерное общество по строительству первой русской частной «образцово-показательной паровозной железной дороги между Москвой и Троице-Сергиевым Посадом силами исключительно русских рабочих и инженеров и на деньги русских купцов, без участия иностранного капитала». Московско-Троицкая железная дорога от Москвы до Сергиева Посада (70 км) была открыта в 1862 г. Полностью окупилась она уже через 3 года.

---

<sup>1</sup> Чижов Федор Васильевич // Интернет-чемпионаты. Для банков и банковских специалистов: конкурс биографических докладов «Экономика в лицах» (2020). URL: <https://champ.proftest.ru/247/20.php> (дата обращения: 25.04.2025).

Проповедуя воспитание русских специалистов русскими [8], Чижов сумел предотвратить продажу иностранцам Московско-Курской железной дороги. Товарищество, купившее дорогу, выбрало председателем Ф. В. Чижова. По предложению Чижова было совершено также строительство Московско-Ярославской железной дороги, в том числе ветки Ярославль — Вологда. В 1876 г. Чижов организовал строительство Донецкой каменноугольной железной дороги до Мариуполя, которую возглавил его ученик С. И. Мамонтов.

Чижов был сторонником равномерного развития регионов Российской империи. Он предлагал расширять не только сеть железных дорог, но и реальных училищ в стране, открывать доступ к высшему инженерному образованию выходцам из разных сословий, вводить в университетах преподавание технических дисциплин<sup>1</sup>. На научно-техническое образование были направлены все немалые накопленные Чижовым средства [5].

Зарекомендовав себя деловым и честным предпринимателем, в 1866 г. Чижов был избран председателем правления Московского купеческого банка, а через 3 года и руководителем Московского купеческого общества взаимного кредита. Его программа вызвала неограниченное доверие у членов правления банка и Московского купеческого общества взаимного кредита. Его имя использовалось как ручательство за правильное ведение всякого дела с партнерами за границей и перед русской высшей администрацией.

Заключение. Сегодня дискуссии о путях развития России разворачиваются с новой силой. Центральными оказываются и те вопросы, которые поднимали перечисленные в статье авторы [15]. Интересно, что на новом этапе смотрятся они несколько иначе и даже меняют сущность и содержание [14].

---

## Список литературы

1. Аксенов В. А. Проблема использования сценарного метода при анализе, прогнозировании и стратегическом управлении // История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения: материалы XVIII Международной конференции,

---

<sup>1</sup> Ломов В. 5.041 «Бескорыстнейший из людей» Федор Васильевич Чижов // Проза.ру. 2015. 5 февр. URL: <https://proza.ru/2015/02/05/415> (дата обращения: 25.04.2025).

- Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет, 29–30 июня — 1 июля 2017 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — С. 13–18. — ISBN 978-5-906783-65-3.
2. Аксенов В. А. Развитие взглядов на управление хозяйством регионов: история, современность // Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история и современность: сборник. — 2021. — С. 39–55.
  3. Аксенов В. А., Носаков И. В., Хмелев И. Б. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России // Финансовые рынки и банки. — 2022. — № 6. — С. 10–16.
  4. Анисимов Е. В. Податная реформа Петра I: введение подушной подати в России. 1719–1728 гг. — Л.: Наука, 1982. — 296 с.
  5. Васильев И. Ю. Коллектив выживания: к историографии вопроса // Исторический формат. — 2022. — № 1 (29). — С. 145–150.
  6. Виргинский В. С. Возникновение железных дорог в России до начала 40-х годов XIX века / В. С. Виргинский. — М.: Государственное транспортное железнодорожное издательство, 1949. — 272 с.
  7. Головачев А. А. История железнодорожного дела в России / науч. ред. А. А. Белых. — М.: Дело, 2016. — 565 с.
  8. Коренев Л. И. Железнодорожные короли России. — СПб.: ПГУПС, 1999. — 112 с. — ISBN 5-7641-0040-2.
  9. Маевский В. А. Революционер-монархист. Памяти Л. Тихомирова. — Нови Сад, 1934.
  10. Милевский О. А. Л. А. Тихомиров: из истории формирования консервативной мысли в России в конце XIX — начале XX веков: автореф. дис. ... д-ра ист. наук. — Томск, 2007. — URL:<https://www.dissercat.com/content/la-tikhomirov-iz-istorii-formirovaniya-konservativnoi-mysli-v-rossii-v-kontse-xix-nachale-xx/read> (дата обращения: 02.05.2026).
  11. Платонов Д. Н. Глава 8. «Невещественное богатство» И. Посошкова и проблемы человеческого капитала в русской хозяйственной культуре XVIII века // Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / рук. проекта И. Н. Шапкин. — М., 2017. — С. 124–130.
  12. Платонов Д. Н. Зачем в середине XVI века был составлен русский «Домострой»? // XX Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роль менеджеров: вчера, сегодня, завтра»: материалы конференции, 2019. — С. 189–191.

13. Платонов Д. Н., Хабибуллина Е. Х. О континентальности отечественной экономики и проекте народно-хозяйственного комплекса России // *Философия хозяйства*. — 2024. — № 6 (156). — С. 72–82.
14. Платонов Л. Н. Европеизация России и смена стратегии экономического развития // *Философия хозяйства*. — 2025. — № 9 (157). — С. 89–94.
15. Платонов Л. Н., Золотарева В. П. Историческое своеобразие российских модернизационных процессов // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. — 2025. — Т. 22, № 1 (139). — С. 5–11.
16. Репников А. В. Л. А. Тихомиров, схимник от самодержавия // *Россия и современный мир*. — 2002. — № 3 (36). — С. 202–223.
17. Соколова Н. В. Податная реформа Петра I и крестьянская община: о некоторых компенсаторных механизмах «выживания» аграрного социума // *Петр Великий: исследования и открытия к 350-летию со дня рождения: материалы Международной научной конференции / Российское историческое общество, Институт российской истории РАН, Санкт-Петербургский институт истории РАН*. — М., 2022. — С. 605–614.
18. Шарапов С. Ф. Опыт русской политической программы. — М.: Т-во типо-литографии И. М. Машистова, 1905. — 97 с.
19. Tidmarsh K. L. Tikhomirov and a Crisis in Russian Radicalism // *Russian Review*. — 1961. — Vol. 20, no. 1. — P. 45–63. — URL: <https://www.dissercat.com/content/la-tikhomirov-iz-istorii-formirovaniya-konservativnoi-mysli-v-rossii-v-kontse-xix-nachale-xx/read> (дата обращения: 02.05.2026).

Джиоева А. А.  
доктор филологических наук, профессор  
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

## Сценарный менеджмент в спортивной парадигме

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена проблемам менеджмента в спорте, взятым в сценарной парадигме. На примере известного английского клуба «Манчестер Юнайтед» дается иллюстрация актуальных положений в футбольном мире, подтверждается значимость сценарного подхода к научному описанию особенностей рассматриваемого феномена. Выделяются акторы сценария, его особенности и варьирование по своим размерам от микро- до макросценариев. В качестве ключевых акторов, выделяемых в статье, особое внимание уделяется сценариям «Sir Alex Ferguson» и «Class 92». В составе этих сценариев выделяются тесно коррелирующие с ними составляющие, которые, в свою очередь, могут становиться микросценариями и адекватно вписываться в общую картину.

**Ключевые слова:** сценарий, интегральность, спортивный менеджмент, «Манчестер Юнайтед», микро- и макросценарии, Сэр Алекс Фергюсон, «Class 92», Дэвид Бекхэм, Райан Гиггс

Dzhioeva A. A.

## Scenario Management within Sports Paradigm

**Abstract.** The present article deals with the issues of sports management analyzed within scenario paradigm. Illustrated with a famous English club “Manchester United” the article exemplifies the key issues in football, supporting the importance of scenario approach

to the research of the characteristics of the analyzed phenomenon. Stressed are the actors of the scenario, its specific peculiarities and variability of the latter depending on the size of the scenario and starting with micro-ones and ending with macro scenarios. The likes of “Sir Alex Ferguson” and “Class 92” are taken as key actors scenarios. Correlated to these are scenarios within the ones which in their turn may function as micro-scenarios and be adequately introduced into the general picture.

**Ключевые слова:** scenario, integrity, sports management, “Manchester United”, micro and macro scenarios, Sir Alex Ferguson, bootgate, “Class 92”, David Beckham, Ryan Giggs

Интегральность познания окружающего нас мира предполагает изучение объектов мира и его главного представителя — человека — с максимально разнообразных точек зрения и многочисленных сторон этих объектов. Важную роль в такой интегральной парадигме играет сценарная концепция, приложимая в целом ко всем областям знания, в том числе к изучению спортивной деятельности. Менеджмент в этом случае все больше и чаще занимает свою активную позицию, сводясь к рассмотрению спортивных феноменов с точки зрения управленческих особенностей и способов решения менеджерских задач. При этом сценарный подход касается как акторов сценария, так и менеджеров конкретного сценария.

Концепция сценарного менеджмента давно интересовала научную общественность и уже заняла одну из ведущих ролей в общих теориях управленческой мысли и, шире, в процессах познания мира в целом. Этим же идеям были посвящены как минимум две конференции по управленческой мысли, с успехом проходившие на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова в 2016 и в 2017 гг. [1; 2]. Будучи представленной в трудах ученых на протяжении всей истории управленческой мысли, она прочно утвердилась в научных изысканиях и получила совершенно заслуженное место в менеджерской теории и практике. Основанная на искусствоведческой парадигме, сценарная концепция уже вышла за пределы искусства и широко распространилась в самых разных областях познания мира. Это, с одной стороны, отвечало ожиданиям интегральной науки, представляющей собой анализ данных из разных областей знания с их последующей интеграцией, позволяющей по-новому взглянуть на понимание объектов мира, в том числе и холистического описания научного объекта исследования. С другой стороны, подобный подход к изучению явлений окружающего нас мира отвечает но-

вейшим тенденциям познания научных объектов не только с точки зрения логики и количественных расчетов, но с позиций эмоционального восприятия исследуемого феномена, представленный в книге Дэниэля Пинка «A Whole New Mind» [3].

Достаточно долго такой подход к познанию не был интегрирован в мировую науку, но в XXI в. с его помощью передовая научная мысль позволила раскрыть все новые области постижения действительности. В отличие от левополушарного, линейного познания объектов, он позволил создавать целостное видение этих же объектов, связей между ними и, наконец, интегрального видения мира.

Данный подход не противоречит левополушарному логическому способу познания, а предполагает соединение обоих, при котором креативное мышление может соединиться с абстрактно-логическим и позволять ученому научно обосновывать феномен творческих изысканий. Именно с этих позиций можно рассматривать концепцию сценарного менеджмента в спортивной парадигме.

Концепцию спортивного менеджмента можно успешно иллюстрировать на примере футбольного менеджмента, который, в свою очередь, будет репрезентирован в сценарии английского клуба «Манчестер Юнайтед». Являясь предельно иллюстративным в истории клуба, он может стать максимально сценарным как в диахронии, так и в синхронном плане. Ограничиваясь пределами данной статьи, мы кратко охарактеризуем наиболее яркие сценарии, которые фигурировали как в бизнесе и брендинге, так и в собственно футболе, так сказать, «на поле и за его пределами» («on and off the pitch»).

Один из самых ярких сценариев данного клуба можно было бы сформулировать как «Class 92», представляющий собой наиболее плодотворный период в истории «Манчестер Юнайтед». Сформированный и наиболее успешный под руководством сэра Алекса Фергюсона, являвшегося ключевым актором данного сценария «Юнайтед», он включает в себя отдельные сценарии в виде других, исполнительных акторов команды, таких как Дэвид Бекхэм, Пол Сколлиз, Райан Гиггз, Гарри Нэвилл, Фил Нэвилл и Ники Батт. Каждому из этих акторов дан ник, который закрепился у них на протяжении их футбольной карьеры и за ее пределами.

Связанные с центральным сценарием под названием «Манчестер Юнайтед» отдельные сценарные репрезентации характеризуют каждого из них в отдельной мини-парадигме.

Так, с образом сэра Алекса Фергюсона ассоциируются сценарии «SAF» как обобщенный вариант, «Govan», «Winning Mentality», «Attack!

Attack! Attack!», «Fergie Time», «Treble», «Champagne Football», «Bootgate», «Hairdryer Treatment», «Harvard Business School Lecturing» и ряд многих других.

Интересно отметить, что сценарии отдельных позиций могут пересекаться своими компонентами, поэтому будем называть их микросценариями. Так, например, микросценарий «Bootgate» может пересекаться со сценарием «David Beckham», содержащим одного из двух главных акторов этого сценария – Дэвида Бекхэма. Сценарий «Fergie Time» пересекается со связанным с ним сценарием «1999 Bavaria Finale», который содержит описание события, драматически развернувшегося в финальном матче Кубка Европейских Чемпионов, называемом еще Лигой Чемпионов. В нем команда «Манчестер Юнайтед», проигрывая мюнхенской «Баварии» на продолжении всего матча, смогла в добавочное время (сценарий «Fergie Time») сравнять счет и затем забить победный гол. Именно после этого матча в футбольную лексику вошло словосочетание «Fergie Time», которое отражало вначале стиль игры команды Алекса Фергюсона, а затем расширило сферы своего использования и стало сценарной составляющей стиля игры других команд Английской Премьер-лиги, например команды «Челси» периода Жозе Моуриньо и ряда последующих тренеров.

Актером сценария «Fergie Time» и коррелятивного сценария «1999 Bavaria Finale» (болельщики «Юнайтед» часто называют его «Nou Camp 1999») стали Дэвид Бекхэм, Райан Гиггз, Тедди Шерингем и команда в целом, но ключевым актером суждено было стать легендарному нападающему, часто выходящему на поле из состава запасных, бельгийскому форварду Оле Гунар Сольскьеру (Сульшеру), которому удалось забить победный гол после сравнявшего счет и забившего гол Тедди Шерингема. Это привело в итоге к одной из наиболее драматичных концовок финальных матчей в истории футбола в целом. При этом контексты типа «We never die!», «Believe!», «Will United score? – They always score!» и ряд других становятся отдельными сценариями в общей концептуальной схеме макросценариев «Fergie Time» или «Nou Camp 1999» и еще шире «Manchester United» в целом.

Следует отметить, что статус концепта «сценарий», как и его корреляты «микросценарий» и «макросценарий», носит динамичный характер и может взаимозаменяться и взаимодополняться в зависимости от исходной задачи сценарного описания. Иными словами, например, сценарий, в котором центральным компонентом является легендарный бельгийский форвард и потому именуемый «Ole Gunnar Solskaire», может из частич-

ной составляющей макросценария «Treble» или еще более масштабного «Manchester United» быть представленным как самостоятельный сценарий в макрорепрезентации и содержать множество других детализаций и связанных с ними компонентов, таких как «baby-faced assassin» (= ник Оле Гунар Сольскьера как наиболее яркий вариант реализации легендарного нападающего на футбольном поле), как «Manchester United Manager» и ряд других составляющих основного сценария.

Интересно отметить, что ники игроков и, в частности, акторов сценария «Class 92» могут, помимо составляющих, сами становиться сценариями и выступать в качестве центральных элементов репрезентируемой ситуации и/или коррелятивного контекста. Так, ник «The Welsh Wizard» («Валлийский волшебник»), связанный в качестве основной составляющей со сценарием «Ryan Giggs», делает акценты как на этническую принадлежность игрока, так и на манеру его игры, а именно стабильность на поле, талант исполнителя, приносящего «волшебные» голы своей команде (например, гол лондонскому «Арсеналу» в полуфинале Кубка Англии сезона 1998–1999 гг., приведшему не только к победному результату и выходу в финал, но и к завоеванию Кубка командой «Юнайтед» после победы над «Newcastle United»), и, наконец, репрезентированного в конечном сценарии, именуемом «Treble».

Отдельным сценарным компонентом разных репрезентативных коррелятивов может стать другой финал Лиги Чемпионов «Chelsea – Manchester United» в «Luzhnik 2008», где, в свою очередь, серия пенальти после ничьей в основное время оказалась другим драматическим сценарием, принесшим команде Алекса Фергюсона заслуженную победу и главный трофей Лиги Европейских Чемпионов.

При этом роль «Валлийского волшебника», помимо роли легендарного голкипера «Юнайтед» Эдвина ван дер Саара, отбившего пенальти челсинского игрока Анелька и принесшего победу своей команде, оказалась одной из ключевых в сценарии с пенальти, в которой Гиггз, выйдя на поле в критические мгновения матча, внес спокойствие, решимость и уверенность в победе, создав во многом атмосферу стабильности для своей команды и болельщиков.

Отдельной составляющей сценарного образа «валлийца» могут стать, с одной стороны, период деятельности Р. Гиггза как играющего тренера «Манчестер Юнайтед» и, с другой стороны, как временно исполняющего роль тренера команды, со всеми вытекающими отсюда компонентами «Interim manager scenario».

Можно было бы еще бесконечно описывать «Манчестер Юнайтед» в сценарной парадигме, в том числе и остальных выдающихся акторов «Class 92», «Treble» и других репрезентаций этого во многом уникального клуба, таких как «Paul Scholes as a Widefield Maestro», или «Garry Neville is a Red. He hates scousers», или легенду «Класса 92» Дэвида Бекхэма, однако ограничимся размерами данной статьи и выводами по ней, оставив благодатную и благодарную область исследований для будущих публикаций.

Закljučая же настоящую статью, отметим следующее:

1. Интегральный подход в исследованиях сценарной концепции является продуктивным средством изучения феноменов науки и постижения разных сторон изучаемых объектов, благодатно оправдывающих соединение разных подходов, оправданных получаемыми результатами.
2. Сценарный подход занимает все большее значение и в пределах управленческой науки и может вполне уверенно считаться важной вехой в истории менеджмента, равно как и в новейшей стадии науки об управлении.
3. Заимствованный из области искусства термин «сценарий» и связанная с ним сценарная концепция постижения сути научных изысканий с успехом используются в экономике, бизнесе и менеджменте.
4. Спортивные сценарии особенно иллюстративны с точки зрения их структуры, смысловой наполняемости и адекватности подходов к их изучению.
5. Пример широко известного в мире клуба «Манчестер Юнайтед» отлично иллюстрирует разнообразие и многосторонность объекта исследования и позволяет дать широкую картину, характеризующую всю многогранность клуба в самом ярком ее освещении.

---

## Список литературы

1. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет: материалы конференции 30 июня — 2 июля 2016 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 335 с. — ISBN 978-5-906783-36-3. — URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment> (дата обращения: 26.04.2026).

2. История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения. XVIII Международная конференция: материалы конференции 29–30 июня — 1 июля 2017 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 230 с. — ISBN 978-5-906783-65-3. — URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=42175&p=attachment> (дата обращения: 26.04.2026).
3. Pink H. D. A Whole New Mind: moving from the Information Age to Conceptual Age. USA: Riverhead Books, 2005.

**Закураева К. А.**  
магистрант  
экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова

## **История управления здравоохранением в период 1880–1930 гг.**

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие медицины и управления здравоохранением в России. Особое внимание уделяется земской медицине: переходу от разъездной помощи к участковой системе и формированию трехзвенной структуры медицинской помощи. Далее анализируется становление централизованной модели советского здравоохранения, связанной с деятельностью Н. А. Семашко и созданием Народного комиссариата здравоохранения. Раскрываются предпосылки, ключевые принципы системы Н. А. Семашко: бесплатность, общедоступность, профилактическая направленность и государственное управление. Подчеркивается значение этой модели для борьбы с эпидемиями, санитарного просвещения и развития врачебно-санитарного законодательства.

**Ключевые слова:** история управления, управление здравоохранением, история управления здравоохранением

**Zakuraeva K. A.**  
Master's student  
Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова

## **The history of health care management within 1880 and 1930**

**Abstract.** The history of healthcare management is understudied in scientific literature, so the results of this study may be useful for future research. In addition, the models and concepts of healthcare management have been actively transforming over the past three decades. That is why this study will be useful for managers of healthcare organizations

in both the private and public sectors, due to the need to know the factors that lead to changes in healthcare management to be prepared for them.

**Keywords:** history of management, health care management, history of health care management

Перед тем как перейти к анализу менеджмента в сфере общественной медицины, стоит учесть, что общественное здравоохранение включает в себя широкий спектр социальных, организационных, экономических, правовых и других проблем медицины, здоровья населения, его мониторинга и охраны. А. В. Тиховодова определяет общественную медицину как «деятельность передовых представителей медицинского сообщества и различных слоев социума, осуществляемую на общественных началах, направленную на улучшение медико-санитарного обслуживания населения и борьбу с массовыми заболеваниями» [7, с. 41].

Активное развитие общественной медицины в России часто связывают с Земской реформой 1864 г. Данное политическое преобразование привело к созданию земств, которые считались институтом самоуправления, в 34 губерниях Российской империи. Однако реформа не распространялась на многие другие губернии вплоть до конца XIX в. В функционал земств входили: оказание медицинской помощи сельскому населению, санитарный надзор и практические санитарные мероприятия, санитарная статистика, а также пропаганда гигиенических знаний на территории определенного округа. К особенностям земской медицины относят общественный характер, ориентацию на профилактику, коллегиальность управления, бесплатность и доступность.

До 1880 г. система организации земского здравоохранения пережила свой первый этап развития, разъездную медицинскую помощь. Доктор, как правило, живший в городе, был вынужден объезжать вверенную ему территорию в течение 4–5 дней в неделю. В большинстве случаев это были фельдшерские пункты в деревнях и селах. Оставшиеся дни недели врач принимал пациентов у себя на дому. Концепция разъездной медицинской помощи имела ряд недостатков: отсутствие транспорта, медленные разъезды, отсутствие возможности оказать качественную медицинскую помощь на дому из-за нехватки помощников хотя бы с начальным медицинским образованием. Чтобы решить данные проблемы, территории были разделены на врачебные участки, на каждом из которых располагались земская больница, амбулатория, 1–2 фельдшерских пункта и аптека.

Теперь больницы были не только в городах, но и в селах и крупных деревнях. В больницах был установлен стационарный порядок. Таким образом, в земской больнице было около 10 стационарных коек, отделение для рожаящих женщин, инфекционное и амбулаторное отделение, а также квартира, где проживал земский врач. Доктора в таких учреждениях имели уникальные навыки, поэтому для оказания специализированной помощи пациентов направляли в земские уездные и губернские больницы, где было больше врачей со специальными профессиональными навыками. Также они были больше и лучше оборудованы. В уездных больницах работало 3–4 врача, фельдшеры и практиканты, а коек было несколько десятков. Губернские больницы были еще больше и являлись базой подготовки кадров для уездных больниц. Количество лечебных отделений также превосходило. Руководить губернской больницей могли врачи, как правило, хирурги, которые занимались не только практической, но и научной работой.

На первом этапе развития организации земской медицины больницы осуществляли свою деятельность платно. Однако стоимость за лечение постоянно снижалась. В начале XX в. плату брали в основном с пациентов из других уездов или ведомственных больниц. Выдача лекарств же для большей части пациентов была бесплатной. Спонсорами земских больниц были благотворительные общества и меценаты, от которых и зависели условия оказания медицинской помощи больным.

Таким образом, разделение территорий на врачебные участки привело к формированию трехзвенной структуры медицинской помощи сельскому населению: врачебный участок, уездная больница, губернская больница. Второй этап развития организации земского здравоохранения оказался оптимальным. Несмотря на трудности, общественное здравоохранение России развивалось быстрыми темпами. А врачебный участок как форма организации медицинской помощи «был рекомендован в 1934 г. Лигой Наций другим странам» [6].

В науке управления здравоохранением известно множество классификаций систем здравоохранения. В качестве основы каждой классификации принимаются разные сущности. В медицинском научном сообществе принято считать, что одним из важнейших признаков классификации является степень централизации управления системой здравоохранения. Это значит, что управление системой здравоохранения может быть централизованным, децентрализованным или смешанным. В частности, российская модель является примером централизованной модели управления. Другими словами, она резко ограничивает самостоятельность медицинских учреждений и ориентирована на масштабное развитие [5].

Перед тем как перейти к ключевой фигуре, к создателю советской системы управления медициной – Н. А. Семашко, – необходимо определить исторический контекст создания этой системы управления. Сегодня все россияне привыкли к данной системе здравоохранения, однако ее возникновение потрясло весь мир, ведь в начале XX в. идея о централизации и единой системе здравоохранения была инновационной и удивительной для многих государств.

В период существования Советского Союза государство управляло здравоохранением с помощью системы Семашко. Причинами перехода к новой системе здравоохранения послужило, во-первых, создание нового государства с собственной социалистической идеологией и уникальными принципами развития и, во-вторых, проблемы, которые оставила после себя Российская империя, а именно «...эпидемии холеры, сыпного и брюшного тифа, а также других инфекционных заболеваний, процветавших на фоне тотального голода, разрухи, низкой гигиены, отсутствия транспортной доступности, дефицита качественных медикаментов и квалифицированных медицинских специалистов» [5, с. 94]. Помимо этого, необходимо отметить, что идея централизованной системы управления возникла у медицинского сообщества еще в 1880–1900 гг., что подробно описывалось в моем предыдущем исследовании [3, с. 38–46].

Суть данной управленческой концепции заключалась в том, что все медицинские организации подчинялись новому центральному органу, Народному комиссариату здравоохранения (далее НКЗ), первым главой которого являлся Николай Александрович Семашко (см. рис. 1), автор системы Семашко. Также медицинские учреждения были обязаны отчитываться перед НКЗ. Помимо этого, каждый человек относился к определенному медицинскому учреждению по месту проживания. Система Семашко имела свои принципы: доступность и бесплатность всех медицинских услуг для всех граждан. Это еще одна причина, по которой данная концепция привлекла внимание других государств. К первым результатам перехода к системе Семашко можно отнести успешную и эффективную борьбу с эпидемиями, а также рост численности населения [5].

Сам же Николай Александрович Семашко был выпускником медицинского факультета Казанского университета, профессора которого сыграли важную роль в формировании мировоззрения будущего главы НКЗ. Одним из таких преподавателей был М. Я. Капустин, по совету которого в 1901 г. Н. А. Семашко стал врачом-эпидемиологом в Самарском земстве. Земский опыт работы развил организационные способности Николая Александровича, а также дал больше навыков в профилакти-

ческой деятельности. После Октябрьской революции, в начале 1918 г., Н. А. Семашко стал активно обсуждать вопрос управления и организации здравоохранения в РСФСР.

Мнения разделились: земские врачи были против идеи министерства во главе системы здравоохранения; Совет врачебных коллегий же считал, что в условиях экономической разрухи, массовых эпидемий и гражданской войны необходимо иметь центральный орган управления здравоохранением. Николай Александрович придерживался второй точки зрения, несмотря на свой земский опыт. Как пишут Р. У. Хабриев, И. В. Егорышева и Е. В. Шерстнева, «смене взглядов Н. А. Семашко, очевидно, способствовал и собственный опыт руководящей работы в московском здравоохранении в условиях его развала, саботажа врачей, ударившего по здоровью населения города» [5, с. 165]. Итак, в июне 1918 г. на первом Съезде медико-санитарных отделов Н. А. Семашко в докладе «Об организации советской медицины на местах» раскрыл свою концепцию новой системы здравоохранения. Согласно докладу, перед советской системой здравоохранения были поставлены следующие задачи:

1. Устранить межведомственные рамки;
2. Придерживаться принципов общедоступности и бесплатности;
3. Создать сеть медицинских учреждений;
4. Повысить качество медицинской помощи;
5. Организовать широкую санитарно-просветительскую деятельность, к которой будет привлечено бедное и деревенское население.

В июле 1918 г. был создан высший государственный орган, в который входили все подразделения, связанные с медициной и санитарией. Тогда же по рекомендации В. И. Ленина должность главы НКЗ РСФСР занял Н. А. Семашко, а должность заместителя — З. П. Соловьев. После этого Николай Александрович всего за неделю написал положение о НКЗ РСФСР, который впоследствии был утвержден Советом народных комиссаров (далее СНК). К структуре НКЗ отнесли межведомственные совещательные комиссии, комиссии по разработке конкретных вопросов, а также 6 отделов:

1. Отдел военно-санитарный;
2. Отдел гражданской медицины (вместо отделов земской и городской медицины);
3. Отдел страховой медицины;
4. Отдел школьно-санитарной медицины;
5. Отдел путей сообщения;
6. Отдел ветеринарный.

Впоследствии в течение нескольких месяцев было создано еще 3 отдела: фармацевтический отдел, отдел медицинской экспертизы и отдел охраны материнства и детства. Помимо этого, для научных вопросов был организован Ученый медицинский совет, для налаживания международного сотрудничества – Бюро заграничной информации, а для борьбы с эпидемиями – Центральная чрезвычайная комиссия. Большую роль сыграл декрет СНК «О санитарных органах республики», который был разработан НКЗ в 1922 г. Данный декрет определил структуру санитарной организации, ее задачи, права и обязанности. Дело в том, что Николай Александрович считал, что профилактика – важнейший атрибут будущего здравоохранения, а значит, и государства. Именно поэтому Н. А. Семашко хотел, чтобы данное направление развивалось в медицинских учреждениях всех звеньев. В середине 1920-х гг. началась планомерная борьба с неинфекционными заболеваниями с помощью диспансеров, при которых работали небольшие стационары, санатории и столовые. В 1928 г. Николай Александрович писал: «...диспансеризация – это есть метод, а профилактика – направление нашей медицинской работы. Профилактика есть тот путь, которым мы идем, и мы осуществляем эти профилактические задачи методом диспансеризации» [8, с. 165].

В качестве помощника в формировании советского врачебного и санитарного законодательства был приглашен Н. Г. Фрейсберг, который отвечал за многие организационные вопросы в Комиссии Г. Е. Рейна [Межведомственной комиссии по пересмотру врачебно-санитарного законодательства под председательством академика Г. Е. Рейна]. Согласно Р. У. Хабриеву, И. В. Егорышевой и Е. В. Шерстневой, «в настоящее время установлено, что в работе Наркомздрава, особенно на раннем этапе, активно использовались материалы этой Комиссии, готовившей реформу здравоохранения в России, однако в советские годы преемственность эта не афишировалась. Умение рационально подойти к опыту предшественников, отсутствие грубого революционного отрицания их достижений характеризует Н. А. Семашко как мудрого государственного деятеля» [8, с. 165]. И так, Николая Александровича Семашко запомнили как человека, возглавлявшего здравоохранение своего государства в сложнейших исторических условиях, и создателя системы здравоохранения, получившей признание ВОЗ.

История управления земскими медицинскими учреждениями в России до 1917 г. и история управления здравоохранением во главе с Н. А. Семашко в период 1918–1930 гг. представлены в табл. 1 и 2.

Таблица 1. История управления земскими медицинскими учреждениями в России до 1917 г.

Концепции	Годы	Инициатор	Этап	Внутренние факторы	Внешние факторы
Земская реформа (новая концепция местного управления)	1864	Александр II, Валуев П. А. (министр внутренних дел в 1861–1868 гг.)	Возникновение	«Система забюрократизировалась и мало отвечала своему назначению». Бюрократия затормаживала развитие всего государства (в том числе и сферы здравоохранения)	«Проведение крестьянской реформы требовало неотложной перестройки системы местного управления» (то есть крестьянская реформа 1861 г.) [7, с. 141]
				«Медицинский департамент не имел ни достаточных средств, ни юридического статуса, ни кадрового потенциала» [6, с. 46]	
Первый этап. Разъездная медицина	1864–1880	Правительством Российской империи	Развитие	«Не было образовано органа, возглавляющего и координирующего работу всех земств» «Не было создано также низшее звено ... — волостное земство» «Работа [земских органов] усложнялась отсутствием достаточных денежных средств и собственного исполнительного аппарата, что усиливало их зависимость от правительственных органов» [7, с. 142]	«Смерть от заразных болезней должна быть рассматриваемая как смерть насильственная, и потому ограждать от нее граждан составляет такую же обязанность правительства, как от других насильственных деяний» [8, с. 88–89] Потребность сельского населения в медицинских услугах

Таблица 1. Окончание

Концепции	Годы	Инициатор	Этап	Внутренние факторы	Внешние факторы
Второй этап. Врачебные участки	1880–1917	Правительство Российской империи	Развитие	Недостатки концепции разьездной медицинской помощи: отсутствие транспорта, медленные разъезды, отсутствие возможности оказать качественную медицинскую помощь на дому из-за нехватки помощников хотя бы с начальным медицинским образованием [2]	Раздробленность земских учреждений по всей территории Российской империи [2]
Трехвенная структура медицинской помощи сельскому населению: врачебный участок, уездная больница, губернская больница	1880–1917	Правительство Российской империи	Развитие	Недостаточное количество колек, отделений и инструментов на земских врачебных участках Неспециализированные навыки докторов на земских врачебных участках	Потребность в высококлассных базах подготовки кадров Потребность в развитии медицины, как науки

*Источник:* составлено автором.

Таблица 2. История управления здравоохранением во главе с Н. А. Семашко в период 1918–1930 гг.

Концепции	Годы	Инициатор	Этап	Внутренние факторы	Внешние факторы
Вторая масштабная инициатива учреждения центрального органа (Народного комиссариата здравоохранения) и упразднения Медицинского департамента = Система Семашко	1918	Н. А. Семашко (глава НКЗ)	Возникновение	Влияние профессоров Казанского университета, в особенности М. Я. Капустина, на формирование мировоззрения будущего главы НКЗ [5]  Земский опыт работы, развивший организационные способности Н. А. Семашко и навыки профилактической деятельности [5]  «Смене взглядов Н. А. Семашко, очевидно, способствовал и собственный опыт руководящей работы в московском здравоохранении в условиях его развала, саботажа врачей, ударившего по здоровью населения города» [5]  «В настоящее время установлено, что в работе Наркомздрава, особенно на раннем этапе, активно использовались материалы этой Комиссии [Межведомственной комиссии по пересмотру врачебно-санитарного законодательства под председательством академика Г. Е. Рейна], готовившей реформу здравоохранения в России» [5, с. 165]  Предыдущие неудачные попытки учреждения Министерства здравоохранения, предпринятые Комиссией под председательством С. П. Боткина. [5, с. 165]	Октябрьская революция (1917 г.)  Создание нового государства с собственной социалистической идеологией и уникальными принципами развития  «...эпидемии холеры, сыпного и брюшного тифа, а также других инфекционных заболеваний, процветавших на фоне тотального голода, разрухи, низкой гигиены, отсутствия транспортной доступности, дефицита качественных медикаментов и квалифицированных медицинских специалистов» [3, с. 94]

Таблица 2. Окончание

Концепции	Годы	Инициатор	Этап	Внутренние факторы	Внешние факторы
Декрет СНК «О санитарных органах республики» = Система Семашко	1922	НКЗ, Н. А. Семашко	Развитие	Убежденность Н. А. Семашко в том, что профилактика – важнейший атрибут будущего здравоохранения. Желание Н. А. Семашко развить профилактическое направление в медицинских учреждениях всех звеньев [5]	Эпидемии
Метод диспансеризации = Система Семашко	Середина 1920-х	Н. А. Семашко	Развитие	«...диспансеризация – это есть метод, а профилактика – направление нашей медицинской работы. Профилактика есть тот путь, которым мы идем, и мы осуществляем эти профилактические задачи методом диспансеризации» [5, с. 165]	Неинфекционные заболевания [5]

*Источник:* составлено автором.

Подведем итоги исследования. К основным факторам, влияющим на возникновение и развитие управленческих концепций в сфере здравоохранения в России в период 1880–1930 гг. относятся:

1. Многочисленные эпидемии;
2. Постоянная борьба с недостатками введенных изменений в системе здравоохранения и управления ей;
3. Желание сделать медицину общедоступной и бесплатной;
4. Стремление создать больше возможностей для развития науки.

Можно выделить несколько этапов эволюции системы управления здравоохранением в России в период 1880–1930 гг.:

1. 1864–1900 – первые шаги в организации здравоохранения по всей Российской империи, земские медицинские учреждения.
2. 1900–1917 – многочисленные попытки создать единый управляющий орган в системе здравоохранения, борьба с последствиями устаревшей системы земских учреждений.
3. 1917–1930 – влияние Гражданской революции и Н. А. Семашко на систему государственного управления здравоохранением, введение системы Семашко.

Наследием и достижениями периода 1880–1930 гг. можно назвать концепции земских медицинских учреждений на врачебных участках с трехзвенной структурой организации здравоохранения, а также систему Семашко [9].

---

## Список литературы

1. Егорышева И. В., Морозов А. В. Эволюция центральных органов государственного управления здравоохранением в дореволюционной России // Вестник современной клинической медицины. — 2016. — Т. 9. — № 3. — С. 43–48.
2. Ерофеев Я. А. Центральные и губернские органы «охранения народного здоровья» в XVIII – начале XX в. // Актуальные проблемы исторических исследований: взгляд молодых ученых. — 2012. — С. 86–92.
3. Закураева К. А. Структура и организация менеджмента в государственном здравоохранении России в период с 1819 по 1923 г. // XXIV Международная конференция. История управленческой мысли и бизнеса. «Модели управления хозяйством России: творцы, их творения, столкновение взглядов». Материалы конференции 8–9 июля 2024 г. / под науч.

- ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 136 с.
- Исаев И. А. История Отечества: учебное пособие для старшеклассников и абитуриентов. — 2-е изд., испр. — М.: Юристъ, 2000.
  - Карпов О. Э., Махнев Д. А. Модели систем здравоохранения разных государств и общие проблемы сферы охраны здоровья населения // Вестник Национального медико-хирургического Центра им. Н. И. Пирогова. — 2017. — Т. 12. — № 3. — С. 92–100.
  - Роль земской медицины в развитии общественного здравоохранения, медицинской науки, санитарной службы и гигиенического образования населения дореволюционной России // ФБУЗ «Центр гигиенического образования населения» Роспотребнадзора: официальный сайт. — URL: <https://cgon.rospotrebnadzor.ru/istoriya> (дата обращения: 25.03.2024).
  - Тиховодова А. В. Формы общественной медицины в Российской империи и их вклад в улучшение системы здравоохранения в XIX — начале XX в. // Инновационные исследования и разработки в области гуманитарных и социально-экономических наук. — 2019. — № 1. — С. 41–47.
  - Хабриев Р. У., Егорышева И. В., Шерстнева Е. В. Николай Александрович Семашко — первый народный комиссар здравоохранения России // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2018. — 26(3). — С. 164–168.
  - Mintzberg H. In: Adinolfi P., Borgonovi E. The Myths of Health Care. — Cham: Springer, 2017.

Кудайбергенова Н. С.

МВА, менеджер проектного офиса Дирекции по развитию

## Фасилитация как технология выработки новых знаний: эволюция понятия и роль ведущего научно-практической конференции

**Аннотация.** Рассмотрен понятийный аппарат феномена «фасилитация» и качества личности фасилитатора. Показано, что в терминах фасилитации наиболее полно раскрываются механизмы взаимодействия ученых мирового уровня с научным сообществом. Рассмотрена авторская технология ведения международной научно-практической конференции. Показано, что стиль ведения научной конференции, достижения и личные качества ученого мирового уровня имеют потребность в:

- научном осмыслении роли фасилитатора научно-практических мероприятий;
- выработке идеальных профессиональных стандартов фасилитатора.

**Ключевые слова:** фасилитация, фасилитатор, научно-практические мероприятия, ученый мирового уровня, стандартизация профессии фасилитатора

Kudaibergenova N. S.,

MBA, Project Office Manager of the Development Directorate

## Facilitation as a Technology for Generating New Knowledge: The Evolution of the Concept and the Role of the Moderator of a Scientific and Practical Conference

**Abstract.** The conceptual apparatus of the phenomenon “facilitation”, qualities of facilitator’s personality are considered. It is shown that in terms of facilitation

the mechanisms of interaction of world-class scientists with the scientific community are most fully revealed. The author's technology of conducting an international scientific-practical conference is considered. It is shown that the style of conducting a scientific conference, achievements and personal qualities of a world-class scientist have a need in:

- scientific comprehension as a hero — facilitator of scientific — practical creations.
- development of ideal professional standards of a facilitator.

**Keywords:** facilitation, facilitator, hero of scientific and practical creations, world-class scientist, standardisation of facilitator's profession

В стремительно меняющемся мире, где существующие знания быстро теряют значение, имеется потребность в технологиях, способствующих выработке новых знаний для принятия решений по насущным вопросам. Современный образовательный процесс относит выработку новых знаний к обязанностям большой науки, а для этого применяет технологию фасилитации. Востребованность технологии фасилитации объясняется ее свойством, способствующим принятию решений совместными усилиями посредством анализа существующих знаний под непосредственным руководством фасилитатора (ведущего). Под совместными усилиями подразумеваются взаимоотношения в группе аналитиков по принятию решений, регулируемые фасилитатором с использованием различных методов воздействия. Технология фасилитации восходит к понятию «наблюдение», введенному Н. Триплетом [26], эволюционировавшему до понятий «взаимоотношения» и «процесс фасилитации». Выявление и описание новых возможностей технологии фасилитации обусловлены постоянным ростом степени и уровня воздействия наблюдателя в межличностных взаимоотношениях.

Проблема. Эксперимент Н. Триплета объясняет воздействие физического присутствия безучастных наблюдателей за гонщиками. Последующие исследования обнаружили и другие виды воздействия на гонщиков — поддержку болельщиков как эмоциональное воздействие, тем самым указывая на эволюцию понятия «наблюдение». Отметим, что понятие «наблюдение» несет смысл ожидания (ощущения) — «готовиться / подготовиться» к наблюдению. Обозначим этот момент словом «подготовка» и рассмотрим схематически наличие этого термина в эксперименте Н. Триплета и в образовательном процессе (см. табл. 1).

**Таблица 1.** Технология наблюдения эксперимента Н. Триплета

Присутствие наблюдателя	Процесс наблюдения	Метод взаимодействия	Метод воздействия	Оценка метода воздействия
Физическое присутствие наблюдателя	Пассивное, собственно наблюдение	Отсутствует	Отсутствует	Улучшение результата
	Активное	Подбадривание	Эмоциональное воздействие	Улучшение результата

*Источник:* составлено автором на основе [1].

Как видно из схемы, технология эксперимента Н. Триплета не описывает алгоритм «подготовки». Далее рассмотрим схему фасилитации образовательного процесса (см. табл. 2).

**Таблица 2.** Технология фасилитации образовательного процесса

Присутствие наблюдателя	Процесс наблюдения	Метод взаимодействия	Метод воздействия	Оценка метода воздействия (результат ученика)
Физическое присутствие наблюдателя – учителя – ведущего фасилитатора	Активно работает с группой и с каждым в отдельности	Передача знаний/ принятие и освоение знаний	Знаниевое воздействие: вооружает знанием методом разъяснений, наглядными примерами	Полученные знания способствуют выработке собственных позиций
Бизнес-тренера – фасилитатора	Наблюдает за каждым	Выработка совместных решений в группе	Воздействие методом направления к поиску самостоятельного решения; регулирование процесса дискуссии	Новые знания для решения оперативных задач
Ученого вуза – фасилитатора	Читает лекции, ведет практические занятия	Передача знаний в группе и индивидуально	Воздействие направлено на максимально полную передачу знаний, с ожиданием обратной связи в виде новых идей и новых знаний	Выработка фундаментальных знаний, создание нового поколения ученых, благодарность учеников

*Источник:* составлено автором.

Как видно, по сравнению с экспериментом Н. Триплета процесс наблюдения активизировался, степень и качество взаимоотношений прямо зависят от роли личности фасилитатора, методы воздействия усложнились:

- 1) введен знаниевый элемент воздействия;
- 2) повышается уровень знаний, передаваемый фасилитатором;
- 3) оценка результатов формулируется в более сложных категориях.

В рассмотренных схемах отражены общие принципы наставничества, однако ключевая особенность фасилитации — особая роль модератора, воздействие которого проявляется уже в самом ожидании его присутствия, — в них не раскрыта. Это обстоятельство обозначим как проблему исследования. Предположим, что высший уровень образовательного процесса, связанный с ведением научно-практической конференции ученым мирового уровня, требует особой творческой подготовки. Такая подготовка включает не только разработку докладов и вопросов, но и ожидание «живого общения» с научным авторитетом. Именно это общение может рассматриваться как фактор развития технологии фасилитации и как основание для определения роли ведущего конференции в терминах «Герой научно-практических творений». Поскольку алгоритм выработки новых знаний под воздействием представителей большой науки в рамках фасилитации еще не исследован, постановка данной проблемы представляет элемент научной новизны.

Цель исследования — выявление методов воздействия модератора научно-практической конференции посредством технологии фасилитации.

Техники и технологии наставничества, его цели и принципы, функции и роли постоянно совершенствовались и были зафиксированы в стандартах, необходимость которых заявляют следующие организации:

- Базовый центр подготовки кадров АНО НАРК, предложивший утверждение понятия «наставничество» в форме нормативного акта<sup>1</sup>;
- Общероссийский народный фронт, проект называется «Профстажировки 2.0», разработавший «наставнический стандарт»<sup>2</sup> и другими.

---

<sup>1</sup> Выстроить систему обучения и независимой оценки наставников поможет профессиональный стандарт // Национальное агентство развития квалификаций: официальный сайт. URL: <https://nark.ru/news/bc/vystroit-sistemu-obucheniya-i-nezavisimoy-otsenki/> (дата обращения: 26.04.2026).

<sup>2</sup> Проект «Квалификация НАСТАВНИК» // Национальное агентство развития квалификаций: журнал НАРК. URL: <https://journal.nark.ru/articles/glavnaya-tema/proekt-kvalifikatsiya-nastavnik/> (дата обращения: 26.04.2026).

Понятие «наставничество» включают весь спектр образовательных техник: менторинг, коучинг, тренинг. В данной работе эти техники рассматриваются как взаимодополняющие друг друга, согласно позициям Е. А. Челноковой, Е. И. Соколовой, О. Л. Чулановой, И. И. Фаляхова, утверждающих, что наставники пользуются всеми техниками одновременно [26; 31; 23; 25; 14], а квинтэссенцией всех форм наставничества является фасилитация, задающая новые направления исследований (см. табл. 3).

**Таблица 3.** Эволюция и смысловое разграничение понятий наставничества

Термин	Этап закрепления понятия	Значение в образовательном процессе
Эдвайзер / академический советник	Понятие раскрывается как форма академического консультирования в системе непрерывного образования.	Консультирует по образовательной траектории, учебному плану и решению академических вопросов.
Тьютор	Оформляется как практика индивидуального педагогического сопровождения обучающегося.	Помогает проектировать индивидуальный образовательный маршрут, поддерживает самостоятельность и осознанный выбор.
Ментор	Связан с классической традицией наставничества и передачей опыта.	Опытный наставник сопровождает профессиональное и личностное становление менее опытного обучающегося.
Коуч	Рассматривается как технология сопровождения цели, действия и результата.	Помогает уточнить цель, выявить ресурсы, выбрать действия и оценить продвижение без передачи готовых решений.
Фасилитатор	Рассматривается в контексте фасилитации учения, группового взаимодействия и развития личности.	Организует продуктивное обсуждение, создает условия для активности, рефлексии, творчества и совместного решения задачи.

*Источник:* составлено автором на основе [26; 31; 23; 25; 7].

Ф. Г. Мухаметзянова, Р. Р. Хайрутдинов [9] утверждают, что в России появился новый социально-педагогический феномен – фасилитация, —

дополняющий терминологический ряд понятий: коуч, ментор, тьютор, эдвайзер. Актуализацию метода фасилитации в России демонстрируют представители педагогических и психологических наук А. Н. Чумиков, Т. Ю. Базаров, Е. А. Польникова, О. В. Аникина, С. В. Фролова, Г. В. Юстус [37; 44; 49]. В Казахском национальном медицинском университете фасилитаторами называются педагоги, создающие психолого-педагогические условия для «саморазвития, осмысленного освоения основ профессиональной деятельности и развития профессионального сознания будущих врачей» [36].

О понятии «фасилитация». Анализ литературы показал, что понятие «фасилитация», возникшее и описанное как феномен, эволюционировало до полноценной теории (см. табл. 4).

Таблица 4. Эволюция понятия «фасилитация»

Термин	Автор, год	Актуализация
<b>Предпосылки феномена социальной фасилитации</b>	Н. Триплет, 1898 г.	Экспериментально описано влияние совместного действия и соревнования на выполнение двигательной задачи; работа стала исходной точкой исследований социальной фасилитации.
<b>Термин «социальная фасилитация»</b>	Ф. Г. Олпорт, 1924 г.	Понятие social facilitation закреплено при описании влияния присутствия других людей на индивидуальную деятельность.
<b>Теория социальной фасилитации</b>	Р. Б. Зайонц, 1965 г.	Дано теоретическое объяснение эффекта: присутствие других усиливает доминантные реакции, улучшая выполнение простых задач и затрудняя сложные.
<b>Концепция фасилитации учения</b>	К. Р. Роджерс, 1969 г.	Фасилитация рассматривается как создание условий для значимого, самоиницируемого учения; педагог выступает не транслятором, а организатором развивающей образовательной среды.

*Источник:* составлено автором на основе [5; 34; 45].

Понятийный аппарат фасилитации включает несколько взаимосвязанных элементов:

1. Феномен фасилитации — влияние реального или воображаемого присутствия другого человека либо группы на деятельность личности;

2. Фасилитатор — ведущий, организующий процесс взаимодействия, поддерживающий коммуникацию и направляющий участников к самостоятельному поиску решений;
3. Процесс фасилитации — специально организованное взаимодействие участников образовательного или научно-практического процесса, в котором создаются условия для обмена знаниями, осмысления опыта и выработки новых идей;
4. Технологии и методы фасилитации — совокупность приемов, направленных на активизацию мышления и коммуникации: постановка вопросов, структурирование дискуссии, рефлексия, использование метафор, примеров, сторителлинга и других инструментов смыслового воздействия;
5. Результат фасилитации — формирование новых знаний, идей, исследовательских направлений и личностно-профессиональное развитие участников взаимодействия.

Теоретические основания фасилитации, а также смежные вопросы гуманистической педагогики, наставничества, педагогического взаимодействия и профессиональной подготовки фасилитатора рассмотрены в работах Ф. Робак [35], Р. Тауша [49], Р. Мэя [44], В. Франкла [37], Дж. Бьюдженталя [36], Д. Холта [40], Ч. Силбермана [48], Т. Грегори [38], Р. С. Димухаметова [10], Э. Ф. Зеера [11], Т. Ю. Базарова [3], Г. В. Юстуса [33], Е. А. Польниковой [22], С. В. Фроловой [29].

Фасилитация — слово европейского происхождения, корень которого означает «облегчать, способствовать», в контексте данной работы понимаемое как «облегчение процесса взаимодействия в образовательном процессе», направленное на раскрытие потенциала каждого участника дискуссии в решении поставленной задачи.

Фасилитация — это процесс:

- объединения людей для совместного поиска решений по актуальным вопросам [14];
- организации групповой работы, при которой фасилитатор помогает участникам сохранять внимание на цели обсуждения, структурировать идеи и приходиться к согласованным решениям [39];
- облегчения, оптимизации и повышения продуктивности деятельности личности или группы вследствие реального или воображаемого присутствия другого человека либо группы людей [42].

Значение фасилитации в образовательном процессе К. Роджерс [45] объясняет как «проявление нового мышления... порождающее новое понятие «фасилитация учения». Феномен «взаимодействия» в образователь-

ном процессе В. И. Маршев определяет как взаимодействие «пары учитель — ученик» [17], взаимно обогащающее. Учитель, «помогая учиться студентам, он сам учится...» [6] оттачивать мастерство передачи своих знаний. В этих взаимоотношениях раскрываются личные качества великих ученых, способствующие качественной передаче знаний своим ученикам.

Фасилитатор — ведущий, применяющий технологии фасилитации в различных образовательных процессах (креативных и стратегических сессий, тренингов и т.д.). Эффективные методы фасилитации придают тренинговым программам новый смысл и содержание, способствующие росту значимости роли фасилитатора. Возрастающую значимость роли фасилитатора в современном образовательном процессе подчеркивает тот факт, что если ранее подготовкой фасилитаторов занимались консалтинговые и образовательные центры, то сейчас в этот процесс вовлечены ведущие вузы, которые с каждым годом вводят все новые курсы и программы по обучению технологиям и инструментам фасилитации.

Профессия фасилитатора, согласно классификации атласа новых профессий, отнесена к управленческим профессиям раздела «менеджмент». Определение профессии фасилитатора как профессии будущего и внесение ее в атлас новых профессий способствуют стандартизации этой профессии.

Сертификацию фасилитаторов осуществляют международные центры:

- Pinpoint Facilitation и Grape People (Finland) — сертификация по технологиям фасилитации, проводится в России<sup>1</sup>;
- IAF (International Association of Facilitators) — международная сертификация проводится на английском языке<sup>2</sup>.

Таким образом, сегодня фасилитатор — это сертифицированный специалист, имеющий профессию будущего.

Личность фасилитатора. В 2001 г. Институтом психологии РГППУ было начато исследование особенностей личности и деятельности педагога-фасилитатора, в результате которого было установлено профессионально важное качество — способность к выстраиванию взаимоотношений посредством особых умений и навыков (см. табл. 5) [30].

---

<sup>1</sup> Associate Certified Facilitator // Grape People. URL: <https://www.grapepeople.com/associate-certified-facilitator> (дата обращения: 26.04.2026).

<sup>2</sup> IAF Certified™ Professional Facilitator // IAF World — Members. URL: <https://www.iaf-members.org/site/professional/cpf> (дата обращения: 26.04.2026).

Таблица 5. Качества личности фасилитатора

Качества фасилитатора	Автор / источник
Способность создавать атмосферу психологической поддержки, основанную на гуманистических принципах (доверие, эмпатия, радость общения)	К. Роджерс [46]
Способность к раскрытию творческого потенциала учеников	Дж. Раф [47]
Способность к структурированию дискуссии, мотивации посредством вывода участников из зоны комфорта; креативность, готовность брать на себя риски	Т. Манн [42]
Вдохновитель, хвалитель, посредник, обладающий insight	М. Вилкинсон [5]
Создает атмосферу, способствующую интеллектуальному развитию; способен устанавливать личные, доверительные отношения с каждым участником	Т. А. Филь [28]
Мудрый, высокодуховный человек, идеал личности профессионала	Н. Б. Джафарова [9]
Эффективный ведущий, преподаватель вуза, стимулирующий и «мягко» направляющий мыслительную деятельность студентов на поиск и анализ информации по конкретному вопросу или практико-ориентированной задаче	Ф. Г. Мухаметзянова, Р. Р. Хайрутдинов [19]
Соразработчик новых образовательных технологий	Е. А. Мухортова [20]
Хранитель огня дискуссии, который помогает каждому «думать наилучшим образом»	С. Кейнер [12]
Специалист, обладающий компетенциями для успешной фасилитации в различных средах и обеспечивающий результативную групповую коммуникацию	IAF [41]
Специалист, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию с помощью инструментов ведения дискуссии; профессия востребована в условиях роста кросс-отраслевых и кросс-культурных команд	Атлас новых профессий [2]
Сочетает элементы менторинга, тьюторинга и коучинга	И. И. Фаляхов [27]
Понимание того, что подлинное учение всегда индивидуализировано	Л. А. Витвицкая [6]
Создает благоприятную атмосферу для раскрытия творческого потенциала студента	И. А. Татаренкова, В. Н. Кибец [24]

*Источник:* составлено автором.

Как видно из данных таблицы, требования к качеству фасилитатора зависят от уровня и области образовательного процесса. Например, фа-

силитаторы бизнес-тренингов направляют усилия на выработку новых знаний для решения конкретных оперативных задач. Всеми этими качествами обладают немногие. Очевидно, что абсолютными и бесспорными обладателями всех желательных качеств являются большие ученые, личные качества которых формируются вследствие интеллектуальной работы с глубокими смысловыми конструкциями.

Ярким примером такого ученого является Ю. М. Лотман. В технологию взаимоотношений Ю. М. Лотман закладывал собственное понимание о том, что «развитие современной науки и техники требует не “запрограммированного” человека, а человека-творца... высокой гуманитарной культуры» [16]. Другой пример — И. Я. Лойфман. Его технология фасилитации реализовывалась в стремлении, «согласно, фасилитарной традиции, всегда и во всем быть рядом» [13]. По признанию академика РАН В. И. Агол, «люди шли «на Васильева» — о Ю. М. Васильеве [1]. Способности фасилитатора в выстраивании взаимоотношений «учитель — ученик» относятся к достижениям избранных. Масштаб личности Ю. М. Лотмана, по ощущению И. З. Белобровцевой [4], заполнял все образовательное пространство: «Он был для нас единственным профессором...» «Многие воспоминания о Ю. М. Лотмане объединены общей мыслью о человеческой притягательности» [8], которые сводятся к доверительной теплоте, дружественной обстановке, способствующей передаче знаний учителем, правильному восприятию знаний учеником и выработке идей самим учеником. Оценкой результата приобретенных знаний является тот факт, что «в творческом учении... человек уходит из учеников в мыслители, что является желанным результатом высшего образования, целью совокупных трудов профессорско-преподавательского состава исследовательского университета». Таким образом:

- благодарная память учеников — показатель качества личности фасилитатора гуманистического порядка, который должен быть учтен и описан в системе стандартизации как «любимый преподаватель»;
- роль и значение вклада всемирно известных ученых в процесс создания уникальных знаний наиболее точны, полны и выразительны в терминах фасилитации;
- технология взаимодействия крупных ученых направлена на создание направлений исследований, поиск новых идей и становление нового поколения ученых.

Однако это примеры индивидуальных процессов взаимодействия великих ученых, имеющих непосредственное воздействие на учеников. Бо-

лее весомой гранью фасилитации является раскрытие творческого потенциала аудитории, которая знакома с научным авторитетом по его трудам, то есть в отсутствие прямого воздействия и взаимодействия. В данном случае воздействие научного авторитета на широкую аудиторию определяется не только содержанием его трудов, но и масштабом личности, признанной научным сообществом. Последующее «живое общение» с таким ученым в рамках научно-практической конференции становится самостоятельным фасилитационным фактором, способствующим формированию новых идей, исследовательских направлений и научных связей.

Авторский взгляд на модель фасилитации научно-практических конференций содержится в табл. 6.

Таблица 6. Авторская модель фасилитации научно-практической конференции

Этап фасилитации	Форма присутствия ведущего-фасилитатора	Метод взаимодействия	Метод воздействия	Результат для участника конференции
<b>Пред-конференционный этап</b>	Ожидаемое присутствие научного авторитета	Объявление темы конференции, постановка проблемных вопросов, приглашение к участию	Актуализация исследовательского интереса через значимость темы, авторитет ведущего и обозначенные вопросы конференции	Выбор исследовательской проблемы, подготовка тезисов, докладов и статей
<b>Конференционный этап</b>	Реальное присутствие ведущего в формате «живого общения»	Выступления, обсуждение докладов, вопросы, комментарии, официальная и неформальная дискуссия	Экспертная оценка, уточняющие вопросы, научные комментарии, поддержание атмосферы диалога, юмор, эмпатия	Уточнение научной позиции, возникновение новых идей, актуализация инсайта, расширение профессиональных связей
<b>Пост-конференционный этап</b>	Продолженное влияние научного авторитета после завершения конференции	Публикация материалов, продолжение научной коммуникации, развитие исследовательских контактов	Закрепление научных результатов, включение участников в исследовательское сообщество, поддержка новых направлений поиска	Формирование исследовательских направлений, появление последователей, развитие научной школы

*Источник:* составлено автором на основе положений о социальной фасилитации [26; 50], фасилитации учения [46; 45], групповой фасилитации [14; 42; 30] и материалов научно-практической конференции по истории управленческой мысли и бизнеса [17].

Таким образом, имеется потребность в рассмотрении эволюции понятия «наблюдение»: наблюдение — присутствие — ощущение. Ощущение как алгоритм в технологии фасилитации — показатель степени и уровня воздействия ведущего — будет демонстрировать силу воздействия более тонких материй, обусловленных значимостью личности ведущего — чем выше значимость ведущего, тем меньше усилий требуется для его физического присутствия (воздействия) и выше ценность результата воздействия. Следовательно, при реализации алгоритма «наблюдение», то есть при реализации алгоритма «взаимоотношения» при живом общении с ученым мирового уровня, достигается очень высокий результат — сумма эмоционального, знаниевого и инсайтного воздействий.

Рассмотрим это событие и технологию фасилитации на известном и близком всем нам примере Международной научно-практической конференции истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ), которая ежегодно проводится экономическим факультетом МГУ им. Ломоносова начиная с 1996 г. Основателем, идейным вдохновителем и бессменным ведущим ИУМиБ является заслуженный профессор МГУ им. Ломоносова Вадим Иванович Маршев — разработчик методологического аппарата исследования процессов возникновения, становления и развития ИУМ как самостоятельной науки. Наиболее цитируемый автор многочисленных трудов по истории управленческой мысли, в том числе «History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day», выпущенной в серии Contributions to Management Science, индексируемой Scopus (издательство Springer) [43].

Следующий труд, «Формирование управленческой мысли в России и раннем СССР с 1800-х по 1920-е годы: герои и их творения» признан победителем на международном конкурсе Академии Emerald Literati Awards 2020 и отмечен как одна из самых выдающихся работ. Значимость этих трудов является обоснованием лидерства В. И. Маршева в области исследований ИУМ и логичным критерием, придающим статусность конференции ИУМиБ, что, по общему мнению участников конференции, привлекает к конференции именитых ученых и большое количество участников:

1. Как признается доцент Университета им. Лобачевского, В. А. Аксенов, он ежегодно приезжает из Нижнего Новгорода к Вадиму Ивановичу, чтобы «ощутить и зарядиться тем самым духом МГУ»;
2. Материалы ИУМиБ под научной редакцией В. И. Маршева индексируются в базе данных e-library, РИНЦ.

Стиль ведения конференции ИУМиБ отличают:

1. Непосредственное авторское, научно-исследовательское и философское отношение к теме конференции;
2. Масштаб мышления Вадима Ивановича, сформированный научно-педагогической и управленческой деятельностью: редактированием многих научных журналов, разработкой и руководством многочисленными образовательными программами, многолетним руководством кафедрой управления экономического факультета и Центром спортивного менеджмента МГУ им. Ломоносова; деятельностью как профессионала мирового уровня в областях музыки, математики и спорта, следующего своему девизу: «Человечество говорит на языке музыки, математики и спорта»<sup>1</sup>; и как активного участника конференций АОМ.

Рассмотрим авторскую технологию проведения глубоко специфичной научно-практической конференции ИУМиБ В. И. Маршевым:

1. Разработка и постановка вопросов, способствующих поиску эффективных методов управления, решению проблем подготовки менеджеров в современном изменяющемся мире посредством построения целостного восприятия ИУМ, «объединения множества наук об управлении в некую концептуальную конструкцию» [21].
2. Направление научных поисков и научной дискуссии в собственном, оригинальном формате «Вчера. Сегодня. Завтра». Заявляя очередную тему конференции, Вадим Иванович предлагает множество вариантов путей развития управленческой мысли, способствующих развитию теории ИУМ, тем самым «открывает новые горизонты познания, инициирует дальнейшее движение к изучению теории управления в историческом контексте» [21].
3. Призывает участников конференции извлекать уроки из прошлого в целях построения видения будущего сквозь призму прошлого опыта, в формате «Вчера. Сегодня. Завтра», утверждая, что «новое — это новая комбинация старого в новых условиях» [18].
4. Вовлечение в дискуссию участников конференции, увлекательное обсуждение за счет:

---

<sup>1</sup> Алтухов С. Профессору Маршеву — 75! // Спортдиплом. 2013. 30 августа. URL: <https://www.sportdiplom.ru/blogs/sergey-altuhov/professoru-marshedu-75-pt-30082013-1240> (дата обращения: 26.04.2026).

- a. Научно обоснованных, интересных, познавательных комментариев ключевых факторов доклада, которые он дополняет простыми, ясными, но полными смыслов и содержания историями из жизни, часто с юмором;
  - b. Инсайтных формулировок проблем, способствующих установлению связей между знаниями в логической цепи: «Вчера. Сегодня. Завтра».
5. Уникальная технология создания, организации и ведения научной конференции:
- a. Приглашение к конференции посредством объявления темы конференции, что уже актуализирует процесс научных творений;
  - b. Формулировка вопросов, ожидающих ответа, задает тренд к исследованию значений ранее известных фактов в контексте реального времени;
  - c. Ученые, аспиранты и другие деятели науки в живом общении при обсуждении своих докладов находят новые решения сложных вопросов с помощью знаний и идей компетентных специалистов и частных мнений в неформальной обстановке.

Эти техники развивают и обогащают фасилитационную теорию, что способствует:

- A. Формированию стандартов взаимоотношений в «паре учитель — ученик»;
- B. Стандартизации личных качеств фасилитатора.

Масштаб личности В. И. Маршева впечатляет и человеческими качествами.

1. Вадим Иванович демократичен, доброжелателен, харизматичен, с чувством юмора, всегда создает дружелюбную, живую атмосферу неповторимого университетского общения «тот самый дух МГУ, где могут выступать все». Особо выделим чувство юмора — уникальное качество человека, тесно коррелирующее с инсайтом и креативностью. Доказано, что инсайт и креативность связаны с мгновенностью понимания задачи и шутки [15]. Суфийская мудрость гласит «Человек — это... атмосфера, которая создается в его присутствии. Ибо никто не в состоянии создать атмосферу, не принадлежащую его сущности».
2. Коммуникатор, внимателен к участникам и их мнениям, фонтанирует идеями — постоянно предлагает новые подходы к рассмотрению проблемы.

3. Сайт экономического факультета МГУ им. Ломоносова признает, что всем студентам Вадима Ивановича очень повезло общаться с ученым мирового уровня: «Неиссякаемая мудрость Вадима Ивановича помогает факультету развиваться... Его учебники пользуются колоссальной популярностью»<sup>1</sup>.
4. Личное общение с профессором В. И. Маршевым — безусловный вклад в развитие личности участников конференции и объединение единомышленников в представителей школы ИУМиБ В. И. Маршева.

Заключение. Искусство ведения научной конференции — сумма профессионального, научного и творческого начала сути личности В. И. Маршева. Представители школы Вадима Ивановича обязаны сделать шаг навстречу к научному осмыслению очевидного уникального опыта и живого примера нашей реальности как героя научно-практических творений и основы для выработки стандартов к профессии «фасилитатор» международных научно-практических конференций.

---

## Список литературы

1. Агол В., Богданов А., Марголис Л., Гельфанд В. и др. Он научил нас видеть красоту биологии // Троицкий вариант — Наука. — 2017. — № 24 (243). — 5 декабря. — С. 10–11.
2. Атлас новых профессий 3.0 / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. — М.: Интеллектуальная Литература, 2020. — 456 с. — ISBN 978-5-907274-10-5. — URL: [https://atlas100.ru/upload/pdf\\_files/atlas\\_30.pdf](https://atlas100.ru/upload/pdf_files/atlas_30.pdf) (дата обращения: 26.04.2026).
3. Базаров Т. Ю., Дикусарова А. Р. Влияние стилей реагирования на изменения фасилитатора и эффективность командной работы в виртуальной среде // Научный результат. Педагогика и психология образования. — 2021. — Т. 7, № 4. — С. 74–87. — DOI: 10.18413/2313–8971-2021-7-4-0–6.
4. Белобровцева И. З. «Он был для нас единственным профессором...»: Ю. М. Лотман — педагог и ученый // Филологический класс. — 2022. — Т. 27, № 1. — С. 68–72. — DOI: 10.51762/1FK-2022-27-01-08.

---

<sup>1</sup> Состоялась онлайн-презентация монографии профессора Вадима Маршева // Филиал Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова в городе Баку: официальный сайт. 2021. 19 ноября. URL: <https://msu.edu.az/faculties/ekonom/novosti/20211126030903655.html> (дата обращения: 26.04.2026). Текст : электронный.

5. Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 650 с.
6. Витвицкая Л. А. Организация взаимодействия субъектов образовательного процесса // Высшее образование в России. — 2009. — № 7. — С. 93–96.
7. Гизатуллина А. В., Шатунова О. В. Надпрофессиональные навыки учителей: содержание и востребованность // Высшее образование сегодня. — 2019. — № 5. — С. 14–20.
8. Глушаков П. Встреча с Лотманом // Новое литературное обозрение. — 2021. — № 6 (172). — С. 80–81.
9. Джафарова Н. Б. Учитель как фасилитатор [Электронный ресурс]. — 2020. — URL: <https://www.esa-conference.ru> (дата обращения: 26.04.2026).
10. Димухаметов Р. С. Фасилитация в системе повышения квалификации педагогов: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. — Магнитогорск, 2006. — 398 с.
11. Жижина И. В., Зеер Э. Ф. Психологические особенности педагогической фасилитации // Образование и наука. — 1999. — № 2. — С. 93–105.
12. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения. — М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2016. — 344 с.
13. Кислов А. Г. Фасилитация в послевузовском образовании: уроки И. Я. Лойфмана // Четвертые Лойфмановские чтения. Философское мировоззрение и картина мира: сборник Всероссийской научной конференции. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2009. — Т. 1. — С. 29–32.
14. Кляйн Б. Что означает «фасилитация» на самом деле и почему это ключ к будущему работы = What “Facilitation” Really Means and Why It’s Key to the Future of Work // Fast Company. — 2017. — 15 September. — URL: <https://www.fastcompany.com/40467377/what-facilitation-really-means-and-why-its-key-to-the-future-of-work> (дата обращения: 26.04.2026).
15. Коровкин С. Ю. Фасилитация решения творческих задач: юмор // Психология. Журнал Высшей школы экономики. — 2015. — Т. 12, № 2. — С. 172–182.
16. Ланин Б. А., Шамчикова В. М. Внедрение ФГОС и восприятие филологического наследия Ю. М. Лотмана // Проблемы современного образования. — 2016. — № 5. — С. 119–126.
17. Маршев В. И. О кризисе менеджмента и подготовке менеджеров // История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления: материалы XVI Международной конференции, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический фа-

- культет, 1–3 июля 2015 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Галлея Принт, 2015. — С. 173–183. — ISBN 978-5-90669-334-1.
18. Маршев В. И., Архипов И. С. «Сценарный менеджмент» как новая парадигма управления // История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения: материалы XVIII Международной конференции, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 29–30 июня — 1 июля 2017 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — С. 144–155. — ISBN 978-5-906783-65-3.
  19. Мухаметзянова Ф. Г., Хайрутдинов Р. Р. О феномене фасилитации в высшем образовании // Казанский педагогический журнал. — 2017. — № 1 (120). — С. 45–51.
  20. Мухортова Е. А. Выбор форм иноязычного обучения как фасилитатор когнитивной гибкости будущих менеджеров // Мир науки, культуры, образования. — 2021. — № 2 (87). — С. 236–238. — DOI: 10.24412/1991–5497-2021-287-236-238.
  21. Петрунин Ю. Ю. Возможна ли общая теория управления? Размышляя над книгой В. И. Маршева «History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day» // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2022. — № 2. — С. 24–35.
  22. Польникова Е. А. Ключевые компетенции корпоративного тренера // Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — № 11 (42), ч. 5. — С. 62–63. — DOI: 10.18454/IRJ.2015.42.123.
  23. Соколова Е. И. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования // Непрерывное образование: XXI век. — 2013. — Вып. 4. — С. 1–11.
  24. Татаренкова И. А., Кибец В. Н. Преподаватель как фасилитатор инновационного образовательного процесса в вузе // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1–1. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18086> (дата обращения: 26.04.2026).
  25. Тихомирова В. Т. К вопросу о теоретических основах фасилитации, коучинга и тьюторства для развития личности в творческой развивающейся среде // Евразийский Союз Ученых. — 2015. — № 10. — С. 105–108.
  26. Триплетт Н. Динамогенные факторы задавания темпа и соревнования = The Dynamogenic Factors in Pacing and Competition // The American Journal of Psychology. — 1898. — Vol. 9, no. 4. — P. 507–533. — DOI: 10.2307/1412188.

27. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей осуществления наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности // Казанский педагогический журнал. — 2016. — № 2–1 (115). — С. 45–49.
28. Филь Т. А. Фасилитация в системе высшего образования // Международный научно-исследовательский журнал. — 2017. — № 7 (61), ч. 2. — С. 102–104. — DOI: 10.23670/IRJ.2017.61.022.
29. Фролова С. В., Базарнова Н. Д. Наставничество и менторинг: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. — 2018. — № 61–2. — С. 213–216.
30. Халудорова Л. Е. Фасилитация как средство эффективного взаимодействия педагогов в процессе обучения // Педагогический ИМИДЖ. — 2022. — № 4. — С. 451–459.
31. Челнокова Е. А., Тюмасева З. И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. — 2018. — Т. 6, № 4 (25). — С. 11. — DOI: 10.26795/2307–1281-2018-6-4-11.
32. Шахматова О. Н. Педагогическая фасилитация: особенности формирования и развития // Научные исследования в образовании. — 2006. — № 3. — С. 118–125.
33. Юстус Г. В. Корпоративный бизнес-тренер: основы, специфика функционирования в современной среде внутрикорпоративного обучения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2022. — № 2 (51). — С. 93–99.
34. Allport F. H. Response to Social Stimulation in the Group // Social Psychology / F. H. Allport. — Boston: Houghton Mifflin Company, 1924. — P. 260–291.
35. Aspy D. N., Roebuck F. N. Kids Don't Learn from People They Don't Like. — Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1977. — XIV, 297 p.
36. Bugental J. F. T. The Search for Authenticity: An Existential-Analytic Approach to Psychotherapy. — New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965. — 437 p.
37. Frankl V. E. Man's Search for Meaning. — Boston: Beacon Press, 2006. — 184 p.
38. Harmin M., Gregory T. Teaching Is...: Experiences and Readings to Help You Become the Kind of Teacher You Want to Become. — Chicago: Science Research Associates, 1974. — 264 p.
39. Heathfield S. M. How Is Facilitation Useful to Employers? // LiveAbout. — Updated: 05.12.2019. — URL: <https://www.liveabout.com/what-is-facilitation-1918129> (дата обращения: 26.04.2026).

40. Holt J. How Children Fail. — New York: Pitman Publishing Corp., 1964. — 181 p.
41. International Association of Facilitators. The IAF Core Competencies // IAF World. — 2003. — 1 January. — URL: <https://iaf-world.org/the-iaf-core-competencies/> (дата обращения: 26.04.2026).
42. Mann T. Facilitation: An Art, Science, Skill — or All Three? Build Your Expertise in Facilitation. — Bradford: Resource Productions, 2007. — 235 p.
43. Marshev V. I. History of Management Thought: Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day // transl. by O. Geraschenko. — Cham: Springer, 2021. — 710 p. — Contributions to Management Science. — DOI: 10.1007/978-3-030-62337-1.
44. May R. Love and Will. — New York: W. W. Norton & Company, 1969. — 352 p.
45. Rogers C. R. A Way of Being. — Boston: Houghton Mifflin, 1980. — 395 p.
46. Rogers C. R. Freedom to Learn: A View of What Education Might Become. — Columbus, Ohio: C. E. Merrill Publishing Company, 1969. — 358 p.
47. Rough J. Dynamic Facilitation and the Magic of Self-Organizing Change // The Journal for Quality and Participation. — 1997. — Vol. 20, no. 3. — P. 34–38.
48. Silberman C. E. Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education. — New York: Random House, 1970. — 552 p.
49. Tausch R., Tausch A.-M. Erziehungspsychologie: psychologische Vorgänge in Erziehung und Unterricht. — Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe, 1963. — XII, 239 S.
50. Zajonc R. B. Social Facilitation // Science. — 1965. — Vol. 149, no. 3681. — P. 269–274. — DOI: 10.1126/science.149.3681.269.

**Кузин Д. В.**  
доцент, доктор экономических наук  
экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова

## **Проблема управленческих ошибок: новый подход в российской управленческой мысли**

**Аннотация.** В последние годы в российской литературе по управлению стали появляться отдельные статьи, посвященные ошибкам и рекомендациям по их выявлению и исправлению. Ряд известных российских компаний вслед за многими мировыми лидерами начинают формировать у себя «культуру ошибок» — признание их естественности, анализ, исправление и использование опыта их совершения для развития и повышения эффективности бизнеса. В зарубежной литературе эта тема также начала акцентированно изучаться сравнительно недавно — в последние 10–15 лет, хотя целый ряд базовых идей и подходов был сформулирован еще в 1930–1950-е гг. Эти исследования позволяют говорить о формировании «теории управленческих ошибок», которой в каком-то целостном виде пока не существует. В данном материале в тезисном виде представлены подход и некоторые исследовательские задачи, решение которых позволит далее коллективу авторов факультета подготовить научно-практическое пособие по данной проблеме.

**Ключевые слова:** ошибки, типология управленческих ошибок, теория управленческих ошибок, культура ошибок, методология

**Kuzin D. V.,**

Doctor of Economics

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University

## The Problem of Management Failures: A New Approach in Russian Management Thought

**Abstract.** In recent years, separate articles devoted to failures and errors and recommendations for their identification and correction have begun to appear in Russian management literature. A few well-known Russian companies, following many world leaders, are beginning to form a “culture of errors” — recognition of their naturalness, analysis, correction and learning from them for the development and improvement of business efficiency. In foreign literature, this topic has also begun to be studied in detail relatively recently — in the last 10–15 years, although a few basic ideas and approaches were formulated back in the 1930–50s. These studies allow us to talk about the formation of a “theory of management errors and failures”, which does not yet exist in any holistic form. This material presents in a thesis form an approach and some research tasks in this area of knowledge, the solution of which will further allow the team of authors of the faculty to prepare a scientific and practical manual on this problem.

**Keywords:** errors, failures, types of management errors and failures, theory of management errors and failures, culture of errors (non-blame culture), methodology

### Постановка проблемы

Наша культура, в том числе управленческая, во многом основана на позитивных ожиданиях достижений и успеха — быть здоровее, лучше, сильнее, быстрее, богаче, умнее, изобретательнее, продуктивнее, эффективнее, этичнее и т.д. Если посмотреть на большинство учебников, пособий и рекомендаций по менеджменту, то их общий посыл состоит в ответах на следующие вопросы: почему (реже зачем), чем и как надо управлять,

как оценивать эффективность управления, что надо делать, чтобы быть конкурентоспособным и успешным и т.п. Гораздо реже ставятся вопросы другого рода — почему что-то не удалось, не свершилось, не произошло согласно замыслу, почему и из-за чего возникают, и еще хуже, накапливаются разного рода ошибки (в том числе управленческие), как к ним относиться и как их минимизировать. Иначе говоря, в этой сфере мы много учим преимущественно тому, как надо что-то делать, но мало учим тому, почему и из-за чего это далеко не всегда получается.

Ошибки можно считать неизбежным атрибутом любой сложной системы. Более того, они часто являются двигателем инноваций. Многие научные открытия и достижения в бизнесе стали результатом анализа ошибок и их последующего исправления. В этом контексте важно рассматривать ошибки не только как проблему, но и как источник обучения и развития.

Однако в управленческой практике ошибки часто воспринимаются исключительно в негативном ключе. Многие менеджеры склонны скрывать свои ошибки, опасаясь за свою репутацию или карьеру. Это приводит к накоплению системных проблем и препятствует внедрению изменений. Как справедливо отмечает известный профессор из Гарварда Эми Эдмондсон, создание среды, в которой сотрудники могут открыто говорить об ошибках, является ключевым условием для формирования эффективной организации [7].

Если говорить о причинах управленческих ошибок, при достаточно поверхностном взгляде на эту проблему они часто сводятся к нежеланию следовать установленным стандартам и правилам, к недостатку анализа и игнорированию лучших практик. Другое простое объяснение выглядит так: во всем виноваты «плохие менеджеры», просчеты которых могут привести к потере конкурентоспособности или даже к разрушению бизнеса. Но подобные взгляды — только часть проблемы, так как они не дают понимания главного — природы ошибок и неудач и отношения к ним.

Тема ошибок и неудач приобрела особую актуальность в начале XXI в. с появлением целого ряда получивших известность и признание научных и популярных работ психологов, экономистов, бизнесменов, консультантов и публицистов, в том числе дающих разные рекомендации по их преодолению [1–8]. По всей видимости, особенно после 2020 г., это было в значительной степени связано с возрастанием уровня неопределенности, с началом пандемийного кризиса и последующими геополитическими событиями, кардинально изменившими мир. В самых разных областях — в политике, экономике, социальной и военной сферах, ме-

дицине, технологиях и др. — стали разворачиваться процессы, на результаты которых лица, принимающие решения (ЛПР), изначально совсем не рассчитывали. Произошло это в том числе и потому, что эти ЛПР недостаточно или совсем не воспринимали, анализировали или оценивали новую реальность как нечто «другое» и новое, во многом еще непонятное, недостаточно осознали, как и почему эта реальность возникла, продолжая мыслить в категориях «до этого» и действовать в прежней парадигме.

Авторитетные зарубежные исследователи проблемы ошибок сформулировали положения, которые можно объединить в «теорию ошибок». Если исходить из принятого понимания атрибутов научной теории, то такая постановка вполне оправданна, так как и в сфере человеческих ошибок вообще и управленческих в частности мы эти атрибуты видим. Однако анализ литературы по этой теме свидетельствует о том, что относительно мало работ было посвящено систематизированному изучению и анализу именно управленческих промахов: они обычно иллюстративно рассматриваются наряду с ошибками деятельности в других областях — в медицине, авиации, инженерии, юриспруденции и пр.

В этих областях обучение на ошибках используется уже давно, оно стало элементом профессиональной культуры и дает хорошие результаты. В сфере же управления нет даже четкой типологизации таких ошибок, без чего их дальнейшее исследование просто невозможно. Российские работы в основном рассматривают чисто практические ошибки менеджеров в разных областях (маркетинге, управлении персоналом, логистике, финансах и др.) — что-то не учли или проигнорировали, не то предприняли, не там и не с теми, не вовремя, не так спланировали, не ту бизнес-модель выбрали, неверно взаимодействовали со стейхолдерами и проч. [3]. Поэтому на первом шаге мы видим необходимость определенной систематизации взглядов, выработки подхода к исследованию этой проблемы.

## Задачи исследования

- 1) Определить предметное поле и базовые постулаты «теории управленческих ошибок».
- 2) Уточнить понятийный аппарат, поскольку под английским понятием «failure» понимается ошибка, неудача, провал, неуспех и даже сбой, а под понятием «error» или «mistake» — также «ошибка» (чаще в математике, языкознании, литературе, медицине и т.д.), но и «за-

- блуждение», «оплошность», «недоразумение» с совершенно иной коннотацией.
- 3) Изучить историю вопроса – кто, когда, как и почему наиболее точно первым сформулировал проблему управленческих ошибок и начал систематические исследования в этом направлении?
  - 4) Предложить системный многомерный подход к типологии управленческих ошибок.
  - 5) На первом этапе понять и проанализировать фундаментальные источники и причины ошибок и неудач.
  - 6) На последующих этапах с подключением эмпирической базы (опросники, интервью) более детально разобрать принципиальные и наиболее типичные ошибки в ряде функциональных областей менеджмента с предложением путей их минимизации или устранения.
  - 7) Сформулировать подход к диагностированию и моделированию управленческих ошибок.

### **Зачем нужна типология ошибок?**

- Выявление закономерностей. Типология позволяет с разных сторон проанализировать природу ошибок, причины их появления и повторения.
- Разработка профилактических мер. Типология помогает в разработке профилактических мер, выявлении наиболее уязвимых мест в управленческих процессах и сосредоточении усилий на их укреплении.
- Формирование культуры работы с ошибками. Типология способствует созданию среды, в которой ошибки воспринимаются как источник обучения, а не как повод для наказания и осуждения.
- Повышение устойчивости организаций. Анализ типичных ошибок помогает организациям адаптироваться к сложным условиям, снижать вероятность системных сбоев, предлагать стратегии превращения ошибок в конкурентные преимущества.
- Разработка методик обучения. Систематизация ошибок дает возможность включить их изучение в программы подготовки будущих и уже работающих менеджеров.

## Основные постулаты «теории ошибок»

1. Естественность и неизбежность: ошибки заложены в природе человеческого поведения и функционирования сложных социотехнических систем.
2. Системность и мультифакторность: большинство ошибок объясняются системными причинами, носят системный характер и не могут быть объяснены одним фактором или какими-то отдельными обстоятельствами.
3. Разнообразие: управленческие ошибки имеют разную природу, источники и причины.
4. Значимость: управленческие ошибки имеют разную значимость, стоимость и последствия.
5. Универсальность/специфика: управленческие ошибки имеют как общие причины, так и проявляются в разных функциональных областях.
6. Избегание: большинство менеджеров стремятся избегать ошибок.
7. Соккрытие: чем выше уровень управления, тем чаще ошибки скрываются или перекадываются на других (в основном подчиненных).
8. Неопределенность: точное количество ошибок в организации неизвестно.
9. Каскадность: одна ошибка может вызвать каскад последующих ошибок и привести к неудаче.
10. Двойственность: ошибки не обязательно ведут к неудаче, а часто приводят к прорывам.
11. Обучаемость: на ошибках можно и нужно учиться. Успех организации обеспечивает культура ошибок. Скорость и открытость обработки ошибок коррелируют с организационным обучением и производительностью.
12. Компетентность: не все менеджеры умеют эффективно работать с ошибками.

## Подход

Исходя из понимания проблемы и этих постулатов, мы формулируем несколько базовых идей нашего анализа.

Отход от «теории плохих менеджеров» — от простого к системному объяснению — почему и из-за чего происходят управленческие ошибки?

В основе предлагаемой типологии лежат, с нашей точки зрения, два главных источника: внешний (среда, контекст, система) и внутренний (личность, психология и мышление). Поэтому в «управлении ошибками» надо идти от ошибок личности (выявление, наказание, осуждение, избегание и т.п.) к ошибкам системы (распознавание, признание, анализ, научение и использование).

На первом этапе предлагается два типа анализа: 1) анализ сложности системы и анализ шумов (экспертных и когнитивных искажений). Разработка диагностического инструментария ошибок для их распознавания и использования.

Последующие исследования этой темы предполагают более глубокое изучение проблем стратегических управленческих неудач с акцентом как на вопросах типологии последних, так и на их причинах. Это направление приобретает еще большую актуальность в свете происходящих в мире событий последнего времени.

---

## Список литературы

1. Дернер Д. Логика неудачи: книга о стратегическом мышлении в сложных ситуациях. — М.: АСТ, 2023. — 304 с.
2. Ким Ын Джу. Тебе пора ошибаться: чему я научилась за 25 лет работы с самыми талантливыми людьми. — М.: Эксмо, 2024. — 352 с.
3. Кошенков К. На чужих бизнес-ошибках: 55 предпринимательских факторов, которые учат лучше, чем МБА. — М.: Бомбора, 2024. — 320 с.
4. Сайед М. Принцип «черного ящика»: почему ошибки — основа наших достижений в спорте, бизнесе и жизни. — М.: Азбука-Бизнес, 2024. — 352 с.
5. Сибони О. Думай и не ошибайся! как избежать ловушек сознания. — Москва: АСТ, 2021. — 336 с.
6. Теврис К. Ошибки, которые были допущены (но не мной): почему мы оправдываем глупые убеждения, плохие решения и пагубные действия. — М.: Инфотропик Медиа, 2012. — 336 с.
7. Эдмондсон Э. Работа без страха: как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности. — М.: Интеллектуальная литература, 2021. — 197 с.
8. Reason J. T. Human error. — Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990. — 302 p.

**Кузьмичев А. Д.**  
доктор исторических наук  
профессор кафедры экономики и организации производства  
МГТУ им. Н. Э. Баумана

## Дисциплина «История управленческой мысли». К исследованию вопроса

**Аннотация.** Рассмотрен вопрос, связанный с появлением в высших учебных заведениях России курса «История управленческой мысли». Представлены учебные пособия по курсу, даются оценки трудам по данному курсу. Представлены мнения исследователей по используемой литературе. Указаны полезные примеры из учебной литературы.

**Ключевые слова:** учебная дисциплина, история управленческой мысли, Россия

**Kuzmichev A. D.**  
Doctor of Historical Sciences,  
Professor at the Department of Economics and Industrial Management,  
Bauman Moscow State Technical University.

## The discipline “The history of managerial thought”. To investigate the issue

**Abstract.** The issue related to the appearance of the course “History of Managerial thought” in higher educational institutions of Russia is considered. Textbooks

on the course are presented; grades are given to the works on this course. The opinions of researchers on the literature used are presented. Useful examples from the educational literature are given.

**Keywords:** academic discipline, history of managerial thought, Russia

История управленческой мысли (ИУМ) не только имеет большое значение для современных исследователей проблем управления: теперь можно получить ученую степень по данной специальности, а для студентов это отдельная дисциплина. По мнению В. И. Маршева, «на сегодняшний день практически пройден первый этап жизненного цикла ИУМ, этап зарождения, или хронологической систематизации успехов ИУМ», но «мы еще не превратили в наследие, то есть в осмысленное систематизированное завершённое историко-научное представление» [20]. Что можно добавить к мнению уважаемого профессора? На наш взгляд, до настоящего времени вне поля зрения исследователей оказалась сама дисциплина ИУМ, читаемая в вузах, основная и рекомендованная литература по курсу, приемы, представленные в учебных пособиях [15; 14; 9; 28; 26; 16; 22].

Среди авторов учебных пособий есть и заслуженные профессора, и малоизвестные исследователи ИУМ, а территориально они представляют учебные заведения от Владивостока до Санкт-Петербурга: например, Алтайский государственный университет, Владимирский государственный университет им. Столетовых, Волжский университет имени В. Н. Татищева, Воронежский государственный университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Ижевскую государственную сельскохозяйственную академию, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Региональный финансово-экономический институт (Курск), Северо-западный институт управления – филиал РАНХиГС, Удмуртский государственный аграрный университет, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (все программы по ИУМ доступны в сети Интернет).

Авторы курсов по дисциплине ИУМ используют следующую основную и обязательную литературу. В 2015 г. А. Д. Кузьмичев, выступая на 75-летнем юбилее ЭФ МГУ им. М. В. Ломоносова, выделил такие

группы исследователей ИУМ: первая – из Российского государственного гуманитарного университета, где сформировалась научная школа профессора Н. В. Овчинниковой; вторая – из Санкт-Петербургского университета, где под руководством профессора В. С. Катькало тематика управленческой мысли затрагивала вопросы современных теоретических дискурсов и наследия начала XX в.; третья – ведущая в стране научная школа заслуженного профессора МГУ им. М. В. Ломоносова В. И. Маршева [13].

О научной школе профессора В. И. Маршева напишем ниже, а пока отметим, что школа Н. В. Овчинниковой отмечена рядом монографий [23; 18; 19]. Выделим еще две монографии, близкие по тематике к ИУМ, одна из которых посвящена истокам научного менеджмента [13], а другая – теме личности в российской социальной философии, генезису управленческой мысли [24].

Монографию «Эволюция управленческой мысли: от истоков до современности», изданную в 2021 г. в Ярославле, следует отметить особо [29]. Доктор экономических наук, профессор Сергей Борисович Тюрин вместе с коллегами утверждает, что управленческая мысль – «понятие чрезвычайно широкое. Она включает и представления, бытующие в массовом сознании, и религиозные оценки и предписания, касающиеся хозяйственных отношений, и теоретические конструкции ученых, и экономические программы политических партий... Во всей этой сложной совокупности можно выделить экономические учения – теоретические концепции, отражающие основные закономерности экономической жизни, описывающие отношения между ее субъектами, выявляющие движущие силы и значимые факторы создания благ, их распределения и обмена» [29, с. 1]. Но читатель, погружаясь в чтение, с 140-й страницы в разделе «6.2. Взгляды русских экономистов второй половины XIX – начала XX века» знакомится с плеядой ученых, увы, практически не оставивших след в науке управления: среди них выдающиеся ученые – Борис Николаевич Чичерин, Александр Илларионович Васильчиков, Иван Васильевич Вернадский, Александр Иванович Чупров, Юлий Эдуардович Янсон, Иван Иванович Янжул, Николай Христианович Бунге, Николай Иванович Зибер и Сергея Юльевича Витте. Впрочем, среди отечественных ученых XX в. авторами также предлагается список, в основном состоящий из экономистов. Но в данной монографии есть еще одна «тонкость»: список используемой литературы включает 86 трудов, при этом 25 источников – это работы авторов, среди которых в основном публикации профессора Тюрина.

Выделим еще один пример «авторского» прочтения ИУМ: так, Т. П. Богомолова и Э. А. Понуждаев, авторы работы «Краткая история управленческой мысли (в вопросах и ответах)» [2], в списке использованных источников этой работы среди первых 30 книг (а всего представлено 140) буквально указывают работы следующих авторов: Акофф Р., Ансофф И., Бланшар К., Зигарми П., Зигарми Д., Бойделл Т., Вебер М., Винер Н., Дафт Р., Деминг У. Э., Джиджи К., ДеКарло Н., Дойль П., Друкер П. Ф. И к ним среди отечественных авторов Богданов А. А., Виханский О. С., Наумов А. И., Гавриленко Н. И., Гапоненко А. Л., Орлова Т. М., Дыбская, В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н., Дыбская В. В. и Золотарев А. А.

Отметим, что в списках использованной литературы исследователей из Ярославля [29] и Москвы [2] нет ни одной работы, хотя бы частично связанной непосредственно с историей управленческой мысли, а только с авторами управленческих идей.

Продолжим анализ работ, посвященных ИУМ в нашей стране. Е. М. Мыльникова полагает, что изучение «истории управленческой мысли как единого процесса осмысления человечеством опыта управления, его концептуализации и формирования корпуса идей по совершенствованию управленческой деятельности началось не очень давно — на рубеже 1960-х — 1970-х гг.» [21, с. 206–207], и отмечает, что первые шаги в этом направлении были сделаны практически одновременно в СССР [5; 1] и на Западе [30].

Мыльникова также напоминает о том, что в наши дни выходит Международный междисциплинарный журнал (*Journal of Management History*, *ЖМН*), и с 1996 г. на экономическом факультете Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова практически ежегодно проводятся международные конференции по этой теме. Делая обзор литературы, автор указывает: «Первенство среди этих авторов необходимо отдать В. И. Маршеву, который в течение многих лет совершенствует свой курс «История управленческой мысли» [21].

Б. Н. Герасимов, делая попытку представить развитие истории управленческой мысли в начале XXI в., обращает внимание на следующее обстоятельство: «В работе В. И. Маршева, продолжателя управленческих научных традиций экономического факультета МГУ времен проф. Г. Х. Попова, нашло отражение много фактов, факторов, свойств, аспектов продвижения научной управленческой мысли, которые содержались в трудах зарубежных и отечественных ученых за последние несколько де-

сятков веков» [4, с. 88], а далее следуют фамилии, среди которых В. С. Пудич и О. С. Анисимов.

Ю. Ю. Петрунин, оценивая вклад В. И. Маршева в историко-управленческую науку, отметил, что в 2021 г. «в известном издательстве Springer вышла объемистая (свыше 700 страниц) книга профессора экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, доктора экономических наук Вадима Ивановича Маршева» в серии The Contributions to Management Science. Петрунин пишет: «По данным РИНЦ, В. И. Маршев прочно занимает первое место в России по количеству публикаций в этой области, в 1,5 раза превышающих идущего следом за ним по наукометрическим показателям исследователя (рассчитан на май 2022 г. Ю. Ю. Петрунин)» [25, с. 25].

Учебник профессора Маршева, несомненно, занимает самое важное место в источниковом корпусе ИУМ. Но важно изучать вопрос о том, что поучительного и полезного появилось в новых трудах по ИУМ. Среди новых учебников, на наш взгляд, есть неплохие примеры занимательного изложения тематики курса.

Обратимся к труду «История управленческой мысли» М. В. Лычагина [17]. В нем бережно относятся к авторскому праву: так, на второй странице указано: «Перевод цитат из источников на английском языке выполнен М. В. Лычагиным. В ряде случаев в тексте использованы фрагменты из публикаций М. В. Лычагина совместно с другими авторами. Поскольку приведение всех ссылок по типу научной монографии отрицательно сказалось бы на учебной составляющей, то мы подчеркиваем, что для данных фрагментов сохраняется приоритет и распределение авторского вклада публикаций, изданных ранее» [17, с. 5]. На рис. 1 представлены четыре основных элемента, характеризующих понятие «система».



Рис. 1. Четыре основных элемента, характеризующих понятие «система» [17, с. 5]

В труде Лычагина много интересных методических приемов: так, в п. 1.2.8. «Визуализация истории» автор для удобства «путешествий во времени» предлагает использовать несколько приемов визуализации. «Самый простой и распространенный вариант — это «хронологическая таблица», в которой в первом столбце слева приведена дата для исторического события или период времени (правления царя, жизни государства и т.д.), — пишет автор, — а в столбце справа описание исторического факта. Этот прием был использован в § 1.1, когда рассматривалось выделение школ менеджмента в разных источниках. Хронологию можно представить в виде «ленты времени». В тех случаях, когда важно показать период жизни той или иной теории или школы управления, часто продолжительность жизни школы показывают стрелкой (линией) над осью времени» [17, с. 25]. Не менее интересна «шахматная доска» ИУМ и ее «фигуры», а также другие примеры, серьезно расширяющие возможности преподавания.

Заслуживает внимания студентов, на наш взгляд, и работа «Теория менеджмента: история управленческой мысли» О. И. Шестернина, Д. В. Устинова [28]. В предисловии авторы специально подчеркивают, что в методическом плане дисциплина опирается на знания, умения и компетенции, сформированные при изучении учебных дисциплин «История и философия», «Социология», «Политология». По мнению авторов, ИУМ нужно применять при чтении таких дисциплин, как «Организационное поведение», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Сравнительный менеджмент». При изложении дисциплины авторы используют разные подходы: хронологический, исторический подход; цивилизационный подход; формационный подход; технологический подход; страновой, не забывая при этом тематику управленческих революций.

Для проведения практических занятий авторы используют кроссворды (см. рис. 2). Например, один из них содержит такие вопросы. «По горизонтали:

1. Его вкладом в менеджмент является соединение государственных методов правления с контролем за производством, стимулирование через заработную плату.
2. Там появилась первая письменность и произошла первая религиозно-коммерческая революция.
3. Автор теории социальной незрелости, описывающий качества «незрелого» человека и особенности управления «незрелыми» работниками.

4. Сознательное ограничение нормы выработки.
5. Родоначальник «школы человеческих отношений».
6. Основоположник современной американской науки об организации труда и производства.
7. Эволюция человеческого общества у Г. Эмерсона разворачивается через противоборство двух типов организаций: первый – военно-разрушительный, второй – ... .
8. Вкладом какой школы управления является 1) развитие принципов управления; 2) описание функций управления; 3) систематизированный подход к управлению всей организацией?
9. Специальная отрасль управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров или оказания услуг.

По вертикали:

1. Какой отечественный ученый считал, что наука об организации и управлении начинается со слова «почему»?
2. Какой тип управления характеризуется негибкой структурой, иерархической системой контроля, командным типом коммуникаций?
3. Он сформулировал 12 принципов производительности.
4. Какой подход рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое задачи, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее?
5. Крупная политическая организация с четкой структурой и иерархией, создание штаба по управлению – государство ... при Александре Великом.
6. Система управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия.
7. ... менеджмента – система идей, взглядов и представлений менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения менеджеров.
8. Совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики, права, психологии, системного подхода и др., которые использует специалист, не только ими хорошо владеющий на теоретическом уровне, но и понимающий их прикладной потенциал, в качестве ценных практических советов или рекомендаций другому специалисту, который профессионально не знает этих дисциплин, но занимает какой-либо ответственный пост.

9. Френк и Лили Гилбрет с помощью стоп-кадров выявили и описали 17 основных движений кисти руки. Как они назвали эти движения?» [28, с. 16–18].

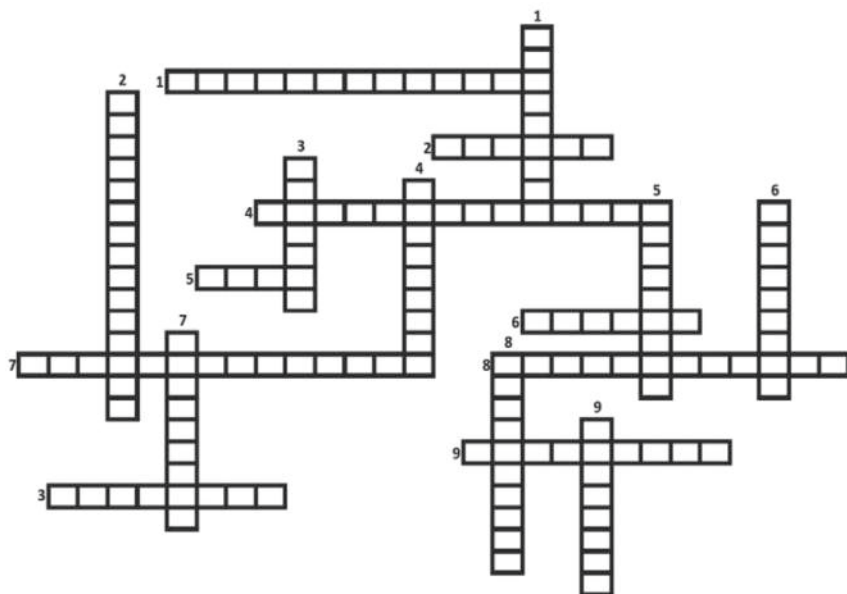


Рис. 2. Кроссворд [28, с. 16]

Не менее важно, что в труде есть глоссарий, где даются определения важных терминов: например, «Архонт – высшее должностное лицо в древнегреческих полисах (городах-государствах)» [28, с. 156]; «Притан – в Древней Греции (Афины) член государственного совета из 50 избравшихся (по 5 от каждой филы) граждан, которые правили в течение 1/10 года в буле и экклезии (экклесии, народном собрании)» [28, с. 158].

В приложениях даны контрольные вопросы по дисциплине и варианты итоговых контрольно-проверочных тестов по дисциплине ИУМ.

Отметим, что и в этом неплохом пособии, и в других работах есть ошибки и неточности: так, в п. 5.2.4. Генри Форд указан как исследователь, создавший основные принципы организации производства [28, с. 62]. На самом деле сошлемся на авторитетное мнение Питера Друкера, в компании Форда топ-менеджером был Джеймс Казенс, сделав-

ший для успеха компании не меньше, чем сам Форд: «Многие из хорошо известных решений и процедур Ford Motor Company, приписываемые Форду, например, знаменитая дневная зарплата в пять долларов, введенная в 1913 г., или передовые подходы к дистрибуции и сервисному обслуживанию, были идеями Казенса, которым Форд изначально противился. Казенс работал настолько эффективно, что Форд стал все ревнивее относиться к его успехам и вынудил покинуть компанию в 1917 году», — пишет Друкер [7, с. 321]. Крайне важно, на наш взгляд, использовать в качестве основной и дополнительной литературы хорошие труды [27; 3; 11; 8; 6].

Профессор В. И. Маршев упорно шел к достижению еще одной цели. В 2017 г. он поделился такими воспоминаниями: «Когда-то Гавриил Попов это начинал. У нас были зимние и летние семинары по проблемам управления. Мне кажется, что в нашей стране сейчас нет человека, который бы, как Ричард Брэнсон, рискнул бы и взялся за организацию. Собрал бы учредителей. Есть же EFMD-European Foundation for Management Development, CEEMAN-Central and East European Management Development Association. Но вот в России такое обстоятельство: сокращается число участников конференции «История управленческой мысли и бизнеса» в МГУ им. М. Ломоносова. **Я в свое время писал Гавриилу Попову об открытии института по исследованиям менеджмента. В нем могли бы собираться раз в месяц исследователи, обсуждать новые работы. Как это было в свое время у профессора Гавриила Попова — мы каждую неделю собирались и обсуждали новую книгу, почти 50 книг за год! Но это и дело нынешних издателей в России — они гоняются за броскими заголовками и не публикуют хороших книг по управлению»** [12, с. 60–61].

На экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова создана Лаборатория историко-управленческих исследований. На наш взгляд, одним из направлений работы лаборатории может стать анкетирование кафедр классических и технических университетов по простому вопросу: какую основную и дополнительную литературу используют разработчики программ в дисциплине ИУМ.

---

## Список литературы

1. Беркович Д. М. Формирование науки управления производством: краткий исторический очерк / под ред. А. А. Воронова; Ин-т проблем управления АН СССР. — М.: Наука, 1973. — 150 с.

2. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Краткая история управленческой мысли (в вопросах и ответах): учебное пособие. — М.: Директ-Медиа, 2022. — 168 с. — ISBN 978-5-4499-3161-0.
3. Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи крупнейших предпринимателей / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 368 с.
4. Герасимов Б. Н. Управленческая наука в первой четверти XXI века // Учения об управлении организациями: прошлое, настоящее, проблемы: материалы XXIII Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса», Москва, 22–23 сентября 2023 г. / под науч. ред. В. И. Маршева. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — С. 86–99.
5. Дейнеко О. А. Наука управления в СССР. — М.: Экономика, 1967. — 64 с. — Библиотечка хозяйственного руководителя.
6. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса: теории, которые изменили мир / пер. с англ. Т. Гутникова; под ред. А. Архиповой. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 336 с. — ISBN 978-5-9693-0064-4.
7. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / пер. с англ. и ред. К. С. Головинского. — М.: Вильямс, 2007. — 432 с. — ISBN 978-5-8459-1195-7.
8. Карлеф Б., Левингссон Ф. Х. Менеджмент от А до Я: концепции и модели / пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — 448 с. — ISBN 978-5-315-00047-1.
9. Кислинских Ю. В., Коваленко В. Н. История управленческой мысли: учебное пособие. — Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПУ, 2015. — 145 с. — ISBN 978-5-85094-586-2.
10. Корицкий Э. Б. У колыбели научного менеджмента: экскурс в историю российской и мировой управленческой мысли. Кн. 2: Новые подходы. — Франкфурт-на-Майне: Литературный европеец, 2007. — 242 с.
11. Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе: книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинского. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 368 с. — ISBN 5-901028-95-3.
12. Кузьмичев А. Д., Маршев В. И. Инновационных изменений в менеджменте не может быть много // Инновации в менеджменте. — 2018. — Т. 2, № 16. — С. 58–63.
13. Кузьмичев А. Д. К вопросу об изучении управленческой мысли в России // Международная научная конференция «Ломоносовские чтения — 2016». Экономическая наука и развитие университетских научных школ: сборник тезисов выступлений. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — С. 271–272.

14. Лавров А. Ю., Попова Г. Ю., Калашникова Н. П., Секисов А. Г. История управленческой мысли: учебное пособие. — Чита: ЗабГУ, 2014. — 228 с.
15. Лизунова И. В. История управленческой мысли: учебное пособие. — Новосибирск: СГГА, 2013. — 291 с.
16. Лупачева С. В. История развития управленческой мысли: учебно-методическое пособие. — Архангельск: Консультационное информационно-рекламное агентство, 2023. — 129 с.
17. Лычагин М. В. История управленческой мысли: учебник для бакалавров / отв. ред. Г. М. Мкртчян; М-во науки и высш. образования РФ, Новосибир. гос. ун-т, экон. фак. — 3-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет, 2018. — 198 с.
18. Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.). — М.: Спутник+, 2011. — 744 с.
19. Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Управленческая мысль России (IX — начало XXI вв.). — М.: Спутник+, 2016. — 688 с.
20. Маршев В. И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки. — 2016. — Т. 6, № 1 (18). — С. 6–16. — DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-1-6–16.
21. Мыльникова Е. М. «История управленческой мысли» — новая дисциплина в стандартах третьего поколения // Проблемы и перспективы развития образования в России. — 2012. — № 13. — С. 334–336.
22. Набоков В. И. История управленческой мысли: учебник для вузов. — М.: Дашков и К°, 2024. — 274 с. — ISBN 978-5-394-05515-7.
23. Овчинникова Н. В. История развития теории и практики управления в России в XX веке. — М.: Изд-во Ипполитова, 2005. — 199 с.
24. Оганян К. К. Личность в российской социальной философии: генезис управленческой мысли: монография. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 292 с. — Научная мысль. — ISBN 978-5-16-017480-8.
25. Петрунин Ю. Ю. Возможна ли общая теория управления? Размышляя над книгой В. И. Маршева «History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day» // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2022. — № 2. — С. 24–35.
26. Хохлова Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — Бакалавриат. — ISBN 978-5-9776-0268-6.
27. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. А. Чеха; под науч. ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с. — Теория и практика менеджмента.

28. Шестернина О. И., Устинова Д. В. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебное пособие. — Пенза: ПГУАС, 2015. — 204 с.
29. Эволюция управленческой мысли: от истоков до современности: монография / О. А. Левашов, В. В. Жарков, Д. Ю. Сяский, С. Б. Тюрин, А. Д. Бурькин; под общ. ред. О. А. Левашова. — Ярославль: Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны, 2021. — 180 с.
30. George C. S. The History of Management Thought / Claude S. George, Jr. — Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1968. — XVII, 210 p.

**Любимова М. В.**

кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела  
Институт экономики (ИНЭК) ННГУ им. Н. И. Лобачевского

**Комяков А. С.**

студент по направлению «Таможенное дело»  
Институт экономики ННГУ им. Н. И. Лобачевского

**Подразская О. В.**

студент по направлению «Таможенное дело»  
Институт экономики ННГУ им. Н. И. Лобачевского

## Культура народа – в памяти достигнутого ранее

**Аннотация.** В статье рассматривается значение исторической памяти и культурного наследия как основы формирования патриотизма, гражданской ответственности и национальной идентичности современной молодежи. На примере Нижегородской радиолaborатории и реставрации Нижегородского кремля показано, как обращение к локальной истории, музейной деятельности, памятникам науки, техники и архитектуры помогает осмыслить вклад предшествующих поколений в развитие страны. Особое внимание уделяется связи исторического опыта с задачами воспитания, сохранения духовно-нравственных ценностей и формирования активной гражданской позиции.

**Ключевые слова:** историческая память, культурное наследие, патриотическое воспитание, Нижегородская радиолaborатория, Нижегородский кремль, реставрация, духовно-нравственные ценности, гражданская идентичность, молодежь, история России

**Lyubimova M. V.**

Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor  
Associate Professor, Department of World Economy and Customs Affairs  
Institute of Economics, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

**Komyakov A. S.**

Student majoring in Customs Affairs  
Institute of Economics, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

**Podrazskaya O. V.**

Student majoring in Customs Affairs  
Institute of Economics, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

## The Culture of a Nation Lies in the Memory of Its Past Achievements

**Abstract.** The article examines the role of historical memory and cultural heritage as a foundation for fostering patriotism, civic responsibility, and national identity among young people. Using the examples of the Nizhny Novgorod Radio Laboratory and the restoration of the Nizhny Novgorod Kremlin, the authors show how local history, museum practices, and monuments of science, technology, and architecture help reveal the contribution of previous generations to the development of the country. Special attention is given to the connection between historical experience, education, the preservation of spiritual and moral values, and the formation of an active civic position.

**Keywords:** historical memory, cultural heritage, patriotic education, Nizhny Novgorod Radio Laboratory, Nizhny Novgorod Kremlin, restoration, spiritual and moral values, civic identity, youth, Russian history

В недавней речи в Музее обороны Брестской крепости государственный секретарь Союзного государства России и Беларуси академик РАН, д.э.н. Сергей Юрьевич Глазьев справедливо напомнил, что «в условиях гибридной войны информационно-когнитивное оружие определяет ее исход. Переформатировано сознание жителей одной из самых обра-

зованных советских республик. Другой фронт — валютно-финансовый (резервы, блокировка платежей и расчетов), и непосредственно военный фронт. Россия оказалась ведомой — в исторических закономерностях, не всегда могла сохранить победы, достигнутые на поле боя»<sup>1</sup>. Глазьев подчеркивает, что «противник не хочет отпускать гегемонию, сеет хаос. Сегодня очень важно выйти не просто победителями из схватки, но и сделать так, чтобы наша страна, наше понимание смыслов стали частью нового мирохозяйственного ядра, чтобы она могла наполнить мир своими смыслами»<sup>2</sup>.

Знакомые нам идеи, на которых сейчас строятся уже успехи мировой экономики, — наши изобретения и в экономике, и во многом в идеологии, такие как идея первенства общественных интересов, стратегическое планирование, использование госконтроля за денежным обращением.

Князь Трубецкой предвидел крах коммунизма, когда больше ½ жителей страны перестанет быть пролетариатом. Что же объединит людей? Вокруг чего же вновь соберется наша страна? Ответ: наша героическая и порой трагическая история, объединяющая народы России столетиями.

Создание «сообщества единой судьбы человечества» предложил Си Цзиньпин. Народы России — носители глубоких смыслов. И если мы не трансформируем эти смыслы в новую стратегию, то будем оставаться ведомыми, быть в навязываемых войнах в положении жертвы. Если не будем участвовать в формировании смыслов — окажемся вновь ведомыми.

Герои Брестской крепости с памятников, картин смотрят на нас, и невольно задаешь себе вопрос: «А как бы мы повели себя?» Так мы можем прикоснуться к истории. «Главный фронт — информационно-когнитивный, борьба за сознание людей. Воспитание имеет колоссальное значение. Отгалкиваясь от героического прошлого — мобилизовать духовно-нравственные силы, физические. СССР был на порядок ниже по экономическому потенциалу в Великую Отечественную, но тогда не было выходных и отпусков, пошлых концертов, все работали как единый на-

---

<sup>1</sup> Глазьев Сергей Юрьевич на Круглом столе «Защищая Отечество»: видеозапись // RUTUBE: видеохостинг. 2025. 23 июня. URL: <https://rutube.ru/video/6dc345915eb70749afb6acf92c6fe0c2e/> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>2</sup> Глазьев Сергей Юрьевич на Круглом столе «Защищая Отечество»: видеозапись // RUTUBE: видеохостинг. 2025. 23 июня. URL: <https://rutube.ru/video/6dc345915eb70749afb6acf92c6fe0c2e/> (дата обращения: 28.04.2026).

род. Гибридная война выходит на новый уровень. Это все имеет прямое отношение к нашей безопасности»<sup>1</sup>.

В официальной политической мысли современного Китая часто вспоминают восходящий к Конфуцию принцип «исправления имен (названий)». Очень щепетильно китайцы относятся к тому, чтобы слово не несло с собой чуждого содержания, отражало именно то, что ему должно соответствовать в реальности, чтобы слова не вызывали объяснимую «реакцию отторжения». Для того чтобы по-новому взглянуть на социокультурные смыслы, разработчики дисциплины «Основы российской государственности» составили перечень ценностей, составляющих ценностное ядро российского социокультурного мира, кратко раскрывая каждую из них, в том числе соотнося с тем набором, который предложен в указе<sup>2</sup>.

Вот это ядро: вера, хозяйственность, домостроительство, служение, соборность, державность, правда, справедливость, любовь, сострадание, совесть, свобода как добрая воля, красота, достоинство человека<sup>3</sup> [4].

Среди главных национальных целей России обозначена реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности<sup>4</sup>. Как почувствовать сегодняшнему юношеству свой город, свою страну? Как лучше понять свое предназначение, потенциал, фундамент, чтобы не стать переформатированным?

---

<sup>1</sup> Глазьев Сергей Юрьевич на круглом столе «Защищая Отечество»: видеозапись // RUTUBE: видеохостинг. 2025. 23 июня. URL: <https://rutube.ru/video/6dc345915eb70749afb6acf92c6fe0c2e/> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>2</sup> Российская Федерация. Президент. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. 2024. 7 мая. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>3</sup> Российская Федерация. Президент. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 // Президент России: официальный сайт. 2022. 9 ноября. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>4</sup> Российская Федерация. Президент. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. 2024. 7 мая. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 28.04.2026).

Через конкурсы и исследования, погружение в музеи, через волонтерство и проекты, через неформальное, значимое для взросления общение<sup>1</sup>. Так, важно, чтобы дети впитывали через какие-то привычные слова-пароли, песенные строки; многое передается в семьях, дедушками и бабушками, в походах у костра, но, к сожалению, не везде. У современных студентов представление о советском времени связано с предубеждением. Тем временем нынешнее поколение людей 50 лет и старше — дети советского времени — сохраняет братство школьное, институтское.

Как показывает наш опыт, одним из ключевых объединяющих мотивов для людей разных поколений является сохранение материального культурного наследия и через него — изучение истории. Интереснейшая тема — опыт управления сложными процессами, значимыми для человечества, но связанными с местами, где ты родился и живешь [5].

**Приведем два примера.**

### **1. Нижегородская радиолaborатория**

«Культура народа — в памяти достигнутого ранее» — так в книге отзывов Музея науки «Нижегородская радиолaborатория» написала известная и любимая советскими людьми телеведущая — народная артистка СССР Валентина Михайловна Леонтьева, назвавшая НРЛ «исходной точкой нашего отечественного чуда — радио и телевидения». Созданная на заре Советской власти, Нижегородская радиолaborатория стала уникальным научно-исследовательским и производственным учреждением, центром всех научно-технических сил России, работавших в области радиотехники. Деятельность радиолaborатории — первый в России опыт работы успешного наукоемкого предприятия [3]. Всего за одно десятилетие существования — с 1918 по 1928 г. — Нижегородская радиолaborатория стала ведущим научно-исследовательским и производственным предприятием в области радиотехники. Именно здесь были заложены основы радиовещания.

При этом конкретно-исторический контекст включал в себя следующие события:

- Гражданская война, экономическая блокада.
- Полностью разрушен проволочный телеграф.

---

<sup>1</sup> Орельская О. В. Святослав Леонидович Агафонов. 2019. 25 декабря. URL: <https://opentextnn.ru/space/agafonov/orelskaja-o-v-svjatoslav-leonidovich-agafonov/> (дата обращения: 28.04.2026).

- В распоряжении почтово-телеграфного ведомства 4 гражданские передающие станции малой мощности и всего 67 приемных.
- В 1918 г. принято решение о создании первого отечественного научно-производственного центра по разработкам в области радиосвязи.
- 1 апреля – первое заседание Совнаркома, на котором обсуждался вопрос о централизации радиотехнического дела.
- Середина мая 1918 г. – визит члена коллегии Наркомпочтеля А. М. Николаева на Тверскую радиостанцию (РС).
- Конец мая 1918 г. – визит наркома почт и телеграфов В. Н. Подбельского на Тверскую РС.
- 1 июня 1918 г. – передача Тверской РС в Наркомпочтель.
- 7 июня 1918 г. – рапорт начальника Тверской РС В. М. Лещинского Наркомпочтелю.
- 19 июня 1918 г. – организация радиолaborатории с мастерской Тверской РС.
- 26 июня 1918 г. – назначение В. М. Лещинского начальником Радиолaborатории с мастерской.
- 7 июля 1918 г. – назначение М. А. Бонч-Бруевича техническим руководителем Радиолaborатории с мастерской.
- 19 июля 1918 г. – подписан «Декрет о централизации радиотехнического дела Советской республики».
- 1 августа 1918 г. – председатель ликвидационной комиссии В. М. Лещинский подписал акт о передаче имущества Тверской РС Московскому почтово-телеграфному округу.
- 16 августа 1918 г. – группа сотрудников Радиолaborатории с мастерской прибыла в Нижний Новгород.
- 2 декабря 1918 г. – на заседании СНК утвержден проект «Положения СНК о радиолaborатории с мастерской Народного комиссариата почт и телеграфов».

Тверская радиостанция перешла в ведение Народного комиссариата почт и телеграфов (НКПиТ). Председателем Высшего радиотехнического совета Народный комиссариат почт и телеграфов назначил члена коллегии Акима Максимовича Николаева, членами совета – профессора В. К. Лебединского, И. А. Леонтьева, А. С. Грамматчикова, А. В. Водара и др.

Ленин: «Подбельскому. 1) Энергично не подталкиваете (и надзираете) за постановкой телефона в Курск и в Харьков. 2) Когда будет готов?»

Ответ: «3/4 вставок уже заменены на неделю раньше, чем ожидалось. С Курском уже можно говорить кроме тех, сравнительно редких моментов, когда телефон разобщается для ремонта поста».

Как член Радиосовета и вдохновитель создания «внештатной» лаборатории в Твери, профессор В. К. Лебединский понимал, что надо принимать экстренные меры для ее сохранения. Он срочно известил М. А. Бонч-Бруевича о переходе Тверской радиостанции в ведение Народного комиссариата почт и телеграфов и рекомендовал ряд организационных шагов для обеспечения продолжения начатых работ. В первую очередь надо было легализовать это своеобразное учреждение – узаконить его существование в новом ведомстве. По его совету В. М. Лещинский и М. А. Бонч-Бруевич с участием других товарищей подготовили доклад о необходимости организации крупного научно-производственного учреждения по «разработке беспроводной связи, желательной в восточной части европейской России», и об эвакуации туда «внештатной» лаборатории со всем оборудованием и коллективом сотрудников.

В этом обстоятельном донесении были кратко описаны состояние беспроводной связи в данный момент, задачи «внештатной» лаборатории, достигнутые успехи и перспективы дальнейших работ, а также значение их для Советской республики. К рапорту были приложены смета, временный штат и временное положение. В дальнейшем эти документы послужили основой для решения о создании первого радиотехнического центра Советской республики – Нижегородской радиолaborатории.

Подбельский предложил: «Вот что, товарищи. Я вижу, что дело вы делаете большое и очень нужное, планы у вас большие и хорошие. Но нам срочно необходимы лампы, а вы тут предлагаете заняться капитальным строительством. Не проще ли немедленно переехать вам в другой город и там наладить массовое производство ламп?»<sup>1</sup>

Не успели еще Лещинский и Бонч-Бруевич опомниться от неожиданности этого предложения, как нарком сказал, обращаясь к Лещинскому: «Вот что, Владимир Михайлович. Завтра в двенадцать часов я буду ждать вас в наркомате. Надеюсь, вы адреса не забыли: Большая Дмитровка, двадцать два! Подготовьте список пообстоятельнее — все, что вам потре-

---

<sup>1</sup> Расин Б. И. Подбельский // ВикиЧтение. URL: <https://biography.wikireading.ru/292075> (дата обращения: 28.04.2026).

буется для расширения производства. Учтите: нам нужны свои лампы, и чем скорее, тем лучше...»<sup>1</sup>

До глубокой ночи работники лаборатории составляли список необходимого оборудования. А утром следующего дня Владимир Михайлович Лещинский уже был на приеме у Наркомпочтеля, Подбельский внимательно прочитал докладную записку и заявку Лещинского. «Вот что, — сказал он начальнику лаборатории — к первой годовщине Октября должна быть готова первая партия ламп. Переезжайте, куда хотите. Место выбирайте сами. Я обещаю вам, со своей стороны, полное содействие...»<sup>2</sup>

Нарком открыл дверцу несгораемого шкафа, извлек оттуда довольно объемистый пакет и передал Лещинскому. «Здесь вам на переезд и на первое обзаведение. И еще подумайте-ка о привлечении к работе специалистов, а если нужно», и ученых-консультантов. Денег на это мы вам дадим». Лещинский робко взял пачки ассигнаций. Десять тысяч рублей! Да это же целое состояние! Значит, правительство не только придает серьезное значение производству радиоламп, но и возлагает большую ответственность на скромный коллектив лаборатории. В Твери с нетерпением ждали возвращения Лещинского. С чем он вернется? Что сказал нарком? И вот Лещинский вернулся. В этот вечер никто не покидал лабораторий. А наутро Лещинский и Бонч-Бруевич уже мчались в Казань — в первый город, который показался им подходящим для устройства новой лаборатории.

Но после внимательного знакомства с городом решили, что он не подходит — далековато от столицы. Кроме того, где-то поблизости идут бои с белогвардейскими генералами. Из Казани отправились в Нижний Новгород. Местные власти назвали несколько адресов. Длинные помещения казенных винных складов оказались очень неудобными. «Вдовый дом» имени Бугровых и Блинова на Монастырской площади хотя и был добротным, но тоже не подходил для мастерских лаборатории. Более всего отвечало необходимым требованиям совсем недавно оставленное семинаристами здание общежития на Набережной улице, расположенное на живописном высоком берегу Волги. Здесь, на бе-

---

<sup>1</sup> Расин Б. И. Подбельский // ВикиЧтение. URL: <https://biography.wikireading.ru/292075> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>2</sup> Расин Б. И. Подбельский // ВикиЧтение. URL: <https://biography.wikireading.ru/292075> (дата обращения: 28.04.2026).

регу великой Волги, и суждено было родиться радиотехнической лаборатории<sup>1</sup>.

Комиссия, принимавшая личный состав лаборатории в ведение Комиссариата почт и телеграфов, ознакомившись с работой лаборатории, составила акт о крайне полезной ее деятельности, в результате чего лаборатория была сделана штатной. На штатные должности были приглашены известные лица, и благодаря этому деятельность лаборатории, временно прекратившаяся, вновь возродилась.

В лаборатории началась разработка новых типов «реле» с весьма высоким вакуумом для французских усилителей. Постройка таких ламп в России еще никому не удавалась. Совершенно естественно и при создавшихся условиях почти необходимо Комиссариату почт и телеграфов использовать Лабораторию Тверской радиостанции как ядро, из которого образовать крупное учреждение,двигающее по пути прогресса материальную часть радиотелеграфа и радиотелефона, вне зависимости от капитала. Результаты работы лаборатории даже в прежние тяжелые дни и известность лиц, обслуживающих ее, служат достаточными гарантиями, что упомянутое ядро является достаточно здоровым для образования из него крупного промышленного радиотелеграфного центра, состоящего в ведении Комиссариата почт и телеграфов. Необходимо теперь же затратить большие средства для расширения лаборатории и постановки работ в ней на широких началах.

19 июня 1918 г. принято решение коллегии Народного комиссариата почт и телеграфов об организации радиолaborатории при Тверской радиостанции. В. М. Лещинский был назначен ее первым управляющим, однако эта вновь организованная небольшая радиолaborатория просуществовала в Твери недолго. Летом 1918 г. было принято решение о переводе Тверской радиолaborатории в более благоприятное с учетом обстоятельств Гражданской войны место.

При выборе места для новой лаборатории В. М. Лещинский и М. А. Бонч-Бруевич остановились на Нижнем Новгороде, который не пострадал от военных действий, был расположен на слиянии Оки с Волгой, что в те голодные годы облегчало снабжение, был железной дорогой и проволочным телеграфом связан с Москвой и Петроградом и имел высокоразвитую металлообрабатывающую промышленность

---

<sup>1</sup> Расин Б. И. Подбельский // ВикиЧтение. URL: <https://biography.wikireading.ru/292075> (дата обращения: 28.04.2026).

(заводы Сормово, Фельзер и др.). Известие о предстоящем переезде и расширении работ, сулившем новые успехи, было встречено с восторгом. Погрузка в вагоны заняла около двух дней, и 13 августа вагоны с отъезжавшими, с оборудованием и личным имуществом сотрудников тронулись в путь, а 16 августа 1918 г. они были уже на месте, и началась напряженная трудовая жизнь [1].

Приказ № 1 В. М. Лещинского от 1 июля 1918 г., Тверь. Приказ содержит информацию о назначении Лещинского В. М. управляющим радиолaborаторией с мастерской Народного комиссариата почт и телеграфов, временное положение о радиолaborатории с мастерской, краткую смету расходов на переезд. Масштабы деятельности новой лaborатории должны были быть несравненно более крупными, чем в Твери, поскольку в послереволюционной России, оказавшейся в условиях блокады, возникла необходимость организовать производство усилительных ламп, чтобы заменить ими закупавшиеся прежде за границей. Для выполнения этого поручения была создана группа из 18 человек, в состав которой входили инженеры, техники, рабочие разных специальностей. В административном отношении группу возглавлял В. М. Лещинский, техническим руководителем был М. А. Бонч-Бруевич (утвержден в должности «ученого инженера» 7 июля 1918 г. — Приказ № 34).

Здание лaborатории было реконструировано в 1940-е гг. (проект архитектора Д. П. Сильванова): его надстроили двумя этажами, сделали портал, и оно приобрело тот самый вид, что имеет сегодня. С конца 50-х по начало 70-х гг. в доме располагались Горьковский проектный конструкторско-технологический институт автомобильной промышленности и другие проектные институты. 7 мая 1974 г. в историческом здании был открыт Мемориальный кабинет Нижегородской радиолaborатории (ныне Музей «Нижегородская радиолaborатория» ННГУ им. Н. И. Лобачевского).

Радиотехнический журнал «Телеграфия и телефония без проводов», издание которого началось в 1918 г. в Москве (редактор — профессор Владимир Константинович Лебединский), имел приложение — популярный журнал «Радиотехник». В сентябре в журнале «Радиотехник» [2, с. 24–25] появилось первое сообщение об организации радиолaborатории в Нижнем Новгороде.

Коллективу радиолaborатории было поручено выпустить к первой годовщине Октябрьской революции (7 ноября 1918 г.) опытную партию усилительных ламп. В первые же месяцы работы под руководством

М. А. Бонч-Бруевича была разработана оригинальная модель приемно-усилительной лампы ПР-1 (пустотное реле первого типа) и подготовлен ее массовый выпуск.

Следует отметить, что в то время тугоплавкие металлы в Советской России не производились, а блокада исключала возможность получения их из-за рубежа. Новые лампы имели плоские аноды, штампованные из листового алюминия. Откачка их велась насосами Геде старого типа и была чрезвычайно трудоемкой операцией, требовавшей большого искусства для получения достаточно устойчивого вакуума. Стекло для ламп приходилось привозить из Петрограда, газ для горелок в баллонах – из Москвы, вольфрам – с заводов осветительных ламп, а сборку деталей осуществлять при помощи самодельных инструментов на основе собственного практического опыта, так как учиться было не у кого. На первых порах значительную помощь в организации производства радиоламп оказал приехавший из Петрограда инженер Федор Иванович Ступак. Главная же тяжесть легла на плечи М. А. Бонч-Бруевича и его ближайших помощников. НРЛ освоила выпуск ежемесячно до сотен ламп. Характеристики этой лампы приводятся в технических условиях на ее поставку [3].

## **2. Реставрация Нижегородского кремля**

В Нижнем Новгороде одним из главных символов и достопримечательностей является кремль. Эту красоту и вернул к новой жизни известный в городе и в стране зодчий-реставратор С. Л. Агафонов. Агафонов разработал четкий стратегический план. Вся стройка была подчинена ему. Все заботы о строителях и о реставрации он взвалил на свои плечи. Ему приходилось организовывать работу, добывать строительные материалы, мерить, самому с лопатой в руках вести раскопки. Засучив рукава, он вместе с рабочими носил кирпичи, землю. Святослав Леонидович мог ответить на любой вопрос, мог объяснить, рассказать, показать. Он был душой и мозгом стройки. Он, можно сказать, жил в кремле, а кремль уже жил в нем самом.

Кремль был построен в 1500–1511 гг. Юрий Всеволодович – правнук Владимира Мономаха, внук основателя Москвы Юрия Долгорукого и сын московского князя Всеволода Большое гнездо. XIII в., как известно, — это период феодальной раздробленности Руси, которой угрожали не только внутренние распри, но и внешние враги. Угроза исходила от Волжской Булгарии, требовалось укреплять рубежи Владимиро-Суздальского княжества. С этой целью и был заложен Нижегородский

кремль в 20-е гг. XIII в.<sup>1</sup> Первыми поднялись великолепные белокаменные стены Спасо-Преображенского и Михайло-Архангельского соборов в Кремле, засиял главами Благовещенский монастырь, церковь Иоанна Предтечи.

По творческой биографии С. Агафонова можно изучать историю советской архитектуры. Родился в семье городского архитектора, новатора и изобретателя Л. Д. Агафонова, получил древнерусское имя. Воспитывался в художественной среде. В личном архиве хранятся детские наброски, начиная с 5-летнего возраста. Среди них целая серия рисунков, посвященная Московскому и Нижегородскому кремлю. Из детства протянулись нити интереса к древнему оборонному зодчеству.

Окончив архитектурный факультет в Ленинградском институте живописи, скульптуры и архитектуры в 1936 г., С. Л. был принят в Ленинградский институт проектирования городов, в 1937 г. вернулся в Горький и устроился в местное Архитектурно-планировочное управление, участвовал в разработке нового генерального плана города. В 1938 г. выступил в прессе против сноса части Нижегородского кремля, предполагавшегося по генеральному плану. В 1949 г. перешел в Горьковское отделение Специальной научно-реставрационной производственной мастерской, которое в 1951 г. возглавил. На этом посту Святослав Агафонов разработал план реставрации Нижегородского кремля и руководил его осуществлением. Его методика стала базовой для реставрации древнерусских крепостей.

Ивановская башня всегда занимала наиболее ответственное положение в системе обороны, ее объемное построение и планировка отличались от остальных башен кремля. В 1531 г. в башне произошел взрыв пороха, повлекший большие разрушения. Ремонт кремля, проведенный в конце XVII в. при наместнике фон Ребиндере, искажил облик древнего сооружения. Затем, в XIX в., башня была приспособлена для нужд Нижегородской губернской ученой архивной комиссии, тогда были замурованы или заложены многие камеры. В 1934 г. при приспособлении первого яруса башни под склад химикатов было установлено бетонное перекрытие. В 1946 г. рухнули своды помещений, завалив проезд через башню. Столь тяжелое аварийное состояние Ивановской башни стало причиной того, что восстановление кремля началось именно с нее.

---

<sup>1</sup> Кучерова Т. Нижегородский Кремль. 2019. 29 декабря. URL: <https://opentextnn.ru/space/nn/kremlin/kucherova-t-nizhegorodskij-kreml/> (дата обращения: 28.04.2026).

Сначала были укреплены каменные конструкции, отреставрирован свод над главным проездом. Работы велись с чрезвычайной осторожностью, так как они были связаны с опасностью дальнейшего обрушения части стены.

Реставрация кремля была разбита на три очереди. Первая осуществлялась до 1956 г.: были выполнены значительные работы по стенам от Белой башни до Часовой, восстановлены верхние ярусы Белой, Часовой, Северной, Тайницкой башен, стоявших без кровли. В декабре 1958 г. вышло распоряжение Совета Министров РСФСР об организации Горьковского историко-архитектурного музея-заповедника, основным ядром которого стал Нижегородский кремль. Это способствовало активизации работ и продолжению второго этапа, завершившегося к 1961 г., когда С. Л. Агафоновым был в целом закончен эскизный проект реставрации кремля. Третий этап охватил период с начала 1960-х до начала 1970-х гг.

Нижегородский художественный музей принадлежит к старейшим в России. Он был открыт 25 июня 1896 г. в Дмитриевской башне кремля. Его открытие было приурочено к проходившей в Нижнем Новгороде 16-й Всероссийской промышленно-художественной выставке. Музей находился под патронатом Императорской академии художеств и пополнялся за счет ее даров и частных пожертвований. После революции фонды пополнились за счет национализированных дворянских собраний. Сегодня коллекция музея насчитывает более 12 тыс. экспонатов.

О Минине вспомнили в 1941 г., когда над Москвой нависла угроза захвата фашистской Германией. В 1943 г. горьковчане поставили памятник Минину на главной площади и назвали ее в честь Минина и Пожарского.

Из стен Ивановской башни вышло в 1612 г. на освобождение Москвы от польско-литовских интервентов всенародное ополчение под управлением нижегородского старосты Кузьмы Минина и князя Дмитрия Пожарского. В память этого события в 2001 г. с наружной стороны башни установлен барельеф, выполненный скульптором Л. Т. Ядринцевым.

В 1982 г. через Зеленский съезд, проложенный по дну бывшего рва, был построен железобетонный мост, в 2002 г. его дополнили соединительным мостиком и вновь открыли проездные ворота.

В 2012 г. область отметила 400-летие народного ополчения — значимый исторический праздник, напоминающий о роли каждого поколения в истории родной страны. Очень скромно в стране отреагировали на вос-

становление Зачатьевской башни Кремля — это уникальная работа<sup>1</sup>. Торжественное открытие Зачатьевской башни Нижегородского кремля состоялась в воскресенье, 4 ноября. После церемонии открытия состоялся крестный ход до площади Народного Единства. Зачатьевская башня выполнена в соответствии с проектом выдающегося нижегородского архитектора — реставратора Святослава Агафонова. Она восстановлена в историческом размере 15×15 м, с высотой башни — 20 м и крышевых построек — 10 м. Кроме того, с обеих сторон от башни восстановлены стены Кремля на 20—30 м от башни в каждую сторону<sup>2</sup>. Строительство велось строго по историческим канонам — из белого камня и полноразмерного красного кирпича, который делали по специальному заказу. Общая площадь застройки (башня и прясла) составила 555 кв. м. Длина маршрута по Кремлевскому кольцу составляет 2 км 45 м. Таким образом, впервые за 200 лет после оползня 1887 г. Нижегородский кремль замкнул свое кольцо.

Кремль очень любим и постоянно преобразуется. В Манеже теперь располагается еще одна площадка НГХМ (Нижегородский государственный художественный музей). Появились и заработали часы на Часовой башне. Восстановлен фуникулер.

---

## Список литературы

1. Остроумов Б. А. В. И. Ленин и Нижегородская радиолaborатория: история лаборатории в документах и материалах. — Ленинград: Наука, 1967. — 408 с.
2. Радиотехник. — М.: Радиотелеграфный отдел Народного комиссариата почт и телеграфов, 1918. — № 1.

---

<sup>1</sup> Восстановление Зачатьевской башни Кремля — это уникальная работа — Рыжова // Время Н: информационное агентство. — 2013. — 11 апреля. — URL: [https://www.vremyan.ru/news/vosstanovlenie\\_zachatevskoj\\_bashni\\_kremlja\\_eto\\_unikalnaja\\_rabota\\_ryzhova.html](https://www.vremyan.ru/news/vosstanovlenie_zachatevskoj_bashni_kremlja_eto_unikalnaja_rabota_ryzhova.html) (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>2</sup> Проект воссоздания Зачатьевской башни и прилегающих участков прясел // Домострой: интернет-портал о недвижимости. — URL: <https://www.domostroy.nn.ru/plan-zastroyki/obekty-rekonstrukcii-i-blagoustroystva/ulicy-i-ploschadi/proekt-vossozdaniya-zachatevskoy-bashni-i-prilegayushhih-uchastkov-pryasel> (дата обращения: 28.04.2026).

3. Остроумов Б. А. Нижегородская радиолaborатория им. В. И. Ленина — колыбель советской радиотехники // Радиотехника. — 1958. — Т. 13, № 5. — С. 76–80.
4. Основы российской государственности: учебное пособие для студентов естественно-научных и инженерно-технических специальностей / А. П. Шевырев, В. В. Лапин, С. В. Рогачев [и др.]. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. — 252 с.
5. Каракулян Э. Доктрина витальных прав человека, наций и народов в контексте философии международного права // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. — 2022. — № 2. — С. 43–52.

**Неизвестный С. И.**  
доктор технических наук., профессор  
кафедра бизнес-информатики  
Финансовый университет при Правительстве РФ

## **Российская управленческая мысль в XXI в. в бизнес-информатике в условиях Глобализации 2.0**

**Аннотация.** Что лежит в основе формирования/изменения управленческой мысли в условиях глобализации? В чем корни проблем изменения дизайна мышления, поведения человека в глобальной цифровой среде общества? Где искать причины ошибок бизнес-информатики, особенностей управления и неразумных/неосознанных действий современного человека? Как улучшить менеджмент в бизнес-информатике и эффективно формировать востребованные компетенции при подготовке специалистов для данной сферы деятельности в современных условиях глобализации общества? Автор работы рассматривает эти и другие актуальные вопросы, стоящие перед системой подготовки кадров для бизнес-информатики и менеджмента, стараясь отразить проблему эволюции человеческой культуры.

**Ключевые слова:** управленческая мысль, изменение парадигмы целеполагания бизнеса, глобализация, Общество 5.0

**Neizvestny S. I.**

Doctor of Technical Sciences, Professor

Department of Business Informatics,

Financial University under the Government of the Russian Federation

## Russian Management Thought of the 21<sup>st</sup> Century in Business Informatics in the Context of Globalization 2.0

**Abstract.** What is the basis for the formation/change of managerial thought in the context of globalization? What are the roots of the problems of changing the design of human thinking and behavior in the global digital environment of society? Where can we look for the reasons in the mistakes of business informatics, in the peculiarities of management and the unreasonable/unconscious actions of a modern person? How to improve management in business informatics and effectively form the required competencies when training specialists for this field of activity in modern conditions of globalized society? The author examines these and other relevant issues facing the system of training business informatics and management personnel, trying to reflect the problem of the evolution of human culture.

**Keywords:** managerial thought, business goal-setting paradigm shift, globalization, Society 5.0

Глобализация 2.0 характеризуется переходом от однополярного мира к многополярному, в котором государства взаимодействуют на равноправной основе, реализуя свои интересы с учетом интересов других<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Идеи, высказанные авторами данной статьи, частично были изложены в работе: Неизвестный С. И. Трансформация управленческой мысли проектной деятельности в обществе 5.0 // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 2. С. 35–44. DOI: 10.26425/3034-6916-2025-1-2-35-44.

Мир в силу объективных условий выживания человечества вынужден перенести приоритеты бизнеса от конкуренции к сотрудничеству, от рыночного потребительского Общества 4.0, ведущего к разрушению ноосферы Земли, к гуманистическому Обществу 5.0.

Текущая ситуация глобализации отражается и в бизнес-информатике. Она влияет на изменение требований к компетентности всех участников этой сферы деятельности. Но прежде всего, наиболее глубоко и всесторонне она влияет на самую важную, определяющую профессию — управляющего, менеджера. Это влияние в целом затрагивает требования к ролевым компетентностям основных участников деятельности в сфере бизнес-информатики, которое диктуется глобальным изменением фундаментального целеполагания в гуманистическом Обществе 5.0: прибыль как цель бизнеса должна уступить место пользе для человека, для человечества.

Вектор основного целеполагания идеологов Глобализации 1.0 во главе с гегемонией США — сокращение населения Земли. Британский посол мира при ООН Джейн Гудолл считает, что перенаселение Земли является одной из главных проблем человечества. Рассуждая на тему ее решения, Гудолл заявила, что это было бы возможно, если бы население Земли сократилось на 90%, до уровня XVI в.<sup>1</sup> В глазах основных западных воителей Глобализации 1.0 на Земле должен остаться миллиард людей, остальные — лишняя нагрузка на природу, экологию. «Мы не можем прятаться от роста человеческой популяции, потому что вы знаете, что это лежит в основе всех проблем. Ничего бы этого не было, если бы численность населения была, как 500 лет назад» [1].

Сейчас мир вступает в новую эру Глобализации 2.0, характеризующуюся новыми формами незападной современности и взаимозависимостью множественных идентичностей [2]. Модель Глобализации 1.0 в последние годы потерпела крах из-за заявлений о деглобализации и замедлении темпов глобализации. Однако заявления о деглобализации могут быть преждевременными, а Глобализация 1.0 заменяется геоэкономической моделью Глобализации 2.0 [3].

«Массовое потребление, современные средства коммуникации, социальные сети, спутниковая связь, конечно, способствуют стандартизации некоторых поведенческих образцов, но они не могут породить

---

<sup>1</sup> Николаева О. TUT-NEWS, 22 июля 2022. URL: <https://www.tut-news.ru/v-mire/posol-mira-britanii-gudoll-schitaet-chto-na-zemle-moglo-byt-na-90-lyudey-menshe?yclid=m0gwk343rp376853732> (дата обращения: 23.04.2025).

сколько-нибудь значительные ценности и общую идентичность, а значит, не могут создать мировое общество, которое заменило бы государства-нации» [4]. Глобализация 1.0 зашла в тупик, поскольку реализует однополярную гегемонию и показывает свою полную несостоятельность.

В западной интеллектуальной традиции преобладают две модели – американская и европейская. Американский проект отстаивает идею однополярного мира, предлагая универсальный общечеловеческий паттерн мирового развития, принимающий вид американской гегемонии, которая именуется «внетерриториальной империей», «империей без колоний». Европейские интеллектуалы в качестве корректирующей позиции предлагают тезисы «морального сообщества» и «реконструктивной идентичности». Однако и американский, и европейский подходы к глобализации, по сути, реализуют конструкцию однополярного мироустройства с элементами закамуфлированного неоколониализма [5–7].

Глобализация возвращается в виде новой волны 2.0, основанной на другом целеполагании. Два основных фактора подталкивают мир в этом направлении, и оба они со временем становятся все сильнее, что бы ни говорили сегодня антиглобалисты.

Во-первых, человечество сталкивается с постоянно растущим давлением общих проблем и вызовов, начиная с ускоряющегося изменения климата и угроз новых пандемий и заканчивая надвигающимся глобальным дефицитом ресурсов. Ради нашего выживания эти проблемы требуют совместных действий в той или иной форме. Инстинкт самосохранения человеческого вида в конечном счете должен принять форму Глобализации 2.0.

Во-вторых, продолжающаяся деглобализация не помешала техническому прогрессу. Напротив, технический прогресс идет быстрее, чем когда-либо, и продолжает предоставлять новые возможности для различных видов удаленной коммуникации.

Глобальное физическое пространство и глобальный фонд ресурсов сокращаются, в то время как число осуществимых моделей географически распределенной работы, образования, развлечений, социальной и политической деятельности растет. В некотором смысле, учитывая стремительный рост онлайн-активности, пандемия COVID-19 оказалась отличным уравнивателем, разрушившим многие традиционные иерархии и международные барьеры. Глобализация 2.0 заметно отличается от того, что мы пережили в начале этого столетия, но она будет развиваться в ос-

новном в том же направлении, сохраняя некоторые существенные характеристики предыдущего цикла<sup>1</sup>.

На старте Глобализации 1.0 предполагалось, что ее волны будут распространяться преимущественно от экономического, политического и технологического ядра современного мира (условного «совокупного Запада») к его периферии. Передаточными механизмами должны были стать крупные «полупериферийные» страны – Россия, Китай, Индия, Бразилия и т.д. Эксперты предсказывали, что по мере удаления от ядра и приближения к периферии сопротивление глобализации будет нарастать, порождая конфликты, торговые войны, рост изоляционизма и национализма, но до глобального ядра эти импульсы деглобализации будут доходить ослабленными.

Однако в условиях Глобализации 2.0 ее волны, скорее всего идут в противоположном направлении – от периферии к ядру, а «совокупный Запад» начинает все чаще отгораживаться от периферии ограничениями миграции, возвращением к протекционизму, репатриацией на свою территорию ушедших ранее производств, подъемом национализма и ксенофобии. Продолжатся сдвиги в соотношении экономических потенциалов глобального ядра и периферии. В 1995 г., в начале Глобализации 1.0, совокупный ВВП по паритету покупательной способности семи ведущих развивающихся экономик (Китай, Россия, Индия, Бразилия, Индонезия, Турция и Мексика) составлял примерно половину совокупного ВВП стран западной «семерки» (США, Великобритания, Франция, Германия, Япония, Канада и Италия). В 2015 г. соотношение потенциалов двух «семерок» сравнялось, а к 2040 г. «развивающаяся семерка» по своему экономическому потенциалу превзойдет «развитую» примерно в два раза.

«Сегодня мы проходим новую точку бифуркации, и очевидно, что у складывающегося нового миропорядка уже обозначилась одна важная особенность. Главный акцент переносится в область национального суверенитета. Ведущими в новом миропорядке, по крайней мере на первом этапе его формирования, будут национальные интересы, смыслы и цели. При этом оптимистический настрой рождает надежда на то, что грядущая многополярность не будет уже «блоковоидеологической», как это было в прошлом веке» [6]. Другая особенность Глоба-

---

<sup>1</sup> Van Fan. 学位. [硕士学位论文]蔡欣怡公共管理上海师范大学2022. URL: <https://s.wanfangdata.com.cn> (дата обращения: 28.04.2025).

лизации 2.0 – переориентация на человека, приоритет в бизнесе его социальным обязательствам [8].

Информационно-телекоммуникационные технологии (ИКТ) открывают большие возможности для развития бизнеса. Так, цифровые платформы создают более эффективные и прозрачные глобальные рынки, на которых разбросанные по всему миру покупатели и продавцы легко находят друг друга. Почти нулевые предельные издержки цифровых коммуникаций и транзакций открывают новые возможности для ведения бизнеса через границы в массовом масштабе. Это меняет экономику трансграничного ведения бизнеса, снижая стоимость международного взаимодействия и сделок. ИКТ создают рынки и сообщества пользователей глобального масштаба, предоставляя предприятиям огромную базу потенциальных клиентов и эффективных способов их привлечения.

Глобализация, наряду с позитивными тенденциями, имеет и негативные. Широта и скорость Глобализации 2.0 требуют новых подходов, чтобы смягчить последствия массовых перемещений людей, производств, недобросовестной конкуренции, огромных объемов деструктивной информации. ИТ-глобализация 2.0 выражается в том числе во всезахватывающих потоках информации, которая не верифицирована. Информация распространяется быстрее природных пожаров. Большая часть этих потоков информации реализует цель определенных кругов бизнеса – формирование виртуального глобального мира. При переходе к гуманистическому Обществу 5.0 [11], построении равноправных отношений между государствами негативные тенденции должны нивелироваться – это является основным содержанием Глобализации 2.0, в том числе и в ИТ-сфере, в бизнес-информатике.

В целом Глобализация 2.0 отличается от Глобализации 1.0 прежде всего по целеполаганию и ожидаемым результатам их носителей. Если идейные носители Глобализации 1.0 считают, что человечеству для выживания необходимо ограничить рождаемость в пользу высокоразвитых (имеются в виду США и их ближайшие помощники) стран, то начинающаяся Глобализация 2.0 показывает реальные возможности природных ресурсов Земли устранить причины голодания населения, сократить различие в уровнях жизни, принципиально объединив усилия человечества на основе равноправия всех стран. Различие целеполагания и ожидаемых результатов глобализации непосредственно отражается на транслируемых в интеграционных процессах технологиях в широком смысле и на информационных технологиях, в частности, на предъявляемых временем профессиональных качествах трудовых ресурсов, на компетенциях.

## Список литературы

1. Li E. X. Globalization 2.0 // *New Perspectives Quarterly*. — 2012. — Vol. 29. — Issue 1. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5842.2012.01292.x>
2. Poon J. The geoeconomics of globalization 2.0. *Environment and Planning A: Economy and Space*, August 5, 2024. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0308518X241269366>
3. Valle A del. La mondialisation en question et le destin de l'Occident // *Géoeconomie*. — 2014. — Nr. 5 (Nr. 72). — Pp. 29–48.
4. Спиридонова В. И. Глобализация в XXI в.: Инновация или новые перспективы? // *Век глобализации*. — 2018. — № 3 (27). — С. 15–25.
5. Панов А. И. Глобализация и / или колонизация (социально-экономический аспект) // *Вестник МИРБИС*. — 2017. — № 3 (11). — С. 14–19.
6. Девятов А. А., Слинко А. А. Валдайский форум: новые задачи и принципы государственного строительства // *Регион: системы, экономика, управление*. — 2023. — № 3 (62). — С. 176–180.
7. Кортунов А. Какой будет «Глобализация 2.0»? // *Международная жизнь*. — 2021. — № 3. — С. 46–55.
8. Васильева Е. В., и др. *Цифровое лидерство и управление цифровой трансформацией. Аутентичный менеджмент Индустрии 5.0*. — М.: КноРус, 2024. — 496 с.
9. Васильева Е. В., Неизвестный С. И., Славин Б. Б., Ященко Ю. Г. *Формирование актуальных компетенций специалистов бизнес-информатики в условиях ИТ-глобализации 2.0: монография*. — М.: КноРус, 2025. — 368 с.

**Новиков Р. А.**  
преподаватель кафедры «Экономика и финансы»  
Московского международного университета

## **Факторы и причины изменений в системах управления организациями и бизнесом в России в XXI в.**

**Аннотация.** В статье раскрываются факторы и причины трансформации системы управления бизнесом, в том числе объединенными компаниями. Это, прежде всего, социальные, экономические и политические явления, происходящие в обществе. Делается акцент преимущественно на внешнеэкономических и внешнеполитических событиях, следствием которых становится трансформация менеджмента компаний. Описываются эффективные стратегии управления в условиях неопределенности, одной из которых выступает интеграция компаний как по горизонтальному, так и по вертикальному принципу. Создание группы компаний обладает широким спектром преимуществ в текущих условиях. Делается вывод о том, что система управления компаниями в настоящее время является собой систему управления изменениями, где ключевым фактором выступает человеческий.

**Ключевые слова:** группа компаний, турбулентность, неопределенность, менеджмент, трансформация менеджмента, объединения, санкции, стратегии управления

**Novikov R. A.**

Lecturer of the Department of Economics and Finance  
at Moscow International University

## Factors and reasons for changes in organization and business management systems in Russia in the 21<sup>st</sup> century

**Abstract.** The article reveals the factors and reasons for the transformation of the business management system, including merged companies. Factors are classified as external and internal. External factors are associated with objective reasons and do not depend on the personality of the management and internal processes of the company. These are, first, social, economic and political phenomena occurring in society. The article focuses mainly on foreign economic and foreign policy events, the consequence of which is the transformation of company management. Effective management strategies are described in conditions of uncertainty, one of which is the integration of companies both horizontally and vertically. The creation of a group of companies has a wide range of advantages in the current conditions. It is concluded that the company management system is currently a change management system, where the key factor is the human factor.

**Keywords:** group of companies, turbulence, uncertainty, management, management transformation, mergers, sanctions, management strategies

Трансформация систем управления бизнесом представляет собой полномасштабный комплекс мер и действий, направленных на сущностное преобразование бизнеса, и происходит под влиянием множества факторов. В первую очередь данные факторы можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы связаны с объективными событиями. Это исторические и политические события. Для России к числу данного рода переломных событий относится в первую очередь распад Советского Союза в 1991 г., а смена политической и экономической систем кардинально начала менять системы управления в сторону рыночных. Данные

трансформации носят, по сути, институциональный характер. Но специфика институциональных изменений такова, что любую норму, правило или закон официально можно принять за один день. Но чтобы это новое правило прижилось, требуется время и еще множество параметров, таких как, например, сопоставимость нового правила с существующими нормами, обычаями и традициями.

Помимо перехода к рыночной экономике, данный период в ретроспективных событиях отечественной истории также характеризуется падением железного занавеса, представлявшего собой политический, информационный, пограничный и экономический барьер, отделявшего Советский Союз и другие социалистические страны от капиталистических стран Запада.

Распад СССР, переход к рыночной системе и падение железного занавеса повлекли за собой процессы интеграции российской экономики в мировое экономическое пространство, что также существенным образом отразилось на менеджменте предприятий. Но если капиталистические страны Запада в системе рыночного управления находились не одно столетие, то для России это стало совершенно новым опытом.

Переломным в аспекте воздействия политических факторов на систему отечественного менеджмента явился 2014 г. В результате санкций произошли экономические перемены, следствием которых стала управленческая переориентация в сторону развития собственного производства (политика импортозамещения). И далее события, связанные со специальной военной операцией (СВО), и усиление санкционного режима также способствовали трансформации менеджмента российских предприятий.

Частичная мобилизация существенным образом повлияла на рынок труда и на организационные структуры компаний, так как в число мобилизованных были включены разные категории работников, в том числе и топ-менеджмент, и собственники.

В экономическом плане данные события повлекли за собой сокращение финансовых ресурсов, доступных для бизнеса, что, в свою очередь, привело к заморозке и отмене большого числа крупных бизнес- и инвестиционных проектов (например, из-за отсутствия поставок самолетов Airbus A320neo компания S7 Group заморозила проект лоукостера Citrus, также Россия покинула Топ-25 привлекательных для инвестиций стран, демонстрирует одни из наихудших показателей привлечения прямых иностранных инвестиций: в 2014 г. — падение в три раза иностранного потока вложений (\$21 млрд против \$69 млрд в 2013 г.),

а в 2015 г. — всего \$4,34 млрд (в 2002-м было \$6,7 млрд), отток капитала (так, например, по данным источника КО.RU, в 2014 г. отток капитала оценивался примерно в \$58 млрд, за период 2014–2017 гг. — в \$160–170 млрд, что составляет 8–9% от ВВП 2013 г.), падение рубля, рост издержек. Относительно России были введены запреты на ввоз высокотехнологичных товаров и оборудования, прежде всего двойного назначения, а также ограничения логистики в портах и аэропортах стран, подерживающих санкции.

В условиях военных действий и связанных с ними экономических рисков менеджмент стал более ориентирован на анализ угроз, разработку альтернативных сценариев и быстрое принятие решений.

В условиях СВО и санкций происходит переосмысление стратегий и структур управления бизнесом с акцентом на внутренние ресурсы, инновации и устойчивость к внешним шокам.

Одна из ключевых составляющих менеджмента — это программа долгосрочного вознаграждения (long term incentive, LTI). И несмотря на то что в условиях неопределенности делать прогнозы представляется крайне затруднительным, тем не менее отказ от данных программ в массовом масштабе в российской деловой среде не произошел<sup>1</sup>.

После начала СВО с новыми вызовами бизнесу помогли справиться такие программы, как импортозамещение и параллельный импорт, диверсификация и релокация, секвестирование расходов и субсидирование кредитов [5].

По данным исследований, мнения генеральных директоров относительно состояния бизнеса распределились следующим образом: 51,5% отметили ухудшение показателей, но при этом они остались работать; 25,5% констатировали стабильность и продолжение работы; 18% заявили об улучшении показателей, а 3% закрыли компанию [5].

Таким образом, достаточно высокая доля тех, кто сохранил стабильность и улучшил показатели, свидетельствует о реализации эффективного управления (см. рис. 1).

Еще одним следствием СВО и мобилизации, отразившимся на организации менеджмента, стало такое явление, как вынужденная релокация.

---

<sup>1</sup> Подцероб М., Осипов А. Программы долгосрочной мотивации в российских компаниях изменились после начала СВО // Ведомости: сайт. 2024. 15 мая. URL: [https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/15/1037148-programmi-dolgosrochnoi-motivatsii-v-rossiiskih-kompaniyah-izmenilis-posle-svo?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/15/1037148-programmi-dolgosrochnoi-motivatsii-v-rossiiskih-kompaniyah-izmenilis-posle-svo?from=copy_text) (дата обращения: 29.04.2026).



**Рис. 1.** Оценка состояния бизнеса после введения санкций

*Источник:* журнал «Генеральный Директор»:

сайт. URL: <https://www.gd.ru> (дата обращения: 29.04.2026).

Вокруг данного явления было много информационного шума, в связи с чем задумываться о ведении бизнеса в удаленном формате стала практически четверть из исследуемых предпринимателей на первоначальных этапах, но уже спустя некоторое время их становилось все меньше и меньше. И по факту, согласно данным исследования, переехала лишь небольшая часть. Так, порядка 1,3% респондентов (генеральные директора и собственники) стали руководить своими компаниями удаленно<sup>1</sup>.

В качестве адаптационных мер компании меняли цены на товары и услуги, находили новых клиентов и поставщиков, оптимизировали издержки, использовали параллельный импорт; выходили на новые рынки; открывали юридические лица за рубежом; диверсифицировали бизнес; предпринимали импортозамещение, переходя на российские бренды.

К крупным экспортно ориентированным лидерам российский бизнеса можно отнести нефтегазовую и угольную отрасли, отрасль золотодобычи, алмазодобывающую, лесоперерабатывающую, металлургическую отрасли, отрасль производства цветных металлов. В результате секторальных санкций 2022 г., повлекших фактическое обнуление экспорта в западном направлении, практически все крупнейшие компании

<sup>1</sup> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223> (дата обращения: 24.06.2024).

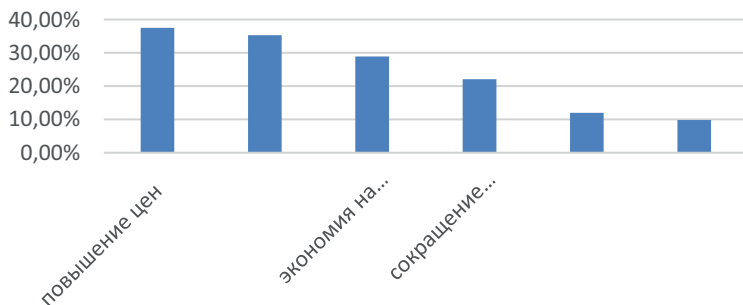
вышли на рынки восточных стран. Исключением в данном направлении стала Segezha Group.

ПАО «Сегежа Групп» (Segezha Group) — крупный российский холдинг, объединяющий предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Это вертикально интегрированная структура с полным циклом лесозаготовки и 100%-ной переработкой древесины. Когда основной для нее рынок ЕС оказался закрыт, компания оказалась в убытках.

Переход на так называемые новые рельсы оказался непростым. В связи с этим большое влияние имеет моральный настрой, отражающий две диаметрально противоположные позиции: пораженческую («От нас ничего не зависит») и оптимизм («Не дожидетесь!»).

Еще одна особенность адаптации менеджмента состоит в том, что мерами государственной поддержки воспользовались только 15% (перенос сроков уплаты взносов; беспроцентные кредиты; снижение стоимости эквайринга).

*По прошествии времени, когда высшему менеджменту удалось оценить эффективность тех или иных принимаемых мер, выяснилось, что ряд мер, которые они предпринимали в первую очередь, не дал ожидаемых результатов. Прежде всего, к подобным мерам было отнесено повышение цен — 37,5%. Следующее по значимости неудачное решение — сокращение расходов (35,3%), секвестирование бюджета на продвижение (28,9%), сокращение штата (22,1%), изменение ассортимента (12%), запуск нового направления (9,8%) [5].*



**Рис. 2.** Рейтинг неудачных решений управления в условиях неопределенности

Источник: журнал «Генеральный Директор»: сайт. URL: <https://www.gd.ru>  
(дата обращения: 29.04.2026).

В качестве наиболее удачных шагов отмечалось, прежде всего, следующее: удалось сохранить и укрепить штат, регулярно индексировать оплату труда, оптимизировать отпускные цены и налоги, а также открыть компании за границей (см. рис. 2).

Также можно отметить, что к числу ключевых тенденций, которые необходимо интегрировать в менеджмент компаний, относятся вариативность и гибкость планирования при наличии плана «Б» на случай непредвиденных ситуаций, быстрая скорость принятия решений, быстрый поиск решения проблем<sup>1</sup>.

Еще одним необходимым условием является формирование подушки безопасности разными способами, в том числе через вспомогательное производство [5].

Следующий внешний фактор — это переход от индустриального к пост-индустриальному способу производства, новым технологическим укладам, экономике, основанной на знаниях, и цифровой экономике. Цифровые трансформации существенным образом меняют бизнес-процессы.

Таким образом, высокая турбулентность внешней среды, являющаяся также внешним фактором, диктует необходимость постоянных изменений. Система менеджмента компаний трансформируется в систему управления изменениями, иначе, если допустить хаотичный характер, бизнес-структуры могут разрушиться. А изменения являются не вариантом, а необходимостью.

При этом анализ базовых теорий изменений позволяет сделать определенные выводы. Так, модель управления изменениями К. Левина побуждает организации рассматривать не только технические аспекты изменений, но и человеческую составляющую, признавая, что успех любой инициативы по изменениям зависит от участвующих в ней людей [2].

Модель Дж. Хайатта ADKAR фокусируется на людях, стоящих за изменениями. Сосредоточившись на сотрудниках, метод ADKAR ограничивает сопротивление и, таким образом, ускоряет внедрение изменений<sup>2</sup>.

Модель McKinsey 7-S выделяет семь элементов, влияющих друг на друга, но центральное место занимают общие ценности — сильная,

---

<sup>1</sup> Подчероб М., Осипов А. Программы долгосрочной мотивации в российских компаниях изменились после начала СВО // Ведомости: сайт. 2024. 15 мая. URL: [https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/15/1037148-programmi-dolgosrochnoi-motivatsii-v-rossiiskih-kompaniyah-izmenilis-posle-svo?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/15/1037148-programmi-dolgosrochnoi-motivatsii-v-rossiiskih-kompaniyah-izmenilis-posle-svo?from=copy_text) (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>2</sup> ADKAR Model of Change Management // BizNews KE: сайт. URL: <https://biznewske.com/adkar-model-of-change-management/> (дата обращения: 29.04.2026).

здоровая культура, влияющая на все остальные элементы и стимулирующая изменения.

Задача лидеров в связи с этим состоит в правильном понимании и трансляции общих ценностей<sup>1</sup>.

В. Крюгер в описании модели управления изменениями использует аналогию айсберга, а 90% изменений находятся под айсбергом. То есть существует четыре типа людей, скрывающихся под водой. Соответственно, к каждому типу людей применяются различные инструменты управления<sup>2</sup>.

8-шаговая модель изменений Дж. Коттера делает акцент на вовлеченность и приемлемость сотрудников.

Таким образом, в теории и практике на сегодняшний день имеет место достаточно большое многообразие моделей изменений. Во всех моделях большой акцент – на человеческом факторе: либо на лидерах, либо на персонале. Но люди – это большой пласт работы, в связи с чем кроме знаний и инструментов, заложенных в моделях, для реализации изменений в организациях эффективно используется широкий спектр психологических технологий.

В этой связи становится очевидна роль внутренних факторов. Это, прежде всего, вопросы лидерства. Хотя наравне с внутренними качествами в формировании лидерства большую роль играют национальные особенности. Такие факторы, как миссия, общие ценности, корпоративная культура, личность собственника или топ-менеджмента, стиль управления оказывают не менее важное влияние, чем технические аспекты трансформаций или наличие эффективной стратегии развития бизнеса [4].

Из вышеизложенного следует, что в условиях высокой степени турбулентности и многочисленных барьеров компаниям необходимо комплексное усиление как во внутренних процессах, так и в позициях на рынке. Одной из стратегий усиления и масштабирования является интеграция, следствие которой – создание группы компаний.

В отрасли экономики России представлены группы компаний, организованные и развивающиеся по разному принципу. Но именно инте-

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company: официальный сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>2</sup> Abbas, T. Iceberg Model of Change Management // Change Management Insight: сайт. 2021. 2 января. URL: <https://changemanagementinsight.com/iceberg-model-of-change-management/> (дата обращения: 29.04.2026).

грация и объединение усилий позволяют, выстаявая кризисы, удерживать лидерские позиции не только на внутреннем, но в некоторых случаях и на мировом рынке.

В пищевой промышленности одна из таких компаний — Торгово-промышленная группа компаний «СОЮЗСНАБ», включающая 15 филиалов в России и за рубежом, а также представительства в Китае и Узбекистане. Годовой оборот данной компании за период 2020-х гг. в среднем составляет 15 млрд рублей. В число активов ТПГК «СОЮЗСНАБ» входят две производственные площадки, включающие более 70 производственных участков, собственная сырьевая база, 20 000 га сельскохозяйственных посевов, 4 молочно-товарные фермы на 9300 голов крупного рогатого скота, 500 га яблоневых садов и сертифицированный питомник плодовых деревьев. Достоинством компании выступает научно-исследовательский центр пищевой промышленности и фармацевтики, включающий в себя испытательный лабораторный центр, департамент технологий и разработок, производственную лабораторию. Именно благодаря объединению ресурсов, наличию научно-исследовательского центра и ориентации на восточные страны ТПГК «СОЮЗСНАБ» сохраняет за собой лидерские позиции в производстве новых пищевых ингредиентов, производственных рецептур, исследований пищевой продукции, производстве собственных пищевых добавок.

В сфере цифровых технологий следует выделить группу компаний «Цифра», являющуюся системообразующей компанией ИТ-отрасли и главным российским разработчиком индустриального программного обеспечения. Благодаря масштабу и влиянию, компания не просто сохраняет лидерские позиции в своем сегменте, но и задает культуру современного производства в индустриях.

Еще одна стратегическая отрасль — авиастроение — также держит свои позиции за счет интеграции предприятий и компаний. Публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» занимается разработкой, производством, реализацией, сопровождением, эксплуатацией, гарантийным и сервисным обслуживанием, модернизацией, ремонтом и утилизацией авиационной техники гражданского и военного назначения. Объединение обеспечивает концентрацию интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов для реализации перспективных программ создания авиационной техники, сохраняя тем самым позиции крупнейшего игрока на мировом рынке авиастроения. В настоящее время наибольший удельный вес в структуре производства занимает продукция во-

енного назначения как для внутреннего рынка, так и для иностранных заказчиков.

Таким образом можно сделать вывод, что корпоративная трансформация в современной бизнес-среде происходит за счет централизации управления, что позволяет кооперироваться, создавать производственные площадки, единые центры компетенций, исключать дублирующие функции. Интеграция в форме консолидации (объединения) для компаний, имеющих на то ресурсы, стала сильной стратегией. Так, например, инвестиционный холдинг АФК «Система» приобрел 10 отелей, увеличив тем самым практически до 50% эффективную долю в строительной группе «Эталон», и далее выкупил ряд ведущих компаний (косметическая компания, производитель минеральной воды, компании по переработке красной рыбы). Крупнейшей интеграционной сделкой данного периода считается покупка ВТБ 100% акций ФК «Открытие». К числу компаний, совершивших крупнейшие сделки в области бизнес-проектов и инвестиций, также относятся «Яндекс», «Самолет», «Татнефть», X5 Group, группа «Эталон», Globaltrans.

Таким образом, не без основания можно констатировать, что в период неопределенности сильная стратегия укрепления позиций на рынке — интеграция. Интеграционные процессы могут проходить на базе объединения в группы компаний без смены юридического лица, когда ресурсы объединяются для расширения возможностей всех участников. Также эти процессы могут включать покупку компаний, когда базовая компания усиливается за счет влившихся в нее активов других компаний и диверсификации бизнеса.

---

## Список литературы

1. Болдырева Р. Ю., Михалева Е. П. Управление в условиях стратегических изменений // Экон. науки. — 2023. — Вып. 1. — С. 111–121.
2. Духнич Ю. В. Управление изменениями. URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html> (дата обращения: 29.04.2026).
3. Мерзликина Г. С. Особенности управления изменениями в малом бизнесе // Вестник астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2024. — № 3.
4. Пономарев А. Л. Анализ моделей управления организационными изменениями в современных условиях // Экономика и бизнес. — 2020. — № 5. — С. 165–167.

5. Чему научился российский бизнес после СВО. URL: <https://www.gd.ru/articles/12638-chemu-nauchilsya-rossiyskiy-biznes-posle-svo?ysclid=mbq8azqo9h993789203>
6. Шаматава Д. Г. Тенденции изменения систем управления российскими организациями в индустриальную и постиндустриальную эпохи // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 2 [Электронный ресурс]. (дата обращения: 03.06.2025).
7. Щербов В. О., Фоменко Н. М. Трансформация процессов управления организацией в современных условиях // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/57FAVN123.pdf>

Павлов М. Ю.

доцент, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник  
лаборатория философии хозяйства  
экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова

## Несостоявшаяся революция 1929–1930 гг. в управлении: концепция М. А. Охитовича

**Аннотация.** Статья посвящена анализу альтернативных подходов к теории организации, организации управления и расселения, предложенных советским экономистом–социологом М. А. Охитовичем в 1929–1930 гг. Его концепция «нового расселения» предполагала отказ от традиционных иерархических структур в пользу децентрализованных, сетевых форм организации быта и производства.

Автор рассматривает иерархические системы как исторически сложившиеся, но неэффективные модели, приводящие к низкой производительности, конфликтам и бюрократизации. В противовес этому Охитович предлагал модель, основанную на равномерном распределении производства, жилья и инфраструктуры, где каждый человек имел бы доступ к природным ресурсам, а энергия и информация свободно циркулировали в единой сети.

Особое внимание уделяется влиянию технологий (автомобилизации, децентрализованной выработке и распределению энергии) на организацию пространства, а также критике урбанистической скученности. Концепция Охитовича, вдохновленная идеями Г. Форда, предвосхитила современные дискуссии о сетевых структурах, однако была отвергнута в пользу традиционных иерархических подходов. Статья поднимает актуальные вопросы: возможна ли полностью неиерархичная организация общества, как технологии влияют на социальные структуры и почему альтернативные модели управления часто остаются нереализованными.

**Ключевые слова:** иерархия, теория организации, организация управления, дезурбанизация, сетевые структуры, организация производства, Охитович

**Pavlov M. Y.**

Associate Professor, Doctor of Economic Sciences, Leading Research Fellow,  
Laboratory of Philosophy of Economy,  
Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University

## Failed revolution of 1929-1930<sup>th</sup> in management: the concept of M. A. Okhitovich

**Abstract.** The paper is devoted to the analysis of alternative approaches to the theory of organization, organization of management and resettlement, proposed by the Soviet economist-sociologist M. A. Okhitovich in 1929-1930. His concept of “new resettlement” suggested the rejection of traditional hierarchical structures in favor of decentralized, network forms of organization of life and production.

The author views hierarchical systems as historically established but inefficient models, leading to low productivity, conflict and bureaucratization. In contrast, Okhitovich proposed a model based on an even distribution of production, housing and infrastructure, where everyone would have access to natural resources, and energy and information circulated freely in a single network.

Special attention is paid to the influence of technologies (automobilization, decentralized energy generation and distribution) on the organization of space, as well as criticism of urban crowding. Okhitovich’s concept, inspired by the ideas of G. Ford, anticipated modern discussions about network structures, but was rejected in favor of traditional hierarchical approaches.

The paper raises crucial questions: whether a completely non-hierarchical organization of society is possible, how technologies affect social structures, and why alternative management models often remain unrealized.

**Keywords:** hierarchy, organization theory, management organization, deurbanization, network structures, production organization, Okhitovich

Профессор В. И. Маршев, под научным руководством которого я писал дипломную работу, ставил перед нами, студентами, по-настоящему глу-

бокие вопросы теории и практики управления. Одним из таких вопросов был вопрос о том, необходима ли иерархия в организации. Я много лет, даже десятков лет размышлял над этим вопросом, периодически к нему возвращаясь. Из истории мы знаем, что масштабные управленческие и социальные иерархии, выстроенные в рабовладельческом обществе, означали низкую производительность труда, слабую мотивацию, множество внутренних и внешних конфликтов, означавших необходимость тратить огромные ресурсы на содержание силовых структур.

Намного позднее Дж. Гэлбрейт раскрыл феномен низкой эффективности масштабных иерархий в крупных корпорациях, так называемой «техноструктуры», предпочитающей работать на саму себя, а не на цели корпорации [3]. Я. Корнай раскрыл механизмы устойчивого воспроизводства дефицита в масштабной иерархической системе директивного планирования, реализованной в социалистических странах [4].

В организациях большого масштаба возможна не только иерархия, но и матричная организация (это доказал еще пример НАСА, использовавшего матричный принцип организации с 1950-х гг.), а также такие новые типы, как гипертекстовая организация<sup>1</sup>.

Сетевые структуры и, соответственно, современные высокотехнологичные корпорации-сети нередко воспринимаются как неиерархичные, однако еще в 1999 г. М. Кастельс отмечал, что в этих сетях есть узлы, которые в реальности задают иерархические принципы. Эти узлы способны существенно тормозить как технологическое развитие, так и положительные экстерналии (внешние эффекты) [6]. В частности, корпорация Google, как и многие другие подобные структуры, сначала показала очень высокие темпы роста и существенно повысила полезность информационно-коммуникационных технологий для экономики и социума в целом, способствуя этим их быстрому распространению и развитию [6].

Основатель и топ-менеджер Google С. Брин объявил о серии амбициозных проектов, в числе которых были свободный доступ к космическим снимкам, панорамам поверхности земли, 3D-моделям зданий, а главное, к книгам — более широкий, чем даже в самых больших библиотеках мира. Однако целый ряд проектов был искусственно заторможен, и менеджмент корпорации под давлением лоббистов частной интеллектуальной

---

<sup>1</sup> Гесина О. Какой запрос — такой ответ: чем хороша матричная система управления // Forbes. Официальный сайт. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/318419-kakoi-zapros-takoi-otvet-chem-khorosha-matrichnaya-sistema-upravleniya> (дата доступа: 23.06.2025).

собственности предпочел вернуться к старой системе закрытого доступа, даже не сделав попыток хоть сколько-нибудь системно обратиться к авторам, готовым выложить свои книги в открытый доступ.

Существовали различные способы решения данной проблемы, в частности, недорогая, доступная для всех подписка, как, к примеру, подписка на фильмы у Netflix и на музыку у Spotify. Причем у крупной корпорации могло вполне хватить ресурсов, чтобы отстоять свою изначальную политику свободного доступа к информации, как это в свое время сделали производители магнитофонов, массово производя двухкассетные модели, предназначенные специально для копирования компакт-кассет. Позднее фирма IBM намеренно выпускала персональные компьютеры с двумя дисководами для дискет, понимая, что легкость копирования программного обеспечения заметно повысит спрос на производимые ею компьютеры, способствуя более быстрому развитию индустрии персональных компьютеров в целом, что и наблюдалось на протяжении нескольких десятков лет. Та же IBM намеренно ввела антииерархичный принцип открытой архитектуры, позволявшей развивать персональные компьютеры, восходящие к архитектуре.

Если вернуться к мировой истории, можно увидеть, что даже самые мощные, крупные иерархии со временем рушились — обычно под собственной тяжестью [15].

С точки зрения практики слишком сложно сказать, необходима ли иерархия, поскольку все еще нет примера полностью неиерархичной структуры. Все попытки так или иначе создать неиерархичные структуры подразумевали либо их встраивание в существующие более масштабные иерархии, оставаясь в зависимости от них, либо переход на более низкие уровни, который со временем вызывает настолько сильный протест, что либо разрушает структуру, либо вызывает сомнения в ее устойчивости у участников, из страха разрушения приветствующих возврат к старым, иерархичным структурам, которые способны сохраниться хотя бы на какое-то время. В последнем случае возврат к иерархичным структурам воспринимается как временный, но, как гласит народная мудрость, нет ничего более постоянного, чем временное.

Следует отметить, что, начиная с древности, Артхашастра и другие трактаты обеспечивали понятийную базу для формирования иерархии, в то же время необходимая понятийная, теоретическая база для неиерархичных структур была крайне неразвитой.

В 1929–1930 гг. в отечественной управленческой и экономической мысли произошел прорыв в данной области [17]. Осмыслив обширную

теоретическую базу, экономист-социолог М. А. Охитович представил развитую концепцию новых принципов организации деятельности людей [22]. Концепция получила название «нового расселения», при этом явно выходя далеко за пределы собственно модели расселения. Концепция своим названием обязана конкретным историческим задачам эпохи — индустриализация предполагала строительство многих десятков тысяч новых предприятий, но если важнейшие, ключевые решения по развитию производства уже в основном были приняты ЦК ВКП(б), так же были заданы и экономические отношения, вопросы расселения, шире — организации расселения и деятельности людей во всей ее полноте, а не только в вопросах использования рабочего времени, еще не были решены [19].

Назвав свою концепцию «новым расселением», Охитович, как уже отмечалось, не ограничился собственно расселением, а в короткой, но очень яркой дискуссии, в целой серии статей предложил совершенно новую теорию организации, в том числе и для конкретной создаваемой «с нуля» организации — Магнитогорского металлургического комбината, называемого Охитовичем и его соавторами «Магнитогорье» [1–2].

Интересно отметить, что Охитович в качестве одной из основ своей концепции использовал идеи «Одноэтажной Америки», предложенные и реализуемые Г. Фордом. Концепция предполагала равномерное распределение как расселения, так и производства. Использовался ленточный принцип — все необходимое доставлялось по шоссе и равномерно распределялось по специальным пунктам, расположенным на небольшом расстоянии друг от друга. По сути, создавалась неиерархичная сеть, доступная для всех. Особое значение придавалось распределению энергии: ее могли генерировать не только крупные электростанции, но и каждый человек, не только потребляя, но и закачивая энергию в сеть: «По нашему: центров энергии нет. Есть единая сеть энергии. Централных источников нет, есть местные, крупные и мелкие, мельчайшие, повсюдные источники энергии. Каждый центр является периферией и каждый пункт периферии центром» [7].

Проект предлагал обеспечить каждого человека (или каждую семью — по желанию) достаточно просторным участком земли — примерно 0,5 га, так, чтобы каждый человек имел равный и свободный доступ к главным природным богатствам — солнечному свету, воздуху, зелени [14]. Охитович резко критиковал так называемые «гигиенические» нормы, называя их «социальными», вынужденными, несущими на себе отпечаток тесноты и скученности городов: «Новый принцип технической центрбежности

перевертывает все представления. Близость основана при дезурбанизации на дальности, отдельность на общности. Устраняя скученность, скопленность, мы расправляемся и с ее продуктами: очередями, давкой, запахами, шумом, зрительными и другими травматическими действиями городской скученности» [11].

Процесс уничтожения противоречия между городом и деревней не есть процесс урбанизации деревни, как думают некоторые сторонники социалистического города, ни аграризации города. Этот процесс уничтожает зависимость города от деревни как источника сырья — город приготавливает его сам точно так же, как уничтожает зависимость деревни от города как промышленного центра, ибо деревня сама становится «центром» промышленности [13].

Охитович смотрел далеко в будущее, предвосхитив многое из того, что внедряется уже в нашей современности: «Революция в транспорте, автомобилизация территорий перевертывает все обычные рассуждения по поводу неизбежности скученности и скоплений зданий и квартир.

Вообразим себя членами разгрузочной комиссии (при условии автомобилизации страны). Нельзя ли разгрузить город от ресторанов, столовых (допустим, что домашнего хозяйства нет)? Можно, если организовать быструю доставку пищи мне в жилище или доставку меня во вне города находящуюся огромную фабрику, комбинат фабрики, огородных, садовых, зерновых, птицеводческих, скотоводческих и пр. совхозов. Можно ли разгрузить город от прачечных, бань с помощью доставки белья в общественные прачечные или в отдаленную баню? Конечно, можно. Библиотеки? Не только можно, а нужно. Система заказов на любую книгу из любого «города», любой библиотеки и организации доставки книги обеспечит расцвет подлинной читательской культуры. Магазины? Заказы, доставка и возможность лично осматривать продукты решает все» [10].

Однако проект был слишком дорогим и технологически на тот момент времени (1930 г.) слишком сложным — требовалось наладить массовое производство автомобилей (на каждую жилую ячейку), радио и телефон (также на каждую) — для заказов и общения: «В середине автомобильное шоссе. По сторонам полосы изолирующих насаждений. Дальше зеленая лента собственно расселения. В ней ячейки. По одной, по две, блоками, большими или малыми коммунами и т.д. Они свободно расположены и ориентированы. Жилье единицы (одинокая ячейка, их блок, коммуна) отделены от соседней разрывом таких размеров, что в среднем на одну ячейку приходится 30 м. За зоной расселения спортдорожки (велосипед, бег, прогулка, лыжи, сани и т.д.).

На каждом километре — станция. Общественное помещение культурного и обслуживающего характера. Но остановки не только у них. Все остановки — по требованию. На любой точке дороги.

За километровой станцией — спортплощадки, против нее через дорогу — ясли. Сбоку — 2 строения для приезжающих. Для случайно попавших в район» [12].

Особый интерес представляет система заказов и посылок — прообраз современных заказов через сеть Интернет: «На протяжении километра помещения для детей от 8—15 лет. В гуще расселения. Свободная возможность общения со взрослыми и друг с другом. Постоянный контакт обеспечивает взаимное влияние взрослых и ребят, родителей и детей. Но нет препятствий, чтобы дети жили и вместе с родителями. На протяжении дороги 3 школы. Несколько станций (ремонт, горючее, содержание дороги) и один дорожный парк культуры. В лучшем по природным данным месте. Здесь библиотека-читальня, музей, кино, аудитории, горная станция, врачебная консультация, разбросанные по парку лаборатории, кружки и т.д., а кроме того — выставка. Продуктов, вещей, предметов личного потребления и обихода. Витрины и каталоги, модели, образцы. Здесь можно закупить любой заинтересовавший предмет. Желающему приобрести он доставляется на дом.

Вещь к человеку привезти дешевле, чем 80 кг человека тащить к каждой вещи. Парк культуры расположен примерно по середине дороги для равнодоступности с обоих концов ее» [9].

Как видим, посылки Охитович считал более рациональными, чем самостоятельное посещение магазинов. Степень продуманности проекта была очень высока: «Километровая станция. В ней столовая, распределитель предметов обихода, кладовая, гараж и 2 мотоцикла. Кладовые для обслуживания жилища. Спорткладовая (спортплощадка за ней же), читальня районной библиотеки, комната отдыха и занятий, парикмахер и пр. Продукты сюда привозятся в виде полуфабрикатов, здесь монтируются и подогреваются. Отправляясь на работу, а если вы не поели на предприятии (основное питание на производстве), то и возвращаясь с нее, идя на прогулку — не нужно терять времени на путешествие к столовой. Она или соседняя всегда по дороге. В случае выходного дня, нездоровья, а то и просто нежелания выходить из ячейки (4 минуты хода) можно получить обед на дом» [9].

Самое главное — что у Охитовича получилась полная децентрализация, то есть полный отказ от иерархии. И здесь можно отметить выход на качественно иной уровень — «сняв» деформации, возникавшие вслед-

ствии скученности и, выражаясь словами К. Маркса, «экономической бедности», а главное — отказавшись от погони за местом в иерархии, человечество могло бы высвободить колоссальные ресурсы для творческой деятельности. М. В. Ломоносов подтверждал, что размещение в близости с природой, с ее силами, может колоссально умножить возможности человечества и что его гений сформировался именно благодаря «распредмечиванию» природы: «А книга моя беседует мне: «У мужиков разговор: «почем хлеб да почем рыба»; у баб: «кто где женился, богату ли взял». А книга моя беседует мне: «Разумей читать книгу природы, живую грамоту. Подивился, как из малого семени вырастает великий дуб. Поразмысли чудное устройство тела твоего: глаз, орган тончайший хрупкого стекла, безопасно прибран в чашку костяную. И ресницами от пыли загорожен; и бровями от поту со лба защищен».

Новые мысли, новые вопросы рождались в молодом уме. Бывая с отцом в Архангельске, где жило много иностранцев, Михайло начал пытаться у многограмотных людей, нет ли таких книг, где бы протолковано было о дубах и семенах, о звездах и о теле человека» [23].

Подытожим словами Охитовича о том, как должна быть устроена организация будущего: «До тех пор надо проводить техническое разделение труда, чтобы стала возможна легкая смена труда.

Тогда будет уничтожено окончательно общественное разделение труда, противоположность между умственным и физическим трудом, квалифицированным и «черно»-рабочим, ответственным и неответственным, «бабьим» и «мужицким», городским и деревенским делом и т.д. Тогда лишь станет возможным полное слияние «труда» и «образования». Пока же общее образование и физкультура стараются заполнить провалы специализма, стараются быть универсальными. С разделением труда между отдельными людьми, с продуктом этого разделения труда личностью бороться бесполезно, ненужно, реакционно. Историческая наша задача состоит лишь в устранении односторонности человеческой личности, в превращении личности из буржуазно ограниченной с ее профессионализмом, из капиталистически-ограниченной с ее специализмом во всесторонне развитую, социалистическую личность.

Мы за разделение труда, но мы и за систему смены труда, которую делает возможным именно разделение труда»<sup>1</sup> [18–20].

<sup>1</sup> Стенограмма партгруппы Оргкомитета по обсуждению тезисов Охитовича М. А. // РГАЛИ. Ф. 674. Оп. 2. Ед. хр. 13.

На сегодня отказ от иерархической системы представлен в концепции родовых поместий, все еще недостаточно изученной [16], но очень перспективной [5].

---

## Список литературы

1. Барщ М., Владимиров В., Охитович М., Соколов Н. Магнитогорье // Современная архитектура. — 1930а. — № 1–2. — С. 38–57.
2. Барщ М., Владимиров В., Охитович М., Соколов Н. Пояснительная записка к проекту социалистического расселения Магнитогорья // Современная архитектура. — 1930б. — № 5. — С. 40–57.
3. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. — М.: Прогресс, 1969. — 480 с.
4. Корнай Я. Дефицит. — М.: Наука, 1990. — 607 с.
5. Мегре В. Н. Сотворение. — М.; СПб.: Диля, 2006. — 219 с.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 384 с.
7. Охитович М. А. Заметки по теории расселения // Современная архитектура. — 1930а. — № 1–2. — С. 7–16.
8. Охитович М. А. К проблеме города // Современная архитектура. — 1929а. — № 4. — С. 130–134.
9. Охитович М. А. К проблеме планировки соцгорода // Вестник Коммунистической Академии. — 1930б. — № 42. — С. 109–147.
10. Охитович М. А. Марксистская защита коммунального социализма // Современная архитектура. — 1930с. — № 5. — С. 7–14.
11. Охитович М. А. Не город, а новый тип расселения // Экономическая жизнь. — 1929б. — № 282. — 7 дек.
12. Охитович М. А. Отчего гибнет город? // Строительство Москвы. — 1930д. — № 1. — С. 9–11.
13. Охитович М. А. Социализм города (ответ т. Черня) // Революция и культура. — 1930е. — № 3. — С. 50–58.
14. Охитович М. А. Социалистический способ расселения и социалистический тип жилья // Вестник Коммунистической Академии. — 1929с. — № 35–36. — С. 334–344.
15. Павлов М. Ю. К вопросу о пространственной организации хозяйства // Философия хозяйства. — 2024б. — № 6. — С. 120–133. DOI: 10.5281/zenodo.14307902.

16. Павлов М. Ю. Маркс и марксизм о принципах расселения людей: будущее за Родовыми поместьями? // Вопросы политической экономии. — 2020. — Т. 2. — № 20. — С. 113–129.
17. Павлов М. Ю. О малоизвестных страницах истории НТП в СССР // Вопросы политической экономии. — 2024с. — № 4. — С. 85–94. DOI: 10.5281/zenodo.14509432.
18. Павлов М. Ю. Подход Энгельса к расселению людей и COVID-19 // Альтернативы. — 2021. — № 1. — С. 162–177.
19. Постановление ЦК ВКП(б). О работе по перестройке быта. 16 мая 1930 г. // По тексту газеты «Правда». — 1930, 29 мая. № 146.
20. Стенограмма заседаний партгруппы по делу Охитовича М. А. // РГАЛИ. Ф. 674. Оп. 2. Ед. хр. 14.
21. Хан-Магомедов С. О. Михаил Охитович. — М.: Фонд «Русский авангард», 2009. — 192 с.
22. Шергин Б. П. Слово о Ломоносове // Древние памяти: Поморские были и сказания. — М.: Худож. лит., 1989. — С. 304–328.

**Пястолов О. А.**  
кандидат экономических наук  
доцент кафедры управления фирмой  
факультета менеджмента и инноватики Института управления  
РАНХиГС

**Харитонов С. С.**  
кандидат экономических наук, доцент  
заместитель декана факультета  
менеджмента и инноватики Института управления  
РАНХиГС

**Рашидян Д. Р.**  
студент бакалавриата Института управления  
РАНХиГС

## **Эволюция концепции управления российским бизнесом 1991–2025 гг.**

**Аннотация.** В данном аналитическом исследовании аккумулированы и проанализированы сведения о стремительных изменениях в управлении экономикой как в постсоветский период, так и в первой четверти XXI в. Взяв во внимание правовые, политические, экономические и технологические факторы, можно смело утверждать, что Россия претерпела и по сей день претерпевает масштабные преобразования, первым шагом к которым стал переход от плановой к рыночной экономической модели развития страны. Интеграция в мировую экономическую систему стала предлогом для открытости к практикам зарубежных управленцев, совершенно новым инструментам управления персоналом и набору международных стандартов ISO, нацеленных на унификацию требований ко всему: от продукта, процессов производства, технологических цепочек и до целых систем управления бизнесом.

В качестве результата анализа приведена оценка прошлых и текущих тенденций в российской бизнес-среде и роли цифровых инноваций, оказавших высокое влияние на перспективы развития малого, среднего и крупного бизнеса на территории

России. Также материал затрагивает вопросы кибербезопасности, устойчивого развития и роли концепции лидерства в эпоху цифровых перемен.

**Ключевые слова:** эволюция управления, перспективы российского бизнеса, цифровизация, инновации, бизнес-процессы, лидерство, системы управления народным хозяйством

**Pyastolov O. A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Firm Management, Faculty of Management and Innovation, IU RANEPА

**Kharitonov S. S.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Management and Innovation Studies, Institute of Management, RANEPА

**Rashidyan D. R.**

Bachelor's student at the Institute of Management, RANEPА

## The Evolution of Management Concepts in the Russian Business Landscape, 1991-2025

**Abstract.** This analytical study accumulates information about the rapid changes both in the post-Soviet period and in the tenth years of the twenty-first century. Considering legal, political, economic and technological factors, it can be safely stated that Russia has undergone and is still undergoing large-scale transformations, the first step towards which was the transition from a planned to a market economic model. Integration into the world economic system became a pretext for openness to the practices of foreign managers, completely new tools of personnel management and a set of international ISO standards aimed at unifying the requirements for everything: from the product to entire management systems. The analysis will include an assessment of past and current trends in the Russian business environment and digital innovations that have had a high

impact on the prospects for small, medium and large businesses in Russia. The material also touches on cybersecurity, sustainability and the role of leadership in the era of digital change.

**Keywords:** Management evolution, prospects of Russian business, digitalization, innovation, business processes, leadership, management systems

## Введение

День прекращения существования Союза Советских Социалистических Республик – 26 декабря 1991 г. — можно считать днем появления и постепенного создания современной России. Скорый переход от системы, основой которой был «государственный план», до децентрализованного управления со множеством форм собственности, где предприниматели вольготно принимали решения в рамках производства товаров и услуг (неприменимо выражение «рыночный хаос»!), ознаменовал новый виток развития предпринимательской инициативы в стране, равным образом дав начало использованию новых управленческих практик и технологических новшеств. На протяжении последующих десятилетий наблюдалось влияние как внутренних факторов в виде разрушения сложившихся продуктовых кооперационных цепочек, приватизации государственных предприятий, либерализации цен и формирования новых рыночных институтов развития (коммерческие банки, фондовые рынки, товарные биржи), так и внешних, представлявших глобализацию, развитие информационных технологий и формирование нового течения — неолиберализма.

## Характеристика нормативно-правовой базы страны

В период перестройки с 1985 вплоть до 1991 г. проводился комплекс мероприятий, направленный на деконструкцию устоявшихся догм и норм, включая обеспечение экономической самостоятельностью субъектов рыночных отношений, введение повсеместно хозрасчета без одновременной либерализации цен на товары и услуги (шоковая терапия свободного ценообразования применена будет позже). Началась реконструкция системы управления народным хозяйством страны с использованием эко-

номико-правового инструментария, где одними из важнейших нормативно-правовых актов выступили:

1. Закон СССР от 1 мая 1987 г. № 6051-ХІ «Об индивидуальной трудовой деятельности»<sup>1</sup>;
2. Закон СССР от 30 июня 1987 г. № 7284-ХІ «О государственном предприятии (объединении)»<sup>2</sup>;
3. Закон СССР от 25 мая 1988 г. № 8998-ХІ «О кооперации в СССР»<sup>3</sup>;
4. Закон СССР от 6 марта 1990 г. № 1305-І «О собственности в СССР»<sup>4</sup>.
5. Закон СССР от 4 июня 1990 г. № 1529-І «О предприятиях в СССР»<sup>5</sup>.

Следует дать краткую характеристику данным нормативно-правовым актам, начав с закона «**Об индивидуальной трудовой деятельности**», в соответствии с которым гражданам давали возможность заработка, основанную на личном труде, без привлечения наемных работников (абз. 1–4, ст. 1). Также без внимания не осталась и ресурсная база (имущество) новоиспеченного предпринимателя, используемая при осуществлении работ и оказании услуг, а именно: «...сырье, материалы, инструменты и иное имущество, принадлежащее им на праве личной собственности либо переданное заказчиком, а также имущество, полученное по договорам имущественного найма с предприятиями, учреждениями и организациями или с гражданами» (абз. 1, ст. 4). Этот акт был направлен на выполнение работ в сферах кустарно-ремесленных промыслов и бытового обслуживания населения. Уже тогда для предпри-

---

<sup>1</sup> Закон СССР от 01.05.1987 «Об индивидуальной трудовой деятельности» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9024308?section=text> (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>2</sup> Закон СССР от 30.06.1987 «О государственном предприятии (объединении)» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9049736> (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>3</sup> Закон СССР от 25.05.1988 «О кооперации в СССР» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004977> (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>4</sup> Закон СССР от 06.03.1990 «О собственности в СССР» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1000000401> (дата обращения: 29.04.2026).

<sup>5</sup> Закон СССР от 04.06.1998 «О предприятиях в СССР» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9023910> (дата обращения: 29.04.2026).

нимательства нужны были разрешения, регистрационные удостоверения и патенты (ст. 6–7), следовательно, произошла легализация частной инициативы (ведь раньше все работы такого рода осуществлялись в серой зоне), в ходе которой каждый гражданин мог «заниматься делом» вне государственных предприятий. Все эти процедуры стали прообразом нынешних процессов регистрации индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан.

Следующим станет закон **«О государственном предприятии (объединении)»**, главным положением которого можно считать положение о планировании и хозрасчете: «Планирование деятельности предприятия осуществляется в соответствии с принципом демократического централизма на научной основе при широком участии трудового коллектива в разработке и обсуждении планов. Оно исходит из необходимости удовлетворения растущего спроса потребителей на высококачественную продукцию (работы, услуги) с минимальными затратами и обеспечения роста хозрасчетного дохода коллектива как главного источника самофинансирования его производственного и социального развития, оплаты труда» (абз. 1, ст. 10), главной целью было обособить планирование предприятия от жесткого централизованного отраслевого и межотраслевого планирования, включая надзорные органы, представленные Советом Министров СССР, Госпланом СССР, Государственным комитетом по материально-техническому снабжению, центральными и республиканскими министерствами и ведомствами и т.д.

Принципы хозрасчета создавали прямую заинтересованность работников в улучшении результатов деятельности предприятия. Самоокупаемость, самофинансирование и самоуправление, изначально продвигаются как лозунги, они стали реальным стимулом, поскольку основным источником финансирования теперь являлись финансы самого предприятия, а не только фонды, выделенные государственным аппаратом. Следующим шагом требовалось внедрить рыночный механизм ценообразования, но это точно разрушило бы командно-административную систему управления экономикой еще в конце 80-х гг. XX в.

Закон **«О кооперации в СССР»** явился переломным моментом в экономической истории страны, легализовав кооперативную собственность и заложив основы для развития предпринимательской инициативы, тем самым способствуя формированию многоукладной экономики и рыночных отношений. Несмотря на позитивный импульс в виде *демократизации экономической жизни и расширения ассортимента товаров и услуг*, закон породил и негативные явления, такие как злоупотребления,

спекуляции и криминализацию, что, однако, не умаляет его значимости как важного этапа в подготовке к переходу к современной рыночной системе хозяйствования в России. Закон также установил порядок регистрации кооперативов, привычную в современной России процедуру, при регистрации юридического лица – после подачи кипы документов в органы власти с заявлением в течение 30 дней осуществляется регистрация кооператива: «Для государственной регистрации в исполнительный комитет соответствующего Совета народных депутатов кооперативом представляются устав и другие документы, перечень которых устанавливается Советами Министров союзных и автономных республик» (ч. 3, ст. 11).

Можно сравнить современные правовые формы предприятий с их предшественниками по закону «О кооперации», проследив эволюционные этапы развития форм хозяйствования (см. табл. 1).

**Таблица 1.** Сравнение организационно-правовых форм предприятий в СССР и России

Вид кооператива (Закон СССР)	Соответствующая современная правовая форма (Россия)	Сходства	Отличия
Производственные кооперативы (артели)	Производственный кооператив (ПК)	Основаны на личном трудовом участии членов; имущество принадлежит членам кооператива на праве долевой собственности; управление осуществляется на демократических принципах (общее собрание)	В современном ПК более четко регламентированы вопросы ответственности членов, управления и распределения прибыли; возможно привлечение наемных работников (с ограничениями); более развитое законодательство, регулирующее деятельность ПК
Потребительские кооперативы	Потребительский кооператив (ПК) (например, гаражный, жилищный, дачный)	Создаются для удовлетворения материальных и иных потребностей членов; снованы на добровольном членстве; имущество формируется за счет паевых взносов членов	Современные ПК более специализированные (например, жилищные кооперативы регулируются Жилищным кодексом); четче регламентированы права и обязанности членов

Таблица 1. Окончание

Вид кооператива (Закон СССР)	Соответствующая современная правовая форма (Россия)	Сходства	Отличия
Сельскохозяйственные кооперативы	Сельскохозяйственный производственный кооператив (СПК), крестьянское фермерское хозяйство (КФХ)	Основаны на личном трудовом участии в сельскохозяйственном производстве; имущество принадлежит членам кооператива; Демократическое управление	КФХ — это индивидуальное или семейное предпринимательство, а не коллективная форма; в КФХ возможно использование наемного труда без ограничений (в СПК ограничения есть); разные системы налогообложения и учета
Жилищно-строительные кооперативы (ЖСК)	Жилищный накопительный кооператив (ЖНК), товарищество собственников жилья (ТСЖ)	Создаются для строительства или управления многоквартирными домами; основаны на объединении средств граждан	ЖНК — это форма, предназначенная для накопления средств на строительство жилья; ТСЖ — это форма управления существующим многоквартирным домом; ЖСК (в советском понимании) ближе к современному ЖНК
Другие виды (услуги, промыслы и т.д.)	Индивидуальный предприниматель (ИП), общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО), самозанятый	Кооперативы в сфере услуг и промыслов могли быть аналогами ИП или малых ООО, оказывающих услуги населению	ИП — это индивидуальная форма, не предполагает объединения усилий; ООО и АО — это формы с разделением собственности и управления, где участники/акционеры не обязательно лично участвуют в деятельности; самозанятые — это физлица, получающие доход от своей деятельности без работодателя и наемных работников

Источник: составлено автором.

Предпоследним законом в перечне станет закон **«О собственности в СССР»**. В этом документе установлены положения о собственности советских граждан, иными словами правосубъектность в отношении любого имущества, акт провозглашал равенство всех форм собственности. Акт выступал в качестве гаранта защиты прав граждан, и это подтверждается следующим положением: «Государство создает условия, необходимые для развития разнообразных форм собственности и *обеспечивает их защиту*» (ч. 5, ст. 4). Также был установлен список объектов, на которые гражданин мог иметь право собственности: «...земля, ее недра, воды, растительный и животный мир, здания, сооружения, оборудование, предметы материальной и духовной культуры, деньги, ценные бумаги и иное имущество» (ч. 1, ст. 3).

Последний рассматриваемый нормативно-правовой акт важен тем, что принятие в 1987 г. Верховным Советом СССР **«Закона о предприятиях»**, а также разрушение в 1988 г. системы отраслевых отделов Центрального комитета КПСС стали мерами, не вызвавшими особого протеста в Политбюро, ЦК или государственном аппарате. Горбачевский Союзный договор, наряду с перемещением центра власти из кресла Генерального секретаря ЦК КПСС к Президенту СССР, переполнил чашу терпения консерваторов среди советского высшего руководства. Начался административный саботаж перестройки, кризис центральной власти, выход союзных республик из состава СССР.

## **Новые управленческие практики переходной экономики**

Важно учитывать, что в основе современных управленческих подходов лежит теоретическое наследие представителей западной школы управления — Ф. Тейлора, Э. Мэйо, Х. Эмерсона, А. Файоля, — чьи идеи сформировали два ключевых направления: научный менеджмент и социально-психологический подход.

Кризис советской системы управления был предreshен, когда началась смена моральных (нематериальных) на материальные стимулы. Система была завязана на работе с заранее установленным лимитом оплаты труда, который и являлся «узлом противоречия» во всей системе, он не позволял достичь необходимого уровня производительности и трудовой отдачи работников. Весь кадровый состав, включая молодых специалистов, был нацелен на «отработку часов», а не на инициативу

и самостоятельность, вознаграждаемую дополнительными премиями и иными выплатами «за выработку». Принцип вознаграждения «от каждого по способности — каждому по труду» не работал, а был декларативным. Ф. Тейлор в своей работе «A piece-rate system, being a step toward partial solution of the labor problem» 1895 г. (Сдельная система оплаты труда: первый шаг к частичному решению проблемы трудовых отношений<sup>1</sup>) писал: «...эта система позволяет снизить стоимость производства, обеспечивая при этом более высокую оплату труда работникам... в общих интересах как руководства, так и работников всячески сотрудничать, чтобы ежедневно производить максимальное количество продукции наилучшего качества» [11]. Основой этих высказываний является вся теория научного менеджмента, которая привнесла результативность в управление трудовыми коллективами, где в выгодном положении было не только руководство, нацеленное на выполнение плановых показателей, но и работники.

Также нельзя забывать о постоянных призывах к «трудовому героизму», все эти меры были фиктивными и формальными, ведь в качестве наград труженики получали лишь нематериальное вознаграждение за профессиональные заслуги, а другие получали новую «планку» для отработки: «Под мощным давлением сверху предприятия стали гнаться за рекордами. Последнее легче всего давалось на базе выпуска более простой продукции или с помощью максимального обеспечения группы новаторов за счет простоя других рабочих» [2]. Хоторнский эксперимент<sup>2</sup>, проведенный Мейо, показал, что, хотя условия труда и влияют на поведение работников, ключевым фактором является восприятие этих условий и межличностное общение в коллективе [8]. Это контрастирует с ситуацией в СССР, где часто игнорировалось восприятие работниками реальных условий труда, а приоритет отдавался формальным показателям и «спущенным сверху» планам, вне зависимости от доступных возможностей и потребностей людей.

Ввиду того, что в СССР господствовали экстенсивные методы производства без вложения в развитие человеческого капитала, а сырьевая

---

<sup>1</sup> Первод Пястолова Олега Александровича.

<sup>2</sup> В 1933 г. Элтон Мейо опубликовал практические результаты исследования влияния различных приемов оплаты, условий труда и других факторов, влияющих на производительность рабочих на заводе в Хоторне (социально-психологической направленности). Эксперимент проходил на заводе американской компании Western Electric — Hawthorne Works, в городке Хоторн, в 1924–1932 гг., было проведено исследование, получившее позднее название «Хоторнский эксперимент».

база использовалась расточительно, советские предприятия, по сути, оставались заложниками устаревшей системы управления. Отсутствие гибкости, инициативы и инноваций в сочетании с неэффективным использованием ресурсов делало их неконкурентоспособными в условиях надвигающегося перехода к рыночной экономике, требуя принципиально новых подходов к управлению, и в первую очередь к лидерству. Именно лидеры нового типа, способные мотивировать персонал, генерировать инновации и эффективно управлять ресурсами, были необходимы для успешной адаптации предприятий к новым реалиям.

В актуальных реалиях первостепенной стала именно «мотивация» как центр системы управления, рассматриваемый следующими учеными: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг [3].

Постсоветская Россия старалась встать на рельсы интенсификации производства и для этого обратилась к новым подходам. В своих работах Маслоу делил потребности на дефицитные (низший уровень – физиологические потребности, потребности в сопричастности и безопасности) и потребности роста (высший уровень – уважение и самореализация) [6]. В 90-е гг., когда большинство населения было озабочено удовлетворением низших потребностей в безопасности и выживании, говорить о самореализации как о массовой мотивации было преждевременно. Но отличия от советской системы были видны уже тогда, акцент на индивидуальность и самовыражение резко контрастирует с доминирующей в советской системе идеологией коллективизма, где личностные цели подчинялись интересам государства, а самореализация виделась, прежде всего, в служении обществу. О каком-либо индивидуальном раскрытии потенциала работника в рамках своей профессиональной деятельности, по сути, не могло быть и речи.

Также нуждается в рассмотрении ERG-теория Альдерфера, подкрепляющая концепцию Маслоу [6]:

1. E (Existence) – существование;
2. R (Relatedness) – взаимоотношения;
3. G (Growth) – рост.

Теория ERG Альдерфера, во многом наследуя основные положения концепции Маслоу, предлагает более прагматичный подход к классификации потребностей. Укрупнение категорий облегчает практическое применение модели, поскольку позволяет руководству учитывать специфические критерии при удовлетворении потребностей конкретного сотрудника. В отличие от строго иерархической структуры Маслоу, где удовлетворение потребностей происходит последовательно, модель

Альдерфера предполагает равнозначность и одновременную активизацию различных групп, что, вероятно, обусловило ее широкое распространение в практике управления мотивацией (см. табл. 2).

**Таблица 2.** Характеристика подходов Маслоу и Альдерфера

Характеристика	Теория Маслоу	Теория ERG Альдерфера
Структура потребностей	Строгая иерархия (5 уровней): — физиология; — безопасность; — принадлежность; — признание; — самореализация.	Три группы потребностей (E, R, G): — существование; — взаимоотношения; — рост.
Последовательность	Последовательное удовлетворение уровней	Одновременная активность нескольких групп
Направление движения	Только вверх (от низших к высшим)	Вверх и вниз (удовлетворение и фрустрация)
Универсальность	Фиксированный порядок для всех	Индивидуальные различия в значимости групп
Фрустрация	Не учитывается явно	Фрустрация может усиливать потребности низшего уровня

Стоит упомянуть и о концепциях МакКлелланда и Герцберга, основанных на потребностях в достижении и удовлетворенности в рабочем процессе [3]. В своей работе МакКлелланд также разделил потребности работника на следующие составляющие:

- 1) потребность во власти (Power): выражается во всеобъемлющем контроле и авторитете;
- 2) потребность в принадлежности (Affiliation): выражается в стремлении к установлению устойчивых межличностных связей, поддержанию благоприятных отношений в коллективе и ощущению включенности в группу;
- 3) потребность в достижении (Achievement): проявляется в ориентации на преодоление сложных задач, достижение высоких результатов и личную ответственность за успех деятельности.

В условиях формирующейся рыночной экономики России особую значимость приобрела «потребность в достижении». Дух предпринимательства, возникновение новых предприятий и интенсивная конкурен-

ция стимулировали стремление к успеху и результативности. Практическое применение концепции МакКлелланда проявилось в разработке систем стимулирования, ориентированных на достижение целей, таких как KPI, OKR и премирование за выполнение планов. Параллельно формировалась культура, поощряющая высокие результаты, инновации и совершенствование, что способствовало созданию эффективных команд, готовых к работе в условиях конкуренции. Важно отметить, что эффективное управление персоналом требует учета доминирующих потребностей каждого сотрудника, что позволяет руководителям создавать условия для максимальной мотивации и достижения высоких результатов. Знание потребностей сотрудников может быть использовано для создания систем вознаграждения, предоставления подходящих задач и проектов, а также для привлечения и удержания талантливых сотрудников [3].

Герцберг же в своей двухфакторной теории мотивации разделил факторы на две группы, активно опираясь при этом на теории предшественников [3].

Рассматривая эволюцию теорий мотивации, важно понимать, что каждая последующая концепция строилась на достижениях предшественников, предлагая новые грани понимания этого сложного процесса. Фредерик Герцберг, разрабатывая свою двухфакторную теорию, безусловно, был знаком с работами Маслоу и во многом опирался на его идеи. Герцберг, по сути, «согласен» с Маслоу в признании существования различных потребностей, однако предлагает более прагматичный подход к их классификации, как в свое время сделал Альдерфер.

Он перегруппировал потребности Маслоу, выделив две основные категории: *гигиенические* (условия труда, оплата), влияющие на неудовлетворенность, и *мотивирующие* (достижения, признание), непосредственно связанные с удовлетворенностью. В этом отношении теория Альдерфера, предлагающая упрощенную структуру, также может рассматриваться как дальнейшее развитие и уточнение концепции Маслоу, признавая одновременную активность различных потребностей [6]. Дэвид МакКлелланд, в свою очередь, сосредоточился на частностях, конкретных мотивах, определяющих поведение, таких как достижение, власть и принадлежность, в то время как Альдерфер и Герцберг предлагали более общие модели.

Несмотря на преемственность, в двухфакторной теории Герцберга прослеживаются элементы несогласия с некоторыми устоявшимися представлениями. Во-первых, его теория опровергала традиционное представление о противоположности удовлетворенности и неудовлетво-

ренности. Герцберг утверждал, что отсутствие гигиенических факторов (например, неудовлетворительные условия труда) действительно вызывает неудовлетворенность, но их наличие не гарантирует удовлетворения. Для достижения подлинной мотивации необходимы мотиваторы, связанные с содержанием работы. Во-вторых, Герцберг сделал акцент на важности **содержания работы**, то есть таких факторах, как возможности для роста, признание и интересные задачи как основные мотиваторы, в то время как многие более ранние теории уделяли больше внимания материальным стимулам. Таким образом, Герцберг не просто развил идеи своих предшественников, но и внес существенные коррективы, предложив более конкретный и практичный подход к пониманию факторов, определяющих мотивацию в рабочей среде.

## Современное состояние теории управления в России и перспективы ее развития

Ввиду развития современных тенденций, ориентированных на интеллектуальный и креативный труд с учетом потребностей работников, можно рассматривать три значимых фактора:

- поколенческие изменения (поколения Y и Z);
- развитие человеческого капитала;
- повышение требований к корпоративной социальной ответственности.

Стремительная смена поколений в рабочей среде ставит вызовы перед руководством, к примеру, поколение Y нуждается в признании и успехе, а у поколения Z главными чертами является клиповость и лучшее визуальное восприятие информации и рабочих задач [5].

В ходе адаптации к столь неоднородной кадровой структуре руководители стали внедрять Agile-методологии, концепцию «Бирюзовая организация» и «холакратию».

Agile (англ. «гибкий») — это гибкая методология управления проектами, изначально разработанная для небольших команд, но успешно применяемая и в более крупных организациях. Ее ключевое преимущество — адаптивность к изменениям и ориентация на промежуточный и безусловно конечный результат. В управлении персоналом Agile способствует улучшению коммуникации между сотрудниками и руководством, стимулируя свободный обмен идеями во время спринтов, обеспечивая оперативную обратную связь. Этот подход повышает вовлеченность команды,

ускоряет процесс принятия решений и способствует созданию более инновационной рабочей среды. Также немаловажным для «молодого поколения» является работа на рубеже двух сфер — *кросс-функциональность*, благодаря которой руководители могут непрерывно обучать сотрудников новым компетенциям, потребность в которых нарастает.

Следующей концепцией является «Бирюзовая организация» (Живая организация) — это принципиально новый тип организации, характеризующийся радикальным отказом от традиционной иерархии и переходом к децентрализованной системе управления, основанной на самоорганизации и самоуправлении. В бирюзовых организациях сотрудники объединены общей целью и разделяемыми ценностями, обладают высокой степенью автономии и ответственности, а принятие решений происходит коллегиально. Ключевыми принципами бирюзовой организации являются доверие, открытость, прозрачность и ориентация на развитие каждого сотрудника. Эта концепция была введена в 2014 г. **Фредериком Лалу** [5], где в описательной модели была приведена характеристика организаций по цветам:

- красные организации: характеризуются авторитарными структурами и контролем посредством страха и жестких санкций за нарушения;
- янтарные организации: построены по принципу жесткой иерархии и управления сверху вниз;
- оранжевые организации: действуют на основе принципов меритократии, уделяя особое внимание конкуренции и эффективности;
- зеленые организации: ориентируются на консенсус и ценности заинтересованных сторон, часто делая акцент на культуре и расширении прав и возможностей.

Еще одна практика, которая нуждается в рассмотрении, «холократия» (англ. holacracy) — социальная технология, или система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холархии самоорганизующихся команд вместо управленческой иерархии [7]. Общеизвестной эта практика стала 2007 г. благодаря **Брайну Робертсону** — учредителю «Ternary Software», где он в ходе социального эксперимента и выявил основные положения модели.

Ключевые понятия и принципы «холократии»<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Holacracy Legal Info // Holacracy. 2014. URL: <http://holacracy.org/> (дата обращения: 25.06.2025).

- Роли: люди не имеют должностей в привычном понимании. Вместо этого они выполняют несколько ролей, каждая из которых имеет четко определенные цели, обязанности и полномочия.
- Круги: роли организованы в круги, которые отвечают за определенные области деятельности организации. Круги имеют полномочия принимать решения в своей области ответственности.
- Управление кругом (англ. *Governance Meetings*): круги проводят регулярные встречи по управлению, на которых они решают, как лучше организовать свою работу, распределить роли и разрешить конфликты. Эти встречи основаны на строгих правилах и процессах.
- Операционные встречи (англ. *Tactical Meetings*): круги также проводят операционные встречи для обсуждения текущих задач, обмена информацией и координации действий.
- Конституция: «холакратия» — это не просто набор рекомендаций, это система, основанная на четкой «конституции», которая определяет правила функционирования организации.

Хотя «холакратия» предлагает значительные преимущества в плане гибкости и адаптивности, позволяя организации оперативно реагировать на изменения во внешней среде, стоит учитывать и потенциальные трудности. Внедрение «холокрации» требует от сотрудников времени на освоение новых принципов и процессов. Кроме того, строгие правила и формализованные процедуры, являющиеся неотъемлемой частью холокрации, могут восприниматься некоторыми сотрудниками как ретроградство, чрезмерно ригидные и ограничивающие их свободу действий.

Итак, теория управления в России должна эволюционировать, чтобы соответствовать требованиям цифровой экономики, развивать человеческий капитал и учитывать российскую специфику. Адаптивность и ориентация на устойчивое развитие станут ключевыми факторами успеха в будущем.

Также нельзя обойти следующие элементы цифровизации предприятий, благодаря которым и достигаются результаты в рамках изложенных выше концепций.

OKR (англ. Objectives and Key Results) — это фреймворк для постановки амбициозных целей и определения измеримых ключевых результатов для их достижения. KPI — это метрики, которые используются для отслеживания прогресса и оценки эффективности деятельности.

Следующим элементом станет Data-Driven Management (англ. «Управление на основе данных») — это принятие управленческих решений на основе анализа данных, а не интуиции или личного опыта. В большинстве

случаев вся статистика собрана в CRM-системах [5], отслеживающих различные метрики, от прибыльности клиентской базы до времени, проведенного за рабочим местом.

Геймификация – это использование игровых механик и элементов (*баллы, уровни, награды, рейтинги, челленджи*) в неигровых процессах для повышения мотивации, вовлеченности и обучения сотрудников [1].

В качестве отправной точки цифровых инициатив производственные компании, как правило, рассматривают технологии и технологические цепочки. Однако для долгосрочного экономического успеха бизнеса следует понимать, какую ценность будут предоставлять цифровые решения для клиентов, а это означает, что руководство должно признать стратегическую роль цифровых задач, трансформации бизнес-моделей и возможностей монетизации инноваций. Например, насколько цифровые приложения помогут заказчикам в обеспечении послепродажного и технического обслуживания, обеспечат прозрачность поставок запчастей (например, в автомобилестроении) или услуг (например, в строительстве). Следует наладить среду цифрового взаимодействия с поставщиками и потребителями, такое сотрудничество необходимо для формирования решений, обеспечивающих клиентам дополнительную ценность, а отсюда и спрос на продукцию.

Не существует универсальной рекомендации для каждой отрасли, поскольку даже внутри одной отрасли компании существенно отличаются портфелем продуктов, запросами клиентов, цифровой зрелостью заказчиков.

Отраслями, в которых цифровизация проходит наиболее успешно, являются образование, медицина и финансовый сектор.

Цифровое перевооружение первично проводится крупным бизнесом.

Цифровизация по отраслям развивается неравномерно, доминирующее положение цифровые трансформации занимают там, где это определено технологической схемой бизнес-процессов (образование, медицина, логистика, онлайн-продажи и т.д.) и пройден первичный этап.

## Заключение

В данный момент, оценивая подходы в управлении бизнесом, мы видим существенный сдвиг от тотального контроля сотрудников в сторону либеральной политики внутри организации. Имплементация зарубежных практик также привела к гуманизации труда. Эта тенденция, под-

крепленная цифровизацией и технологическими инновациями, требует от руководителей переосмысления традиционных подходов к управлению. Важно не только внедрять новые инструменты и технологии, но и формировать корпоративную культуру, основанную на кодексе поведения, максимальной вовлеченности персонала, доверии, сотрудничестве и самореализации сотрудников. В эпоху быстро меняющихся рынков и высокой конкуренции успех будет сопутствовать тем организациям, которые смогут раскрыть потенциал каждого сотрудника, создавая условия для его развития и самовыражения. Таким образом, будущее управления персоналом в России видится в сочетании инновационных технологий, адаптации лучших зарубежных практик и глубокого понимания человеческого фактора, что позволит создать эффективные и устойчивые организации, ориентированные на достижение общих целей.

---

## Список литературы

1. Геймификация как метод обучения: особенности и возможности / Г. Э. Емалетдинова, В. С. Цилицкий, Н. В. Шершуква [и др.] // Московский экономический журнал. — 2022. — Т. 7, № 3. — С. 702–708. — DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_3\_182.
2. Джигкаев А. Т. Мотивационная теория Д. Макклелланда и ее роль в мотивации персонала // Образование и право. — 2023. — № 2. — С. 237–240.
3. Имамвердиева М. И. Реализация технологии Agile в управлении персоналом // Материалы Афанасьевских чтений. — 2020. — № 3 (32). — С. 62–67.
4. Кучумов А. В., Тестина Я. С. CRM-системы: история, сущность, классификация // Экономический вектор. — 2022. — № 1 (28). — С. 41–46. — DOI: 10.36807/2411–7269-2022-1-28-41–46.
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. — ISBN 978-5-00-057786-8.
6. Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 731 с. — ISBN 5-16-002015-2.
7. Сагателян Г. Ш., Дядя С. А. Кризис советской системы мотивации труда в 30–80-е годы XX века // Вестник Рязанского государственного университета имени С. А. Есенина. — 2017. — № 2 (55). — С. 45–56.

8. Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учетом теории поколений // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. — 2023. — № 2. — С. 154–164. — DOI: 10.18384/2310-6646-2023-2-154-164.
9. Фаткуллина Г. Р. Хоторнский эксперимент // Экономика и социум. — 2015. — № 1–4 (14). — С. 982–985.
10. Rud O. P. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. — XIX, 283 p. — Wiley and SAS Business Series. — ISBN 978-0-470-39240-9.
11. Taylor F. W. A Piece-Rate System: Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem // Transactions of the American Society of Mechanical Engineers. — 1895. — Vol. XVI. — P. 856–883. — DOI: 10.1115/1.4061210.

**Растова Ю. И.**  
профессор, доктор экономических наук  
факультет управления  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

## **Развитие методов управления социалистическим предприятием в трудах проф. М. Н. Грункина**

**Аннотация.** В статье представлен вклад проф. М. Н. Грункина в развитие научных принципов и методов управления промышленным производством. Сделан вывод о необходимости возрождения практики пропаганды экономических знаний в рабочей среде и институционализации участия рабочих в управлении предприятиями.

**Ключевые слова:** социалистическое предприятие, хозяйственное руководство, внутрипроизводственный хозрасчет

**Rastova Y. I.**  
Professor,  
Doctor of Economic Sciences,  
Department of Management  
Saint Petersburg State University of Economics

## **Development of methods of management of a socialist enterprise in the works of prof. M. N. Grunkin**

**Abstract.** The report presents the contribution of Professor M. N. Grunkin to the development of scientific principles and methods of industrial production management.

A conclusion is made about the need to revive the practice of promoting economic knowledge in the working environment and institutionalize workers' participation in enterprise management.

**Keywords:** socialist enterprise, economic management, internal production cost accounting

Наверное, и сегодня трудно однозначно ответить на вопрос, имеет ли организация производства собственные законы или все же основывается на познании тех законов, которые управляют общественным производством. И если организационная теория и ее законы были представлены еще в богдановской тектологии – изоморфизм различных организационных структур, энтропия, обратная и «цепная» связи, закон «наименьших» и др., – то знания об объективных законах социалистического производства и общих принципах управления им, несводимые к экономическим законам социализма, накапливались постепенно, трансформировались и углублялись на протяжении всех семидесяти с лишним лет [9].

СССР – страна планового социалистического хозяйства, и для составления и проверки выполнения народно-хозяйственных планов, помимо знания общих законов экономического развития, требовались знания конкретных возможностей и условий работы на местах.

Руководство страны всегда уделяло особое внимание управлению деятельностью промышленных предприятий. Среди важных вех – переходы:

- от Советов уполномоченных через всеобщую национализацию крупной промышленности к единоначалию и единому хозяйственному плану;
- от главков ВСНХ к трестам и синдикатам, а позже – к производственным объединениям;
- от прямого фабрично-заводского управления к хозяйственному расчету и т.д. [1].

Фабрично-заводское планирование становилось основной формой руководства деятельностью предприятий. Уместно напомнить, что в разработанном впервые в 1931 г. ленинградскими заводами «Светлана» и «Севкабель» техпромфинплане важное место занимали вопросы обеспечения выполнения плановых заданий за счет системы организационно-технических мероприятий и инициатив передовых работников. Последние позже приобрели форму Стахановского движения. Заметим, директора предприятий стали утверждать техпромфинпланы только

в 1955 г. после принятия Советом Министров СССР постановления «О расширении прав директоров предприятия».

Решая задачу повышения ответственности за обеспечение плановых заданий материальными ресурсами и за выполнение государственных планов, в 1955 г. был реорганизован Госплан СССР, созданы Государственная комиссия Совета Министров СССР по перспективному планированию народного хозяйства и Государственная экономическая комиссия Совета Министров СССР по текущему планированию народного хозяйства. Вслед за этим на крупных промышленных предприятиях сводное технико-экономическое (перспективное и текущее) планирование стало сосредотачиваться в плановом отделе, а календарное планирование и оперативное регулирование производства – в планово-производственных или планово-диспетчерских отделах [2].

XX съезд КПСС (14–25 февраля 1956 г.) поставил задачу, а декабрьский (1956 г.) Пленум ЦК КПСС наметил систему мер по устранению чрезмерной централизации в управлении народным хозяйством, в том числе расширив права хозяйственных объединений и предприятий, подчеркнув необходимость усиления внимания к вопросам специализации и кооперирования, развития новаторства, изобретательства и рационализаторства.

Программа построения коммунистического общества, принятая XXII съездом КПСС в 1961 г., предусматривала увеличение выпуска промышленной продукции в предстоящие 20 лет не менее чем в 6 раз. Требовались колоссальные усилия для обеспечения рационального использования трудовых, материальных, финансовых ресурсов и природных богатств. Ключевым становился принцип научности в управлении производством [12].

Особый импульс перестройке хозяйственного руководства в промышленности дал ноябрьский (1962 г.) Пленум ЦК КПСС. Наряду с вопросами усиления партийного руководства и научно обоснованной пропорциональности в народном хозяйстве подчеркивалась необходимость развития демократических принципов участия трудящихся в управлении производством, его сочетания с единоначалием [11].

Специалисты кафедры организации и планирования промышленного производства Ленинградского финансово-экономического института им. Н. А. Вознесенского под руководством Михаила Николаевича Грункина внесли существенный вклад в решение методологических проблем хозяйственного руководства промышленным предприятием, дополняя централизованное директивное планирование методами внутрипро-

изводственного хозрасчета с целью придания планированию большей конкретности и оперативности, а также для привлечения трудящихся к плановой работе [4].

В работах М. Н. Грункина приведены впечатляющие данные, иллюстрирующие преимущества социалистической плановой системы хозяйствования: «Так, если за 42 года (1918–1959) объем промышленной продукции США увеличивался в среднем на 3,3 процента в год, то в СССР среднегодовой прирост промышленной продукции составил за те же годы 10,1 процента. За 15 лет после Второй мировой войны среднегодовой прирост промышленной продукции США составил всего 1,7 процента, а в СССР – 10,7 процента. С 1913 по 1959 год производство промышленной продукции увеличилось в СССР в 40 раз, а в США всего в 5 раз» [7].

Наиболее существенными результатами, представленными в трудах М. Н. Грункина, являются идеи по внутрипроизводственному хозрасчету и развитию внутрипроизводственного планирования, в том числе во вспомогательных цехах промышленных предприятий.

В учебном пособии 1972 г. М. Н. Грункин в числе методов управления промышленным производством, известных как административные, экономические, воспитательные, выделяет методы хозяйственного расчета. Автор дает такое определение хозяйственному расчету: «Косвенное, адаптирующее воздействие, опирающееся на экономическую заинтересованность работников управляемой системы путем экономического стимулирования ее инициативных действий, эффективных для народного хозяйства, и материальную ответственность за результаты этих действий» [12]. Среди принципов хозяйственного расчета названы: соизмерение в денежной форме затрат на производство с его результатами, административно-хозяйственная и оперативная самостоятельность, материальная заинтересованность в развитии производства, материальная ответственность на результаты хозрасчетной деятельности, контроль рублем.

Значительное место в трудах М. Н. Грункина занимает решение проблемы «обеспечения органической связи планирования с системой экономического стимулирования». Так, автор уделяет пристальное внимание оценке показателей эффективности организационно-технических мероприятий, в частности расчету условно-годовой экономии и экономии до конца планового года, или показателям, характеризующим ритмичность производства, и их увязке с премированием управленческого персонала и ИТР цехов, а также нормативному методу учета [10]. Интересной представляется идея о создании системы внутризаводских пре-

тензий между цехами, например из-за скрытого брака, обнаруженного при обработке в следующих звеньях или даже у потребителя. В качестве источника удовлетворения таких претензий предлагалось использовать экономию по себестоимости в цехе-виновнике, которая должна бы была пойти на премирование его работников [12].

Нормативный метод учета за счет фиксации фактических отклонений от действующих норм (как снижение, так и превышение) должен был способствовать выявлению внутрипроизводственных резервов, внедрению прогрессивных норм, обеспечению действенного контроля над уровнем затрат на производство.

Наиболее значительными резервами, по мнению М. Н. Грункина, отличались в то время вспомогательные процессы: «Высокий удельный вес многих категорий вспомогательных рабочих — ремонтных, транспортных и других (в общей численности рабочих) обусловлен не столько прогрессивными сдвигами в технике и организации основных производственных процессов, сколько недостатками в технике оснащения и организации вспомогательных работ» [2]. По оценке автора, на тот период затраты на ремонт и содержание оборудования составляли более 6–8% в себестоимости продукции, затраты на топливо и энергию — 14–17% в машиностроении и до 20–22% в целлюлозно-бумажной промышленности; затраты на проектирование и изготовление специальной технологической оснастки — 50% и более в общей сумме затрат на подготовку производства новой продукции; затраты на транспорт — 20–25% и более от суммы накладных расходов.

В числе идей автора, помимо технических решений, можно отметить следующие:

- укрупнение ремонтных бригад и выполнение работ по полуторасменному графику;
- использование резервов экономии энергии во всех звеньях предприятия, на всех стадиях производства, включая его подготовку, а также применение аналитических методов нормирования потребления энергоресурсов;
- внедрение лимитной системы обеспечения производства инструментом;
- создание одной структурной единицы — транспортной и складской.

Достоверное и развернутое определение затрат и величины экономии за счет организационно-технических мероприятий во вспомогательных цехах представлялось основой выстраивания хозрасчетных отношений с основными цехами.

Интересно, что в рамках идеи развития внутрипроизводственного хозрасчета в работах М. Н. Грункина обсуждалась возможность в пределах утвержденного фонда заработной платы цехам самим определять численность, штатное расписание, оклады ИТР и служащих.

Были и крайности. На ноябрьском (1962 г.) Пленуме ЦК КПСС был поставлен вопрос о прибыли в условиях социалистической системы хозяйства. В 1965–1966 гг. под руководством М. Н. Грункина на базе Ленинградского производственного объединения «Красногвардеец» «был проведен экономический эксперимент для проверки целесообразности внедрения в практику планирования и учета работы основных цехов денежной оценки их продукции (работ) с применением условно-оптовых цен и определения цехам задания по прибыли и рентабельности» [8].

Важно сказать, что М. Н. Грункин уделял большое внимание пропагандистской работе. Многие его работы вышли в сериях «В помощь изучающим конкретную экономику», «Основы экономических знаний каждому рабочему», а также под эгидой Ленинградского дома научно-технической пропаганды [4; 7; 6]. Такую практику следовало бы возродить.

Важное место в работах М. Н. Грункина занимает систематизация инициатив промышленных предприятий Ленинграда, прежде всего в вопросах участия рабочих и коллективов цехов в управлении. Это, например, почин кировцев – фрезеровщика А. Ф. Логинова и инструктора по механизации трудоемких работ П. А. Зайченко – по разработке комплексного плана повышения производительности труда на каждом рабочем месте, выполнение которого обеспечивало прирост выработки на 10–12%. Этот план утверждался начальником цеха, включался в систему цехового планирования, к его осуществлению привлекался инженерно-технический персонал [4].

Или другой пример. Устранение сравнительно мелких неполадок в организации и обслуживании рабочих мест за счет рационализаторских мероприятий на Невском машиностроительном заводе им. В. И. Ленина позволяло получить экономию рабочего времени, достаточную для производства 5 мощных турбин, 55 нагнетателей, 2500 тонн стали, свыше 500 тонн стального литья [там же].

Следует сказать, что инициативные действия работников и подразделений промышленных предприятий были в тот период достаточно рациональными и эффективными благодаря хорошей организации за счет:

- комиссий партийного контроля деятельности администрации, созданных в соответствии с постановлением ЦК КПСС от 26 июня 1959 г.;

- общественного контроля выполнения наиболее важных заданий, рейдов, постов со стороны комсомольских организаций предприятий;
- участия профсоюзов в управлении производством (постановление Пленума ЦК КПСС от 17 декабря 1957 г.);
- регулярных производственных совещаний (постановление Совета Министров СССР и ВЦСПС от 9 июля 1958 г.);
- общественных смотров резервов производства;
- советов новаторов.

Как представляется, и в наше время имеет смысл обобщить лучшие практики привлечения работающих к управлению, сформировать институты участия рабочих в управлении предприятиями.

---

## Список литературы

1. Белоусов Р. А. Исторический опыт планового управления экономикой СССР. — М.: Мысль, 1987. — 428 с.
2. Грункин М. Н. Организация и планирование вспомогательных хозяйств и цехов: учебное пособие. — Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1963. — 62 с.
3. Грункин М. Н. План нашего предприятия. — Л.: Лениздат, 1960. — 46 с.
4. Грункин М. Н. Планирование на промышленном предприятии. — Л.: Лениздат, 1957. — 83 с.
5. Грункин М. Н. Планирование производственно-хозяйственной деятельности на промышленном предприятии. — Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1965. — 135 с.
6. Грункин М. Н. Повышение действенности хозяйственного расчета в производственном объединении. — Л.: Лениздат, 1979. — 19 с.
7. Грункин М. Н. Управление социалистически предприятием. — Л.: Лениздат, 1960. — 50 с.
8. Инструктивные материалы по хозяйственному расчету цехов Ленинградского производственного объединения «Красногвардеец». — Л.: Ленинградское центральное бюро технической информации, 1966. — 62 с.
9. Корицкий Э. Б. Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг. // Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3. — № 1. — С. 127–144.

10. Словарь-справочник экономиста промышленного предприятия / под ред. А. М. Александрова, М. Н. Грункина, Г. Д. Гунари, А. И. Ротштейна. — М.: Политиздат, 1965. — 366 с.
11. Цапкин Н. В., Грункин М. Н. Совершенствовать руководство промышленностью. — Л.: Лениздат, 1963. — 144 с.
12. Экономика, организация и планирование промышленного производства: учебное пособие / под ред. Л. М. Кантора, М. Н. Грункина. — М.: Экономика, 1972. — 423 с.

**Тебекин А. В.**

доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор  
почетный работник науки и техники РФ,  
профессор Высшей школы культурной политики и управления  
в гуманитарной сфере МГУ им. М. В. Ломоносова,  
профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования  
Государственного университета просвещения,  
заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития  
Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов,  
заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики  
Академии труда и социальных отношений

## **Факторы, определяющие формирование концепции управления**

**Аннотация.** Актуальность представленного исследования заключается в том, что в развитии управленческой мысли перманентно решается проблема исследования влияния различных факторов (в том числе факторов нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности внешнего мира) на подходы к управлению. Целью представленной работы явилось исследование факторов, определяющих формирование концепции менеджмента. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что в рамках проведенных исследований показано, что ключевым фактором формирования концепции управления является фаза использования базовых технологий, определяющих ядро технологического уклада в рамках больших циклов экономической активности Н. Д. Кондратьева и рассматриваемых в качестве плодотворных, обеспечивающих возможность произвести несколько поколений продукции в рамках малых циклов экономической активности К. Жугляра. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при обосновании подходов к концептуальному развитию менеджмента с учетом динамики технологических укладов по спирали в соответствии с философией Г. Гегеля.

**Ключевые слова:** факторы, формирование, концепции, управление

**Tebekin A. V.**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation,  
Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management  
in the Humanities of Moscow State University. M. V. Lomonosov,  
Professor of the Department of Financial, Economic  
and Business Education of the State University of Education,  
Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the  
Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists

## Factors determining the formation of the management concept

**Abstract.** The relevance of the presented study lies in the fact that the problem of studying the influence of various factors (including factors of instability, uncertainty, complexity and ambiguity of the external world) on approaches to management is permanently solved in the development of management thought. The purpose of the presented work was to study the factors that determine the formation of the management concept. The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that within the framework of the conducted studies it was shown that the key factor determining the formation of the management concept is the phase of using basic technologies that determine the core of the technological structure within the large cycles of economic activity of N. D. Kondratiev, and considered as fruitful, providing the opportunity to produce several generations of products within the small cycles of economic activity of K. Zhuglyar. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in substantiating approaches to the conceptual development of management, considering the dynamics of technological structures in a spiral in accordance with the philosophy of G. Hegel.

**Keywords:** factors, formation, concepts, management

## Введение

Развитие управленческой мысли на протяжении всей ее истории непрерывно сталкивается с новыми вызовами.

Если представить объем знаний в области управленческой мысли в форме шара, то по мере роста человеческих знаний в рассматриваемой области увеличивается и площадь сферы  $S$  как поверхности этого шара, соприкасающейся с внешней средой (VUCA-миром [23]) еще не накопленных знаний.

В этой связи в развитии управленческой мысли перманентно решается проблема исследования влияния различных факторов (в том числе факторов нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности внешнего мира) на подходы к управлению.

## Цель исследования

Целью представленной работы явилось исследование факторов, определяющих формирование концепции менеджмента.

## Методическая база исследований

Методическую основу исследований составили научные работы, посвященные изучению факторов, определяющих формирование концепции управления, таких авторов как Маршев В. И. [15], Коротков Э. М. [10], Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Ломакин А. Ю. [11], Терешкина Н. Е., Халтурина О. А. [22], Ермолаева Е. Л., Илюшина Е. С., Торопова А. И., Федосеева Л. А. [3], Новиков Д. А. [14], Казакова Е. Д. [5], Кислинских Ю. В., Коваленко В. Н. [7], Коргова М. А. [13].

## Гипотеза исследований

В основу представленных исследований была положена гипотеза о том, что развитие управления осуществляется не в рамках распространенной парадигмы PEST (политический фактор, экономический фактор, социальный фактор, технологический фактор) [26], подразумевающей, что политические решения последовательно меняют экономику, со-

циальную сферу и развитие технологий, а в рамках сформулированной авторской парадигмы TESP (технологический фактор, экономический фактор, социальный фактор, политический фактор) [16], когда интенсивное развитие новых технологий (Т), согласно циклам Н. Д. Кондратьева [8], в зависимости от технологических укладов [25] приводит к радикальным изменениям в развитии производительных сил и производственных отношений.

То есть к существенным изменениям в экономике (Е), характеризуемым повышательными и понижательными волнами Н. Д. Кондратьева [8] – динамикой экономической активности, и социальной сфере (S). При этом именно развитие производительных сил индуцирует принятие политических решений (Р) также радикального характера [16]. Другое дело, что степень асинхронности процессов принятия политических решений относительно процессов социально-экономического развития, а главное – характер этих решений (стимулирующих или сдерживающих развитие) проявляется в реакции социума.

## Основные результаты исследований

Принимая за основу выдвинутую гипотезу, согласно которой развитие управления происходит в рамках цепочки TESP [16], будем рассматривать базовые технологии укладов, относящиеся к ядру технологических укладов [2], как плодотворные технологии, на которых производится несколько поколений продукции.

При этом производство каждого нового поколения продукции (товаров, работ, услуг), создаваемой с использованием плодотворных технологий (рис. 1), предполагает их реализацию в рамках более коротких циклов экономической активности предприятий – циклов К. Жугляра [24], фазы которых представлены на рис. 2.

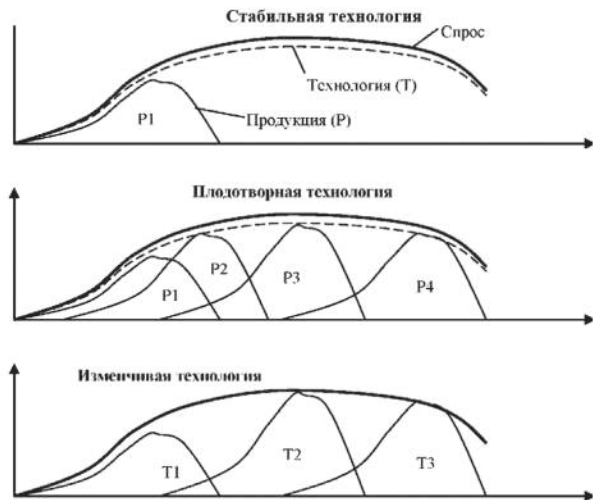


Рис. 1. Соотношение жизненных циклов спроса, продукции и технологий (стабильных, плодотворных и изменчивых) [5]



Рис. 2. Фазы экономической активности в рамках цикла К. Жугляра [24]

Основные факторы, определяющие динамику цикла экономической активности К. Жугляра, приведены на рис. 3.



Рис. 3. Основные факторы, определяющие динамику цикла экономической активности К. Жугляра

Учитывая соотношение продолжительности больших циклов экономической активности Н. Д. Кондратьева [8] (примерно 50 лет) и малых циклов экономической активности К. Жугляра [24] (примерно 10 лет), автор сформировал пятифазную модель, описывающую закономерности развития концепций менеджмента по спирали (рис. 4) [18] в соответствии с философией Г. Гегеля [5].

Кратко прокомментируем тенденции развития концепций менеджмента [12], опираясь на разработанную пятифазную модель (рис. 4).

В фазе начала роста экономической активности (рис. 4) в менеджменте делается опора на способности человека создавать новые технологии, которые дают возможность повысить экономическую активность, что позволяет опираться на научный подход, связанный с генерацией новых знаний практической направленности, призванный обеспечить организации конкурентные преимущества.



**Рис. 4.** Пятифазная модель, описывающая закономерности развития концепций менеджмента по спирали [18]

В фазе приближения к пику экономической активности (рис. 4) менеджмент основывается на функциональном разделении процессов реализации новых технологий, что также позволяет повысить экономическую активность, в связи с чем используется функциональный подход, связанный с поиском рационального разделения труда в организации.

В фазе начала спада экономической активности (рис. 4) в менеджменте усилия фокусируются на стремлении обеспечить для организации возможность как можно дольше пребывать в области экономической активности, близкой к максимуму, в связи с чем применяется системный подход, призванный закрепить на как можно больший период достижения организации в рамках текущего технологического уклада.

В фазе быстрого спада экономической активности (рис. 4) организация вынуждена реагировать на происходящие интенсивные рыночные изменения, обусловленные снижением плодотворности базовых технологий текущего уклада (рис. 1), в связи с чем в менеджменте делается упор на поведенческий подход, призванный выбрать линию поведения организации, адекватную происходящим рыночным изменениям.

В фазе минимума экономической активности (рис. 4) организация вынуждена действовать по ситуации, чтобы пережить кризис (для многих организаций это вопрос выживания), в связи с чем в менеджменте делается упор на ситуационный подход к управлению.

Выполненные исследования, демонстрирующие процессы развития концепций менеджмента с помощью пятифазной модели экономической активности по спирали посредством синхронизации фаз экономической активности в рамках больших циклов Н. Д. Кондратьева [8] с малыми циклами К. Жугляра [24], позволили систематизировать процессы развития концепций менеджмента в рамках III–VI технологических укладов (табл. 1), подобно периодической системе химических элементов Д. И. Менделеева.

**Таблица 1.** Результаты систематизации процессов развития концепций менеджмента в рамках III–VI технологических укладов

Фазы цикла технологического уклада	Циклы ЭА Н. Д. Кондратьева и соответствующие им технологические уклады (ТУ)			
	III технологический уклад (1870–1920 гг.)	IV технологический уклад (1920–1970 гг.)	V технологический уклад (1970–2020 гг.)	VI технологический уклад (2020–2070 гг.)
Фаза начала роста экономической активности	Разработка основных положений концепции научного управления, 1880-е гг. [18]	Формирование концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений, 1930-е гг.	Формирование концепции культуры управления, 1980-е гг.	Ожидается формирование концепции управления на основе использования человеческого капитала, 2030-е гг.
Фаза приближения к пику экономической активности	Развитие основных положений концепции научного управления, 1890-е гг.	Формирование концепции эмпирического (прагматического) подхода к управлению, 1940-е гг. [21]	Формирование концепции инновационного подхода к управлению, 1990-е гг.	Ожидается формирование концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации, 2040-е гг. [12]
Фаза начала спада экономической активности	Оформление концепции научного управления, 1900-е гг.	Формирование концепции системного подхода к управлению, 1950-е гг.	Формирование концепций управления по целям, 2000-е гг. [17]	Ожидается формирование концепции менеджмента (?) с использованием положений системного подхода, 2050-е гг.

Таблица 1. Окончание

Фазы цикла технологического уклада	Циклы ЭА Н. Д. Кондратьева и соответствующие им технологические уклады (ТУ)			
	III технологический уклад (1870–1920 гг.)	IV технологический уклад (1920–1970 гг.)	V технологический уклад (1970–2020 гг.)	VI технологический уклад (2020–2070 гг.)
Фаза быстрого спада экономической активности	Развитие концепции научного управления, 1910-е гг.	Формирование концепции поведенческого подхода к управлению, 1960-е гг.	Формирование концепции управления на основе информационных технологий, 2010-е гг. [26]	?
Фаза минимума экономической активности (кризиса)	Формирование концепции административного управления, 1920-е гг. [20]	Формирование концепции ситуационного подхода к управлению, 1970-е гг.	Формирование концепции комбинаторного подхода к управлению, 2020-е гг. [20]	?

## Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования показали, что ключевым фактором, определяющим формирование концепции управления, является фаза использования базовых технологий, формирующих ядро технологического уклада в рамках больших циклов экономической активности Н. Д. Кондратьева и рассматриваемых в качестве плодотворных, обеспечивающих возможность производить несколько поколений продукции в рамках малых циклов экономической активности К. Жугляра.

При этом формирование концепций менеджмента сопряжено с использованием следующих подходов в разных фазах экономической активности в рамках технологического уклада:

- в фазе начала роста экономической активности в менеджменте делается упор на научный подход, связанный с генерацией новых знаний практической направленности, призванный обеспечить организации конкурентные преимущества;
- в фазе приближения к прику экономической активности в менеджменте применяется функциональный подход, связанный с поиском рационального разделения труда в организации;

- в фазе начала спада экономической активности в менеджменте используется системный подход, призванный закрепить на как можно больший период достижения организации в рамках текущего технологического уклада;
- в фазе быстрого спада экономической активности в менеджменте делается упор на поведенческий подход, призванный выбрать линию поведения организации, адекватную происходящим рыночным изменениям;
- в фазе минимума экономической активности менеджмент опирается на ситуационный подход к управлению.

При смене технологических укладов происходит развитие концепций менеджмента в рамках выделенных подходов по спирали в соответствии с философией Г. Гегеля.

---

## Список литературы

1. Гегель Г. В. Ф. Наука логики: Ч. 1. Объективная логика. Ч. 2. Субъективная логика / вступ. ст. Е. С. Линькова. — СПб.: Наука, Санкт-Петербургская издательская фирма, 1997. — 799 с., [1] л. портр. — (Слово о сущем). — ISBN 5-02-028341-X.
2. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / Международный фонд Н. Д. Кондратьева. — М.: ВладДар, 1993. — 310 с. — ISBN 5-86209-003-7.
3. Ермолаева Е. Л., Илюшина Е. С., Торопова А. И., Федосеева Л. А. Развитие теории управления // Современные научные исследования и инновации. — 2018. — № 8. — С. 86–97.
4. Инновационный менеджмент: учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг [и др.]; под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 391 с.
5. Казакова Е. Д., Козырев Н. А. Особенности ведения эффективной управленческой деятельности в организации // Вестник Евразийской науки. — 2021. — Т. 13, № 6.
6. Кислинских Ю. В., Коваленко В. Н. История управленческой мысли: учебное пособие. — Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПУ, 2015. — 145 с. — ISBN 978-5-85094-586-2.
7. Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. Большие циклы конъюнктуры: доклады и их обсуждение в Институте экономики. — М.: Институт экономики, 1928. — 287 с.

8. Коргова М. А., Салогуб А. М. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16239-4.
9. Коротков Э. М. Концепция научных основ управления // Управление. — 2016. — Т. 4, № 2. — С. 9–13. — DOI: 10.12737/20818.
10. Ломакин А. Ю. Формирование системы управления в современных условиях развития менеджмента // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 249–251.
11. Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. — М.: Проспект, 2016. — 729 с.
12. Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий: монография. — М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2009. — 80 с. — ISBN 978-5-91327-067-2.
13. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: ЛЕНАНД, 2022. — 500 с. — ISBN 978-5-9710-9459-3.
14. Тебекин А. В. История развития менеджмента как науки в 1940-е годы и ее значение для решения современных проблем управления // Журнал исследований по управлению. — 2018. — Т. 4, № 8. — С. 1–8.
15. Тебекин А. В. Прогноз ожидаемых изменений в социально-экономических отношениях в процессе продвижения общества к новым этапам развития // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2021. — № 3 (38). — С. 7–12.
16. Тебекин А. В. Развитие менеджмента в XX веке: историко-методологический подход // Журнал исторических исследований. — 2023. — Т. 8, № 2. — С. 58–65.
17. Тебекин А. В., Егорова А. А. Анализ подходов к описанию процессов развития современного менеджмента // Стратегии бизнеса. — 2019. — № 8 (64). — С. 17–23.
18. Тебекин А. В., Игнатъева А. В., Митропольская-Родионова Н. В., Осинкин В. Н. Прогнозирование направления развития теоретико-методологических разработок в области управления в 2030–2040-е годы // Журнал экономических исследований. — 2024. — Т. 10, № 4. — С. 3–11.
19. Тебекин А. В., Игнатъева А. В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А. В. Концептуальное развитие менеджмента в 2010-е годы и его влияние на тенденции дальнейшего развития подходов к управлению // Транспортное дело России. — 2020. — № 3. — С. 72–77.

20. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А. Развитие концепции менеджмента в 2000-е годы и перспективы их использования в современных кризисных условиях // Журнал исследований по управлению. — 2020. — Т. 6, № 2. — С. 3–15.
21. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Тебекина А. А. Сравнительная характеристика прикладных направлений менеджмента в 1920-е годы и 2020-е годы и ее значение для развития современной экономики // Транспортное дело России. — 2018. — № 5. — С. 90–92.
22. Терешкина Н. Е., Халтурина О. А. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 12–1. — С. 163–168. — DOI: 10.17513/vaael.3150.
23. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. — New York: Harper & Row, 1985. — XI, 244 p.
24. Juglar C. Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis. — Paris: Guillaumin, 1862. — 258 p.
25. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. — Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2002. — 224 p. — ISBN 978-1-84064-922-2.
26. Sridhar R., Sachithanandam V., Mageswaran T., Purvaja R., Ramesh R., Senthil Vel A., Thirunavukkarasu E. A Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Assessment of Coastal Zone Management Practice in India // International Review of Public Administration. — 2016. — Vol. 21, no. 3. — P. 216–232. — DOI: 10.1080/12294659.2016.1237091.

**Фесянова О. А.**  
старший преподаватель  
кафедра государственного и муниципального управления  
РЭУ имени Г. В. Плеханова,  
преподаватель  
Высшая школа государственного администрирования  
МГУ имени М. В. Ломоносова

## **Эволюция отечественной теории стратегической мотивации: от классических подходов к современным концепциям**

**Аннотация.** В исследовании представлен аналитический обзор развития теории мотивации в России, отражающий поэтапную эволюцию научных представлений от классических подходов к современным концепциям, в том числе к концепции стратегической мотивации. Проведенный в исследовании анализ охватывает исторический период становления и трансформации теоретических основ в отечественной науке с XIX в. по настоящее время. Цель исследования заключается в анализе и систематизации ключевых этапов развития теории оперативной и стратегической мотивации, выявлении преемственности научных идей разных этапов и определении современных тенденций в данной области. Методологическая база исследования включает историко-логический анализ трудов российских и советских ученых и практиков, сравнительный метод и системный подход к изучению научных концепций указанных авторов. В частности, в исследовании проанализированы классические концепции мотивации труда дореволюционного и советского периода, трансформация теоретических представлений в условиях рыночных реформ 1990-х гг. и текущие тенденции в изучении и практическом применении концепций мотивации, в частности такого востребованного ее направления, как стратегическая мотивация.

**Ключевые слова:** мотивация, стратегическое управление, теория и методология стратегирования, стратегическая мотивация

**Fesyanova O. A.**

Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Administration,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
lecturer at the Advanced School of Public Administration,  
Lomonosov Moscow State University

## The evolution of the Russian theory of strategic motivation: from classical approaches to modern concepts

**Abstract.** The study provides an analytical overview of the development of motivation theory in Russia, reflecting the gradual evolution of scientific ideas from classical approaches to modern concepts, including the concept of strategic motivation. The analysis carried out in the study covers the historical period of the formation and transformation of theoretical foundations in Russian science from the 19th century to the present. The purpose of the research is to analyze and systematize the key stages of the development of the theory of operational and strategic motivation, identify the continuity of scientific ideas at different stages and identify current trends in this field. The methodological basis of the research includes a historical and logical analysis of the works of Russian and Soviet scientists and practitioners, a comparative method and a systematic approach to the study of scientific concepts of these authors. In particular, the study analyzes the classical concepts of labor motivation from the pre-revolutionary and Soviet periods, the transformation of theoretical concepts in the context of market reforms in the 1990s, and current trends in the study and practical application of motivation concepts, particularly such a sought-after area as strategic motivation.

**Keywords:** motivation, strategic management, theory and methodology of strategizing, strategic motivation

В истории российской управленческой мысли изучение роли и значения мотивации работников носит длительный характер. Основной базис

был заложен еще в XIX в. Условно всю историю научной и управленческой мысли в изучении мотивации можно разделить на три основных периода: дореволюционный, советский, новое время (современный).

Дореволюционный период можно охарактеризовать как базовый этап, именно в этот период были заложены фундаментальные основы научного подхода к организации труда и управлению персоналом. Данный этап отличается синтезом первых западных теоретических концепций мотивации с российской спецификой производственных отношений. В первую очередь дореволюционный период связан с фамилиями таких ученых, как М. И. Туган-Барановский, А. И. Чупров, И. И. Янжул [6].

Свою теорию мотивации М. И. Туган-Барановский разработал в контексте обоснования «этического социализма», опираясь на этику И. Канта и идеи таких европейских философов и психологов XIX – начала XX в., как Ф. Шлейермахер, Г. Спенсер, В. Вундт, Г. Геффдинг [4]. Его шкала потребностей (в чем-то схожа с пирамидой А. Маслоу, хотя свою теорию Туган-Барановский сформировал раньше) состояла из пяти основных уровней потребностей: физиологических, половых, симпатических (любовь, симпатии, общение), альтруистических (общественное признание, одобрение) и практических, связанных с высшими проявлениями творчества, познания, эстетики и религии (религиозное чувство автор в принципе считал одним из сильнейших мотивов). Во многом работы М. И. Туган-Барановского были забыты из-за последующего неприятия взглядов ученого и его самого новой советской властью и уже только в последние десятилетия XX в. начали печататься и издаваться заново.

А. И. Чупров, российский экономист, считается одним из первых исследователей трудовых отношений в России. В основном его работы касались социальных и экономических аспектов трудовой деятельности (включая и изучение систем материального стимулирования), но особое внимание А. И. Чупров уделял изучению влияния социальных факторов и условий труда на мотивацию работника. Ученый разработал методологию оценки эффективности труда, уделяя особое внимание взаимосвязи производственных и социальных факторов.

И. И. Янжул изучал экономику труда, и большая часть его исследований была посвящена необходимости пересмотра устаревшего фабричного законодательства и повышения внимания к нуждам рабочих, особенно женщин и детей. В частности, ученый отстаивал необходимость массового начального образования рабочих, подчеркивая, что именно мало-

грамотность — причина как неудовлетворительных результатов труда, так и низкой оплаты [5].

Можно подытожить, что именно в дореволюционный период, несмотря на разрозненность отдельных исследований (что, впрочем, характерно для периода становления, который в это время проходила теория мотивации), были заложены фундаментальные основы развития теории мотивации труда в России, сформирована методологическая база и определены основные направления дальнейших исследований. В частности, внимание, которое уделяли российские ученые этого периода психологическим, социальным мотивам работников, впоследствии стали базисом для комплексного подхода к мотивации труда с акцентом на психологии личности и коллектива, которая характерна как для советского периода, так и в целом отличает российскую научную школу в вопросах изучения мотивации.

Наибольший фундаментальный вклад в отечественное изучение мотивации внесла советская школа. Следует отметить, что в этот период изучение мотивации шло по двум основным векторам: экономическому (в рамках экономики труда) и психологическому. Экономический вектор связан с фамилиями А. К. Гастеева, О. А. Ерманского, П. М. Керженцева и др. [21].

Наиболее фундаментальные исследования в области психологии, касающиеся мотивации деятельности, проводили А. Н. Леонтьев и С. Л. Рубинштейн. А. Н. Леонтьев разработал психологическую концепцию деятельности, ввел понятие личностного смысла деятельности, установил, что именно мотивация объясняет целенаправленность действия и организованность деятельности. А. Н. Леонтьев определял мотивацию как «совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность» [10]. С. Л. Рубинштейн исследовал мотивы в связи с конкретными видами деятельности [19]. Ученый связывал мотивы с общественно-историческим развитием и подчеркивал сознательный характер человеческой деятельности. Вкладом П. К. Анохина было изучение механизмов целенаправленного поведения и деятельности. Н. А. Бернштейн исследовал мотивацию в контексте двигательной деятельности человека. Б. Ф. Ломов развивал системный подход к изучению мотивации и деятельности человека.

Что касается вклада ученых-экономистов, то в советский период мотивация изучалась в основном в рамках экономики труда. Так, базис научной организации труда в советской науке заложил А. К. Гастеев, создав свою методологию НОТ (научной организации труда) [3]. Притом

что идеи А. К. Гастеева во многом перекликались с идеями Ф. У. Тейлора, его методология делала больший упор на гуманизацию труда как такового. Основная идея методологии НОТ заключалась в том, что интенсификация производственных процессов рассматривалась не только как экономический императив, но и как важнейший фактор гуманизации труда. Предполагалось, что рост производительности должен был способствовать существенной оптимизации производственных процессов, выражающейся в рационализации трудовых операций и минимизации временных затрат на их выполнение. При этом особое внимание уделялось формированию у работников устойчивого чувства профессиональной компетентности, осознанию собственных возможностей и росту самоуважения [20].

Таким образом, А. К. Гастеев считал, что труд сам по себе способен мотивировать человека (то есть у работающего по его системе работника была крайне сильная самомотивация). К сожалению, к концу 1930-х гг. идеи Гастеева были подвергнуты резкой критике со стороны советской власти и дальнейшего развития не получили. О. А. Ерманский в своих трудах уделял внимание рационализации производства и психофизиологическим аспектам труда [9]. Он считал, что одним из важнейших факторов мотивации работника и в принципе общей эффективности деятельности любой организации являются внутренняя готовность и желание работать. Самым мощным организующим средством он называл интерес человека к работе.

Ученый также отмечал связь между профессиональным уровнем работника, сложностью рабочих задач и, собственно, мотивацией — чем выше профессионализм и сложность работы, тем выше мотивация. П. М. Керженцев разработал целостную систему принципов эффективного производства. В основе его концепции лежали несколько ключевых положений: стандартизация производства как условие повышения эффективности отдельного работника и предприятия в целом; совершенствование производственных условий; фактор времени как ключевой для оптимизации работы как рядовых сотрудников, так и управленческого персонала. По его мнению, рациональное распределение рабочего времени являлось одним из фундаментальных элементов научной организации труда, важнейшим производственным ресурсом. Планирование рабочего времени и правильную организацию рабочего процесса П. М. Керженцев считал основой мотивации.

В целом советский период изучения мотивации заложил тот базис, который используется и современными учеными, занимающимися про-

блематикой мотивации. Была предложена классификация материальных (сдельная оплата труда, премии, льготы) и моральных стимулов (звания и награды, система социалистического соревнования – например, Стахановское движение, движение ударников труда, конкурсы профессионального мастерства). Советские ученые предложили комплексный подход к мотивации – во многом за счет того, что в этот период проводились поддерживаемые государством фундаментальные исследования в области экономики, физиологии, психологии, что создало необходимый базис для системного подхода. На практике это способствовало стандартизации рабочих процессов, нормированию труда, контролю качества труда, формированию системы подготовки и поддержки кадров, необходимых экономике государства.

Конечно, существовали определенные ограничения, такие как излишняя идеологизация как научного процесса, так и практики (особенно в первые десятилетия советской власти), жесткая иерархичность систем управления на предприятиях, которая в том числе могла подавлять инициативу работников, недостаточное внимание к индивидуальным потребностям и формализация отдельных элементов системы управления. Однако научные и практические достижения советского периода были и до сих пор остаются важными и актуальными: комплексные системы мотивации (с учетом материальных и нематериальных стимулов), методология нормирования труда, система социального обеспечения и защиты сотрудников, система профессионального образования с подготовкой необходимых экономике кадров.

Актуальность этих достижений подтверждается тем, что данный опыт и наработки признаются востребованными на самом высоком уровне, примером чего может служить Национальный проект «Кадры» [12], запущенный в 2025 г. и ориентированный как раз на выстраивание системы профессионального образования необходимых экономике кадров, а также всестороннюю поддержку и защиту работников.

В новейшей истории (после распада СССР и по настоящее время) можно условно выделить два этапа: с 90-е гг. и до середины 2000-х гг. и с середины 2000-х гг. по настоящее время.

Для периода 1990-х гг. было скорее характерно активное восприятие практик и методик, предложенных иностранными (в основном западными) учеными, причем зачастую это было копирование без попытки адаптации данных методик под текущие экономические, рыночные и социальные условия в стране. Кроме того, 1990-е гг. характеризовались резким снижением уровня финансирования фундаментальных научных

исследований, что не могло не сказаться на качестве и в целом вовлеченности в исследования. С другой стороны, в этот период активно развивалась практика частных и иностранных грантов для исследователей. С одной стороны, безусловно, это являлось поддержкой ученых и исследователей, но с другой – результаты подобных исследований в ряде случаев могли быть ангажированы согласно интересам спонсора и/или заказчика.

Второй этап – с середины 2000-х и по настоящее время – характеризуется большей степенью фундаментальности в исследованиях (что не в последнюю очередь связано с повышением финансирования исследовательского сообщества со стороны государства). Еще одной отличительной чертой современной научной мысли в области исследования проблематики мотивации является развитие и закрепление системного подхода – исследования проводятся в области нейрофизиологии, психологии, управления, экономики, социологии, политологии, и результаты исследования в одной области учитываются при исследованиях в другой, что дает более объективную, взвешенную и системную картину.

Также современный этап характеризуется высокой степенью практической направленности, чему способствует взаимодействие бизнеса и науки в том, что касается таких сугубо прикладных вопросов, как формирование систем мотивации на предприятиях. В целом можно сказать, что для современного этапа исследования мотивации характерна очень практическая, прикладная направленность, что во многом объясняется не только прямой заинтересованностью бизнеса (за чем следует и финансирование), но и тем, что фундаментальная база подобных исследований уже была заложена в советское время, и сейчас можно наблюдать следующий – практико-ориентированный – этап развития управленческой мысли в этой сфере.

Среди ученых самых разных направлений (экономика, управление, психология, социология, политология и т.д.), внесших и вносящих вклад в современный этап исследований, можно выделить О. С. Виханского [2], Д. А. Леонтьева [11], А. Г. Асмолова [10], В. П. Пугачева [18], А. Я. Кибанова, Т. Ю. Базарова, И. Н. Герчикова, В. Р. Веснина, П. В. Журавлева, А. Н. Ващенко, В. А. Киченко, Е. Н. Ветлужских, И. В. Митрофанова, С. А. Шапиро, Т. П. Петрову, О. П. Чекмарева, Л. Г. Миляеву, В. Н. Глаз, Б. М. Генкина, А. В. Барышеву, Е. А. Киктеву, О. Я. Пономареву, С. Ф. Звереву, Н. И. Карпову и др. [17].

Так, О. С. Виханский дает одно из наиболее полных в отечественной литературе определений мотивации, определяя ее как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают чело-

века к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [2]. В целом при всем многообразии современных исследований их можно условно классифицировать по трем направлениям: модели и системы мотивации и стимулирования труда персонала и состав их элементов; подходы к изучению механизма мотивации и стимулирования труда, направляющего трудовое поведение сотрудников; опыт дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда [17].

Основные особенности современного этапа развития управленческой мысли в отношении изучения вопроса мотивации следующие:

- ранее уже отмеченная практикоориентированность таких исследований;
- синтетический подход к проблематике, сочетающий в себе работы разных научных сфер;
- акцент в первую очередь на человеке и его потребностях, что способствует более личностному, индивидуализированному подходу при создании систем мотивации на предприятиях;
- отказ от упрощенной системы классификации стимулов на материальные и нематериальные в пользу более сложных, учитывающих многообразие факторов влияния; современные концепции включают в себя анализ внешних и внутренних факторов воздействия, к которым относятся организационные, правовые, технические, социальные, политические и другие аспекты со сложными взаимосвязями между группами таких аспектов и между конкретными стимулами;
- наличие обратной связи и постоянный непрерывный мониторинг мотивационно-потребностной сферы работников, оценка их индивидуального вклада и уровня удовлетворенности трудом, а также в целом внедрения мотивационной системы на предприятии на всех ее этапах; такой подход позволяет принимать обоснованные управленческие решения по корректировке системы мотивации для лучшей ее адаптации;
- углубленное изучение отдельных направлений в рамках общей проблематики мотивации — например, углубленное изучение потребностей и мотивов, долгосрочная и стратегическая мотивация (о чем речь пойдет дальше), мотивация в отдельных отраслях экономики (например, высокотехнологичных, инновационных); внедрение цифровых технологий в системы мотивации и т.д.

Таким образом, современное понимание систем мотивации и стимулирования труда представляет собой многофакторную модель, учитывающую все аспекты трудовой деятельности и обеспечивающую комплексный углубленный подход к управлению персоналом.

Как уже было сказано, для современного этапа характерны как общие, фундаментальные исследования, продолжающие укреплять общий базис проблематики, так и отдельные, узконаправленные направления исследований. Среди них хотелось бы выделить такое направление, как стратегическая мотивация. Существенный вклад в это направление в рамках теории и методологии стратегирования внесли такие отечественные ученые, как В. Л. Квинт [7; 8], И. В. Новикова [14], И. В. Шацкая [22], З. К. Самайбекова [15], А. С. Хворостяная [16] и др. И. В. Новикова определяет стратегическую мотивацию как «систему инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)» [14]. Академик В. Л. Квинт, говоря о стратегической мотивации, подчеркивает, что она «включает в себя создание системы стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии» [7].

Таким образом, данное направление исследований изучает мотивацию применимо к стратегическому управлению и понимает ее как одну из функций стратегического управления и комплексную систему управления персоналом, задействованным в процессе разработки и реализации стратегии, направленную на достижение долгосрочных, стратегических целей организации (или объекта стратегирования в целом – например, отрасли, региона или государства) посредством формирования у причастных к данной деятельности сотрудников понимания и стремления к результативной работе.

Отличительными чертами стратегической мотивации является прежде всего ее тесная взаимосвязь со стратегией развития компании или иного объекта стратегирования. Кроме того, стратегическая мотивация формирует у сотрудников понимание их роли в достижении глобальных стратегических целей, что создает условия для долгосрочного сотрудничества. Стратегии не создаются быстро и тем более быстро не реализуются – это долгосрочный процесс, занимающий, как правило, годы и затрагивающий все процессы в организации, поэтому представляется важным, чтобы сотрудники, задействованные в разработке и реализации стратегии (от топ-менеджмента до линейных исполнителей), мотивировались несколько иначе, чем в процессе текущего оперативного управления.

Отсюда можно выявить следующие основные характеристики стратегической мотивации:

- интеграция системы вознаграждения с ключевыми показателями эффективности, при этом акцент должен делаться на нематериальных методах стимулирования [13];
- развитие доверительной, поддерживающей среды в коллективе, так как предполагается, что команда стратегов будет работать на протяжении нескольких лет, что продуктивно и качественно возможно только при позитивном климате внутри такого коллектива;
- активное вовлечение персонала в реализацию стратегических задач, что способствует чувству причастности и ответственности за итоговые результаты (и что само по себе может быть хорошим стимулом);
- создание комплексной системы обратной связи, которая способствует обеспечению гибкости и адаптивности системы стратегической мотивации в соответствии с потребностями и интересами сотрудников, интересами непосредственного самого объекта стратегирования, а также учитывает влияние (как негативное, так и позитивное) и изменчивость внешней среды;
- учет индивидуальных особенностей, возможностей и потенциала сотрудников.

Таким образом, можно подытожить, что стратегическая мотивация — это не просто набор инструментов поощрения, но целостная система, направленная на превращение сотрудников в активных участников развития организации и достижения ею глобальных целей. Следует отметить, что на практике большинство крупнейших компаний РФ уже используют отдельные элементы стратегической мотивации, например ЛТИ (программы долгосрочного вознаграждения), что также свидетельствует об актуальности и востребованности данного направления исследований.

---

## Список литературы

1. Асмолов А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека: учебник. — 6-е изд., стер. — М.: Смысл, 2023. — 448 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — 5-е изд., стер. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с. — ISBN 978-5-9776-0164-1. — ISBN 978-5-16-004527-6.

3. Гастев А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. — М.: Экономика, 1972. — 477 с.
4. Гловели Г. Д. М. Туган-Барановский — предтеча теории мотивации А. Маслоу // Человеческие качества и человеческое поведение в экономической теории : сборник материалов II Октябрьской международной научной конференции по проблемам теоретической экономики / под ред. В. С. Автономова, А. Я. Рубинштейна. — М.: ИЭ РАН, 2020. — С. 57–60. — ISBN 978-5-9940-0675-7.
5. Жданов С. А. Вклад И. И. Янжула в развитие рабочего законодательства России: конец XIX — начало XX в. // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. — 2011. — № 2 (53). — С. 98–107.
6. Каитов А. П. Эволюция научных представлений о феномене профессиональной мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». — 2022. — Т. 21, № 2. — С. 9–24. — DOI: 10.20310/1810-231X-2022-21-2-9-24.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. — 170 с. — ISBN 978-5-8353-2562-7. — DOI: 10.21603/978-5-8353-2562-7.
8. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Бизнес-Атлас, 2012. — 626 с. — ISBN 978-5-9900421-6-2.
9. Кузьмичев А. Д. Теория менеджмента и Осип Ерманский // Управленческие науки. — 2016. — Т. 6, № 4. — С. 6–13. — DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-4-6–13.
10. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. — М.: Издательство Московского университета, 1971. — 40 с.
11. Леонтьев Д. А. Общее представление о мотивации человека // Психология в вузе. — 2004. — № 1. — С. 51–65.
12. Национальный проект «Кадры» // Национальные проекты России: официальный сайт. — URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadru/> (дата обращения: 23.06.2025).
13. Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. — 2021. — Т. 1, № 1. — С. 57–65. — DOI: 10.21603/2782–2435-2021-1-1-57–65.
14. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами: учебник. — М.: КНОРУС, 2022. — 178 с. — Магистратура. — ISBN 978-5-406-09449-5.
15. Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практи-

- ка. — 2024. — Т. 4, № 4. — С. 453–467. — DOI: 10.21603/2782–2435-2024-4-4-453–467.
16. Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // *Управленческое консультирование*. — 2024. — № 4. — С. 136–145. — DOI: 10.22394/1726–1139-2024-4-136-145.
  17. Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. — 2021. — № 1. — С. 41–53. — DOI: 10.25198/2077–7175-2021-1-41.
  18. Пугачев В. П. Теория и практика мотивации персонала в свете интеграционной парадигмы // *Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*. — 2024. — Т. 21, № 2. — С. 202–220. — DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-202-220.
  19. Рубинштейн С. Л. Человек и мир // *Методологические и теоретические проблемы психологии*. — М.: Наука, 1969. — С. 348–374.
  20. Старикова Е. В., Преображенский Г. М. Поэзия «прозы труда»: научная организация труда А. К. Гастева и ее место в контексте современной теории управления // *Векторы благополучия: экономика и социум*. — 2018. — № 3 (30). — С. 83–92.
  21. У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи: социально-экономическая литература 20–30-х годов / сост. Э. Б. Корицкий. — Л.: Издательство Ленинградского университета, 1990. — 336 с. — ISBN 5-288-00357-2.
  22. Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 342 с. — ISBN 978-5-89781-720-7.

Электронное издание сетевого распространения.  
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.  
11,25 печ. л. Опубликовано 02.06.2026.  
Издательство «ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова»;  
[www.econ.msu.ru](http://www.econ.msu.ru); +7 (495) 939-17-15

XXVI Международная научно-практическая конференция  
по Истории управленческой мысли и бизнесу

**«Российская управленческая мысль XX–XXI вв.»**

Материалы конференции 30 июня 2025 г.

ISBN 978-5-907909-15-1

