

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

DOI: 10.26764/2587-5671

Издание перерегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций:  
ПИ № ФС77–67074  
от 15 сентября 2016 г.

The edition is reregistered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Informational Technologies and Media Control:  
PI № ФС77–67074  
of 15, September, 2016

Периодичность издания – 4 номера в год

Publication frequency – 4 issues per year

Учредитель: «Финансовый университет»,  
Москва, Россия

Founder: “Financial University”,  
Moscow, Russia

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в области теории и практики  
управления. Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации  
основных результатов диссертаций на соискание  
ученых степеней кандидата и доктора наук, включен  
в ядро Российского индекса научного цитирования  
(РИНЦ)

The Journal is oriented towards scientific discussion  
of present-day topics in the sphere  
of Theory and Practice of Management.  
The Journal is included in the list  
of academic periodicals recommended by the Higher  
Attestation Commission for publishing the main findings  
of PhD and ScD dissertations, included in the core of the  
Russian Science Citation Index (RSCI)

Все статьи журнала «Управленческие науки»  
публикуются с указанием цифрового идентификатора  
объекта (digital object identifier, DOI)

All articles of journal Management Sciences  
in Russia are published with a digital  
object identifier (DOI)

Журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс 44108 в объединенном  
каталоге «Пресса России»

The Journal is distributed by subscription.  
Subscription index: 44108 in the consolidated  
catalogue “The Press of Russia”

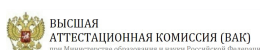
Vol. 10 • No. 3 • 2020

# MANAGEMENT SCIENCES IN RUSSIA

[UPRAVLENCHESKIE NAUKI]

Scientific and Practical Journal

DOI: 10.26764/2587-5671



## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Н.М. Абдикеев**, главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета, Москва, Россия

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**А.О. Баранов**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, заведующий кафедрой экономической теории Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Россия

**И.А. Брусакова**, доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электро-технического университета, Санкт-Петербург, Россия

**Г.Б. Клейнер**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН, Москва, Россия

**Е.Б. Ленчук**, доктор экономических наук, директор Института экономики РАН, Москва, Россия

**В.И. Маршев**, доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**В.В. Масленников**, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Финансового университета, Москва, Россия

**Р.М. Нуреев**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Департамента экономической теории Финансового университета, Москва, Россия

**Ф.Ф. Пашенко**, доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, Россия

**С.Е. Прокофьев**, доктор экономических наук, профессор, заместитель руководителя Федерального казначейства, заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, Москва, Россия

**А.Н. Ряховская**, доктор экономических наук, профессор, Президент Института экономики и антикризисного управления, профессор Департамента управления бизнесом Финансового университета, Москва, Россия

**В.И. Соловьев**, доктор экономических наук, профессор, руководитель Департамента анализа данных и машинного обучения Финансового университета, Москва, Россия

**И.Н. Ткаченко**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

**А.В. Трачук**, доктор экономических наук, профессор, генеральный директор АО «Гознак», декан факультета «Высшая школа управления» Финансового университета, Москва, Россия

**Ю.М. Цыгалов**, заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

**Фанци Сюй**, профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай, Осака, Япония

**Хафиз Имтиаз Ахмад**, доктор наук, декан и директор по профессиональной подготовке, Колледжи высшего технического образования, Абу-Даби, ОАЭ

**Герман Саймон**, профессор, почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Бонн, Германия

**Бруно С. Сержи**, доктор наук, профессор Университета Мессины, Мессина, Италия, Школа повышения квалификации, Центр русских и евразийских исследований им. Дэвиса, Гарвардский Университет, ответственной редактор издания «Американский экономист», Кембридж, США

## EDITOR-IN-CHIEF

**N.M. Abdikeev**, Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University, Moscow, Russia

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**A.O. Baranov**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research, Institute of Economics and Industrial Production Organization of Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Economic Theory, Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russia

**I.A. Brusakova**, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Head of the Department of Innovation Management, St. Petersburg State Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia

**G.B. Kleiner**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute, Moscow, Russia

**E.B. Lenchuk**, Dr. Sci. (Econ.), Director of the Institute of Economics of the RAS, Moscow, Russia

**V.I. Marshev**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**V.V. Maslennikov**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-Rector for Research, Financial University, Moscow, Russia

**R.M. Nureev**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Chairman for Research of the Department of Economic Theory, Financial University, Moscow, Russia

**F.F. Pashchenko**, Dr. Sci. (Engr.), Professor, Chief Scientific Officer, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapesnikov Institute of Management Problems, Moscow, Russia

**S.E. Prokofiev**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Administrator of the Federal Treasury, Head, Public and Municipal Administration Department, Financial University, Moscow, Russia

**A.N. Ryakhovskaya**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, President, Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Department of Business Management, Financial University, Moscow, Russia

**V.I. Soloviev**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of the Department of Data Analysis and Machine Learning, Financial University, Moscow, Russia

**I.N. Tkachenko**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**A.V. Trachuk**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Dean, Faculty "Higher school of management", Financial University, Moscow, Russia

**Yu.M. Tsigalov**, Deputy Chief Editor, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University, Moscow, Russia

**Fangqui Xu**, Full Prof., PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, Osaka, Japan

**Hafiz Imitaz Ahmad**, PhD, Associate Professor & Director of Professional Enrichment, Higher Collages of Technology, Abu Dhabi, UAE

**Hermann Simon**, Prof., Dr.h.c. mult., Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn, Germany

**Bruno S. Sergi**, PhD, Prof., University of Messina, Messina, Italy, Harvard Extension School, Associate of Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Harvard University, Associate Editor of "The American Economist", Cambridge, USA

**Управленческие науки**

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**

Заведующий Редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**

Выпускающий редактор:  
**А.С. Островская**

Редактор:  
**В.П. Косарев**

Верстка:  
**С.М. Ветров**

Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**

Переводчик:  
**Н.А. Пунтус**

Референс-менеджер:  
**В.М. Алексеев**

**Адрес редакции:**  
125993, ГСП-3, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.9

**Телефон:** 8 (499) 943-94-59.  
**E-mail:** uprнауки@mail.ru

**Отдел подписки:**  
тел./факс: 8 (499) 943-94-31,  
e-mail: MMKorigova@fa.ru  
Коригова М.М.

Подписано в печать  
19.10.2020  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 11,75 п. л.  
Заказ № 535

Отпечатано  
в Отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Москва,  
Ленинградский пр-т, 51)

© **Финансовый университет,**  
2020

Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания,  
а также ссылки при  
цитировании на журнал  
«Управленческие науки»  
обязательны.

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

*В.Д. Смирнов*

**Управление ESG рисками**

**в коммерческих организациях ..... 6**

*А.В. Колобов*

**Ключевые принципы устойчивого**

**развития бизнес-системы предприятия ..... 21**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

*О.В. Лосева, Н.М. Абдикеев*

**Система оценки организационного,**

**человеческого и потребительского капитала**

**для эффективного управления интеллектуальным**

**капиталом высокотехнологичных цифровых компаний ..... 33**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ**

*Ю.В. Белоусов, О.И. Тимофеева*

**Иностраный опыт участия общественности**

**в управлении школьным образованием ..... 48**

**ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

*Ю.В. Вертакова, А.И. Мандрусова*

**Значение управленческого решения**

**в различных школах управления ..... 61**

*Е.В. Лаптева, В.В. Остроумов*

**Н.А. Витке и «Школа человеческих отношений» ..... 78**

*А.Д. Кузьмичев*

**Николай Чарновский и управленческая мысль**

**начала XX века ..... 86**

## THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

*V.D. Smirnov*

**ESG Risks Management in Commercial Organizations . . . . . 6**

*A.V. Kolobov*

**Key Principles of Sustainable Development  
of a Company's Business System . . . . . 21**

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

*O.V. Loseva, N.M. Abdikeyev*

**System for Evaluating Organizational,  
Human and Consumer Capital for Effective Management  
of Intellectual Capital of High-Tech Digital Companies . . . . . 33**

## INTERNATIONAL PRACTICE

*Yu.V. Belousov, O.I. Timofeeva*

**International Experience of Community Participation  
in the School Education Management. . . . . 48**

## THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT

*Yu.V. Vertakova, A.I. Mandrusova*

**The Role and Meaning of Managerial Decision  
in Different Management Schools . . . . . 61**

*E.V. Lapteva, V.V. Ostroumov*

**N.A. Vitke & School of Human Relations . . . . . 78**

*A.D. Kuz'michev*

**Nikolai Charnovskii and Scientific Management  
of the early XX century . . . . . 86**

### Management Sciences in Russia [Upravlencheskie nauki]

Editor-in-Chief:  
**N.M. Abdikeyev**

Head of Scientific Journals  
Editorial Department:  
**V.A. Shadrin**

Managing Editor:  
**A.S. Ostrovskaya**

Editor:  
**V.P. Kosarev**

Design, make up:  
**S.M. Vetrov**

Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**

Translator:  
**N.A. Puntus**

Reference Manager:  
**V.M. Alekseev**

**Editorial office address:**  
125993, GSP-3,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.9

**Tel.:** (499) 943-94-59.  
**E-mail:** uprnauki@mail.ru

**Subscription department:**  
tel.: 8 (499) 943-94-31,  
e-mail: MMKorigova@fa.ru  
Korigova M.M.

Signed for press on  
19.10.2020

Format 60 × 84 1/8  
Length 11,75 p. s.  
Order № 535

Printed in the Publishing  
House of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospect,  
Moscow)

© Financial University, 2020

Editorial body written  
consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
"Managerial Sciences"  
are binding.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20

УДК 33.053(045)

JEL M14, G39

## Управление ESG рисками в коммерческих организациях

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### АННОТАЦИЯ

Предметом исследования в настоящей статье является идентификация изменений в восприятии обществом экологических проблем, социальных вопросов и тематики корпоративного управления и возникающих в связи с ними рисков. Целью статьи является поиск путей управления указанными рисками. Методика исследования предусматривает последовательный анализ влияния изменившихся подходов общества на базовые аспекты деятельности компаний, начиная со стадии инвестирования, с определением качественных и количественных параметров вероятных рисков и преимуществ, связанных с внедрением коммерческими организациями принципов устойчивого развития. Результатом исследования является выявление степени воздействия принятия важности или отказа от управления рассмотренными рисками на финансовый результат деятельности компании и ее стоимость для акционеров и инвесторов. Обосновано, что в современных условиях мотивация инвесторов определяется не только финансовыми показателями деятельности компании, а и ее усилиями по соответствию изменившимся представлениям государства и общества о взаимодействии экономики и окружающей среды, отношениями между людьми. Сформулированы рекомендации компаниям по управлению указанными рисками, которые важны для всех отраслей экономики.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие; риски; эффективность; окружающая среда; инвестиции; общество; рынки; этическое поведение

**Для цитирования:** Смирнов В.Д. Управление ESG рисками в коммерческих организациях. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):6-20. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20

## ORIGINAL PAPER

## ESG Risks Management in Commercial Organizations

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### ABSTRACT

The study subject of this paper is the identification of changes in public perception of environmental problems, social and corporate governance issues, and the risks arising from its. The goal is going to be finding ways to manage these risks. The research's methodology envisages a consistent analysis of impact of the amended approaches of society on the basic aspects of companies' activities, starting from the investment stage, with definition of qualitative and quantitative parameters of the likely risks and benefits associated with the introduction of sustainable development principles by commercial organizations. The result of the study is identification a degree of impact of acceptance of importance or refusal of management of the specified risks on companies' financial result and its value for shareholders and investors. It is substantiated that nowadays the motivation of investors is determined not only by financial performance of the company, but also by its efforts to comply with the changed ideas of state and society about interaction of the economy and the environment, relations between people. Recommendations are formulated for companies to manage these risks, which are important for all sectors of the economy.

**Keywords:** sustainable development; risks; efficiency; environment; investment; society, markets, ethical behavior

**For citation:** Smirnov V.D. ESG risks management in commercial organizations. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):6-20. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20

© Смирнов В.Д., 2020

## Введение

Регулирование экономики, возникшее на развитых рынках в прошлом столетии как попытка противостояния разгулу рыночной стихии, сглаживания экстремальных девиаций от поступательного развития в рамках экономических циклов и усиления контролирующей роли государства, в XXI в. приобрело новые черты: актуальными стали вопросы социальной ответственности бизнеса, участия компаний в борьбе с загрязнением окружающей среды и укрепления корпоративного управления. Заинтересованными сторонами в связи с ведением предпринимательского проекта считаются теперь не только его акционеры, а и те, кто прямо зависят от деятельности компании (персонал, поставщики и покупатели), а также общество, на территории которого компания имеет свои производственные единицы. При этом влияние социума становится все более существенным: бизнесу необходимо не только получить все разрешения и лицензии у местных властей на ведение хозяйственной деятельности на данной территории и выполнять налоговые обязательства, а также учесть культурные особенности населения, постараться не испортить природную среду его проживания, содействовать развитию социальной инфраструктуры и повышению благосостояния местного населения. Стандарты служебных взаимоотношений внутри компаний меняются в сторону выстраивания этических моделей поведения, которые включают отношения между сотрудниками, руководителями и подчиненными, исключение гендерного неравенства и угнетения меньшинств.

Логично предположить, что указанные изменения в области экологических, социальных вопросов и корпоративного управления (environmental, social, governance или ESG) влияют не только на отношения бизнеса с властями и людьми, но и на его финансовый результат деятельности, не только потому, что требуют очевидных дополнительных затрат, но и поскольку помогают уменьшить некоторые расходы, отражаются на стоимости бизнеса и предоставляют дополнительные возможности или ограничивают его развитие.

Распространение и расширение понятия социальной ответственности бизнеса, не ограничивающееся уплатой налогов, установление ее нормативов на уровне законов, свода правил корпоративных сообществ, которые определяют понятия respectful модели ведения бизнеса в отношении всех

его участников (stakeholders) мотивируют компании меняться самим и содействовать таким образом позитивным изменениям вокруг них.

Идентификация связанных с указанными изменениями рисков, методов управления ими и определение количественных параметров потенциальных рисков и выгод, связанных с внедрением принципов ESG в нефинансовых организациях, является предметом анализа в данной статье.

## Понятие устойчивого развития и взаимосвязь отдельных его элементов

Эволюция взглядов на развитие человеческого общества в сторону более сбалансированной модели, в которой люди и окружающая среда должны не эксплуатироваться бизнесом, а гармонично взаимодействовать, реализовалась в концепцию устойчивого развития, которая появилась относительно недавно. Концепция возникла в связи с опасениями людей потерять привычную среду обитания вследствие видимых климатических изменений, которые являются результатом человеческой деятельности, прежде всего экономической, и укрепления общественных представлений о важности любой человеческой жизни и недопустимости дискриминации. В 2015 г. ООН установила ориентиры по достижению целей устойчивого развития на период до 2030 г., указав, что они должны «соответствовать требованиям настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. Для этого важно согласовать три основных элемента: экономический рост, социальную интеграцию и защиту окружающей среды. Указанные элементы взаимосвязаны и имеют решающее значение для благополучия людей и общества»<sup>1</sup>.

Почему указанные опасения людей, которые большую часть человеческой истории игнорировались, стали существенными и материальными для обсуждения на глобальных форумах и предметом заботы властей и бизнеса? Дело в том, что глобальная всесторонняя информированность наглядно показала людям неприемлемую ситуацию, когда в разных странах к разным группам людей в отношении одинаковых ситуаций применяются разные

<sup>1</sup> The Sustainable Development Agenda. What is sustainable development? United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda> (дата обращения 15.06.2020).

стандарты. Соответственно, изменилась экологическая активность общества, в результате которой стали приниматься законы об охране окружающей среды, гендерном равенстве и т.п. Потребители стали голосовать деньгами в пользу продуктов, которые производятся компаниями в соответствии с принципами устойчивого развития.

Необходимо отметить, что в условиях глобальной конкуренции и большого выбора примерно одинаковых продуктов многие потребители делают выбор на основе скорее эмоциональных факторов. Алан Гринспен [1] особенно отмечал иррациональную мотивацию людей при осуществлении своих экономически значимых действий, которая может противоречить экономической целесообразности, в данном случае проявляемая в желании людей сохранить и улучшить окружающий их мир через приобретение продуктов, созданных при соблюдении принципов ESG, что вносит новые приоритеты в модели выбора продуктов и услуг. Проведенный в марте 2020 г. опрос исследовательским институтом Capgemini, показал, что 64% потребителей делает счастливыми покупка продуктов, произведенных компаниями устойчивого развития, 52% потребителей ощущают эмоциональную связь с таким товаром или компанией, которая его произвела, а 79% меняют свои покупательские предпочтения с учетом воздействия своих покупок на решение социальных вопросов или улучшение экологии [2].

Такого рода спрос конвертируется в весомые для компаний показатели. Standard & Poor's указывает, что с января 2010 по декабрь 2019 г. среднемесячный рост акций компаний, имеющих наименьшие показатели эмиссии углекислого газа и составляющие 20% от общего числа компаний в MSCI World Index (developed markets), был на 25 базовых пунктов выше, чем у 20% компаний в этом индексе с наихудшим показателем такой эмиссии [3]. Стоимость капитала для компаний, которые придерживаются принципов ESG, примерно на 10% ниже, чем у других компаний, за счет того, что инвесторы считают, что у них более низкие риски в части несоблюдения природоохранного законодательства, проблем по социальным вопросам и корпоративному управлению [4].

Таким образом, взаимосвязь между изменением социальной и окружающей среды и экономикой становится очевидной и достаточно прямолинейной. Не удивительно, что бизнес стал уделять вопросам устойчивого развития большое внимание, что за-

ставляет проанализировать влияние факторов ESG на финансовые результаты компаний.

### **Сохранение окружающей среды**

Повышение температуры на поверхности Земли связано как с деятельностью человека, так с естественным изменением климата, имеющим циклический характер, последствия которого могут быть многочисленны и разнообразны:

- изменится качество земляного покрова, уменьшатся возможности по орошению посевов, снизится урожайность, сократится поголовье скота, будут выведены из оборота значительные площади, усилится риск недостатка пищи;
- произойдет затопление прибрежных городов и сельскохозяйственных территорий;
- давно принятые инженерные параметры для инфраструктуры могут оказаться ненадежными, такие объекты разрушатся в связи с ураганами, наводнениями и т.п., сила которых нарастает;
- люди не смогут жить в некоторых регионах из-за непереносимой жары;
- потепление океана уменьшит содержание кислорода в морской воде, что негативно воздействует на рыбные ресурсы и, соответственно, на людей в регионах, где они являются основным источником питания и дохода.

Наше общество, отмечают эксперты компании McKinsey, «не сталкивалось с такой угрозой, как изменение климата, и мы не готовы. Хотя компании и сообщества уже адаптируются, темпы и масштабы приспособления должны увеличиться. Это ускорение может повлечь за собой рост затрат и трудные решения, а также скоординированные действия со стороны многих заинтересованных сторон» [5]. Парижское соглашение по климату 2015 г., которое отражает озабоченность человечества ухудшением условия жизни на планете, как раз направлено на уменьшение негативного влияния экономической деятельности человека на рост температуры на нашей планете.

Указанные ранее риски необходимо тщательно учитывать компаниям, которые планируют действовать в подверженных им регионах. Не менее важно, что, несмотря на локальный характер рисков, они отражаются на деятельности компаний, продукция которых используется глобально. Неурожаи в районах выращивания основных сельскохозяйственных культур создают проблемы в их потреблении для всего человечества. Местные проблемы с рабочей силой в связи с климатическими и социальными



изменениями могут нарушить цепочки поставок материалов и комплектующих для сборочных производств в других регионах. Изменение экологического законодательства в странах крупных потребителей продукта создает серьезные проблемы для производителей и экспортеров товаров, на которые налагаются ограничения, в других странах. Осложнение климатической обстановки ведет к затруднениям в транспортных коммуникациях.

### **Риски прямых инвестиций и решения по их минимизации**

Изменения в климате и социальных отношениях вызывают многие годы, а их последствия могут проявляться без предупреждения и радикально изменить складывающийся десятилетиями порядок вещей, а следовательно, совершенно трансформировать условия ведения бизнеса.

Так, использование агрессивных технологий в сельском хозяйстве, массовая вырубка лесов и выдавливание из них диких животных привели к нарушению экологического равновесия между людьми и природой, которое выражается в росте и интенсивности зоонозных (передающихся от животных) заболеваний людей. Примером является поразившая мир пандемия коронавируса COVID-19, которая не только унесла многие человеческие жизни, но и парализовала многие отрасли экономики. Некоторые считают пандемию случайным явлением, а эксперты ООН полагают, что она является результатом системного разрушения равновесия между животным миром и человеком, и рекомендуют обеспечить комплексное управление земными и морскими пространствами, которое будет способствовать сбалансированному сосуществованию экономики и дикой природы. Среди прочего необходимы инвестиции в агроэкологические методы производства продуктов питания, которые снижают отходы, загрязнение окружающей среды и риски переноса на людей зоонозных заболеваний [6].

Потепление климата особенно ощущается на Крайнем Севере, где постепенно повышающаяся длительное время температура, в конце концов, оказывает влияние на способность земельной поверхности выдерживать построенные человеком сооружения<sup>2</sup>, что и явилось одним из факторов не-

способности фундамента топливохранилища выдерживать давление груза, что привело к экологической катастрофе в Норильске в 2020 г., устранение которой будет стоить десятки млрд руб. прямых затрат, огромных экологических штрафов и негативно влиять на капитализацию компании владельца объекта.

Глубокий и системный анализ эволюции окружающей среды и причин природных катастроф позволит принимать такие инвестиционные решения, которые сделают возможным успешно окупить капиталовложения и выстроить сбалансированные отношения экономики предприятия с природой, которая не только дает людям возможности для развития, но и может нанести мощный удар человечеству за пренебрежение принципами мирного сосуществования с ней.

Поэтому анализ возможных рисков весьма важен, особенно для крупных инвестиционных проектов, которые предусматривают длительные сроки окупаемости. Длинные горизонты инвестиции характерны и для портфельных вложений пенсионных фондов, национальных фондов благосостояния и т.п.

Однако у инвесторов и менеджмента компаний существуют разные подходы к оценке существенных рисков. Руководство компаний исходит из необходимости повышения доходов, уменьшения расходов и увеличения прибыли в краткосрочный период с учетом, как минимум, квартальных значений, от которых зависит часть их вознаграждения. Для инвесторов важна перспектива роста акций и расширение спроса и операций в наиболее широком временном горизонте. Соответственно, различаются и принимаемые инвесторами и менеджментом решения, которые могут противоречить друг другу прежде всего в показателях эффективности во времени, что было предметно показано в специализированном исследовании Шу-Лин Янга, который отмечает, что реализация мероприятий по устойчивому развитию не всегда дает немедленный положительный эффект. Более того, при высокой вовлеченности компании в такие мероприятия в краткосрочном плане корпоративная эффективность может снижаться, хотя на долгосрочном горизонте возрастать. При низкой вовлеченности компании в работу по избеганию ESG рисков это дает положительный эффект за счет отказа от соответствующих расходов, но в долгосрочной перспективе резко снижает эффективность деятельности компании [7].

Менеджмент старается найти компромисс в этой ситуации, используя важные для потребите-

<sup>2</sup> Демурина Г. Авария с топливом в Норильске. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/society/20/07/2020/5f1597569a79472d7ca791c> (дата обращения: 15.07.2020).

лей факторы для повышения репутации компании как развивающейся в соответствии с принципами устойчивого развития, но сосредоточиваясь в первую очередь на действиях, которые смогут снизить затраты и повысить доходы. Так, многие компании по производству и торговле потребительскими товарами пытаются справиться с экологическими и социальными рисками, используя соответствующую мотивацию потребителей. 12% таких компаний в мире производят готовую продукцию только из сырья вторичной переработки, или их готовая продукция может подвергаться вторичной переработке, 11% применяют очистку и вторичный оборот воды на своих предприятиях, 14% уже используют электроэнергию, генерируемую возобновляемыми источниками, а 40% активно внедряют мероприятия по сокращению потребления электричества, 52% компаний придерживаются политики этического отношения к персоналу, а 22% помогают в решении социальных проблем сообществ, где они работают или продают свою продукцию [2].

С другой стороны, сам факт растущего внимания инвесторов к охране окружающей среды позволяет необычайно быстро и высоко поднимать стоимость компаний, которые пока работают без прибыли. Так, капитализация пионера массового производства электрических автомобилей компании Tesla, финансовый результат работы которой после 17 лет с момента основания только начинает выходить в плюс, выросла в июле 2020 г. до 320 млрд долл. США, что на 50% больше стоимости компании Toyota, которая выпускает почти в 20 раз больше автомобилей с устойчивой и высокой прибылью [8].

Причиной пристального внимания общества к влиянию промышленного производства на окружающую среду является то, что повышенная концентрация парниковых газов уже увеличивает глобальную среднюю температуру поверхности Земли. Использование ископаемого топлива вместе с сельским хозяйством и отходами генерировали в 2017 г. 56% выбросов метана в атмосферу и делают основной вклад в дисбаланс со способностями Земли его поглощать. Хотя метана в атмосфере намного меньше, чем углекислого газа, он поглощает тепловое инфракрасное излучение гораздо более эффективно и, как следствие, обладает потенциалом глобального потепления в 86 раз сильнее на единицу массы, чем  $\text{CO}_2$ , в 20-летний период времени и 28 раз сильнее в 100-летнем масштабе [9].

Вопросы этического поведения компаний понимаются в настоящее время достаточно широко и включают не только социальные отношения, а и аккуратность в выполнении принятых обязательств перед контрагентами, соблюдение экологических нормативов, надлежащих условий труда и безопасности персонала. Многие транснациональные компании не только сами внедряют кодексы такого поведения, но и проверяют, насколько поставщики материалов и комплектующих следуют принципам устойчивого развития. При этом главными проводниками такого отношения к поставщикам являются подразделения транснациональных компаний по контролю за рисками, которые предписывают, что деловые отношения с компаниями, которые не соответствуют указанным принципам, представляют угрозу надежности цепочке поставок, поскольку могут стать объектом расследования со стороны властей страны местонахождения поставщика и вызвать недовольство потребителей готовой продукции транснациональной компании, что может создавать угрозу ее репутации и снижению продаж. Следовательно, производителям сырья, материалов и комплектующих следует обязательно учитывать в своем бизнес-плане расходы на удовлетворение указанных требований.

В последние годы представление о целесообразности казавшихся ранее разумными решений меняется на противоположное. Так, удобная с санитарно-гигиенической точки зрения одноразовая посуда и тара стали способствовать загрязнению окружающей среды. В результате власти Сиэтла, США, в своем городе, а компания McDonald's в своих ресторанах запретили в 2018 г. использование пластиковых соломинок, компания Starbucks собиралась сделать тоже самое в 2020 г. [10]. Активно распространяется в мире негативное отношение к магазинным пластиковым пакетам. Указанные изменения сильно влияют на производящие такие товары отрасли. Например, запрет на пластиковые пакеты во многих странах оказал существенное негативное влияние на предприятия, их производящие, и производителей соответствующих полиэтиленовых гранул, так как уничтожил целый класс покупателей их продукции.

Риски ESG интерпретируются компаниями как нечто, вызывающее финансовые и/или репутационные потери, включая опасность прерывания/закрытия бизнеса. Взгляд государственных агентств по защите окружающей среды на такие риски фокусируется на вероятности нанесения вреда здоровью человека

и окружающей среде от реализации определенных опасностей. Компаниям необходимо всесторонне и адекватно оценивать возможности таких потерь, используя для этого различные инструменты качественного и количественного анализа, в основе которого находится сама возможность определения ESG рисков, что само по себе не просто, особенно в ситуациях, когда отсутствует запрещающее законодательство, что нередко случается, поскольку для осознания опасностей обществом и властями требуется время. С этой точки зрения главным является выявление соответствия потенциального риска этическим принципам ESG о нанесении вреда окружающей среде, социальным и корпоративным отношениям. Проявление максимализма в идентификации такого развития событий, включая оценку его вероятности, важности и степени воздействия на компанию, должно приветствоваться, так как только после определения опасности следует стадия формулирования отношения компании к каждому риску по принципу принятия, отказа, разделения его с третьей стороной или перевода ответственности за него на третью сторону. Но если опасность не идентифицирована, то вероятность потерь в связи с ее реализацией и неприятием мероприятий по уменьшению или исключению вероятности ее возникновения исключительно высока.

При принятии экологического риска (полностью или частично), последствия реализации которого наиболее масштабны по сравнению с другими связанными с ESG опасностями, «управление и контроль им не является автономным, они должны быть полностью интегрированы с другими вопросами бизнеса» [11], поскольку работа по уменьшению или устранению его влияния оказывает существенное воздействие на снабжение, производство, продажи и финансы компании.

Отклонение от принципов устойчивого развития имеет финансовый эффект не только в сфере воздействия на экологию. Несоблюдение компанией Facebook конфиденциальности данных пользователей, которыми в период до 2015 г. воспользовалась компания Cambridge Analytica, и возникший в результате скандал в 2018 г. привел в течение нескольких дней к потере 100 млрд долл. рыночной капитализации социальной сети [10].

Значение существенности или материальности одних и тех же рисков ESG в разных отраслях несхожее. Более того, величина материальности риска «плавает» во времени. Как отмечают George Serafeim, один из крупнейших исследователей в области ESG,

и Jean Rogers, «динамический характер существенности будет проявляться в разные моменты времени и с различной интенсивностью в разных компаниях и отраслях. Несовпадение корпоративного поведения с социальными потребностями является критическим начальным условием существенности. При раннем внимании к определенным катализаторам (риска) возможно, что возникающие проблемы могут быть решены до того, как они станут финансово материальными, что является наилучшим возможным результатом для всех заинтересованных сторон» [10]. Уровни существенности/материальности ESG рисков по отдельным отраслям приводятся в *таблице* и определяются по трем основным параметрам:

1) наиболее важные проблемы для соответствующей отрасли;

2) факторы, наиболее влияющие на финансовые результаты компаний отрасли по соотношениям доходов к затратам, активам к обязательствам, стоимости капитала;

3) вероятность события и величина финансового воздействия основной проблемы, чтобы выявить проблемы, которые не будут прямо влиять на финансы компании, но могут оказаться существенными для инвесторов [12].

Значимость работы по оценке рисков ESG, которая снижает потенциальные потери, определяется также тем, что следование компаниями принципам устойчивого развития, как отмечали на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 2020 г., будет в текущем десятилетии ведущей силой процветания и создания дополнительной стоимости [13] для собственников бизнеса в том числе, как представляется, за счет того, что покупатели готовы платить более высокую цену по сравнению с конкурентами производителю равного по потребительским качествам товара только потому, что он произведен с учетом принципов устойчивого развития: в рамках глобального опроса 57% покупателей потребительских товаров заявили об этом в 2020 г.<sup>5</sup>

### Риски инвестирования в акции

Если для прямых инвестиций важность принципов ESG ближе, более понятна, осязаема и практична, то для инвесторов портфельных (круп-

<sup>5</sup> Consumer products and retail. How sustainability is fundamentally changing consumer preferences. Capgemini Research Institute. 2020. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06\\_9880\\_Sustainability-in-CPR\\_Final\\_Web-1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1.pdf) (дата обращения: 05.06.2020).

Таблица / Table

Карта существенности рисков устойчивого развития / SASB Materiality Map

Тематика / Subject	Потребительские товары / Consumer goods	Добыча и переработка полезных ископаемых / Extraction and processing of minerals	Финансы / Finance	Еда и напитки / Food and beverages	Здоровье / Health	Инфраструктура / Infrastructure	Возобновляемые ресурсы и альтернативная энергетика / Renewable resources and alternative energy	Ресурсы трансформации / Transformation resources	Сервисные услуги / Service	Технологии и коммуникации / Technology and communications	Транспорт / Transport
<b>Окружающая среда / Environment</b>											
Эмиссия газов, дающая парниковый эффект / Greenhouse gas emissions		■		■							■
Качество воздуха / Air quality		■									■
Управление энергией / Energy management		■		■			■	■		■	■
Вода и ее сбережение / Water and its conservation	■	■		■			■	■			
Управление отходами и опасными материалами / Waste and hazardous materials management		■		■			■	■			■
Воздействие на экологию / Environmental impact		■									■
<b>Социальный капитал / Social capital</b>											
Права человека и отношения в сообществах / Human rights and community relations		■			■			■			
Приватность клиента / Client privacy	■		■						■	■	
Сохранность данных / Data security			■								
Доступность / Availability			■			■					
Качество и безопасность товаров / Quality and safety of goods	■			■	■	■		■	■		■
Благополучие потребителей / Consumer welfare				■	■				■		
Практики продаж и обозначения товара / Sales practices and product designations			■	■	■						
<b>Человеческий капитал / Human capital</b>											
Трудовые отношения / Labor Relations	■	■									■
Здоровье и безопасность персонала / Staff health and safety		■			■						■

Окончание таблицы / Table (continued)

Тематика / Subject	Потребительские товары / Consumer goods	Добыча и переработка полезных ископаемых / Extraction and processing of minerals	Финансы / Finance	Еда и напитки / Food and beverages	Здоровье / Health	Инфраструктура / Infrastructure	Возобновляемые ресурсы и альтернативная энергетика / Renewable resources and alternative energy	Ресурсы трансформации / Transformation resources	Сервисные услуги / Service	Технологии и коммуникации / Technology and communications	Транспорт / Transport
Наем, развитие и включенность персонала / Recruitment, development and staff involvement											
<b>Бизнес-модели и инновации / Business models and innovation</b>											
Дизайн товара и управление его жизненным циклом / Product design and lifecycle management											
Гибкость бизнес-моделей / Flexibility of business models											
Управление цепочками поставок / Supply chain management											
Источники материалов и эффективность их использования / Sources of materials and efficiency of their use											
Физические последствия изменения климата / Physical impact of climate change											
<b>Лидерство и управление / Leadership and management</b>											
Деловая этика / Business ethics											
Конкурентное поведение / Competitive behavior											
Юридические и регуляторные вопросы / Legal and regulatory issues											
Риск менеджмент критическими случаями / Risk management of critical cases											
Системный риск менеджмент / Systemic risk management											

Примечание / Note: белый цвет ячейки – риск незначителен; серый цвет ячейки – риск средней значимости; черный цвет ячейки – риск значительный / the white color – insignificant risk; the gray color – the risk of medium significance; black – significant risk.  
 Источник / Source: Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Foundation. SASB Materiality Map. URL: <https://materiality.sasb.org> (дата обращения: 05.06.2020).

ных) и институциональных, включая суверенные фонды, тема этих рисков стала актуальной только в последние 10–15 лет. При этом в разных частях света они воспринимаются неодинаково: в 2019 г. в Европе чуть более 50% инвестиций делалось с учетом факторов устойчивого развития в объектах инвестиций, в то время как в США доля таких инвестиций в акции составляет около 25% [14]. С точки зрения приоритетов произошло огромное изменение в культуре инвестирования в акции: факторы сохранности окружающей среды, социальной и корпоративной этики стали рассматриваться наряду с главной темой инвестиционного анализа — финансами. Причин тому несколько. Во-первых, такой запрос появился у собственников средств, для которых тема ответственного управления инвестициями является важной и которые поручают инвестфондам вкладываться в компании, следующие принципам ESG. Во-вторых, сами инвестфонды обнаружили финансовый эффект от несоблюдения принципов ESG компаниями, в которых они вложили средства клиентов. В-третьих, особо крупные инвестфонды, горизонт инвестирования которых определяется десятилетиями, а суммы, которыми они оперируют, превышают бюджеты и ВВП большинства стран мира (например, крупнейший в мире фонд управления активами BlackRock располагает 7,3 трлн долл. США активов), не могут игнорировать принципы устойчивого развития компаний, в которые они инвестируют, поскольку соблюдение этих принципов определяет жизнеспособность экономики всей планеты, что для глобальных игроков принципиально важно, потому что в противном случае они не смогут обеспечить долгосрочные интересы своих вкладчиков.

Внимание общественности, часть которой является инвесторами, к соблюдению прав человека конвертируется в негативную реакцию фондового рынка на нарушения, связанные с возрастной, расовой, религиозной, гендерной и половой дискриминацией в бизнес-структурах. Специальное исследование показало, что как только такие случаи становятся публичными в США и Великобритании, акции компаний, допустивших такие нарушения, резко падают (до 50–70%) [15], а некоторые компании уничтожаются, как например, продюсерская компания братьев Вайнштейн в США.

Все инвестфонды стремятся генерировать как можно больше прибыли, в том числе за счет роста

акций компаний, в которые они вложили средства. И если в прежние времена мало кто осуждал способы достижения результата в этой области, то теперь правила работы компаний в этом направлении меняются для соответствия новой этике отношений. Коллизия состоит в вероятности возникновения противоречия между правилом «заработай как можно больше» с правилом «клиент прежде всего». Идеально схема работает, когда максимум сервиса клиенту вознаграждается большим объемом бизнеса от него по, возможно, более высокой, чем у конкурентов, цене, которую клиент готов платить за заботливое отношение поставщика услуги, что выражается в росте прибыли инвестиционной компании. Однако если клиент рассматривается поставщиком услуги как дойная корова, то существуют большие риски, что клиент не примет такой подход и покинет компанию. Возникновение такого рода коллизии создает серьезный этический конфликт между желанием сотрудников как можно больше заработать с учетом показателей доходности по реализованным ими сделкам и проектам и их нежеланием создавать проблемы/убытки клиентам в результате проведения таких сделок. Вынесение подобного конфликта интересов на публику часто приводит к оттоку клиентов и падению стоимости компании.

Управляющие частных инвестиционных фондов постепенно признают важность принципов ESG: в 2013 г. 36% из них изучали связанные с реализацией таких подходов риски исходя из собственной практики, а 24% — из-за давления со стороны инвесторов. В результате они признали, что соблюдение устойчивого развития помимо снижения рисков дает также существенные стратегические, операционные, репутационные и финансовые выгоды. Хотя с оценкой таких рисков фондам предстоит много еще сделать: следят за рисками 73–86% фондов, в то время как оценивают их только 9–14% [16].

Одним из пионеров ответственного инвестирования и соблюдения принципов ESG стал суверенный фонд Norway Government Pension Fund Global, который в соответствии с внутренними правилами считает недопустимым вложения в акции компаний, которые производят оружие, табачные изделия, нарушают фундаментальные гуманитарные принципы, наносят серьезный урон природе, участвуют в создании неприемлемого парникового эффекта, нарушают базовые этические нормы. В результате фонд только в последние два года продал акции

таких компаний, как Anglo American PLC и Glencore PLC (производство угля и энергии на основе угля), BAE Systems Plc (производство ядерного оружия), Canadian Natural Resources Limited и Imperial Oil Limited (парниковый эффект), Eletobras (серьезные нарушения прав человека)<sup>4</sup>. При распространении такого подхода в инвестиционном сообществе существует большой риск падения рыночной стоимости таких компаний.

Аналогичную жесткую позицию заняла крупнейшая в мире инвестиционная компания Black Rock, руководитель которой Ларри Финк в своем обращении к клиентам в начале 2020 г. отметил, что «быстрые изменения в климате Земли подвигают нас к капитальному изменению подходов и постановке принципа устойчивого развития в центр того, как мы инвестируем. Интегрированные в устойчивое развитие портфели могут обеспечить лучшую доходность с учетом рисков для инвесторов. Устойчивое развитие будет определять способ управления рисками, составления портфелей, разработки продуктов и взаимодействия с компаниями»<sup>5</sup>.

Такой подход означает не только желание создавать условия для комфортного проживания на нашей планете. Опыт ответственного инвестирования показывает замечательные результаты по доходности. Исследование, проведенное в 2017 г. Nordea Equity Research (крупнейшей группой финансовых услуг в Северной Европе), показало, что с 2012 по 2015 г. компании с самыми высокими рейтингами ESG опережали в темпах роста капитализации компании с самым низким рейтингом на целых 40% [17]. В 2018 г. Bank of America Merrill Lynch обнаружил, что фирмы с лучшими показателями ESG, чем их коллеги, приносили более высокую трехлетнюю доходность, с большей вероятностью превращаются в высококачественные акции, с меньшей вероятностью имели значительное снижение цен и с шансами обанкротиться [18]. Кроме того, социально ответственные компании получают возможность привлекать заемные средства в банках по более низким процентным ставкам по сравнению с аналогичными

по финансовой надежности компаниями, которые не учитывают ESG-риски в своей деятельности [19].

Естественно, что портфельные и институциональные инвесторы устремились в этот сегмент экономики, общий объем активов которых на пяти основных рынках (Западная Европа, США, Канада, Япония, Австралия и Новая Зеландия) достиг в начале 2018 г. 30,7 трлн долл. США<sup>6</sup> и увеличился с 2004 г. в 10 раз [20].

### Риски кредитных организаций

Офисная работа банков вряд ли прямо наносит ущерб природе, особенно при переходе с бумажного на электронный документооборот, но их кредитная активность может существенным образом повлиять на развитие тех или иных секторов экономики. Предоставление заемных ресурсов для создания и расширения предприятий, загрязняющих окружающую среду, нарушающих социальную и корпоративную этику может негативно и не влиять на экономические показатели заемщиков, однако изменение климата в результате их деятельности может существенно осложнить основную деятельность таких заемщиков, а негативное отношение покупателей к указанным особенностям деятельности компаний может подорвать их продажи, снизить уровень залоговой обеспеченности кредитов из-за ухудшения качества залога (например, состояния земельных участков, возможности производить продукцию) и снижения капитализации компании (при предоставлении в залог акций заемщика) и в результате сделать такой объект кредитования рискованным с точки зрения возврата предоставленных средств. И такие риски весьма существенны: в сентябре 2018 г. агентство Moody's в глобальном обзоре определило, что долги, подверженные ESG рискам, составляют 1,157 трлн долл. США<sup>7</sup>.

Указанные риски, которые могут реализоваться не только в непогашении предоставленных кредитов, а и в увеличении провизий по таким кредитам,

<sup>4</sup> Observation and exclusion of companies. Norges Bank. Invest Management. URL: <https://www.nbim.no/en/the-fund/responsible-investment/exclusion-of-companies> (дата обращения: 30.06.2020).

<sup>5</sup> Sustainability as BlackRock's new standard for investing. BlackRock. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter> (дата обращения: 30.06.2020).

<sup>6</sup> 2018 Global sustainable investment review. Global sustainable investment Alliance. 2018. URL: [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR\\_Review2018.3.28.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf) (дата обращения: 30.06.2020).

<sup>7</sup> ESG risks and opportunities: Understanding the ESG landscape. White Paper. Donnelley Financial Solutions. 2019. URL: [https://www.dfinsolutions.com/sites/default/files/documents/2019-03/dfin\\_gcm\\_proxy\\_whitepaper\\_ESG\\_risks\\_and\\_oppty\\_2019223.pdf](https://www.dfinsolutions.com/sites/default/files/documents/2019-03/dfin_gcm_proxy_whitepaper_ESG_risks_and_oppty_2019223.pdf) (дата обращения: 30.06.2020).

представляют значительную угрозу финансовому положению банков, которые для ее уменьшения вынуждены менять кредитную политику. Так, Европейский инвестиционный банк (ЕИБ) в 2019 г. объявил, что перестает кредитовать компании, работающие с углеводородным сырьем, даже с газом. «С политической и банковской точек зрения нам не имеет смысла продолжать инвестировать в активы со сроком эксплуатации 20–25 лет, которые будут заменены новыми технологиями и не способствуют достижению амбициозных климатических и энергетических целей ЕС», — объяснял вице-президент ЕИБ Эндрю Макдауэлл. В январе 2020 г. группа акционеров Barclays призвала британский банк постепенно прекратить кредитование проектов и компаний, связанных с ископаемым сырьем<sup>8</sup>.

Эти риски особенно высоки для европейских банков, потому что финансовая система Европы с точки зрения финансирования деятельности корпораций базируется на банках (как и в России), в то время как в США — на рынках капитала, где роль кредитов и посредничества банков менее критична. Вместе с тем отмеченный ранее более внимательный подход европейских банков, чем у их американских коллег, к оценке рисков ESG позволяет им, как показывает специальное исследование этого вопроса, улучшить отдачу на активы (ROA). При этом существенную роль в увеличении этой отдачи играет именно фактор высокой культуры социальных отношений [21].

В результате в банках закрепляется в качестве обязательного анализ ESG-факторов при рассмотрении перспектив сотрудничества с корпоративными клиентами.

### Риски государственного регулирования

Законодатели во всех странах прислушиваются к мнению избирателей о необходимости сохранения окружающей среды, выстраивания гармоничных социальных отношений и этических внутрикорпоративных правил, что выражается в принятии обязательных к исполнению бизнесом инициатив, количество и направленность действия которых растет быстрыми темпами. Эксперты ООН подсчитали, что с начала нынешнего столетия в 50 крупнейших экономиках мира было при-

нято более 500 регулятивных актов (97% от общего их количества начиная с 1972 г.), которые определяют долгосрочные приоритеты государства по устойчивому развитию<sup>9</sup>.

Логично ожидать давления на отрасли, несоответствующие таким приоритетам, как со стороны законодателей, которые стараются отражать общественное мнение, так и потребителей, делающих выбор в пользу производителей товаров, создание или эксплуатация которых не оказывает негативного влияния на окружающую среду и на человека. Характерно в этой связи предложение Европейской комиссии в марте 2020 г. рассмотреть возможность внедрения Механизма трансграничного регулирования углеродного следа<sup>10</sup>. Идея Механизма возникла в рамках мероприятий ЕС по достижению нейтральности воздействия экономики Европы на окружающую среду к 2050 г., эффективность которых может подорвать повышенная эмиссия углекислого газа в других странах, где нет такого жесткого, как в Европе, экологического законодательства. Предлагается введение ограничений (скорее всего в виде дополнительных пошлин) на импорт товаров, при производстве которых выделяется углекислого газа больше разрешенного в ЕС количества или больше, чем при производстве в Европе аналогичного товара. Имплементация такого законодательства, безусловно, негативно воздействует на конкурентоспособность товаров, поставляемых в ЕС из стран, где компании, их производящие, не озабочены снижением уровня эмиссии углекислого газа при их производстве.

Обнаруженные в 2015 г. проблемы с соблюдением норм по охране окружающей среды компанией Volkswagen своими дизельными двигателями заставило законодателей полностью изменить подход к разрешенным нормам эмиссии вредных веществ автомобилями. В ЕС был введен самый жесткий норматив Е6 по такой эмиссии, а Великобритания решила «в интересах общественного здоровья» полностью запретить с 2040 г. продажу автомобилей не только с дизельными, но и бензиновыми двигателями. Аналогично поступила

<sup>8</sup> Оверченко М. Что ждет сектор ископаемого топлива. Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/01/22/821275-sektor-iskopaemogo> (дата обращения: 28.06.2020).

<sup>9</sup> Regulation database. PRI. URL: <https://www.unpri.org/sustainable-markets/regulation-map> (дата обращения: 30.06.2020).

<sup>10</sup> Proposal for a carbon border adjustment mechanism (CBAM). EC Legislative proposal. URL: <https://op.europa.eu/et/publication-detail/-/publication/062f76c4-5e06-11ea-b735-01aa75ed71a1/language-en> (дата обращения: 30.06.2020).



Франция [22]. Отказаться от бензиновых и дизельных двигателей постепенно планируют также Испания, Дания, Финляндия, Норвегия, Нидерланды, Ирландия, Словения и Израиль. Швеция решила запретить продажи автомобилей с двигателями внутреннего сгорания к 2030 г.<sup>11</sup> Поскольку двигатель является самой дорогой частью автомобиля, естественно, что такое изменение политики властей, основанное на мнении избирателей, существенно меняет инвестиционные приоритеты автопроизводителей. При этом уже сделанные инвестиции в дизельные и бензиновые двигатели обесцениваются. И это касается не только автомобильных компаний: указанные законодательные инициативы существенно влияют на планы по капвложениям многих энергетических компаний, которые владеют нефтеперерабатывающими заводами, а также компаний, добывающих для них сырье.

Даже если при возникновении инвестиционной идеи нет никакого запрещающего законодательства, необходимо рассмотреть последствия реализации продукта инвестиции с этической точки зрения. Так, не запрещенные к продаже ароматизированные электронные сигареты, производимые компанией JUUL, стали в 2016–2017 гг. в 16 раз более популярны у подростков по сравнению с другими возрастными группами. Компания увеличила доходы от их продаж более чем в семь раз в этот период и столкнулась в 2018 г. с обвинениями со стороны Управления по контролю за продуктами и лекарствами США в провоцировании пристрастия подростков к вредной привычке. В результате в ноябре 2018 г. компания объявила, что прекратит продавать свои ароматизированные капсулы в магазинах и публично поддержала увеличение разрешенного для курения возраста до 21 года [10].

Государственное регулирование оказывает непосредственное и ощутимое влияние на финансовые результаты деятельности частных компаний. Согласно исследованию компании McKinsey в 2019 г. 50–60% EBITDA банковской индустрии в мире зависело от позиции регуляторов по отношению к достаточности капитала и защите потребителей, 50–60% этого показателя в автомобильной, аэрокосмической и оборонной промышленности

<sup>11</sup> Таиров Р. Великобритания запретит продажи новых машин с бензиновыми двигателями. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/obshchestvo/392499-velikobritaniya-zapretit-prodazhi-novyh-mashin-s-benzinovymi> (дата обращения: 25.06.2020).

от государственных субсидий, законов в области углеродной эмиссии, 45–55% EBITDA транспортных, логистических и инфраструктурных компаний от ценового регулирования и либерализации этих секторов экономики, 30–40% показателя компаний, занимающихся добычей природных ресурсов, зависят от государственных ограничений на их извлечение, налогов на добычу, устойчивости прав на земельные участки, реакции местных властей и т.д. [20].

Очевидно, что игнорировать такую зависимость от государства, которое транслирует через законы предпочтения общества, компании не могут. Отношение компаний к госрегулированию и другим факторам ESG, которые стали исключительно важны, влияет и на корпоративные рейтинги компаний. В 2012 г. Standard & Poor's установило критерии оценки управления рисками устойчивого развития и корпоративного управления, соответствие которым влияет на кредитный рейтинг компании, от которого зависит стоимость привлечения ею заемных ресурсов<sup>12</sup>.

### Общий эффект от управления рисками ESG

Приверженность ESG или устойчивому развитию является материальным и имеет финансовый эффект, который проявляется в том, что компании, уделяющие наибольшее внимание уменьшению существенных с точки зрения ESG тематики рисков (перечень рисков для разных отраслей экономики указан в *таблице*), имеют лучшие финансовые перспективы, чем организации, которые не придают им значение. При этом лучшие компании в части работы с несущественными ESG-рисками не становятся лучше организаций с низким рейтингом по нематериальным ESG-вопросам [12]. Прагматическое следование принципам устойчивого развития способствует улучшению положения компании в следующих направлениях: ускорение роста и снижение затрат, минимизация законодательных и юридических рисков, повышение производительности персонала и оптимизация капиталовложений.

Исследование специалистов Bank of America Merrill Lynch показало, что только в период с января

<sup>12</sup> The ESG advantage: Exploring links to corporate financial performance. S&P Global Ratings. URL: <https://www.spglobal.com/ratings> (дата обращения: 30.06.2020).

2007 по август 2019 г. соотношение между капитализацией и прибылью компаний США и Западной Европы, которые следуют принципам устойчивого развития, по сравнению с другими, улучшилось на 20%. При этом значение традиционно важных факторов, таких как наличие материальных (tangible) активов, финансовый результат и доля компании на рынке, для оценки стоимости компаний постепенно снижается и растет важность нематериальных (intangible) активов, таких как стоимость бренда (репутация) и интеллектуальная собственность, доля которых в оценке стоимости компаний, входящих в индекс S&P 500, повысилась с 30% в 1998 до 68% в 2018 г. [18].

При всей важности включения в стратегию развития компании принципов устойчивого развития нельзя забывать, что смыслом деятельности компании в условиях рыночной экономики является генерирование прибыли. С этой точки зрения мероприятия по охране окружающей среды, решению социальных вопросов и совершенствования корпоративного управления нельзя рассматривать в отрыве от их влияния на финансовый результат компании. Сами такие мероприятия имеют несколько направлений воздействия на прибыль. Одни имеют защитный характер и предотвращают возникновение ситуации, когда она станет еще хуже, чем есть в данный момент во всех трех факторах ESG. Другие создают возможности для благоприятного восприятия потребителями продуктовой линейки компании. Третьи — позволяют открыть новые возможности по наращиванию объемов имеющихся продуктов или вывода на рынок новых товаров с учетом меняющихся предпочтений потребителей. Во всех случаях компания не увеличивает или снижает расходы либо увеличивает доходы, что положительно влияет на финансовый результат и создает дополнительную стоимость для акционеров. При таком подходе выигрывает и природа, и общество, и компания. Причина необходимости рассматривать реализацию факторов устойчивого развития комплексно состоит в том, что в противном случае акционеры и «инвесторы игнорируют свою социальную ответственность и не осознают мощную связь между стратегией компании, социальными целями и экономической ценностью, они разрушают влияние и легитимность капитализма как средства продвижения общества... В то время, когда экономическое неравенство возросло и социальные потребности стали больше, чем когда-либо.

Игнорирование синергии между корпоративным успехом и социальным прогрессом ободрает критиков и ставит под угрозу будущее капитализма» [23]. Такой вывод профессоров Harvard Business School, специализирующихся на анализе влияния ESG факторов на экономику, которые под термином «капитализм» имеют в виду в данном контексте рыночные отношения, позволяет поднять значение устойчивого развития на новый уровень понимания этого феномена. Речь идет не о том, чтобы через внимание к нему удовлетворить изменившиеся запросы рынка, а об эффективности рыночных отношений в условиях, когда потребители задумались, насколько такая экономическая система соответствует их основным жизненным приоритетам. Очевидно, что устойчивое развитие позволяет усовершенствовать рыночные механизмы ради выживания людей, деньги которых и являются целью экономических агентов системы. Если потребители не покупают предлагаемые компанией товары или услуги, значит, компания не может генерировать прибыль и, значит, она нежизнеспособна.

## Выводы

В научной литературе и у практиков создается четкое ощущение, что устойчивое развитие не только целесообразно для достижения целей государства, общества и отдельных компаний, но и необходимо для гармоничного развития человека и природы.

Следует констатировать факт экстерриториальности действия ESG-факторов. Никто и нигде не сможет оградить свой бизнес от их влияния. Последствия несоблюдения принципов устойчивого развития разрушительны. Следовательно, целесообразно не только выстраивать работу компании в соответствии с ними, но, что не менее важно, использовать новую мотивацию потребителей и изменившиеся окружающую среду, социальные отношения и корпоративную практику в интересах развития бизнеса.

Когда деятельность компании в области ESG рассматривается не только как способ избежать риска, но и как метод оценки и определения будущих возможностей, ESG становится областью повышенного внимания и значения для институциональных инвесторов и кредиторов. Чтобы воспользоваться преимуществами связи устойчивого развития с возможностями по созданию дополнительной стоимости, компания должна определить соответствующие цели, инструментарий их достижения и обеспечить постоянный контроль за их реализацией.

Более того, очевидно, перед компаниями стоит задача переосмысления существующих бизнес-моделей, учитывая более широкий, чем в традиционных подходах, круг заинтересованных сторон (stakeholders), динамику изменений в области социальных отношений и охраны окружающей среды, потребность удерживать устойчивое конкурентное преимущество в течение более длинных периодов времени, необходимость включения в модель ме-

ханизмов адаптации к постоянным изменениям, инструментов устойчивого увеличения прибыли в новых условиях.

Сделанные выводы и рекомендации могут являться значимыми для компаний в разных отраслях экономики, если они заинтересованы в повышении устойчивости своего финансового положения и повышения интереса к ним со стороны инвесторов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Гринспен А. Карта и территория: риск, человеческая природа и проблемы прогнозирования. Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер; 2015. 412 с.  
Greenspan A. The map and the territory: Risk, human nature and the future of forecasting. New York, London: Penguin Books; 2013. 400 p. (Russ. ed.: Greenspan A. Karta i territoriya: risk, chelovecheskaya priroda i problemy prognozirovaniya. Moscow: Alpina Publisher; 2015. 412 p.).
2. Jacobs K., Robey J., van Beaumont K., Lago C., Rietra M., Hewett S., Buvat J., Manchanda N., Cherian S., Abirami B. Consumer products and retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences. Paris: Capgemini Research Institute; 2020. 48 p. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06\\_9880\\_Sustainability-in-CPR\\_Final\\_Web-1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1.pdf) (accessed on 05.06.2020).
3. Falk R., Wang K., Morris T., Chan E. Environmental impact and outperformance: A data-driven approach to integrating carbon footprinting into the investment process. Arlington, VA: S&P Global Market Intelligence; 2020. 10 p. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/documents/environmental-impact-and-outperformance.pdf> (accessed on 05.06.2020).
4. Bernow S., Nuttall R., Brown S. Why ESG is here to stay. McKinsey. May 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-esg-is-here-to-stay> (accessed on 05.06.2020).
5. Woetze J., Pinner D., Samandari H., Engel H., Krishnan M., Boland B., Powis C. Confronting climate risk. McKinsey Quarterly. May 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/confronting-climate-risk> (accessed on 05.06.2020).
6. Randolph D. G. et al. Preventing the next pandemic: Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission. Nairobi: UN Environment Programme; 2020. 82 p. URL: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/32316/ZP.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed on 05.06.2020).
7. Yang S.-L. Corporate social responsibility and an enterprise's operational efficiency: Considering competitor's strategies and the perspectives of long-term engagement. *Quality & Quantity*. 2016;50(6):2553–2569. DOI: 10.1007/s11135-015-0276-z
8. Waters R., Fox B., Hodgson C. 'Wow': Tesla's share price rise stuns Musk and his fans — but some think it could race to US\$ 2,300. The Financial Times. July 15, 2020. URL: <https://financialpost.com/financial-times/wow-teslas-share-price-rise-stuns-musk-and-his-fans-but-some-think-it-could-race-to-us2300> (accessed on 05.06.2020).
9. Jackson R. B., Saunio M., Bousquet P., Canadell J. G., Poulter B., Stavert A. R., Bergamaschi P., Niwa Y., Segers A., Tsuruta A. Increasing anthropogenic methane emissions arise equally from agricultural and fossil fuel sources. *Environmental Research Letters*. 2020;15(7):071002. DOI: 10.1088/1748-9326/ab9ed2
10. Rogers J., Serafeim G. Pathways to materiality: How sustainability issues become financially material to corporations and their investors. Harvard Business School Working Paper. 2019;(20-056). URL: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20-056\\_e05fbfa8-87e2-4b08-9107-0628f95113c8.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20-056_e05fbfa8-87e2-4b08-9107-0628f95113c8.pdf) (accessed on 05.06.2020).
11. Vivian S., Hughes A., Westwood D., Pollard S., Pearce H. Managing corporate environmental risk. A review of guidance and selected industry practice. R&D Technical Report. 2003;(E 2-056/TR). URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/290335/se2-056-tr-e-e.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/290335/se2-056-tr-e-e.pdf) (accessed on 05.06.2020).

12. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*. 2016;91(6):1697–1724. DOI: 10.2308/acrr-51383
13. Eltobgy M., Brown K. Embracing the new age of materiality: Harnessing the pace of change in ESG. Geneva: World Economic Forum; 2020. 20 p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Embracing\\_the\\_New\\_Age\\_of\\_Materiality\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Embracing_the_New_Age_of_Materiality_2020.pdf) (accessed on 05.06.2020).
14. Eccles R. Why it's time to finally worry about ESG. *Harvard Business Review*. May 21, 2019. URL: [https://hbr.org/podcast/2019/05/why-its-time-to-finally-worry-about-esg?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/podcast/2019/05/why-its-time-to-finally-worry-about-esg?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right) (accessed on 05.06.2020).
15. Kappel V., Schmidt P., Ziegler A. Human rights abuse and corporate stock performance — an event study analysis. Dec. 21, 2009. URL: <http://feemdeveloper.net/attach/Peter%20Schmidt.pdf> (accessed on 20.06.2020).
16. Preston M. et al. Putting a price on value. London: PwC; 2013. 24 p. URL: [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/putting-a-price-on-value\\_pwc-private-equity-survey.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/putting-a-price-on-value_pwc-private-equity-survey.pdf) (accessed on 20.06.2020).
17. Eccles R. G., Klimenko S. The investor revolution. *Harvard Business Review*. May-June 2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution> (accessed on 20.06.2020).
18. Subramanian S., Kabra M., Chopra S., Yeo J., Strzelinska P., Huang L. ESG matters — Global. ESG from A to Z: A global primer. Bank of America Merrill Lynch. Nov. 25, 2019. URL: [https://www.bofam.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID\\_19\\_12722/ESG\\_from\\_A\\_to\\_Z.pdf](https://www.bofam.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID_19_12722/ESG_from_A_to_Z.pdf) (accessed on 20.06.2020).
19. Kordsachia O. A risk management perspective on CSR and the marginal cost of debt: Empirical evidence from Europe. *Review of Managerial Science*. 2020. DOI: 10.1007/s11846–020–00392–2
20. Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value. *McKinsey Quarterly*. Nov. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> (accessed on 20.06.2020).
21. Cremona B.M., Passador M.L. What about the future of European Banks? Board characteristics and ESG impact. *Securities Regulation Law Journal*. 2019;47(4):319–364. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3441784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3441784) (accessed on 27.06.2020).
22. Asthna A., Taylor M. Britain to ban sale of all diesel and petrol cars and vans from 2040. *The Guardian*. July 25, 2017. URL: <https://www.theguardian.com/politics/2017/jul/25/britain-to-ban-sale-of-all-diesel-and-petrol-cars-and-vans-from-2040> (accessed on 27.06.2020).
23. Porter M., Serafeim G., Kramer M. Where ESG fails. *Institutional Investor*. 2019. URL: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails> (accessed on 30.06.2020).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Владимир Дмитриевич Смирнов** — кандидат экономических наук, доцент Департамента мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия  
vdsmirnov@fa.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Vladimir D. Smirnov** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of World Economy and World Finance, Financial University, Moscow, Russia  
vdsmirnov@fa.ru

*Статья поступила в редакцию 02.07.2020; после рецензирования 14.09.2020; принята к публикации 24.09.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 02.07.2020; revised on 14.09.2020 and accepted for publication on 24.09.2020.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

УДК 330.341.1(045)

JEL M10

## Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия

А.В. Колобов

ООО «Севергрупп», Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-9003-7805>

## АННОТАЦИЯ

Сегодня экономическая ситуация предприятия зависит от динамики изменений внешних факторов, непосредственно оказывающих воздействие на развитие предприятия, и это существенно усложняет систему принятия решений руководством, направленных на повышение устойчивости внедряемых изменений. При этом на задачу влияет отсутствие понимания, на каком этапе устойчивого развития находится само предприятие, чтобы правильно сделать выбор набора инструментов (методов и практик) трансформационного проекта. В статье описано поступательное движение организации по пути устойчивого развития, раскрывается понятие устойчивого развития и рассматриваются существующие подходы к ее реализации. Проблема устойчивого развития рассматривается отечественными и зарубежными авторами. Результатом работы является подход к оценке уровня устойчивого развития предприятия, в ходе которого применяется матрица оценки уровня зрелости в разрезе этапов развития компании. В качестве ресурсов реализации проекта развития предлагается использование проектного офиса, структура которого приводится в статье. В статье предложен набор принципов устойчивого развития, позволяющий обеспечивать продвижение и поддержку преобразований. Для поддержки процессов регулярного анализа достижения целей устойчивого развития предлагается применить методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента. Автор предлагает воспользоваться системой аудитов, определен набор показателей анализа качества аудита и список оценочных вопросов. Сделан вывод, что система оценки уровня устойчивого развития предприятия адекватна и эффективна в долгосрочной перспективе. Применение представленного методологического подхода на базе предложенных одиннадцати элементов в практической деятельности предприятий позволит определить точки приложения усилий и правильно выбрать перечень применяемых инструментов. Предложенные подходы способствуют обеспечению устойчивости полученных результатов и рациональному использованию ресурсов в ходе проводимых изменений.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость; устойчивость развития; диагностирование; развитие предприятия; менеджмент

**Для цитирования:** Колобов А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):21-32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

## ORIGINAL PAPER

## Key Principles of Sustainable Development of a Company's Business System

A.V. Kolobov

LLC "Severgroup", Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-9003-7805>

## ABSTRACT

Nowadays, the economic situation of a company is influenced by the dynamics of changes in external factors that directly affect the company development. This significantly complicates the decision-making system of the management aimed at improving the sustainability of implemented changes. At the same time, the problem is affected by the lack of understanding at what stage of sustainable development the enterprise itself is in order to choose a set of tools correctly (methods and practices) for a transformational project. The paper describes the progressive movement of the organization along the path of sustainable development, reveals the concept of sustainable development and examines existing approaches to its implementation. The problem of sustainable development is considered by domestic and foreign authors. The result of the work is an approach to assessing the level of sustainable development of a company, which uses a matrix for assessing the level of maturity in the context of the company's development stages. There has been proposed the structure of the project

© Колобов А.В., 2020

office as a resource for the implementation of its development. The paper offers a set of sustainable development principles which allow to ensure for the promotion and support of transformation. To support the processes of regular analysis of the achievement of the sustainable development goals, it is proposed to apply methods of activity analysis within the management system. The author suggests to use a system of audits, defines a set of analysis indicators of audit quality and the list of evaluation questions. It is concluded that the system for assessing the level of sustainable development of the enterprise is adequate and effective in the long term. The application of the presented methodological approach based on the proposed eleven elements in the practical activities of enterprises will allow determining the points of application of efforts and correctly choosing the list of tools used. The proposed approaches contribute to ensuring the sustainability of the results obtained and the rational usage of resources in the course of the ongoing changes.

**Keywords:** economic sustainability; development sustainability; diagnosis; enterprise development; management

**For citation:** Kolobov A.V. Key principles of sustainable development of a company's business system. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):21-32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32

## Введение

В условиях быстро меняющейся экономической ситуации, чтобы быть конкурентоспособными, промышленным предприятиям важно эффективно функционировать и развиваться в соответствии с современными требованиями [1, 2]. Готовность предприятия к изменениям характеризуется уровнем устойчивости развития. Низкая готовность предприятия не позволяет удерживать уже внедренные преобразования и блокирует возможность дальнейшего развития [3]. В этих условиях актуальным представляется задача оценки текущего уровня развитости производственной системы, чтобы определиться с набором инструментов (методов и практик) трансформационного проекта [4].

В настоящее время выделяют несколько подходов к определению устойчивости, что затрудняет проведение оценки устойчивого развития предприятия [5, 6]. Автор предлагает за основу взять ГОСТ Р54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого развития», в котором понятие «устойчивое развитие (sustainable development): развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Ожидаемый результат — непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития».

## Принципы устойчивого развития

Для обеспечения устойчивого развития предприятия его управление должно быть основано на принципах, соответствующих его ценностям. Предприятие может выбрать и определить дополнительные принципы, соответствующие ее ценностям, общепринятым этическим нормам и менеджменту устойчивого развития. Автором

предлагаются следующие одиннадцать принципов [7–11]:

1. Ценности: поведенческие модели персонала, модели лидерства, ответственное, заинтересованное отношение к работе.
2. Стратегия: четкое понимание своего направления развития, рынков сбыта и потребностей клиентов, правильная и эффективная система целеполагания.
3. Целеполагание: четкая связь между достижением ключевых показателей эффективности (КПЭ) и различными формами вознаграждения. Формирование спроса на инструменты бизнес-системы для достижения амбициозных целей.
4. Вовлеченность: физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Важнейшей функцией руководителей всех уровней является рост вовлеченности персонала.
5. Организационная структура: четкое разграничение ролей, выделены связи и уровни управления.
6. Клиентоориентированность: руководители всех уровней и персонал предприятия должны знать своих клиентов и их ключевые требования.
7. Система учета: оперативная и актуальная информация для принятия управленческих решений.
8. Безопасность труда: лидерство и пример руководителей.
9. Инфраструктура бизнес-системы: проектный офис развития бизнес-системы с задачами воспитания лидеров изменений и расшивка узких мест бизнес-процессов через личный пример применения инструментов постоянного совершенствования.

Принципы / Principles	Практика / Practice	Этапы достижения организацией устойчивого развития / Stages of the company's achievement of sustainable development			
					
Соблюдение этических норм / Compliance with ethical standards					Дополнительные планы и цели, определяемые организацией, могут быть дополнительно внесены в матрицу / Additional plans and goals defined by the company can be added to the matrix
Вовлеченность / Involvement					
Ответственное руководство / Responsible leadership					
Прозрачность / Clarity					

Рис. 1 / Fig. 1. Пример матрицы устойчивого развития / Example of a sustainable development matrix

Источник / Source: Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 37101–2018 / National standard of the Russian Federation GOST R ISO 37101–2018.

10. Роль генерального директора: желание и стремление руководства разных уровней взять на себя дополнительную ответственность в первую очередь влияет на успешность проекта.

11. Конфигурация бизнес-системы: единое видение конфигурации и наполнения бизнес-системы у ключевых руководителей, чтобы она была правильно сфокусирована.

Каждое предприятие должно регулярно определять текущее состояние в области устойчивого развития [12]. Одним из инструментов для этих целей является матрица зрелости (рис. 1).

К разработке матрицы зрелости важно привлекать заинтересованные стороны с различными функциями, при этом необходимо достигнуть согласованных позиций по наиболее ответственным методам и этапам. Запись в каждой ячейке должна в максимально возможной степени однозначно отражать объективные способы и результаты достижения цели в области устойчивого развития. Корректировка матрицы должна отражать изменившиеся обстоятельства, значимость заинтересованных сторон, обязательные требования и т.д. Автором предлагается в качестве матрицы устойчивого развития промышленного предприятия табл. 1.

### Ресурсы и методы диагностики принципов

Задачи и проблемы в области устойчивого развития необходимо решать на основе процесса применения специальных методов, выбор которых зависит от потребностей предприятия и уровня зрелости процесса устойчивого развития.

Для внедрения на предприятии принципов устойчивого развития в повседневную деятельность персонала необходимо выделение соответствующих ресурсов и обеспечение компетентности персонала. Для этого в рамках компании формируется проектный офис (рис. 2).

Уникальные роли проектного офиса для обеспечения устойчивого развития представлены следующими позициями [13]:

1. Поиск «точек роста». Непрерывный поиск и расшифровка «узких мест». Способность мобилизовать ресурсы предприятия вокруг новых идей.

2. Совершенствование бизнес-процессов. Эффективная организация проектной работы по совершенствованию бизнес-процессов. Способность адаптировать сложные инструменты оптимизации под задачи бизнеса.

Таблица 1 / Table 1

**Матрицы устойчивого развития промышленного предприятия /  
Industrial enterprise sustainable development matrices**

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
<p>1. Ценности компании. Руководством компании сформулированы и используются в принятии решений ценности компании. Сформулирована модель лидерства / 1. Company values. The company's management formulates and uses the values of the company in decision-making. Leadership model formulated</p>	<p>Ценности сформулированы / Values are formulate</p>	<p>Ценности декларируются. Сотрудники знают о ценностях и понимают их важность / Values are declared. Employees are aware of values and understand their importance</p>	<p>Происходит оценка персонала по ценностям. Сотрудники руководствуются ценностями при принятии решения / The personnel are assessed according to their values. Employees are guided by values when making decisions</p>
<p>2. Стратегия. Компания понимает свою стратегию развития, построенную на рынках сбыта и потребностях клиентов / 2. Strategy. The company understands its development strategy based on sales markets and customer needs</p>	<p>Существуют отдельные стратегические опции / There are separate strategic options</p>	<p>Компания понимает и анализирует свои сильные и слабые стороны. Разработана стратегия развития компании / The company understands and analyzes its strengths and weaknesses. Company development strategy developed</p>	<p>Существует механизм оценки продвижения к выбранной стратегии. Стратегия актуализируется в соответствии с внешними вызовами / There is a mechanism for assessing progress towards the chosen strategy. The strategy is updated in accordance with external challenges</p>
<p>3. Целеполагание. Внедрено целеполагание от стратегии компании, создающее в организации спрос на инструменты бизнес-системы / 3. Goal setting. Introduced goal-setting from the company's strategy, which creates a demand in the organization for tools of the business system</p>	<p>Стратегические цели компании не каскадированы до уровня руководителей структурных подразделений или цели декомпозированы до уровня руководителей структурных подразделений не каждому уровню управления / The strategic goals of the company are not cascaded to the level of heads of structural divisions or the goals are decomposed to the level of heads of structural divisions inclusive</p>	<p>Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня руководителей структурных подразделений включительно / The strategic goals of the company are cascaded without breaks to the level of heads of structural divisions inclusive</p>	<p>Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня начальников подразделений включительно. Цели актуальны и амбициозны, чем создают потребность в применении новых инструментов для достижения цели (наблюдается тренд на увеличение цели; цели соответствуют лучшим практикам, амбиция достигается для 25–30% целей) / The strategic goals of the company are cascaded without breaks up to the level of heads of departments inclusive. The goals are relevant and ambitious, which creates the need to use new tools to achieve the goal (there is a trend towards an increase in the goal; goals correspond to best practices, ambition is achieved for 25–30% of goals)</p>
<p>4. Вовлеченность. Регулярно оценивается уровень вовлеченности сотрудников в достижение целей компании. Реализуются корректирующие мероприятия, влияющие на рост вовлеченности / 4. Involvement. The level of employee involvement in achieving the company's goals is regularly assessed. Corrective measures are implemented that affect the growth of engagement</p>	<p>Компания осознает необходимость измерения вовлеченности сотрудников. Измерения не проводятся / The company recognizes the need to measure employee engagement. No measurements are taken</p>	<p>Проводятся точечные измерения вовлеченности в отдельных подразделениях. Выделяются ключевые проблемы вовлеченности. Мероприятия по повышению вовлеченности не разрабатываются / Point measurements of engagement are carried out in individual departments. Key issues of engagement are highlighted. Engagement enhancements are not being developed</p>	<p>Существует систематическая оценка вовлеченности в компании с максимальным охватом участников исследования. Разработан и реализуется action-plan по повышению вовлеченности / There is a systematic assessment of engagement in companies with maximum coverage of survey participants. An action-plan to increase engagement has been developed and is being implemented</p>



Продолжение таблицы 1 / Table 1 (continued)

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
5. Организационная структура. Структура компании формализована / 5. Organizational structure. The structure of the company is formalized	Организационная структура не формализована / The organizational structure is not formalized	Организационная структура формализована (утверждена), но не соответствует фактической на местах / The organizational structure is formalized (approved), but does not correspond to the actual one in the field	Организационная структура актуальна и формализована (утверждена), в структуре указана штатная численность и все уровни управления / The organizational structure is relevant and formalized (approved), the structure indicates the staffing and all levels of management
6. Клиентоориентированность. Руководство компании понимает важность клиента, собирает и анализирует обратную связь от клиента / 6. Customer focus. The company's management understands the importance of the client, collects and analyzes the feedback from the client	Существует только реактивный способ получения обратной связи от клиента. Основная реакция компании на претензии – отклонить / There is only a reactive way to get customer feedback. The main reaction of the company to the claims is to reject	Существует проактивный (независимо от претензий) сбор обратной связи / There is a proactive (regardless of claims) feedback collection	Компания избирательно реагирует на проблемы клиентов. Составляется план по решению выявленных проблем с указанием сроков и ответственных в компании / The company selectively reacts to customer problems. A plan is drawn up to solve the identified problems, indicating the timing and responsible in the company
7. Система учета. Существует система оперативного и управленческого учета / 7. Accounting system. There is a system of operational and management accounting	Существующая система учета по уровню детализации и периодичности ограничивается уровнями регистров бухгалтерского и налогового учета (по цехам и управлениям, по видам продукции, с периодичностью в месяц). Уровень автоматизации учета: преимущественно ручной сбор и ввод данных / The existing accounting system in terms of the level of detail and frequency is limited by the levels of accounting and tax registers (by shops and departments, by product type, with a monthly frequency). Accounting automation level: mainly manual data collection and entry	Существующая система бухгалтерского учета дополнена элементами управленческого учета (категориями из областей «Производство», «Ремонты», «Логистика», «Качество», «Персонал» и т.д., а не только «Затраты») с возможностью сбора и накопления оперативных данных (в горизонте – неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных / The existing accounting system has been supplemented with elements of management accounting (categories from the areas "Production", "Repairs", "Logistics", "Quality", "Personnel", etc., and not only "Costs") with the possibility of collecting and accumulating operational data (in the horizon – week, day, shift). Automation level: availability of local data accounting systems	Система управленческого учета содержит связанные комплексы данных по производству, затратам, качеству и т.д., достаточные для качественного анализа и принятия управленческих решений в оперативном горизонте (неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных (включая системы АСУТП) / The management accounting system contains related sets of data on production, costs, quality, etc., sufficient for qualitative analysis and management decision-making in the operational horizon (week, day, shift). Automation level: availability of local data accounting systems (including APCS systems)
8. Безопасность труда. Лидерство руководителей в области безопасности труда / 8. Labor safety. Occupational Safety Leadership	Принципы лидерства в области безопасности труда сформулированы. Разработаны корпоративные инструменты по безопасности труда / The principles of leadership in the field of occupational safety are formulated. Developed corporate safety tools	Проведено обучение руководителей корпоративным требованиям по безопасности труда. Руководители знают принципы лидерства и корпоративные требования по безопасности труда / The managers were trained in corporate labor safety requirements. Leaders know the principles of leadership and corporate requirements for labor safety	Руководители демонстрируют принципы лидерства в работе, выполняют корпоративные требования по безопасности труда / Managers demonstrate the principles of leadership in work, fulfill corporate requirements for labor safety

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Принципы (Описание) / Principles (Description)	Этапы зрелости предприятия / Enterprise maturity stages		
	1. Красный / Red	2. Желтый / Yellow	3. Зеленый / Green
9. Инфраструктура бизнес-системы. Руководство разделяет необходимость создания проектного офиса развития бизнес-системы, обеспечивающего воспитание лидеров изменений и расшивку узких мест / 9. Infrastructure of the business system. The management shares the need to create a project office for the development of the business system, which ensures the education of leaders of changes and the unloading of bottlenecks	Руководством сформирован запрос на создание инфраструктуры постоянного совершенствования и выделения проектного офиса, но отсутствует выделенный сотрудник / The management has formed a request to create an infrastructure for continuous improvement and the allocation of a project office, but there is no dedicated employee	Существует выделенный сотрудник проектного офиса, обладающий достаточными компетенциями и полномочиями для принятия решений / There is a dedicated project office employee with sufficient competence and authority to make decisions	Сформирован проектный офис (служба развития), численность которой стремится к 0,5% от общей численности в зависимости от наполнения проектного плана / A project office (development service) has been formed, the number of which tends to 0.5% of the total number, depending on the content of the project plan
10. Роль генерального директора. Генеральный директор и ключевые руководители осознают необходимость и важность формирования культуры постоянного совершенствования / 10. Role of the CEO. The CEO and key executives recognize the need and importance of fostering a culture of continuous improvement	Генеральный директор сформировал запрос на создание культуры постоянного совершенствования / CEO requested to create a culture of continuous improvement	Ключевые руководители открыты к изменениям, критически относятся к состоянию дел по развитию постоянного совершенствования в компании / Key managers are open to changes, are critical of the state of affairs in the development of continuous improvement in the company	Ключевые руководители открыты к изменениям. Понимают, что ценность создается в гембе. Решают проблемы в гембе. Решения носят точечный и несистемный характер / Key leaders are open to change. Understand that value is created in the gemba. Solve problems in gemba. Decisions are point and non-systemic
11. Конфигурация бизнес-системы. Существует договоренность о конфигурации и наполнении бизнес-системы с генеральным директором и ключевыми руководителями / 11. Configuration of the business system. There is an agreement on the configuration and filling of the business system with the CEO and key managers	Среди руководителей есть разделенное понимание понятия «бизнес-система» / There is a shared understanding among managers of the concept of "business system"	Определены основные направления (проекты) развития бизнес-системы / The main directions (projects) for the development of the business system are determined	Определены приоритетные участки для реализации проекта по развертыванию бизнес-системы / Priority areas for the implementation of the business system deployment project have been identified

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

3. Воспитание лидеров изменений. Наличие развивающей среды: критическая масса лидеров изменений, решение нестандартных задач, открытость к инновациям и интенсивная обратная связь.

4. Методологический центр. Передача навыков и компетенций, поиск новых знаний, бенчмаркинг, обмен лучшими практиками по постоянному совершенствованию.

5. Сквозное целеполагание. Компетенции в разработке системы сквозного целеполагания от потребности клиента.

Персонал проектного офиса должен овладеть инструментами улучшения деятельности предприятия и иметь соответствующие навыки в данной области для достижения поставленных целей.

Предприятие должно установить процессы регулярного анализа достижения целей устойчивого

развития. Могут быть применены существующие методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента. Автор предлагает воспользоваться системой аудитов, в рамках которых предприятие должно:

- назначить ответственных из числа проектного офиса за ведение учета фактических результатов в соответствии с выбранными целями и критериями;
- обеспечить полноту анализа и выполнения интеграции целей устойчивого развития во все области деятельности предприятия с помощью каскадирования этих целей до уровня рабочего;
- обеспечить беспристрастность анализа результатов выполнения и соответствия критериям устойчивого развития и всем другим целям предприятия.

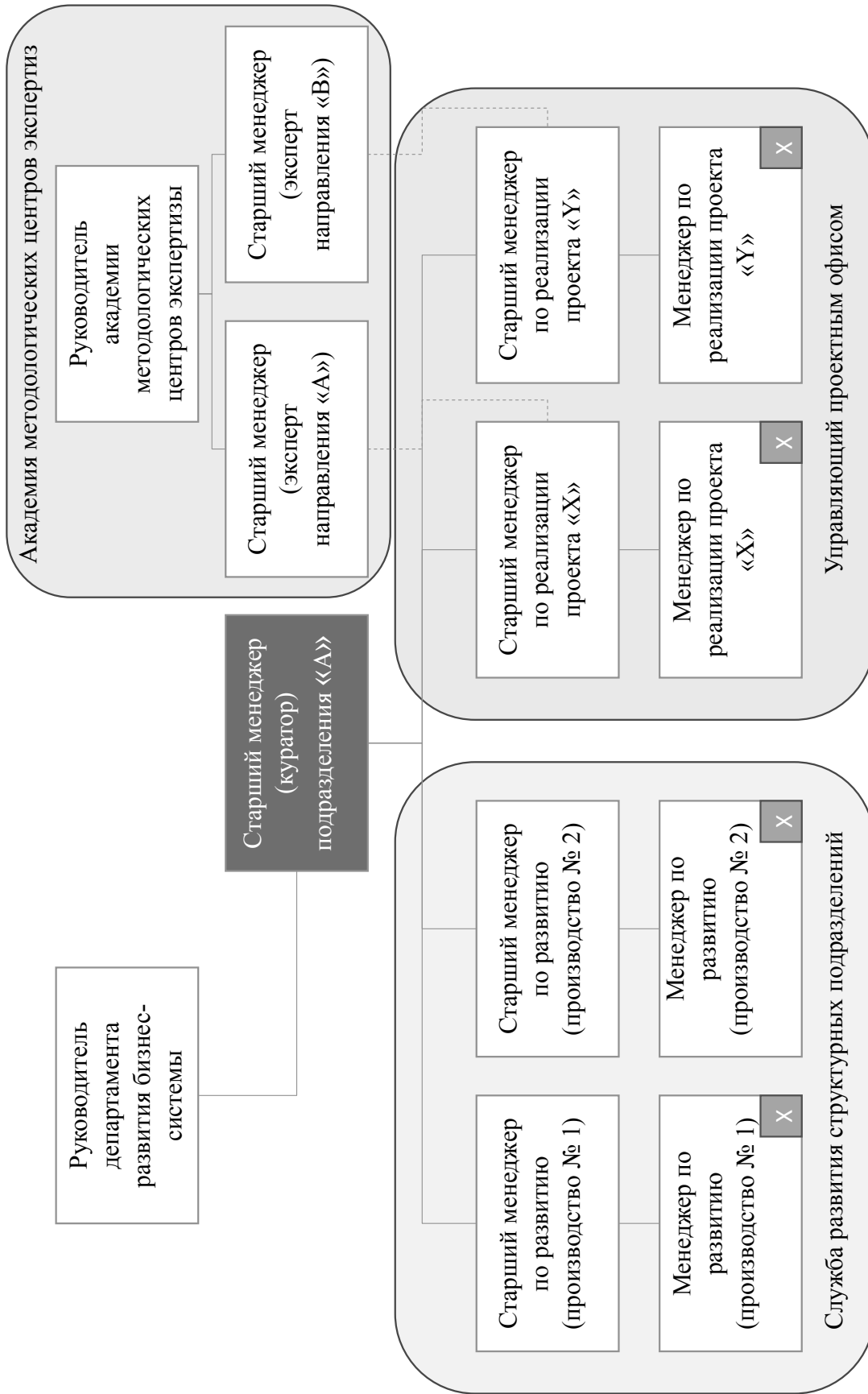


Рис. 2 / Fig. 2. Пример структуры проектного офиса предприятия / An example of the structure of the project office of an enterprise

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 2 / Table 2

## Этапы развития аудиторов / Development stages of auditors

Этап / Stage	Описание / Description
1. Кандидат / 1. Candidate	Присылает заполненный бланк заявки координатору программы по электронной почте. Проходит тестирование на знание инструментов и собеседование с аудитором проектного офиса. При отрицательном результате по итогам тестирования участник может повторно участвовать в программе в качестве кандидата / Sends the completed application form to the program coordinator by e-mail. Undergoes testing for knowledge of tools and an interview with the auditor of the project office. If the test results are negative, the participant can re-participate in the program as a candidate
2. Стажер / 2. Trainee	Участвует минимум в 3-х аудитах (1 пробный и 2 оцениваемых). Аудитор оценивает работу стажера по 3 областям: «Знания и навыки», «Эффективность», «Командная работа». При получении за 2 аудита средней оценки 3,5 балла и выше (по 5-бальной шкале) и при отсутствии оценки ниже 3 баллов по любому из критериев стажер переходит на уровень «со-аудитор». При оценке ниже 3,5 баллов участник может повторно принять участие в программе в качестве стажера / Participates in at least 3 audits (1 trial and 2 evaluated). The auditor evaluates the trainee's work in 3 areas: "Knowledge and Skills", "Efficiency", "Teamwork". When an average score of 3.5 points or more (on a 5-point scale) for 2 audits is received, and in the absence of a score below 3 points for any of the criteria, the trainee goes to the level of "co-auditor". If the score is below 3.5 points, the participant can re-participate in the program as an intern
3. Со-аудитор / 3. Co-auditor	Участвует минимум в 2 аудитах. Аудитор оценивает работу со-аудитора по тем же критериям, что и стажера. При получении за 2 аудита средней оценки 4 балла и выше (по 5-бальной шкале) и при отсутствии оценки ниже 3 баллов по любому из критериев со-аудитор переходит на уровень «аудитор». При оценке ниже 4 баллов участник может повторно принять участие в программе в качестве со-аудитора / Participates in at least 2 audits. The auditor evaluates the work of the co-auditor according to the same criteria as the trainee. When an average score of 4 points or more (on a 5-point scale) for 2 audits is received, and in the absence of a score below 3 points for any of the criteria, the co-auditor moves to the "auditor" level. If the score is below 4 points, the participant can re-participate in the program as a co-auditor
4. Аудитор / 4. Auditor	Для того чтобы перейти на уровень «аудитор-эксперт» аудитор должен принять участие минимум в 15 аудитах в качестве ведущего аудитора, получить за 15 аудитов среднюю оценку 4 балла (по 5-бальной шкале). Работу аудиторов оценивают работники участка, на котором проводился аудит / In order to move to the "expert-auditor" level, the auditor must take part in at least 15 audits as a lead auditor, receive an average grade of 4 points for 15 audits (on a 5-point scale). The work of auditors is assessed by employees of the site where the audit was conducted

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Аудиты могут быть внутренними или внешними, и они могут быть комплексными (сочетающими два или более принципов). Эффективность проведения аудитов определяется компетенциями и навыками аудиторов. Применение стратегии устойчивого развития может потребовать от персонала изучения новых знаний и эффективного применения их на практике путем развития соответствующих навыков. На предприятии формируется программа развития аудиторов, целью которой является развитие сотрудников предприятия для проведения компетентного анализа текущей ситуации и разработки мероприятий для дальнейшего развития. Предъявляемые требования к кандидатам [14]:

- способность к анализу;

- знание инструментов бережливого производства;
- способность к структурированию информации;
- коммуникативные навыки;
- способность отстаивать свою точку зрения;
- навыки работы в Excel и Power Point;
- организаторские способности;
- желательно иметь опыт реализации проектов;
- желательно иметь опыт участия в аудитах.

Этапы развития аудиторов представлены в табл. 2.

В табл. 3 приведены некоторые вопросы, помогающие определить, в какой степени эти принципы реализованы на предприятии.

Таблица 3 / Table 3

## Примеры вопросов / Sample questions

Принципы / Principles	Вопросы / Questions
1. Ценности компании / 1. Company values	<p>1. Существуют ли в компании ценности, на основании которых вы выстраиваете свою работу? Зачем они вам? Назовите их.</p> <p>2. Приведите примеры ситуаций, в которых вы приняли решение, основанное на ценностях.</p> <p>3. Существует ли в компании модель лидерства руководителя? Какие ее основные составляющие?</p> <p>4. Приведите примеры ситуаций, в которой вы приняли управленческое решение, на основании модели лидерства /</p> <p>1. Are there values in the company that you base your work on? Why do you need them? Name them.</p> <p>2. Give examples of situations in which you made a decision based on values.</p> <p>3. Does the company have a leadership leadership model? What are its main components?</p> <p>4. Give examples of situations in which you made a management decision based on the leadership model</p>
2. Стратегия / 2. Strategy	<p>1. Опишите место компании на рынке сбыта. Какие вызовы рынка актуальны для компании сегодня? Каковы преимущества и недостатки вашей продукции по сравнению с конкурентами?</p> <p>2. Что наиболее важно для ваших клиентов на текущий момент? Как могут измениться потребности и приоритеты клиентов? Приведите пример.</p> <p>3. Существует ли стратегия развития компании на существующих и перспективных рынках сбыта? Какие основные положения стратегии и почему?</p> <p>4. Как вы участвуете в реализации данной стратегии? Какова ваша роль в этом процессе? Приведите пример вашего участия /</p> <p>1. Describe the place of the company in the sales market. What market challenges are relevant for the company today? What are the advantages and disadvantages of your products compared to competitors?</p> <p>2. What is most important for your clients at the moment? How might customer needs and priorities change? Give an example.</p> <p>3. Is there a development strategy for the company in existing and prospective sales markets? What are the main provisions of the strategy and why?</p> <p>4. How do you participate in the implementation of this strategy? What is your role in this process? Give an example of your participation</p>
3. Целеполагание / 3. Goal setting	<p>1. Существует ли стратегия работы компании? Какие основные ее положения и почему?</p> <p>2. Как организован процесс постановки целей? Как обеспечивается согласование, каскадирование целей? Объясните на примере.</p> <p>3. Как рассчитываются целевые уровни КПЭ? Как организован процесс пересмотра и актуализации целей? Какова статистика достижения установленных КПЭ? /</p> <p>1. Is there a strategy for the company? What are its main provisions and why?</p> <p>2. How is the goal setting process organized? How is agreement and cascading of goals ensured? Explain with an example.</p> <p>3. How are KPI targets calculated? How is the process of revising and updating goals organized? What is the statistics of KPI?</p>
4. Вовлеченность / 4. Involvement	<p>1. Проводится ли оценка вовлеченности персонала? Как организован процесс оценки, какова ее периодичность?</p> <p>2. Какие ключевые проблемы выявлены по результатам оценки? Какие мероприятия разработаны для их решения?</p> <p>3. Как вы отслеживаете эффективность реализованных мероприятий? Что вы делаете в случае, если запланированные мероприятия не решили проблему? Приведите пример /</p> <p>1. Is the staff engagement assessed? How is the assessment process organized and what its frequency?</p> <p>2. What are the key issues identified by the assessment? Which activities have been developed to address them?</p> <p>3. How do you track the effectiveness of the implemented activities? What do you do if the planned activities do not solve the problem? Give an example</p>
5. Организационная структура / 5. Managing structure	<p>1. Существует ли в вашем подразделении утвержденная организационная структура? Опишите, пожалуйста, связи между блоками организационной структуры? Какие уровни управления выделены и каковы их задачи? /</p> <p>1. Does your unit have an approved organizational structure? Please, describe connections between the blocks of the managing structure? What kind of management levels are highlighted and what their tasks are?</p>

Окончание таблицы 3 / Table 3 (continued)

Принципы / Principles	Вопросы / Questions
6. Клиентоориентированность / 6. Customer focus	1. Назовите ключевых клиентов вашего подразделения/участка? Каковы их основные требования? 2. Получаете ли вы обратную связь от клиента по результатам работы? Как организован данный процесс? Приведите пример. 3. Какие проблемы клиента обусловлены работой вашего подразделения/участка? Какие корректирующие мероприятия разработаны в этой связи? / 1. What are the key customers of your division/site? What are their main requirements? 2. Do you receive feedback from the client on the results of the work? How is this process organized? Give an example. 3. Which problems of the client are caused by the work of your division/site? What corrective actions have been developed in this regard?
7. Система учета / 7. Accounting	1. Какие параметры работы агрегатов фиксируются? Как организован контроль данных параметров? 2. Как организован учет полуфабрикатов и готовых продуктов в вашем подразделении/участке? 3. Разработан ли порядок распределения затрат по видам продукции? Приведите пример. Кто ответственен за предоставление данных? 4. Рассчитывается ли плановая себестоимость продукции? Как организован процесс ее отслеживания? 5. Существует ли практика финансового планирования (бюджетирование)? Поясните основные статьи финансового плана / 1. What operating parameters of the units are recorded? How is the control of these parameters organized? 2. How is the accounting of semi-finished and final products organized in your division/section? 3. Have you developed a procedure for allocating costs by product? Give an example. Who is responsible for providing the data? 4. Is the planned cost of production calculated? How is the tracking process organized? 5. Is there a practice of financial planning (budgeting)? Describe the main items of the financial budget
8. Безопасность труда / 8. Safety	1. Соблюдают ли сотрудники и руководители требования безопасности труда? 2. Какова реакция руководителя в случае выявления нарушения требований безопасности труда? 3. Какие инициативы в области безопасности труда разрабатываются и реализуются? Каков ожидаемый результат их реализации? Какова ваша роль в этом процессе? / 1. Do employees and managers comply with labor safety requirements? 2. What is the manager's reaction in case of violation of labor safety requirements? 3. What safety initiatives are being developed and implemented? What is the expected result of their implementation? What is your role in the process?
9. Инфраструктура бизнес-системы / 9. Business infrastructure	1. Какие результаты Ассессмента (метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей) руководителя службы развития? 2. Какие инструменты вы используете и почему? Достаточно ли использования данных инструментов? Каков состав вашей матрицы навыков и почему? 3. Каковы цели сотрудников и службы в целом? Кто является заказчиком? Какова мотивация участников команды? 4. Какова методология реализации улучшений и почему? Насколько она вариативна? Как вы определяете эффективность методологии? Как выстроен процесс совершенствования методологии? / 1. What are the results of the assessment (a method of comprehensive personnel assessment based on the use of complementary methods, focused on assessing the real qualities of employees, their psychological and professional characteristics) of the head of the development service? 2. What tools do you use and why? Are these tools enough? What is the composition of your skills matrix and why? 3. What are the goals of the staff and the service as a whole? Who is the customer? What is the motivation of the team members? 4. What is the methodology for implementing improvements and why? How variable is it? How do you measure the effectiveness of a methodology?
10. Роль генерального директора / 10. Role of the CEO	1. Существует ли у вас цель по формированию культуры постоянного совершенствования? Каковы критерии ее достижения? 2. Как данная цель каскадирована на уровень директоров? / 1. Do you have a goal of fostering a culture of continuous improvement? Which criteria are for its achieving? 2. How is this goal cascaded to the director level?
11. Конфигурация бизнес-системы / 11. Business system configuration	1. Каковы цели формирования бизнес-системы «Северстали»? Какие средства их достижения задействованы? 2. Каковы принципы формирования бизнес-системы? / 1. What are the goals of forming Severstal's business system? What means of achieving them are involved? 2. What are the principles of forming a business system?

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Выявив несоответствия в рамках аудитов, предприятие должно:

- а) определить несоответствия;
- б) реагировать на несоответствия и в зависимости от ситуации:
  - применять контроль и исправление несоответствий;
  - устранять последствия несоответствий.
- в) оценивать достаточность действий по устранению причин несоответствия для того, чтобы оно не повторялось и не происходило в другом месте, посредством:
  - анализа несоответствий;
  - определения причин возникновения отклонений;
  - определения наличия и возможности возникновения похожих несоответствий;
- г) выполнять требуемые действия;
- д) анализировать результативность принятых корректирующих действий;
- е) при необходимости вносить изменения в матрицу устойчивого развития;

- ж) разработать предупреждающие действия;
- з) убедиться, при необходимости, что поставщики участвуют в оценке соответствия и рассмотрении несоответствий.

Корректирующие действия должны быть адекватны последствиям выявленных несоответствий.

## Выводы

Рассмотренная система оценки уровня устойчивого развития предприятия показала свою адекватность на долгосрочном горизонте. Применение представленного методологического подхода на базе предложенных одиннадцати элементов в практической деятельности предприятий позволит правильно приоритизировать точки приложения усилий и правильно выбрать перечень применяемых инструментов. С позиций экономических эффектов для предприятия данный подход способствует обеспечению устойчивости полученных результатов и рациональному использованию ресурсов для проводимых изменений.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васин Н.С. Факторы, влияющие на устойчивость развития и функционирования предприятия. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2014;10(48):56–64.
2. Овсянников С.В. Формирование механизма антикризисного управления для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; 2012. 34 с.
3. Кондаурова Д.С. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара: Самар. гос. экон. ун-т; 2015. 20 с.
4. Рассветов С.А. Резервы управления устойчивым развитием промышленных предприятий. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов: Сарат. гос. соц.-эконом. ун-т; 2013. 22 с.
5. Базарова Л.А. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий: методология и технология. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2014. 33 с.
6. Бармашова Л.В., Кучерова Е.Н. Концептуальные аспекты устойчивого развития предприятия. Вязьма: ВФ ГОУ МГИУ; 2010. 93 с.
7. Коряков А.Г. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: теория, методология, практика. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: МИТХТ; 2012. 31с.
8. Мисхожев Э.Р. Теория и методология управления экономической устойчивостью промышленных предприятий. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2013. 41 с.
9. Платко А.Ю. Теория и методология формирования устойчивого развития автомобильной промышленности. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: МАМИ; 2013. 48 с.
10. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. Ереван: Айастан; 1990. 352 с.
11. Crosby Ph.В. *Completeness: Quality for the 21<sup>st</sup> century*. New York: Dutton; 1992. 272 p.
12. Шеллинг Ф. Сочинения в 2-х т. Пер. с нем. Т. 1. М.: Мысль; 1987. 637 с.
13. Конт О. Дух позитивной философии. Западно-европейская социология XIX века. Пер. с франц., англ. М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления; 1996:7–93.
14. Grey С. The folly of change. *World Business*. 28 March. 2006.

## REFERENCES

1. Vasin N.S. Factors affecting the sustainability of development and operation of an enterprise. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2014;10(48):56–64. (In Russ.).
2. Ovsyannikov S.V. Formation of an anti-crisis management mechanism to ensure sustainable development of industrial enterprises. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Voronezh: Voronezh State University of Engineering Technologies; 2012. 34 p. (In Russ.).
3. Kondaurova D.S. Improvement of the mechanism for managing the sustainable development of an industrial enterprise. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Samara: Samara State Economic University; 2015. 20 p. (In Russ.).
4. Rassvetov S.A. Reserves for managing sustainable development of industrial enterprises. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Saratov: Saratov State Social and Economic University; 2013. 22 p. (In Russ.).
5. Bazarova L.A. Sustainable development management of industrial enterprises: Methodology and technology. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2014. 33 p. (In Russ.).
6. Barmashova L.V., Kucherova E.N. Conceptual aspects of sustainable development of the enterprise. Vyazma: Branch of the Moscow State Industrial University; 2010. 93 p. (In Russ.).
7. Koryakov A.G. Industrial enterprise sustainable development management: Theory, methodology, practice. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: MIREA – Russian Technological University; 2012. 31 p. (In Russ.).
8. Miskhozhev E.R. Theory and methodology of managing the economic stability of industrial enterprises. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2013. 41 p. (In Russ.).
9. Platko A. Yu. Theory and methodology for the formation of sustainable development of the automotive industry. Dr. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Moscow State Machine-Building University; 2013. 48 p. (In Russ.).
10. Ford H. My life and work. New York: Garden City Books; 1922. 280 p. (Russ. ed.: Ford H. Moya zhizn', moi dostizheniya. Yerevan: Hayastan; 1990. 352 p.).
11. Crosby Ph.B. Completeness: Quality for the 21<sup>st</sup> century. New York: Dutton; 1992. 272 p.
12. Schelling F. Works in 2 vols. Transl. from German. Vol. 1. Moscow: Mysl'; 1987. 637 p. (In Russ.).
13. Comte A. Discours sur l'esprit positif. In: Western European sociology of the 19<sup>th</sup> century. Transl. from French, Eng. Moscow: International University of Business and Management; 1996:7–93. (In Russ.).
14. Grey C. The folly of change. World Business. 28 March. 2006.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Александр Владимирович Колобов** — кандидат технических наук, директор по развитию бизнес-системы ООО «Севергрупп», Москва, Россия  
avkolobov@severgroup.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Alexander V. Kolobov** — Cand. Sci. (Eng.), Director of Business system development, Severgroup LLC, Moscow, Russia  
avkolobov@severgroup.ru

*Статья поступила в редакцию 31.07.2020; после рецензирования 14.08.2020; принята к публикации 25.08.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 31.07.2020; revised on 14.08.2020 and accepted for publication on 25.08.2020.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-33-47

УДК 33.1(045)

JEL O32

# Система оценки организационного, человеческого и потребительского капитала для эффективного управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичных цифровых компаний

О.В. Лосева<sup>а</sup>, Н.М. Абдикеев<sup>б</sup><sup>а,б</sup> Финансовый университет, Москва, Россия<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5241-0728>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5999-0542>

## АННОТАЦИЯ

Для высокотехнологичных компаний, ориентированных на цифровизацию бизнеса, актуальной является проблема формирования эффективных команд по созданию, внедрению и коммерциализации инновационных продуктов. В статье предложено решение данной проблемы на основе разработанной методики оценки человеческого интеллектуального потенциала. Раскрыто содержание сенсорной, эмоциональной, логической, креативной, социально-культурной и экономической составляющих интеллекта и описано их функциональное взаимодействие при осуществлении командной инновационной деятельности. Представлена методика определения интегрального показателя индивидуального интеллектуального потенциала на основе взвешенной балльной оценки структурных компонентов интеллекта. Описан алгоритм нахождения коэффициента синергии и потенциала команды. Приведены результаты апробации методики в деятельности международной российской компании «Яндекс» (на примере регионального отделения). По итогам апробации выделены дополнительные направления применения разработанной методики.

**Ключевые слова:** человеческий интеллектуальный потенциал; оценка; инновационная деятельность; структура интеллекта; коммуникации в эффективной команде; синергетический эффект; высокотехнологичная цифровая компания

**Для цитирования:** Лосева О.В., Абдикеев Н.М. Система оценки организационного, человеческого и потребительского капитала для эффективного управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичных цифровых компаний. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):33-47. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-33-47

## ORIGINAL PAPER

## System for Evaluating Organizational, Human and Consumer Capital for Effective Management of Intellectual Capital of High-Tech Digital Companies

O.V. Loseva<sup>а</sup>, N.M. Abdikeev<sup>б</sup>

Financial University, Moscow, Russia

<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5241-0728>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5999-0542>

## ABSTRACT

The problem of forming effective teams for creating, implementing and commercializing innovative products is relevant for high-tech companies focused on business digitalization. The paper offers a solution to this problem based on the developed methodology for assessing human intellectual potential. The content of sensory, emotional, logical, creative, socio-cultural and economic components of intelligence is revealed and their functional interaction in the implementation of team innovation is described. The study presents a method for determining the integral indicator of

© Лосева О.В., Абдикеев Н.М., 2020

individual intellectual potential based on a weighted score of structural components of intelligence. There was described an algorithm for finding the synergy coefficient and team potential. Also, there were presented testing results of the methodology in the activities of the international Russian company “Yandex” (on the example of a regional branch). Based on the testing results, additional areas of application of the developed methodology were identified.

**Keywords:** human intellectual potential; assessment; innovative activity; structure of intelligence; communication in an effective team; synergistic effect; high-tech digital company

**For citation:** Loseva O.V., Abdikeev N.M. System for evaluating organizational, human and consumer capital for effective management of intellectual capital of high-tech digital companies. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):33-47. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-33-47

## Введение

В свете последних внешнеполитических вызовов российская экономика остро нуждается в новых драйверах развития высокотехнологичного бизнеса, что позволит ускорить социально-экономический рост страны, обеспечить технологическое обновление и цифровизацию экономики. Таким драйвером может стать человеческий интеллектуальный потенциал организации, поскольку инновационные изменения невозможны без эффективных команд работников, способных к генерации новых идей и продуктивному использованию имеющихся знаний. Особое значение такие команды приобретают для цифровых предприятий, для которых бесконтактное командное взаимодействие сотрудников играет первостепенную роль в успешном продвижении цифровых продуктов на международные рынки.

Как показывают данные рейтинга глобальной конкурентоспособности<sup>1</sup> Россия занимает только 38-е место из 137 стран мира, в том числе из-за слабых позиций по индикаторам, связанным с человеческим фактором: качество системы образования — 64; качество управленческих школ — 65; опора на профессиональный менеджмент — 93; способность страны удерживать таланты — 59; способность страны привлекать таланты — 77; опора на профессиональный менеджмент — 85; сотрудничество в отношениях между трудом и работодателем — 90; поглощение технологий на уровне фирмы — 72; способность к инновациям — 65, что в целом характеризует слабую способность российского общества к эффективному использованию существующего и созданию нового знания.

Исходя из этого, актуальным является переход к человеко-ориентированной концепции управле-

ния инновационной деятельностью высокотехнологичных организаций, где ведущая роль принадлежит развитию интеллектуального потенциала, и на этой основе формированию эффективных команд работников, обладающих коммуникативными навыками и дополняющих друг друга.

Вопросы влияния человеческого интеллектуального потенциала на инновационное развитие рассматривались с различных точек зрения в работах многих исследователей (В. Ву; С. Тео; Н. Угалд-Бинде; В. Лу; К. Карраро; О. В. Лосева; Н. М. Абдикеев; Е. Л. Морева и др.) [1–8].

Научным базисом оценки интеллектуального потенциала работника являются труды Дж. Брунер; У. Найссер; Р. Штернберг; Г. Айзенк; Г. Гарднер; У. Джеймс; Дж. Келли; Р. Солсо; М. А. Хьюзлид и др. [9–17], посвященные психологическим аспектам интеллекта и когнитивной психологии и являющиеся научной основой для оценки интеллектуального потенциала работника.

С точки зрения человеко-ориентированного подхода этот потенциал в высокотехнологичных цифровых предприятиях должен рассматриваться не только с позиции его способности к восприятию новой информации, выдвиганию конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач и новых способов решения стандартных задач. Уровень развития данных способностей во многом приобретенных, а не заданных генетически, определяется уровнем сформированности сенсорной, эмоциональной, логической, креативной, социально-культурной и экономической составляющих человеческого интеллекта. Это предполагает использование соответствующей модели комплексной оценки интеллектуального потенциала работников, внедрение которой повысит качество командной инновационной деятельности, что в итоге обеспечит конкурентные преимущества высокотехнологичных организаций в цифровой экономике.

<sup>1</sup> The Global Competitiveness Index 2017–2018. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2018/10/GCR 2018.pdf> (дата обращения: 27.07.2020).

Таблица 1 / Table 1

**Практическое применение оценки и содержательных областей типов интеллекта /  
Practical application of assessment and content areas of intelligence types**

Тип интеллекта и его характеристики / Type of intelligence and its characteristics	Практическое применение оценки / Practical application of the assessment	Содержательные области / Content areas
<p>Сенсорный интеллект (психические процессы, такие как внимание, концентрация, распознавание реальных объектов и себя как личности, их отражение и запоминание) / Sensory Intelligence [psychic processes like attention, concentration, recognition of real-life objects and of self as individual (personality), their reflection and memorization]</p>	<p>Определяет уровень развития интеллекта как средства адекватного отражения действительности, способности запоминать, хранить и воспроизводить информацию во времени. Используется для управления ментальными структурами / For determining the developed level of intelligence as a faculty of adequate reality reflection, the capability to remember, keep, and reproduce information in time. It is involved in the management of mental structures</p>	<p>Восприятие (целостность, постоянство, апперцепция, эмоциональная окраска) / Perception (integrity, constancy, apperception, emotional coloring)</p> <p>Внимание (скорость, громкость, длительность, переключение) / Attention (speed, volume, duration, switching over)</p> <p>Доминирующее полушарие (правое – эмоционально-образное восприятие, левое – логическое восприятие) / Dominating hemisphere (the right – emotional and imaginative perception, the left – logical perception)</p> <p>Память (на основе типа рецептора, длительности хранения информации) / Memory (based on the type of receptor, based on the duration of information keeping)</p> <p>Тип репрезентативной системы (визуальная, звуковая, кинестетическая, интуитивная) / Type of representative system (visual, audio, kinesthetic, intuitive)</p> <p>Тип пространственного восприятия / Type of spatial perception</p> <p>Интроверсия/экстраверсия / Introversion/extraversion</p>
<p>Эмоциональный интеллект (группа психических характеристик, способствующих осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций других людей) / Emotional Intelligence (a group of mental characteristics facilitating the realization and understanding of own emotions and emotions of others)</p>	<p>Определяет индивидуальную специфику эмоционального выражения, способность понимать собственные эмоции и управлять собственными эмоциональными состояниями / For determining individual specifics of emotional expression, capability to understand own emotions and to manage own emotional states</p>	<p>Характеристики эмоционального переживания (интенсивность, длительность, глубина) / Characteristics of emotional experience (intensity, duration, depth)</p> <p>Эмоции как совокупность характеристик эмоционального переживания (невроз, аффект, стресс, переживания) / Emotions as a combination of characteristics of emotional experience (neurosis, affect, stress, feelings)</p> <p>Эмоциональный менеджмент (ментальный, физический, психотехнический) / Emotional management (mental, physical, psychotechnical)</p>
<p>Логический интеллект (ментальные мыслительные структуры для управления восприятием реальности, заключающиеся в обработке и/или преобразовании воспринимаемой поступающей информации с целью дальнейшего генерирования новых знаний) / Logical Intelligence (mental thought structures for the management of reality perception that lies in the processing and/or transformation of the perceived incoming information for the purpose of further generation of new knowledge)</p>	<p>Определяет специфику рефлексивных (психических) процессов восприятия действительности, способность к исследовательской деятельности, логическому мышлению, обучению, анализу, созданию и внедрению инноваций / For determining specifics of reflective (mental) processes of reality perception, the capacity for research activities, to think logically, to learn, to analyze, to create and introduce innovations</p>	<p>Общие характеристики отражения (ширина, глубина, скорость, критичность, гибкость) / Overall reflection characteristics (width, depth, speed, criticism, flexibility)</p> <p>Аннотация (обработка понятий, суждений, выводов, абстракция) / Abstract (handling of notions, judgments, conclusions, abstraction)</p> <p>Визуальное образное мышление / Visual-image thinking</p> <p>Визуальное актерское мышление / Visual-acting thinking</p> <p>Математическое мышление / Mathematical thinking</p> <p>Пространственное мышление / Spatial thinking</p> <p>Типы мышления (конвергентный – способность находить единственно верное решение в данном контексте, дивергентный – способность находить решения вне стереотипов) / Types of thinking (convergent – the ability to find the only true solution in the given context, divergent – the ability to find solutions beyond stereotypes)</p>

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Тип интеллекта и его характеристики / Type of intelligence and its characteristics	Практическое применение оценки / Practical application of the assessment	Содержательные области / Content areas
Креативный интеллект (это сущность сенсорного, эмоционального, логического и социокультурного интеллектов, выполняющих важнейшую функцию интеллекта в инновационной экономике – накопление информации и генерацию знаний) / Creative Intelligence (it is the essence of sensory, emotional, logical, and socio-cultural intelligences fulfilling the most crucial function in innovative economy – the accrual of information and knowledge)	Определяет рефлексивную способность личности к творчеству, характер творческого потенциала. Развитие всех других видов интеллекта возможно, например освоение новых способов запоминания информации, новых способов мышления, моделей поведения / For determining individual's reflective capacity for creativity, the nature of creative potential. The development of all other types of intelligence is possible, for example, the mastering of new ways of memorizing information, new ways of thinking, behavior models	Творческие способности (чувствительность к проблемам, оригинальность) / Creative abilities (sensitivity to problems, originality) Черты, присущие творчеству (независимость, любознательность, потребность в самовыражении, интеллектуальная подвижность, критический взгляд на реальность) / Traits attributable to creativity (independence, curiosity, need for self-expression, intellectual agility, critical view on reality) Типы креативности (вызов – многовариантное конструктивное решение выявленных проблем, перспектива – мотивированное стремление создать гармонию, красоту или выйти за пределы реальности) / Creativity types (challenge – multi-optional constructive solution of identified problems, perspective – motivated desire to create harmony, beauty, or to go beyond the limits of reality)
Социокультурный интеллект (социальный успех, выраженный в принятии командой и/или руководством компании и зависящий от эффективности социальных отношений) / Socio-Cultural Intelligence (social success expressed in acceptance by the team and/or company's management and dependent on the efficiency of social relationships)	Определяет способность запоминать, хранить и воспроизводить социально значимую информацию; способность работника адаптироваться к компании и обществу как социального существа. Результаты оценки используются при распределении ролей в коллективе, при управлении и самоуправлении социальным развитием личности / For determining the capability to remember, keep, and reproduce socially meaningful information; capability of the employee to adapt to the company and society as a social being. Assessment results are used for the distribution of roles in a team, management and self-management of social and personality development	Социальная память (относится к окружающим людям, к событиям в социальной среде) / Social memory (relates to surrounding people, to events in the social environment) Формальные социальные роли (понимание должностных обязанностей и ответственности, возможные модели социального поведения при выполнении должностных ролей) / Formal social roles (understanding of official duties and responsibilities, possible patterns of social behavior when playing job role) Социальные навыки (производит оценку собственных личностных черт и черт других, выявляет потребности, интересы, мотивы собственного поведения и поведения других, определяет собственный социальный статус и статус других, коммуникативные навыки) / Social skills (makes assessment of own personal traits and traits of others, identifies needs, interests, motives of own behavior and the behavior of others, determines own social status and the status of others, communication skills)
Экономический интеллект (стоит в конце цепочки интеллектуальных практик, формируемых другими типами интеллекта, и обеспечивает способность индивида преобразовывать свой внутренний и внешний реальный мир с целью получения экономической выгоды) / Economic Intelligence (stands at the end of the chain of intellectual practices formed by other types of intelligence and ensures the individual's capability to transform his/her both internal and external real world for the purpose of economic gain)	Определяет способность работника извлекать экономическую выгоду из использования своего интеллектуального потенциала, возможность успешного встраивания реального мира в систему социально-экономических отношений, наличие практико-ориентированной и теоретической базы знаний для осуществления хозяйственной деятельности / For determining employees' capability to derive economic benefit from the use of his/her intellectual potential, the possibility to successfully build the real-world into the system of social and economic relations, the availability of practice-oriented and theoretical knowledge base to realize economic activities	Предпринимательское мышление (способность к экономическому прогнозированию, экономическому предвидению, прогрессивному и инновационному мышлению, практическому мышлению и прагматизму) / Entrepreneurial thinking (ability to economic forecasting, economic foresight, progressive and innovative thinking, practical thinking and pragmatism) Черты характера (целеустремленный, волевой, уверенный в себе, трудолюбивый, ответственный и стрессоустойчивый) / Traits (purpose-driven, strong-willed, self-confident, hard-working, responsible, and stress-resistant) Ценности (установить уважение к результату труда, ожидать получения экономической выгоды не только ради жизненных благ, но и для интеллектуального роста и/или социального партнерства) / Values (establish respect for labor outcome, expect getting economic benefit not only for the sake of life essentials, but also for the intellectual growth and/or social partnership) Профессиональные и экономические управленческие знания / Professional and economic knowledge management

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Отличительной чертой данной модели должна стать новая структура интеллектуального потенциала, базирующаяся на выделенных компонентах интеллекта работника, генетически заданных или приобретенных в процессе профессионально-личностного становления.

### **Определение цели исследования. Структура интеллектуального потенциала работника**

Под интеллектуальным потенциалом работника авторами статьи подразумевают достигнутый им уровень интеллекта и накопленные в результате практического опыта имплицитные (внутренние) неявные знания, которые обладают социально-экономической ценностью, полезностью.

Для трансформации имплицитных знаний работников в эксплицитные и их последующего эффективного использования в командном взаимодействии при осуществлении инновационной деятельности требуется сознательное управление человеческим интеллектуальным потенциалом организации.

С этой целью необходимо:

1) выделить характеристики и свойства каждого вида интеллекта, определяющие особенности ментального опыта работника, которые влияют на качество командной инновационной деятельности;

2) рассмотреть функциональное взаимодействие структурных составляющих интеллекта при командной работе;

3) разработать методику оценки человеческого интеллектуального потенциала команды с учетом синергетического эффекта взаимодействия работников.

Рассмотрим типы интеллекта и их базовые содержательные составляющие (объекты оценки) (табл. 1).

Функциональное взаимодействие выделенных структурных составляющих интеллекта в командной инновационной деятельности с учетом описанных содержательных областей заключается в следующем (см. рисунок).

Таким образом, интеллектуальный потенциал работника является интегральной характеристикой, включающей две взаимосвязанные составляющие:

1. Интеллектуальный потенциал, формируемый самим работником и представляющий собой ре-

зультат внутренней ментальной деятельности на основе сенсорного, эмоционального логического и креативного интеллектов. Его можно условно назвать «Я-потенциалом» или «чистым потенциалом», подчеркнув относительную независимость от командной деятельности.

2. Интеллектуальный потенциал, формируемый в процессе взаимодействия и коммуникаций в команде, в основе которого лежит социально-культурный и экономический интеллект работников. Его можно назвать «Мы-потенциалом» или «потенциалом сотрудничества».

Гармонизация указанных составляющих обеспечивает всестороннее развитие работников, эффективную индивидуальную и командную инновационную деятельность в организации.

При этом необходима оценка как отдельных компонентов интеллекта работника, так и некая интегральная характеристика интеллектуального потенциала работника, команды и организации в целом.

Таким образом, целью исследования является разработка методики оценки человеческого интеллектуального потенциала в интересах инновационного развития российских высокотехнологичных организаций и ее практическая апробация.

### **Методология исследования**

Интегральный показатель интеллектуального потенциала работника (ИПР).

Исходя из структуры интеллекта и выделенных содержательных областей (см. табл. 1), интегральный показатель интеллектуального потенциала работника  $IPI$  (интеллектуальный потенциал индивидуума) предлагается определять по формуле (1):

$$IPI = \sum_{i=1}^6 k_i A_i, \quad (1)$$

где  $A_i$  ( $i = 1...6$ ) — балльная оценка структурных видов интеллекта (сенсорного, эмоционального, логического, креативного, социально-культурного и экономического);

$k_i$  ( $\sum k_i = 1$ ) — коэффициент, показывающий вес той или иной структурной составляющей интеллекта в зависимости от целей и задач оценки ИПР.

Процедуры оценки видов индивидуального интеллектуального потенциала  $A_i$  базируются на использовании авторских личностных опросни-

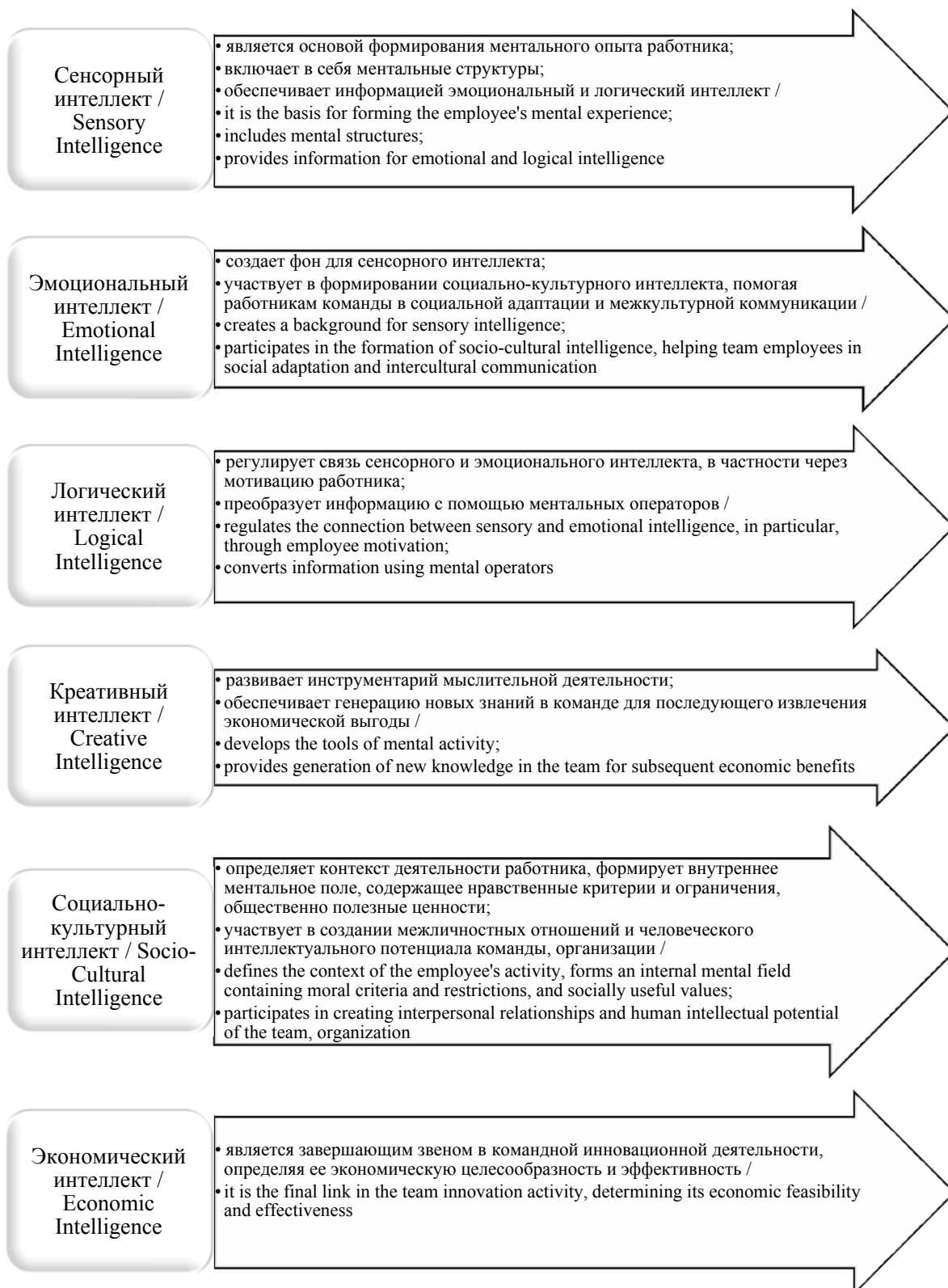


Рис. / Fig. **Функциональное взаимодействие структурных составляющих интеллекта в инновационной деятельности / The functional interaction between the selected intelligence structural components involved in innovation activities**

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ков, которые дают первичную оценку  $A_i$  на основе рефлексии.

Для оценки  $IPI$  по формуле (1) требуется, чтобы все  $A_i$  изменялись в одном диапазоне. С этой целью опишем каждую структурную составляющую  $A_i$  через признаки-свойства ( $X_j$ ), в частности, содержательную область «восприятие» сенсорного интеллекта представим компонентами целостности, константности, апперцепции, эмоциональной окраски (см. табл. 1). Затем каждый признак-свойство оценим через качественную характеристику, имеющую пять степеней проявления (категорий): «низкий» — 1; «ниже среднего» — 2; «средний» — 3; «выше среднего» — 4; «высокий» — 5.

Для определения уровня используются составленные авторами специальные рефлексивные опросники. В итоге каждая структурная составляющая интеллекта  $A_i$  оценивается по формуле (2) и попадает в диапазон от 1 до 5:

$$A_i = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m}, \quad (2)$$

где  $X$  — значение свойства-признака;  $m$  — число свойств.

Сам признак  $X$  аналогично определяется через среднюю арифметическую баллов, полученных при ответах работника на тестовые вопросы по каждой содержательной области интеллекта:

$$X_j = \frac{\sum_{l=1}^v b_l}{v}, \quad (3)$$

где  $b$  — балльная оценка ответа (от 1 до 5);  $v$  — число вопросов, характеризующих данный признак.

Далее необходимо определить подходы к оценке весовых коэффициентов  $k_i$  в формуле (1).

Значения весов рекомендуется определять в зависимости от целей оценки ИПР и потребностей субъектов оценки. В качестве субъекта оценки может выступать сам оцениваемый, его руководитель, менеджер по персоналу, психолог, тьютер.

1. Все веса равны.

Подход используется для самооценки работника как личности. В этом случае упор делается на сравнительный анализ шести структурных составляющих ИПР с последующей углубленной рефлексией работника в целях определения неиспользуемых резервов и пробелов в своем развитии.

$$IPI = 1/6 \sum_{i=1}^6 A_i. \quad (6)$$

2. Веса определяются с учетом сложности управления видом интеллекта.

При определении весов предлагается учитывать степень управляемости формированием и развитием структурных составляющих ИПР. Интеллект человека имеет физиологическое ( $F$ ), психологическое ( $P$ ) и социально-экономическое ( $SE$ ) содержание. Изменение генетически заданных особенностей сенсорного интеллекта, эмоциональных реакций требует больше усилий, чем всех остальных видов интеллекта. А задача развития логических или креативных способностей более трудная, чем приобретение предпринимательских или социально-культурных навыков. Исходя из этого, нами определены следующие ранги  $A_i$  и соответствующие значения весов  $k_i$  (табл. 2).

Подход следует применять:

- при сравнительной характеристике работников по уровню развития ИПР;
- при определении уровня развития человеческого интеллектуального потенциала команды или организации в целом.

3. Веса определяются экспертами.

При формировании команды эксперты могут определять значения весов, исходя из необходимости выполнять поставленную цель и/или достичь максимального синергетического эффекта от взаимодействия в группе. В этом случае высокую значимость будут иметь соответственно экономическая и креативная составляющие интеллекта. Также высокий уровень должен иметь социально-культурный интеллект, без которого невозможна эффективная командная работа.

При кадровых перестановках или приеме нового работника эксперты определяют веса  $A_i$  с учетом специфики занимаемой должности и соответствующих характеристик.

Таким образом, веса  $A_i$  ранжируются по принципу: чем значимость структурной составляющей интеллекта для достижения поставленной цели больше, тем выше ранг: 3 — самый значимый вид интеллекта; 2 — существенный; 1 — наименее значимый.

Степень согласованности мнений экспертов предлагается оценивать с использованием коэффициента конкордации. Для этого составляется ма-

Таблица 2 / Table 2

Значения весов для различных структурных составляющих интеллекта с учетом сложности управления /  
Values of weights for various structural components of intelligence considering the complexity of management

№	Тип интеллекта $A_i$ / Type of intelligence $A_i$	Содержание интеллекта / The content of the intelligence	Ранг, характеризующий степень управляемости $A_i$ / Rank that characterizes the degree of controllability of $A_i$	Значения весов ( $\sum k_i = 1$ ) / Weight value ( $\sum k_i = 1$ )
1	A1 – сенсорный интеллект / Sensory Intelligence	$F$	1	0,125
2	A2 – эмоциональный интеллект / Emotional Intelligence	$F$	1	0,125
3	A3 – логический интеллект / Logical Intelligence	$P$	2	0,175
4	A4 – креативный интеллект / Creative Intelligence	$P$	2	0,175
5	A5 – социально-культурный интеллект / Socio-Cultural Intelligence	$SE$	3	0,2
6	A6 – экономический интеллект / Economic Intelligence	$SE$	3	0,2

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

трица с результатами экспертного ранжирования структурных составляющих интеллекта (табл. 3).

Множественный коэффициент конкордации (согласованности) имеет вид:

$$w = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^n |x_{ik} - x_{jk}|}{nm(m-1)(K-1)}, \quad (5)$$

где  $K$  – число категорий качества.

Коэффициент  $w$  ( $0 < w < 1$ ) показываем степень согласованности мнений экспертов, определивших ранги шести видов интеллекта. При  $w \geq 0,75$  степень согласованности признается достаточной для определения значений весов  $k_i$ , исходя из числа полученных максимальных и минимальных рангов по каждому виду интеллекта и условия  $\sum k_i = 1$ .

Оценка интеллектуального потенциала команды с учетом эффекта синергии.

Человеческий интеллектуальный потенциал команды не является простой суммой интеллектуальных потенциалов входящих в нее работников, а представляет собой интегральную величину, учитывающую эффект от их взаимодействия (синергию):

$$IPG = s \cdot \overline{IPI}, \quad (6)$$

где  $s$  – коэффициент синергии;

$$\overline{IPI} = \frac{\sum_{i=1}^n IPI}{n}, \quad (7)$$

где  $n$  – число членов группы.

Коэффициент синергии  $s$  характеризует степень сходства («родства») работников, которая определяется по матрице (табл. 4) с использованием коэффициента парной конкордации  $w'$  (8):

$$w' = 1 - \frac{\sum_{j=1}^n |a_{1j} - a_{2j}|}{n(K-1)}, \quad (8)$$

$n$  – число видов интеллекта, отобранных экспертами для оценки;

$a_{ij}$  – качественное значение  $j$ -й составляющей интеллекта у  $i$ -го работника.

Из совокупности работников формируются кластеры по следующему алгоритму.

Шаг 1. Строят матрицу попарных сходств  $N$ -работников, симметричную относительно главной



Таблица 3 / Table 3

## Матрица данных экспертного ранжирования / Expert ranking data matrix

	$A_1$	$A_2$	...	$A_6$
$\mathcal{E}_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{16}$
$\mathcal{E}_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{26}$
...	...	...	...	...
$\mathcal{E}_m$	$x_{m1}$	$x_{m2}$	...	$x_{m6}$

Примечание / Note:

$A_j$  – вид интеллекта / type of intelligence;

$\mathcal{E}_i$  – объекты (эксперты) / objects (experts);

$x_{ij}$  – значение  $i$ -й строки и  $j$ -го столбца (соответствующий ранг  $A_j$ ) / the value of the  $i$ -th row and  $j$ -th column (corresponding rank  $A_j$ );

$m$  – число экспертов / number of experts.

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 4 / Table 4

Матрица для определения коэффициента парной конкордации /  
Matrix for determining the coefficient of paired concordance

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$P_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$
$P_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$
...			...	
$P_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	...	$a_{mn}$

Примечание / Note:

$P_i$  – работник / worker;

$A_j$  – составляющая интеллекта,  $i = 1..m, j = 1..n$  / component of intelligence,  $i = 1..m, j = 1..n$ .

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 5 / Table 5

## Матрица парных сходств / Paired Similarity Matrix

	$P_1$	$P_2$	...	$P_{N-1}$	$P_N$
$P_1$	1	$w'_{12}$		$w'_{1N-1}$	$w'_{1N}$
$P_2$		1		$w'_{2N-1}$	$w'_{2N}$
...			1	...	...
$P_N$				1	$w'_{NN}$
$P_{N-1}$					1

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

диагонали. Коэффициент конкордации у работника с самим собой равен 1 (табл. 5).

Шаг 2. Из каждой строки полученной матрицы попарных сходств объектов выписываются работники с требуемой степенью сходства (близостью  $w$  к единице).

Шаг 3. Далее используется следующий итерационный метод формирования кластеров:

1) выбирается кластер с наибольшим числом объектов;

2) если таких кластеров несколько, то из них выбирается с требуемой плотностью, формула (9);

3) объекты выбранного кластера вычеркиваются из набора остальных;

4) составляется новая таблица кластеров из оставшихся объектов;

5) пункты 1–4 повторяются, пока хотя бы в одном кластере более двух работников.

Плотность кластера определяется по формуле

$$\rho = 1 - \frac{\sigma^2}{n(K-1)}, \quad (9)$$

где  $\sigma^2$  — дисперсия.

Для характеристики уровня плотности рекомендуется *табл. 6*.

Для определения взаимосвязи показателей  $s$  и  $\rho$  могут использоваться два принципа.

1. Принцип взаимодополнения работников по видам интеллекта  $A_i$  предполагает, что в интеллектуально-инновационной деятельности группы (команды) виды интеллекта равнозначны, что обеспечивает сбалансированность и устойчивость командной работы.

В этом случае в столбцах матрицы 4 будут находиться значения всех шести структурных составляющих  $A_i$ . Чем меньше степень сходства сотрудников кластера по составляющим  $A_i$ , тем меньше плотность кластера и тем лучше их взаимодополнение, а следовательно, и уровень синергии. Тогда таблица количественной связи показателей  $s$  и  $\rho$ , полученная экспертным путем, будет иметь вид (*табл. 7*).

2. Принцип усиления значимости отдельных составляющих интеллектуального потенциала предполагает, что в интеллектуально-инновационной деятельности команды должен преобладать какой-то один или несколько видов интеллекта, например в группе, занимающейся разработкой нового вида продукции, на первое место выходит креативная составляющая интеллекта.

В этом случае в столбцах матрицы (см. *табл. 4*) будут находиться те виды  $A_i$ , которые согласно мнению эксперта имеют самый высокий ранг ( $r = 3$ ) или значимость для данной группы.

Показатели  $s$  и  $\rho$  при этом изменяются прямо пропорционально: чем выше плотность кластера, тем выше уровень синергии (*табл. 8*).

Выбор того или иного принципа для определения коэффициента синергии осуществляется

исходя из целей оценки и с учетом практического опыта работы с предлагаемой методикой.

## Результаты исследования

Предложенная авторская методика оценки человеческого интеллектуального потенциала была апробирована в деятельности компании «Яндекс». Это транснациональная российская компания, владеющая одноименной системой поиска в сети, интернет-порталами и службами в нескольких странах. Наиболее заметное положение занимает на рынках России, Турции, Белоруссии и Казахстана. Однако представительства организации есть также в Германии, Швейцарии, Нидерландах и Китае.

Эксперимент осуществлялся в несколько этапов.

1. Формирование выборки работников (30 человек) из подразделений компании «Яндекс», осуществляющих разработку, внедрение и коммерциализацию инновационных продуктов.

2. Оценка составляющих интеллектуального потенциала работников на базе авторских опросников на рефлексию и составление *табл. 4*.

3. Кластеризация работников по принципу взаимодополнения по видам интеллекта (тем больше степень сходства по шести составляющим интеллекта, тем лучше). Формирование первой экспериментальной группы. Оценка коэффициента синергии и человеческого интеллектуального потенциала группы.

4. Кластеризация оставшихся работников по принципу усиления отдельных составляющих интеллекта — социально-культурной и экономической. Формирование второй экспериментальной группы. Оценка коэффициента синергии и человеческого интеллектуального потенциала группы.

5. Формирование из оставшихся работников контрольной группы. Оценка человеческого интеллектуального потенциала группы.

6. Постановка перед группами задачи реализации инновационного проекта по выводу новых продуктов «Яндекса» на рынок.

7. Оценка полученных группами результатов реализации проекта.

8. Оценка степени удовлетворенности работников экспериментальных и контрольной групп качеством командной деятельности.

По результатам этапов 1–5 получена следующая *табл. 9*.

Таблица 6 / Table 6

Уровень плотности кластера в зависимости от  $\rho$  / Cluster density level depending on  $\rho$ 

$\rho = 1$	Абсолютная плотность / Absolute density
$0,9 \leq \rho < 1$	Высокая плотность / High density
$0,8 \leq \rho < 0,9$	Средняя плотность / Average density
$0,7 \leq \rho < 0,8$	Плотность ниже среднего / Lower than average density
$\rho < 0,7$	Слабая плотность / Weak density

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 7 / Table 7

## Связь плотности кластера и синергии по принципу взаимодополнения интеллектов работников / The connection of cluster density and synergy based on the principle of the staff intelligence's complementarity

Степень сходства работников / Degree of similarity of employees	$\rho$	$s$
Высокое сходство / High similarity	$0,9 \leq \rho < 1$	1,05
Хорошее сходство / Good similarity	$0,8 \leq \rho < 0,9$	1,2
Умеренное сходство / Moderate similarity	$0,7 \leq \rho < 0,8$	1,35
Слабое сходство / Faint similarity	$\rho < 0,7$	1,5

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 8 / Table 8

## Связь плотности кластера и синергии по принципу усиления значимости видов интеллекта / The connection of cluster density and synergy based on the principle of increasing the importance of intelligence types

Степень сходства работников / Degree of similarity of workers	$\rho$	$s$
Высокое сходство / High similarity	$0,9 \leq \rho < 1$	1,5
Хорошее сходство / Good similarity	$0,8 \leq \rho < 0,9$	1,35
Умеренное сходство / Moderate similarity	$0,7 \leq \rho < 0,8$	1,2
Слабое сходство / Faint similarity	$\rho < 0,7$	1,05

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 9 / Table 9

## Данные показателей человеческого интеллектуального потенциала по экспериментальным и контрольной группам / Indicators data of human intellectual potential for experimental and control groups

Группа / Group	Количество человек / Number of persons	$\overline{IPI} = \frac{\sum_{i=1}^n IPI}{n}$	Коэффициент синергии ( $s$ ) / Synergy coefficient ( $s$ )	$IPG = s \cdot \overline{IPI}$
Экспериментальная группа 1 / Experimental group 1	10	4,6	1,2	5,52
Экспериментальная группа 2 / Experimental group 2	8	4,3	1,35	5,81
Контрольная группа / Control group	12	4,5	—	4,5

Источник / Source: составлено авторами по результатам эксперимента / compiled by the authors based on the results of the experiment.

Таблица 10 / Table 10

Данные по результатам реализации инновационного проекта в экспериментальных и контрольной группах /  
Data on the results of the implementation of an innovative project in experimental and control groups

Группа / Group	Количество человек / Number of persons	$IPG = s \cdot \overline{IPI}$	Прибыль от продаж, тыс. руб. / Revenue from sales, thousand rubles	Рентабельность продаж, % / Return on sales, %
Экспериментальная группа 1 / Experimental group 1	10	5,52	245 700	38
Экспериментальная группа 2 / Experimental group 2	8	5,81	198 450	50
Контрольная группа / Control group	12	4,5	189 300	27

Источник / Source: составлено авторами по результатам эксперимента / compiled by the authors based on the results of the experiment.

Из табл. 9 видно, что вторая экспериментальная группа имеет наиболее низкий средний уровень индивидуального интеллектуального потенциала. Однако за счет коэффициента синергии, отражающего наибольшее сходство по социально-культурной и экономической составляющим интеллекта, командный интеллектуальный потенциал оказался выше, чем в других группах.

По итогам реализации инновационного проекта по выводу новых продуктов «Яндекса» на рынок была проведена оценка полученных группами результатов. Основным критерием успешности командной работы являлась величина прибыли от продаж новых видов продуктов, полученная в первый год реализации проекта, а также рентабельность продаж (отношение чистой прибыли от продаж к выручке от продаж). Соответствующие данные по группам приведены в табл. 10.

Таким образом, если самая большая прибыль от продаж новых видов продуктов получена первой экспериментальной группой, то показатель рентабельности продаж наиболее высокий во второй экспериментальной группе. Контрольная группа показала худшие результаты и по первому, и по второму показателю.

Необходимо отметить, что общим для трех групп являются лидирующие позиции фактора «заинтересованность каждого в результатах труда». На последнем месте во всех трех группах оказался фактор «стремление к овладению новыми знаниями и новыми видами работ», что свидетельствует о низкой индивидуальной инновационной активности в команде. Что касается различий в оценках

факторов работниками трех групп, то необходим более детальный анализ причин расхождений.

## Дискуссия

По итогам эксперимента менеджеры инновационных подразделений указали следующие возможные направления использования предложенной методики оценки индивидуального и командного интеллектуального потенциала в компании:

- 1) формирование команд целевого назначения (для обучения, разработки проектов и т.п.);
- 2) управление развитием персонала, построение деловой карьеры;
- 3) управление мотивацией работников, в первую очередь формирование потребностей в саморазвитии;
- 4) управление производительностью труда персонала и его инновационной активностью;
- 5) определение неиспользованных резервов ИПР;
- 6) учет интеллектуальных характеристик при определении ценности работника для организации.

Все это следует отнести к положительным сторонам разработанной методики. Проблемным моментом является ее трудоемкость, однако данный недостаток можно устранить, автоматизировав описанные процедуры оценки.

## Выводы

По итогам исследования можно сделать следующие выводы.

В качестве объекта оценки рассматривался интеллектуальный потенциал работника на основе многокомпонентной модели интеллекта, интегрирующей сенсорную, эмоциональную, логическую, креативную, социально-культурную и экономическую составляющие.

Каждая составляющая интеллекта играет определенную роль в командном взаимодействии и имеет свои содержательные области, оценивать которые предложено с использованием авторских опросников на рефлексию.

Для повышения отдачи от интеллектуального потенциала работника предложена методика его оценки, в основе которой лежит определение интегрального показателя интеллектуального индивидуального потенциала на основе взвешенной балльной оценки структурных компонентов интеллекта.

Весовые коэффициенты компонентов интеллекта могут приниматься равными (все составляющие интеллекта равноценны) или устанавливаться с учетом степени управляемости либо целей оценки с привлечением экспертов (вес структурных составляющих зависит от их значимости).

Представлен алгоритм кластеризации работников по уровню развития интеллектуального потенциала с использованием коэффициента парной конкордации. Его применение позволяет выявлять схожих (различных) по интеллектуальным характеристикам работников и на этой основе определять коэффициент синергии и формировать более

эффективные творческие команды (коллективы). Это подтвердили и представленные результаты апробации разработанной методики в деятельности компании «Яндекс».

Полученные предложения и выводы исследования способствуют активизации инновационного развития компании, поскольку позволяют:

1) на индивидуальном уровне:

- повышать результативность инновационной деятельности работника путем целенаправленного формирования и гармоничного развития выделенных структурных составляющих интеллекта с использованием методов и инструментов рефлексивной оценки;

- обеспечивать конкурентоспособность работника и непрерывное совершенствование в условиях непрерывных технологических и цифровых изменений на основе эффективного самоуправления собственным интеллектуальным капиталом;

2) на уровне руководства компании:

- определять ценность конкретного работника, направления развития и неиспользованные резервы индивидуального интеллектуального потенциала;

- формировать творческие команды для инновационных проектов;

- обеспечивать эффективное управление инновационной деятельностью и совершенствовать механизм ее мотивации, опираясь на мониторинг интегрального показателя оценки индивидуального интеллектуального потенциала.

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Работа выполнена по гранту РФФИ № 19-010-00698 на тему: «Развитие теории интеллектуального капитала и методов его оценки в условиях цифровизации экономики».

## ACKNOWLEDGEMENT

The work was carried out under the RFBR grant No. 19-010-00698 on the subject: "Development of the theory of intellectual capital and methods of its assessment in the conditions of digitalization of the economy".

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Wu W.-Y., Change M.-L., Chen C.-W. Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*. 2008;38(3):265-277. DOI: 10.1111/1467-9914.00120-i1
2. Teo S. T. T., Reed K. K., Ly K. Human resource involvement in developing intellectual capital. *The Service Industries Journal*. 2014;34(15):1219-1233. DOI: 10.1080/02642069.2014.942651
3. Ugalde-Binda N., Balbastre-Benavent F., Canet-Giner M. T., Escribá-Carda N. The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2014;24(53):41-60. DOI: 10.15446/innovar.v24n53.43793

4. Lu W.-M., Kweh Q.L., Huang Ch.-L. Intellectual capital and national innovation systems performance. *Knowledge-Based Systems*. 2014;71:201–210. DOI: 10.1016/j.knosys.2014.08.001
5. Carraro C., De Cian E., Tavoni M. Human capital, innovation, and climate policy: An integrated assessment. *Environmental Modeling & Assessment*. 2014;19(2):85–89. DOI: 10.1007/s10666-013-9385-z
6. Федотова М.А., Дресвянников В.А., Лосева О.В., Цыгалов Ю.М. Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка. М.: Финансовый ун-т при Правительстве РФ; 2014. 252 с.
7. Abdikeev N.M. Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property. In: Proc. Int. conf. on creativity and innovation (Osaka, Sept. 10–12, 2018). Osaka: Kindai University; 2018:557–569.
8. Абдикеев Н.М., Морева Е.Л. О культуре и когнитивном мышлении как факторах инновационного развития. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2017;7(5):56–62.
9. Брунер Дж. Психология познания: за пределами непосредственной информации. Пер. с англ. М.: Прогресс; 1977. 412 с.
10. Neisser U. Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology. San Francisco, CA: W.H. Freeman & Co.; 1976. 230 p.
11. Sternberg R. Cognitive psychology. Belmont, CA: Thompson/Wadsworth; 2003. 596 p.
12. Айзенк Г. Парадоксы психологии. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2009. 352 с.
13. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2007. 512 с.
14. Джеймс У. Внимание. Пер. с англ. Psychology OnLine.Net. 05.08.2006. URL: <http://psychology-online.net/articles/doc-494.html> (дата обращения: 27.07.2020).
15. Келли Дж., Бек А. Психология личностных конструктов и когнитивная психология. Пер. с англ. М.: Прайм-Еврознак; 2007. 128 с.
16. Солсо Р. Когнитивная психология. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2006. 589 с.
17. Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М.: Вильямс; 2007. 432 с.

## REFERENCES

1. Wu W.-Y., Change M.-L., Chen C.-W. Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*. 2008;38(3):265–277. DOI: 10.1111/1467-9914.00120-i1
2. Teo S.T.T., Reed K.K., Ly K. Human resource involvement in developing intellectual capital. *The Service Industries Journal*. 2014;34(15):1219–1233. DOI: 10.1080/02642069.2014.942651
3. Ugalde-Binda N., Balbastre-Benavent F., Canet-Giner M.T., Escribá-Carda N. The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2014;24(53):41–60. DOI: 10.15446/innovar.v24n53.43793
4. Lu W.-M., Kweh Q.L., Huang Ch.-L. Intellectual capital and national innovation systems performance. *Knowledge-Based Systems*. 2014;71:201–210. DOI: 10.1016/j.knosys.2014.08.001
5. Carraro C., De Cian E., Tavoni M. Human capital, innovation, and climate policy: An integrated assessment. *Environmental Modeling & Assessment*. 2014;19(2):85–89. DOI: 10.1007/s10666-013-9385-z
6. Fedotova M.A., Dresvyannikov V.A., Loseva O.V., Tsygalov Yu.M. Intellectual capital of the organization: Management and evaluation. Moscow: Financial University under the RF Government; 2014. 252 p. (In Russ.).
7. Abdikeev N.M. Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property. In: Proc. Int. conf. on creativity and innovation (Osaka, Sept. 10–12, 2018). Osaka: Kindai University; 2018:557–569.
8. Abdikeev N.M., Moreva E.L. Culture and cognitive thinking as factors of innovation development. *Gumanitarnye Nauki. Vestnik Finansovogo Universiteta = Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2017;7(5):56–62. (In Russ.).
9. Bruner J.S. Beyond the information given: Studies in the psychology of knowing. New York: W.W. Norton & Co.; 1973. 528 p. (Russ. ed.: Bruner J. Psikhologiya poznaniya: za predelami neposredstvennoy informatsii. Moscow: Progress; 1977. 412 p.).

10. Neisser U. Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology. San Francisco, CA: W.H. Freeman & Co.; 1976. 230 p.
11. Sternberg R. Cognitive psychology. Belmont, CA: Thompson/Wadsworth; 2003. 596 p.
12. Eysenck H. Psychology is about people. London: Allen Lane Books; 1972. 331 p. (Russ. ed.: Eysenck H. Paradoksy psikhologii. Moscow: Eksmo; 2009. 352 p.).
13. Gardner H. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books; 1993. 440 p. (Russ. ed.: Gardner H. Struktura razuma: teoriya mnozhestvennogo intellekta. Moscow: Williams; 2007. 512 p.).
14. James W. Attention. Transl. from Eng. Psychology OnLine.Net. 05.08.2006. URL: <http://psychology-online.net/articles/doc-494.html> (accessed on 27.07.2020). (In Russ.).
15. Kelly G., Beck A. The psychology of personal constructs and cognitive psychology. Transl. from Eng. Moscow: Praim-Evroznak; 2007. 128 p. (In Russ.).
16. Solso R. Cognitive psychology. Boston, MA: Allyn & Bacon Publ.; 2001. 602 p. (Russ. ed.: Solso R. Kognitivnaya psikhologiya. St. Petersburg: Piter; 2006. 589 p.).
17. Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2005, 278 p. (Russ. ed.: Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. Otsenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu. Moscow: Williams; 2007. 432 p.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ольга Владиславовна Лосева** — доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет, Москва, Россия  
ovloseva@fa.ru

**Нияз Мустякимович Абдикеев** — доктор технических наук, профессор, директор Института промышленной политики и институционального развития, Финансовый университет, Москва, Россия  
nabdikeev@fa.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Olga V. Loseva** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University, Moscow, Russia  
ovloseva@fa.ru

**Niyaz M. Abdikeev** — Dr. Sci. (Tech.), Professor, Director of the Institute of Industrial Policy and Institutional Development, Financial University, Moscow, Russia  
NAbdikeev@fa.ru

*Статья поступила в редакцию 07.08.2020; после рецензирования 23.08.2020; принята к публикации 29.08.2020. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 07.08.2020; revised on 23.08.2020 and accepted for publication on 29.08.2020.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-48-60

УДК 351.71(045)

JEL I28

## Иностранный опыт участия общественности в управлении школьным образованием

Ю.В. Белоусов<sup>а</sup>, О.И. Тимофеева<sup>б</sup><sup>а, б</sup> Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия;<sup>б</sup> Финансовый университет, Москва, Россия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6901-1985>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9255-4753>

## АННОТАЦИЯ

Участие граждан в управлении способствует повышению качества планирования образовательной деятельности в целях наилучшего удовлетворения запросов населения, а также позволяет организовать действенный контроль за качеством знаний, умений и навыков школьников со стороны потребителей. Целью настоящей статьи является изучение распространенных в зарубежных странах форм участия граждан в управлении школьным образованием и анализ возможности их применения в российских условиях. Методологически формы участия общественности исследованы на всех уровнях управления образованием: национальном, региональном, местном и на уровне учреждений. Разнообразные формы участия граждан в управлении образовательным процессом рассматриваются как элемент целостной системы. По результатам проведенного анализа сделаны выводы о том, что для совершенствования российской системы управления общим образованием целесообразно использование отдельных зарубежных практик при условии их адаптации к российской системе. Представляют интерес механизмы привлечения независимых экспертов и организаций к выполнению отдельных государственных функций в сфере школьного образования. Также могут быть использованы формы участия общественности в контроле за качеством обучения в школах. Применение такого рода практик в российской системе управления образованием будет способствовать повышению качества школьного образования.

**Ключевые слова:** участие общественности в управлении; качество образования; управление общим образованием; школьные советы

**Для цитирования:** Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И. Иностранный опыт участия общественности в управлении школьным образованием. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):48-60. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-48-60

## ORIGINAL PAPER

## International Experience of Community Participation in the School Education Management

Yu.V. Belousov<sup>а</sup>, O.I. Timofeeva<sup>б</sup><sup>а, б</sup> Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Russia;<sup>б</sup> Financial University, Moscow, Russia<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6901-1985>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9255-4753>

## ABSTRACT

Community participation in management helps to improve the quality of planning of educational work in order to meet people's needs better and allows the organization of efficient monitoring of the quality of knowledge and skills of school students by consumers. The purpose of this article is to study current modes of community participation in school education management abroad and to analyze their possible implementation in the Russian environment. Methodologically, the modes of community participation have been studied at all levels of education management: national, regional, and institutional. Different modes of community participation in the educational process management are regarded as an element of an integral system. Based on results of the conducted analysis it has been concluded that,

© Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И., 2020



to enhance the management system in general education in Russia, the use of certain foreign practices seems to be reasonable, provided that they are tailored to the Russian system. The methods of involvement of independent experts and organizations in the implementation of certain functions of the State in the field of school education are of interest. Moreover, there can be used various modes of community participation in the quality of education monitoring in schools. The implementation of such practice in the Russian system of school education management will help to enhance the quality of school education.

**Keywords:** community participation in management; quality of education; general education management; school boards

**For citation:** Belousov Yu.V., Timofeeva O.I. International experience of community participation in the school education management. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):48-60. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-48-60

## Введение

Участие общественности в процессе государственного управления является в настоящее время одним из основных факторов, влияющих на повышение качества социально-экономического развития общества. Важным направлением деятельности государства является оказание услуг, направленных на удовлетворение потребностей граждан. Эти потребности изменчивы и не всегда четко выражены, зачастую противоречивы. Вследствие этого возникает проблема донесения информации о потребностях граждан до органов государственной власти, осуществляющих функции планирования и управления. Чем больше граждане вовлечены в процессы государственного планирования, тем в большей степени будут учтены их потребности. Кроме того, граждане заинтересованы в том, чтобы в условиях ограниченных ресурсов добиться максимального удовлетворения своих потребностей. Для этого необходима система эффективного контроля, которую государство без участия общества создать не в состоянии.

Все сказанное относится и к такому важному государственному полномочию, как организация предоставления общего образования. В последние годы в Российской Федерации создана законодательная база, позволяющая гражданам принимать участие в процессе управления школьным образованием. При всех органах власти — федеральных, региональных и местных — созданы и функционируют общественные советы. Образовательные учреждения формируют наблюдательные, попечительские и управляющие советы. Федеральный закон от 21.07.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» позволяет осуществлять общественную экспертизу и другие виды гражданского контроля. Учитывая важную роль в жизни общества школьного образования, вопросы управления этой отраслью находятся на

постоянном контроле в общественных палатах всех уровней. Финансирование школ является крупнейшей статьей расходов региональных и местных бюджетов, поэтому ежегодно рассматривается на публичных слушаниях по бюджету.

Таким образом, условия для активного участия граждан в процессе управления общим образованием созданы. Однако реализация этих возможностей на практике находится в зачаточном состоянии. Во многом это связано с неразвитостью механизмов участия граждан в управлении образовательным процессом<sup>1</sup>. Действующие при государственных органах структуры с участием общественности, такие как общественные советы, носят совещательный и рекомендательный характер, в своей деятельности часто концентрируются не на важнейших, а на второстепенных вопросах общего образования. Анализ протоколов заседаний таких структур позволяет обратить внимание на то, что самыми распространенными резолюциями являются выражения «принять к сведению» и «одобрить». Более активную позицию часто занимают наблюдательные и попечительские советы школ, но и их деятельность ограничена рекомендациями.

В то же время в отдельных странах мира накоплен опыт привлечения общественности к управлению образовательным процессом, который может быть полезен при реализации заложенных в российском законодательстве возможностей взаимодействия граждан и государственной власти. Поэтому целью настоящей статьи является изучение форм участия граждан в процессе управления системой общего образованием и анализ возможности адаптации указанных форм к условиям российским практики.

<sup>1</sup> Создание механизмов участия граждан в государственном управлении не гарантирует повышения эффективности управления [1].

Для достижения поставленной цели необходимо решение двух важнейших задач исследования. Во-первых, требуется структуризация форм участия граждан в управлении школьным образованием по уровням государственной и муниципальной власти. Без понимания управленческих процессов, происходящих на различных уровнях власти, невозможно оценить полезность определенных форм для российской системы общего образования.

Вторая важная задача, стоящая при исследовании настоящей темы, заключается в том, чтобы рассмотреть разнообразные формы участия граждан в управлении образовательным процессом как элемент целостной системы. Невозможно просто взять какую-либо эффективную форму участия граждан и просто предложить ее внедрение в Российской Федерации. Эта форма может просто не вписаться в российскую систему управления. Поэтому данные механизмы в каждой стране следует рассматривать системно, учитывая, что отдельный элемент системы не может быть эффективным без взаимодействия с другими.

При исследовании участия общественности в процессе управления школьным образованием важную роль играет определение субъектов управления. Ими могут быть граждане какого-либо публично-правового образования, родители школьников, общественные организации и независимые специалисты или организации. В настоящей статье авторы выдвигают гипотезу, что на разных этапах управленческого цикла ключевую роль играют различные субъекты. Если рассматривать вопрос о возможном применении используемых в зарубежной практике форм участия общественности в управлении школьным образованием на этапе планирования, наибольший интерес представляет опыт деятельности независимых специалистов и организаций. На этапе контроля и анализа основная роль должна принадлежать родителям школьников. В заключение статьи авторы пытаются акцентировать внимание на обосновании данных гипотез.

В научной литературе, как российской, так и зарубежной, вопрос участия общественности в управлении школьным образованием пока не получил широкого освещения. Данная тема является новой, интерес к отдельным ее аспектам стал появляться в российской научной литературе только в XXI в. В методологическом плане вопросы, рассматриваемые в исследовании, могут быть проанализированы с использованием положений теории обществен-

ного выбора [2], методологии системного анализа [3, 4] и поведенческой экономики [5].

Согласно теории общественного выбора каждый участник образовательного процесса действует в своих собственных интересах. Это относится и к чиновникам, управляющим системой образования, и к учителям, и к школьникам и их родителям. Совершенно не обязательно, что их интересы будут совпадать. При этом каждый субъект образовательного процесса действует рационально при реализации личных интересов, сравнивая затраты и эффект от своих действий. Поведенческая экономика уточняет, что рациональной деятельностью субъектов, в том числе в сфере образования, можно назвать далеко не всегда. Причины этого могут быть как объективные, так и субъективные. Например, школьники старших классов и их родители при выборе профиля обучения, как правило, не знают, каков будет конечный эффект от выбора данного профиля. Для оптимального выбора необходимо иметь достоверную информацию о том, насколько данный профиль помогает получить профессиональное образование и в дальнейшем обеспечить хорошее трудоустройство и высокую оплату. Более того, нужно знать не только сегодняшнюю информацию, но и прогноз на несколько лет вперед. Зачастую данную информацию получить просто невозможно, а прогнозы на перспективу могут быть противоречивыми. Но именно от выбора профиля во многом зависит конечный результат образовательной деятельности для конкретного школьника.

Данный вопрос следует рассматривать также с использованием методологии системного анализа. Школьное образование в каждой стране является целостной системой, элементами которой являются школьники, учителя, менеджеры школ и органов управления образованием. Но одновременно обучение в учреждениях общего образования является элементом более широкой системы, которая включает в себя также среднее и высшее профессиональное образование и повышение квалификации специалистов. А в целом образование является важным элементом социально-экономической системы. Интерес общества состоит не в высоких баллах ЕГЭ или росте показателей исследований PISA, а в том, чтобы образовательная система страны обеспечивала рост социально-экономического развития.

Потребителями образовательных услуг являются ученики и их родители, организации, предоставля-

ющие услуги среднего и высшего профессионально-образовательного уровня, работодатели и, наконец, общество в целом. Предоставляют эту услугу педагогические коллективы школ и государственные и муниципальные органы управления образованием. Возникает вопрос: все ли названные потребители и участники школьного образовательного процесса имеют одинаковую мотивацию? Для учителей и органов управления образованием основной целью являются высокие баллы ЕГЭ. Частично это совпадает с интересами школьников и родителей, так как облегчает поступление в учреждения профессионального образования. Но только частично, так как показатели государственного экзамена не гарантируют достижение конечной цели — получение востребованной на рынке труда профессии и высокой оплаты труда.

Одной из основных тенденций современного управления является ориентация на потребителя. Эта тенденция прослеживается не только в сфере корпоративного управления, но и государственного [6]. Потребитель должен иметь право выбора способа оказания услуги и поставщика. В этом случае государство начинает работать на своих граждан. На подобных принципах построены современные стандарты управления качеством серии ИСО 9000 «Системы менеджмента качества», достаточно подходящие для органов государственного управления школьным образованием.

Если по общим проблемам привлечения общественности к процессу управления школьным образованием российская экономическая наука только приступает к теоретическим разработкам, то по отдельным конкретным вопросам есть интересные исследования. Например, довольно активно исследуется тема привлечения негосударственных поставщиков к оказанию государственных услуг, в том числе образовательных [7, 8]. Вопрос привлечения к оказанию государственных услуг частных школ, а также опыт функционирования государственных чартерных школ [9, 10] является актуальным для российского общего образования.

### **Участие общественности в управлении школьным образованием на федеральном уровне**

Далеко не во всех странах федеральный уровень государственной власти занимается вопросами школьного образования. Так, в Канаде, в структуре федерального правительства отсутствует ми-

нистерство образования или какой-либо иной орган с аналогичными полномочиями. В этой стране вопросы образования полностью решаются на региональном и местном уровнях. Несмотря на это, канадское школьное образование считается одним из лучших в мире. Так, по исследованию PISA 2018 г. канадские школьники занимают по математическим знаниям 12-е место, по естественным наукам — 8-е место, по чтению — 6-е место из 79 стран<sup>2</sup>.

В некоторых странах, напротив, федеральный уровень государственной власти играет важное значение. Одной из таких стран является Австралия. Несмотря на то что в соответствии с Законом страны об образовании 2013 г.<sup>3</sup>, основная ответственность за школьное образование возложена на региональные органы власти, центральное правительство в лице Министерства образования и профессиональной подготовки играет существенную управленческую роль. Оно выполняет три основные функции: финансирование школьного образования<sup>4</sup>, разработка австралийского учебного плана и организация предоставления информации о школьном образовании в Австралии. При лидирующем значении Министерства образования и профессиональной подготовки определенная роль в решении перечисленных ранее вопросов отводится негосударственным и независимым организациям.

Так, например, существенное значение в вопросах создания системы финансирования школ играет Национальный совет по обеспечению ресурсами школ<sup>5</sup>. Органом управления Советом является правление, утверждаемое правительством страны,

<sup>2</sup> PISA 2018. Insights and Interpretations. OECD. 2019. URL: <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf> (дата обращения: 07.02.2020). Для сравнения приводим места школьников Российской Федерации в аналогичных номинациях: 30-, 33- и 31-е места.

<sup>3</sup> Australian Education Act 2013 No. 67, 2013. URL: [https://www.legislation.gov.au/Details/C\\_2018C\\_00012](https://www.legislation.gov.au/Details/C_2018C_00012) (дата обращения: 11.10.2019).

<sup>4</sup> Вопросы, связанные с финансированием школьного образования в зарубежных странах, в настоящей статье не анализируются. Формы и методы финансового управления школьным образованием специально рассмотрены в другой работе одного из авторов настоящей статьи [11].

<sup>5</sup> National School Resourcing Board. URL: <https://www.education.gov.au/national-school-resourcing-board> (дата обращения: 03.12.2019).

которое состоит из 8 человек, в большинстве своем, из авторитетных ученых в области образования. К основным задачам Совета относятся разработка методологии и модели финансирования австралийских школ и контроль за эффективностью системы финансирования. Формально Совет является совещательным органом, но сложно представить, что его рекомендации не будут выполняться Министерством образования и профессиональной подготовки или иными государственными структурами.

Другим влиятельным органом, участвующим в управлении школьным образованием Австралии, является Австралийский совет по учебным программам, оценке и отчетности (ACARA), который не является общественной, а государственная — структурой, но остается при этом независимой. Этот орган не подвластен Министерству образования и профессиональной подготовки, а подчиняется Совету по образованию правительства Австралии (COAG).

ACARA выполняет три важнейшие функции. Во-первых, эта организация разрабатывает Австралийский учебный план, который можно считать в некотором смысле аналогом российского образовательного стандарта. Во-вторых, Австралийский совет по учебным программам создал современную систему оценки качества образования (NAPLAN и NAP). В-третьих, данная структура разработала механизм отчетности в сфере школьного образования. Центральным звеном системы отчетности является сайт My School, предназначенный для родителей, педагогов и сообщества, на котором можно найти подробную и сопоставимую информацию о каждой из школ Австралии, включая негосударственные<sup>6</sup>.

Особенностью Австралии является относительно небольшой процент обучающихся в государственных школах по сравнению с другими странами. Их посещает примерно 65% школьников, 20% — обучается в католических школах, 14% — в независимых. Менее 1% детей осваивают учебный план на дому. Для решения вопросов образовательного процесса в католических и независимых школах на федеральном уровне действуют Национальная католическая комиссия по образованию и Независимый совет школ Австралии, которые являются ассоциациями региональных организаций.

<sup>6</sup> My School. URL: <https://www.myschool.edu.au> (дата обращения: 03.12.2019).

Во многих странах роль федерального центра в школьном образовании значительно ниже, чем в Австралии. Так, в США основными органами управления школьным образованием являются штаты и школьные округа на местном уровне. Это подтверждается и финансовыми данными. В общем объеме финансирования школьного образования доля федерального правительства составляет 8%. Однако некоторые элементы общественного участия можно наблюдать и в управлении школьным образованием на правительственном уровне.

В качестве примера можно привести процесс разработки в 2010 г. Общей инициативы государственных стандартов (Common Core State Standards Initiative). В США школьные системы образования разрабатываются и утверждаются в каждом штате самостоятельно. В 2010 г. появилась Общая инициатива, целью которой была разработка национального образовательного стандарта школьного образования. Эта инициатива была поддержана 41 штатом и федеральным округом Колумбия. В результате появился образовательный стандарт, в котором четко определено, что должны знать школьники по предметам «английский язык» и «математика» в конце каждого учебного года. Необходимо отметить, что данную разработку финансировало не Министерство образования, а Национальная ассоциация губернаторов (NGA) и Совет старших должностных лиц школ штатов (CCSSO) при поддержке Фонда Билла и Мелинды Гейтс и некоторых других фондов. Министерство образования только пыталось содействовать распространению проекта с помощью финансовых грантов. Однако внедрение стандартов происходит с большими проблемами. В настоящее время формально Общая инициатива поддержана 36 штатами, но во многих из них она не внедрена или реализована частично<sup>7</sup>.

В управлении школьным образованием в США на федеральном уровне следует обратить внимание на такую форму, как независимые государственные организации, представителем которой, например, является Национальный центр статистики образования (NCES). Данный центр формально входит в структуру Министерства образования, однако имеет значительную самостоятельность и независимость.

<sup>7</sup> Подробная информация об образовательных стандартах в США и Великобритании представлена в [12].

Нельзя не отметить хоть и опосредованную, но важную роль при принятии управленческих решений в сфере образования различных ассоциаций педагогических работников. Так, Национальная ассоциация образования США объединяет 3 млн педагогических работников, имеет свои отделения во всех штатах и в 14 тыс. муниципалитетов. Американская федерация учителей имеет 1,7 млн членов и более 3 тыс. филиалов. Естественно, что такие организации формируют общественное мнение не только на федеральном, но и на региональном и муниципальном уровнях.

### **Участие общественности в управлении школьным образованием на региональном уровне**

Региональный уровень играет основную роль в управлении школьным образованием в Австралии и важную, причем все более возрастающую роль, в США и Канаде, что в первую очередь связано с ростом расходов на образование. По этой причине традиционного источника финансирования школ — местного налога на недвижимость — стало недостаточно для обеспечения сбалансированных школьных бюджетов. Региональные власти выделяют все больше средств на школьное образование и, естественно, принимают все большее участие в управлении этой сферой. Например, в США в настоящее время 47,0% финансирования школ обеспечивается бюджетами штатов, 44,8% — местными бюджетами<sup>8</sup>. Однако, несмотря на все возрастающую роль регионов в финансировании школьного образования, их управленческое воздействие увеличивается незначительно. Это обусловлено тем, что регионы, как правило, направляют школьным округам и учебным учреждениям нецелевые средства. Например, в канадской провинции Альберта 98% финансовых средств, направляемых на школьное финансирование, имеет нецелевой характер<sup>9</sup>.

Важно обратить внимание на то, что регионы во многих странах имеют собственное законода-

тельство о школьном образовании. Соответственно, участие общественности в разных регионах может осуществляться в разнообразных формах. Наиболее распространенные из них будут отмечены в настоящей статье.

Начнем рассмотрение с формы, характерной для Австралии. Это управление негосударственным школьным образованием. Государственные школы в данной стране находятся в ведении министерств образования штатов и территорий. Но в Австралии более 30% детей посещают католические и независимые школы. Негосударственные школы функционируют в соответствии со своими уставами и контактируют с государственными структурами только по вопросам образовательных программ. Такое взаимодействие осуществляется не напрямую, а через специально созданные неправительственные организации. Католические школы обязаны предоставлять годовые планы и другие документы в комиссию по католическому образованию, созданную в каждом штате и территории. Для взаимодействия с частными учебными заведениями в каждом штате образованы специальные ассоциации независимых школ.

Представители указанных организаций часто входят в состав совещательных органов, созданных региональными министерствами образования. Например, важную роль в управлении школами в австралийском штате Виктория играет Консультативный совет по школьной политике и финансированию. Эта структура состоит из 5 членов. Двое из них являются представителями Министерства образования и обучения штата Виктория, третий является представителем Ассоциации независимых школ, четвертый — директор Комиссии по католическому образованию и пятый — независимый участник. В этом же штате существует еще один важный совещательный орган — Викторианский совет по делам детей, который состоит из 9 независимых членов, каждый из которых является известным экспертом в области политики в отношении детей.

В отличие от Австралии, в США советы с привлечением общественности играют не совещательную, а управленческую роль. Главным органом управления школьным образованием в большинстве штатов являются советы по образованию. Члены совета могут быть избраны или назначены в зависимости от регионального законодательства. Например, в штате Массачу-

<sup>8</sup> The National Center for Education Statistics (NCES). Revenues for public elementary and secondary schools. URL: [https://nces.ed.gov/programs/digest/d18/tables/dt18\\_235.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d18/tables/dt18_235.10.asp?current=yes) (дата обращения: 20.01.2020).

<sup>9</sup> Если пользоваться российской терминологией, то региональные власти США и Канады направляют муниципалитетам (школьным округам) финансовую помощь в виде дотаций, а не субсидий или субвенций.

сетс действует Совет по начальному и среднему образованию (BESSE). Председатель и десять других его членов назначаются губернатором. В состав членов этой структуры обязательно входит министр образования штата, представитель родителей учащихся, работник школы, участник бизнес-сообщества и студент — руководитель студенческого консультативного совета. Совет утверждает образовательные стандарты, рассматривает заявки чартерных школ и принимает по ним решения, вырабатывает меры вмешательства в деятельность школьных округов с низкими показателями качества образования.

Иная практика в штате Техас. Все 15 членов Государственного совета по образованию (SBOE) избираются всенародным голосованием. Один из избранных членов назначается губернатором председателем совета. Основные обязанности SBOE включают в себя установление стандартов учебного плана, утверждение требований к выпускным тестам, рассмотрение предложений по созданию чартерных школ, утверждение правил по сертификации учителей и т.д.

Аналогичная форма участия общественности часто используется и в Канаде на уровне провинций. Так, в провинции Онтарио существует независимое Агентство по качеству образования. Оно финансируется из бюджета, а независимым считается потому, что управляется не вышестоящим государственным органом управления, а Советом директоров. Все его 10 членов назначаются губернатором провинции, но не являются чиновниками. Это руководители и специалисты образовательных и бизнес-организаций, имеющих значительный опыт педагогической деятельности. Подобные формы часто используются для выполнения контрольных функций в разных странах. Например, в австралийской провинции Виктория при Министерстве образования создан Комитет по аудиту и рискам. Из 6 его участников двое являются сотрудниками Министерства образования, четверо — независимые члены.

Еще одним часто используемым механизмом участия граждан в управлении школьным образованием являются опросы. Часто опросы имеют систематический характер и позволяют получить важную для принятия управленческих решений информацию. Так, в канадской провинции Альберта ежегодно проводится анкетирование школьников четвертых, седьмых и десятых

классов, их родителей, а также всех учителей провинции<sup>10</sup>.

В заключение анализа общественного участия в управлении школьным образованием на региональном уровне следует обратить внимание на значительную роль в этом процессе представительных органов региональной власти. Законодатели играют решающую роль в установлении величины подушевого финансирования, которое распространено в большинстве стран. Как правило, именно законодательные органы устанавливают базовый размер финансирования в расчете на одного школьника. Для этого не применяются сложные вычисления, которые используются в российской практике расчета нормативов [13], а учитывается состояние доходной части бюджета. Иногда финансирование может быть и сокращено. В любом случае норматив на одного школьника корректируется в зависимости от заранее установленных критериев. Ими могут быть наличие школьников с ограниченными возможностями или представителей малочисленных коренных народов, размер и месторасположение школы и т.п. В последние годы во многих странах пытаются устранить неравенство в школьном финансировании. Все учащиеся региона должны иметь равные возможности, это распространенный современный лозунг. Раньше этого было трудно добиться, например в США или Канаде, так как основным источником финансирования был местный налог на недвижимость. Неравенство от этого только усиливалось. В богатых престижных школьных округах много дорогой недвижимости, поэтому школы получали высокие доходы. Благодаря этому они нанимали лучших учителей, оснащали школы современным оборудованием, в общем, обеспечивали более высокий уровень образования. Это еще более повышало престижность округа, и, следовательно, стоимость недвижимости. В бедных школьных округах происходил обратный процесс. В результате роста доли региональных дотаций появилась возможность выравнивания финансирования в расчете на одного обучающегося в пределах штата или провинции. Однако в последнее время все чаще раздаются высказывания о негативных последствиях выравнивания [14]. Некоторые спе-

<sup>10</sup> Accountability in Alberta's K to 12 education system. URL: <https://www.alberta.ca/accountability-education-system.aspx> (дата обращения: 20.01.2020).

циалисты утверждают, что в процессе выравнивания усредняется финансирование не только школ с разными стартовыми условиями, но и хорошо и плохо работающих школ. По этому вопросу ведутся активные научные дискуссии.

### **Участие общественности в управлении школьным образованием на местном уровне**

В таких странах, как США и Канада местный уровень является важнейшим в процессе управления общим образованием. Этот уровень представлен школьными округами, которые являются по существу органами местного самоуправления. Как правило, они сосуществуют с другими муниципальными органами власти, имеют свои налоговые и расходные полномочия. Школьные округа, а не школы, играют основную роль в процессе оказания образовательной услуги школьникам. Руководит округом школьный совет (другие названия: попечительский совет, совет по образованию, школьный комитет и т.п.). Чаще всего члены школьных советов избираются жителями, лишь в отдельных случаях они назначаются государственными структурами.

В США насчитывается около 95 тыс. выбранных членов управляющих советов школьных округов. В голосовании по данному вопросу участвуют в среднем около 10% американских избирателей<sup>11</sup>. В любом случае это выборы, и члены советов школьных округов отчитываются не перед вышестоящим руководством, а перед избирателями. Запрещено избираться в такие советы работникам школ и чиновникам. Избранные в результате голосования члены принимают присягу. Они могут выполнять свои обязанности как на постоянной основе, так и не прекращая свою основную деятельность. Аналогичный подход применяется и к оплате труда. Члены советов могут получать вознаграждение за свою деятельность, а могут работать бесплатно. Проведенное несколько лет назад исследование [15] показало, что 62% членов советов школьных округов выполняют свои функции, не получая за это оплату. Только 2% получают более 15 тыс. долл. в год, еще 14% — более 5, но менее 15 тыс. долл.

<sup>11</sup> What every parent should know about their school board. GreatSchools Staff. URL: <https://www.greatschools.org/gk/articles/school-board-candidates> (дата обращения: 11.10.2019).

Широкую огласку получило резкое повышение вознаграждения за работу членам совета школьного округа Лос-Анжелес. Это второй по количеству обучающихся школьный округ в США, который обеспечивает образование 650 тыс. школьников. Члены школьного совета Лос-Анжелеса традиционно получали самую высокую оплату в США, но она была сопоставима с оплатой в других крупных школьных округах. В 2017 г. оплата резко увеличилась и достигла уровня 125 тыс. долл. в год для тех, кто работает на постоянной основе, и 50 тыс. долл. — для работающих в свободное время. Средняя заработная плата учителя в округе немного больше 50 тыс. долл.<sup>12</sup> Споры по данному вопросу не утихают до сих пор. Некоторые считают оплату чрезвычайно высокой. Другие думают, что она справедлива за управление огромным школьным округом и многомиллиардным бюджетом.

Интересную инициативу проявила крупная некоммерческая организация по содействию родителям школьников в вопросах образования GreatSchools Staff, разработавшая простые и понятные всем признаки для того, чтобы отличить эффективного члена школьного совета от неэффективного<sup>13</sup>. Признаки эффективного члена школьного совета по версии этой организации:

- имеет четкое представление о школьном округе и его проблемах, знает цель своей деятельности;
- сообщает о своих действиях обществу, информирует общественность о достижениях и проблемах округа;
- работает в команде, сотрудничает и с уважением относится к своим коллегам;

<sup>12</sup> Отметим, что средняя годовая заработная плата учителей, работающих на полную ставку в государственных школах США, в 2015–2016 учебном году составила 59 000 долл. США [см.: The National Center for Education Statistics (NCES). Average salaries for full-time teachers in public and private elementary and secondary schools. URL: [https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17\\_211.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17_211.10.asp?current=yes) (дата обращения: 22.12.2019)]; а средняя заработная плата директоров школ — 99 700 долл. США [см.: The National Center for Education Statistics (NCES). Highest degree, average years of experience, and salaries of principals in public and private elementary and secondary schools. URL: [https://nces.ed.gov/programs/digest/d18/tables/dt18\\_212.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d18/tables/dt18_212.10.asp?current=yes) (дата обращения: 22.12.2019)].

<sup>13</sup> What makes a great school board member? GreatSchools Staff. URL: <https://www.greatschools.org/gk/articles/what-makes-a-great-school-board-member> (дата обращения: 11.10.2019).

- ответственно подходит к принятию бюджета, следит за финансовым состоянием школьного округа;

- сосредоточен на достижениях школьников и реализации политики, которая обеспечит успех для всех учащихся;

- выступает на местном, региональном и национальном уровне по проблемам школьного образования.

Признаки неэффективного члена школьного совета:

- постоянно сосредотачивается на одном вопросе или бесцельно разговаривает на собраниях;

- не проявляет уважения к коллегам;

- приходит на собрания неподготовленным;

- одобряет все предложения суперинтенданта (главы исполнительной власти школьного округа), не задавая трудных вопросов;

- занимается решением проблем того района, от которого он избран, а не концентрирует внимание на политике всего округа;

- использует свое положение для решения политических или иных проблем, мало связанных с успеваемостью учащихся.

Рассмотрим деятельность данной структуры на примере совета попечителей канадского Ванкуверского школьного округа, предоставляющего образование более чем 50 тыс. школьников. Совет попечителей состоит из 9 членов, избирающийся всенародным голосованием, и одного представителя школьников, которого выдвигает Окружной совет школьников. После своего избрания члены совета первоначально приносят присягу и лишь затем избирают своего председателя и приступают к выполнению своих обязанностей. Структурно совет включает в себя 5 комитетов:

- по политике и управлению;

- по планированию школьных объектов;

- по обучению и благополучию школьников;

- по кадрам;

- по финансам.

Заседания совета и отдельно проводимые заседания комитета проходят один раз в месяц, и почти все они являются открытыми. Календарь работы данных структур известен на год вперед и опубликован в информационных источниках. Посетить заседания могут родители, учителя и любые заинтересованные лица. Решения совета и комитетов, а также протоколы всех заседаний публикуются в открытом доступе. Из всех обсуждаемых вопро-

сов можно выделить наиболее важный — выбор и назначение Суперинтенданта школьного округа, являющегося главой исполнительного органа, назначение которого осуществляется Советом попечителей. Некоторые вопросы Совет оставляет за собой, не делегируя их исполнительной власти. Так, в школьном округе Ванкувер не переданы Суперинтенданту такие полномочия, как выработка школьной политики или вопрос о закрытии школ.

### Участие общественности в управлении школьным образованием на уровне образовательного учреждения

Вопросы, которые в США и Канаде решаются с помощью граждан в школьных округах, в Австралии перенесены на уровень образовательных учреждений. Именно они являются работодателями для педагогов, а также выполняют другие важные управленческие функции. Единых правил участия общественности в управлении школами нет, каждый штат или территория устанавливают свои принципы. Рассмотрим пример участия граждан в управлении школьными учреждениями в штате Южная Австралия. В зависимости от устава в школе создается или управляющий совет, или школьный совет, которые, в свою очередь:

- рассматривают учебную программу, расписание занятий и т.д.;

- выдвигают предложения и рекомендации руководству школы;

- принимают участие в собеседовании при назначении директора;

- проверяют бюджет образовательного учреждения;

- создают в структуре совета комитеты по отдельным вопросам деятельности и организуют их работу;

- одобряют годовой отчет и отчитываются перед общественностью не реже 1 раза в год.

Между управляющим и школьным советом есть существенные отличия. Полномочия первой структуры значительно выше, чем второй. Так, например, если школьный совет принимает участие в обсуждении бюджета на плановый год, то управляющий совет утверждает бюджет школы своим решением.

Общие принципы членства в совете определяются правительством штата или территории, конкретные положения — уставом школы. Обычно совет должен иметь не менее 5 членов (в зависимости от количества учеников и типа школы), в том числе:



- руководитель (председатель) совета — не может быть сотрудником школы или подчиненным лицом министра образования штата;
- родители — не менее 5 человек, максимум не установлен;
- представители общественности, не являющиеся родителями, — от 0 до 3 человек;
- сотрудники школы — от 0 до 3 человек;
- ученики школы — от 0 до 2 человек;
- члены комитетов в структуре совета школы — от 0 до 3 человек.

## Выводы

Интересный опыт участия общественности в управлении школьным образованием накоплен во многих странах мира. Можно отметить Великобританию, Новую Зеландию, Финляндию и ряд других государств. В них есть своя специфика, но принципиальные подходы к привлечению общественности к управлению образованием не сильно отличаются от рассмотренных в данной работе. Задача заключалась не в том, чтобы осветить все возможные формы общественного участия, а в оценке опыта других стран для понимания необходимости и возможности его использования в России.

Далеко не все рассмотренные формы участия граждан в управлении могут быть использованы в нашей стране. Наибольший интерес представляют два направления. Первое — это привлечение независимых членов с правом голоса в коллегиальные органы управления. Количественно независимые члены могут составлять большинство в таких коллегиальных органах управления. Использование форм общественного участия только с совещательными функциями, например школьных попечительских советов, вряд ли может привести к существенному повышению эффективности общего образования. Следует согласиться с мнением Т. Саенко, что «созданные во многих образовательных учреждениях попечительские советы функционировали формально, не имея реальных полномочий для принятия управленческих решений, обязательных для исполнения всеми участниками образовательного процесса. Административный способ их создания объяснялся в первую очередь заинтересованностью административно-управленческих структур (учредителей, руководителей образовательных учреждений и местных органов управления образованием) в привлечении в сферу образования

дополнительных финансовых и материально-технических ресурсов, которые могли бы компенсировать недостаточное бюджетное финансирование» [16]. Аналогично можно оценить деятельность многих общественных советов, созданных при министерствах и департаментах образования регионов и муниципалитетов.

Другим вариантом данного направления является использование независимых организаций в процессе школьного управления. Например, из подчинения региональных министерств образования могут быть выделены органы, отвечающие за ведомственную статистику. В настоящее время достоверность российской ведомственной статистики в сфере образования вызывает много вопросов. При этом, возможно, ни одна страна в мире не размещает в открытом доступе такой объем информации по вопросам школьного образования, как Россия. Однако по качеству и достоверности российская статистика не является образцом для подражания. Создается впечатление, что органы власти публикуют имеющиеся данные, не задумываясь о том, нужны ли они потребителю. Например, колоссальный по масштабу объем информации о финансировании школ имеется на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. Однако ее качество и достоверность находится на низком уровне и, соответственно, мало востребована. Несмотря на публикацию в открытом доступе больших массивов образовательной статистики, ученые призывают к повышению уровня информационной открытости школ [17].

Второе важное направление в использовании зарубежного опыта связано с вопросами контроля за качеством образования. В России, как и в большинстве стран мира, существует государственная система тестирования школьников (ЕГЭ). Однако это не единственный показатель, по которому оценивается деятельность школьной системы. В разных странах существуют различные формы оценки образовательных услуг со стороны потребителей. Такими формами могут быть отчеты органов управления образованием или выборы этих органов населением, опросы или другие формы. Но практически всегда речь идет о том, что оценку должны давать потребители государственных услуг. В нашей стране в 2012 г. принят Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования систе-

мы государственного управления», в котором была поставлена задача добиться к 2018 г. удовлетворенности граждан России качеством государственных и муниципальных услуг на уровне не менее 90%. Однако вскоре произошла подмена понятия. Вместо оценки граждан стали использовать термин «независимая оценка». Согласно новой трактовке качество образовательных услуг начали оценивать не потребители, а некие эксперты, назначаемые чаще всего органами образования. Совпадает ли мнение экспертов с мнением потребителей услуг, неизвестно<sup>14</sup>.

Обратим внимание еще на одну проблему: низкую активность граждан в решении государственных и муниципальных вопросов. Это касается даже родителей школьников при принятии управленческих решений в сфере общего образования. Данная проблема характерна не только для России [18].

Зарубежный опыт показывает, что несмотря на все сложности, участие общественности

в управлении школьным образованием получает в зарубежных странах все большее распространение. Целесообразно формы такого участия, показавшие наибольшую эффективность, использовать в практике государственного управления в России, интегрируя их в систему. Более того, в настоящее время появляются новые формы общественного участия в управлении школьным образованием [19], основанные на современных информационно-телекоммуникационных технологиях, социальных сетях и других достижениях информационного общества. Важной задачей является вовлечение в этот процесс молодого поколения, которое не только легко ориентируется в современных технологиях, но и имеет желание участвовать в государственном управлении с целью повышения его эффективности [20].

Применение зарубежного опыта привлечения общественности к управлению школьным образованием в российской практике может быть реализовано на разных уровнях управления: национальном, региональном, местном и на уровне учреждений. Именно так в статье сгруппированы рассмотренные механизмы. Однако в этом случае будут реализованы только отдельные элементы, от применения которых будут получены локальные эффекты. Для более комплексных и масштабных преобразований необходимы усилия на национальном уровне.

<sup>14</sup> В 2018 г. независимая оценка качества образования Саратове дала результат, близкий к идеальному, — 95,8 балла из 100 возможных. Источник: Комитет по образованию администрации муниципального образования город Саратов. URL: <http://sarkomobr.ru/obshhestvennyj-sovet> (дата обращения: 20.01.2020). При этом 30% школьников города учится во вторую смену. Представляется, что данная независимая оценка школьного образования завышена.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Fink S., Ruffing E. Why do bureaucrats consider public consultation statements (or not)? Information processing in public organizations. In: Bach T., Wegrich K., eds. *The blind spots of public bureaucracy and the politics of non-coordination*. Cham: Palgrave Macmillan; 2019:217–238. DOI: 10.1007/978-3-319-76672-0\_11
2. Бьюкенен Дж.М., Таллок Г. Расчет согласия. Логические основания конституционной демократии. Пер. с англ. М.: Таурус Альфа; 1997. 560 с.
3. Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход в современной науке. Проблемы методологии системного исследования. М.: Мысль; 1970:7–48.
4. Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология. М.: Школа культурной политики; 1997. 642 с.
5. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2017. 384 с.
6. Kettl D.F. *The global public management revolution*. Washington, DC: Brookings Institution Press; 2000. 112 p.
7. Рудник Б.Л., Куштанина Е.В. Привлечение НКО к оказанию социальных услуг: прозрачность применяемых процедур. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018;(3):117–137.
8. Заболотная Г.М., Ларионов А.В. Региональные практики институционализации негосударственных поставщиков социальных услуг. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2017;(3):72–91.
9. Lubienski C.A., Weitzel P.C. *The charter school experiment: Expectations, evidence, and implications*. Cambridge, MA: Harvard Education Press; 2010. 304 p.

10. Coulson A.J. Comparing public, private, and market schools: The international evidence. *Journal of School Choice*. 2009;3(1):31–54. DOI: 10.1080/15582150902805016
11. Белоусов Ю.В. Зарубежный опыт финансирования школьного образования. *Финансы*. 2020;(1):48–56.
12. Носова Е.А. Особенности стандартизации начального школьного образования в США и Великобритании. *Проблемы современного образования*. 2018;(1):69–88.
13. Ястребова О.К. Финансирование государственного задания в условиях электронного бюджета: новые задачи и старые проблемы. *Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал*. 2019;(1):9–20. DOI: 10.31107/2075–1990–2019–1–9–20
14. Neu D., Peters F., Taylor A. Financial reforms in Alberta: The impact on school districts. *Journal of Education Finance*. 2002;27(4):1067–1083.
15. Hess F.M., Meeks O. School boards circa 2010: Governance in the accountability era. Alexandria, VA: National School Boards Association; 2010. 84 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED 515849.pdf> (дата обращения: 19.01.2020).
16. Саенко Т.В. Развитие моделей государственно-общественного управления общим образованием в России в конце XX–XXI в. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*. 2010;(1):167–171.
17. Волков В.Н. К проблеме принятия решений школьным руководителем в современных условиях. *Управление образованием: теория и практика*. 2018;(3):5–12.
18. Lowndes V., Pratchett L., Stoker G. Trends in public participation: Part 2 — citizens' perspectives. *Public Administration*. 2001;79(2):445–455. DOI: 10.1111/1467–9299.00264
19. Evans-Cowley J., Hollander J. The new generation of public participation: Internet-based participation tools. *Planning Practice & Research*. 2010;25(3):397–408. DOI: 10.1080/02697459.2010.503432
20. Белоусов Ю.В. Основные роли участников бюджетных отношений: оценка и самооценка. *ГосМенеджмент*. 2016;(6). URL: <http://www.gosman.ru/?news=45322> (дата обращения: 03.02.2020).

## REFERENCES

1. Fink S., Ruffing E. Why do bureaucrats consider public consultation statements (or not)? Information processing in public organizations. In: Bach T., Wegrich K., eds. *The blind spots of public bureaucracy and the politics of non-coordination*. Cham: Palgrave Macmillan; 2019:217–238. DOI: 10.1007/978–3–319–76672–0\_11
2. Buchanan J.M., Tullock G. *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press; 1960. 384 p. (Russ. ed.: Buchanan J.M., Tullock G. *Raschet soglasiya. Logicheskie osnovaniya konstitutsionnoi demokratii*. Moscow: Taurus Alfa; 1997. 560 p.).
3. Blauberg I.V., Sadovskii V.N., Yudin E.G. Systems approach in modern science. In: *Problems of systems research methodology*. Moscow: Mysl'; 1970:7–48. (In Russ.).
4. Shchedrovitskii G.P. *Philosophy. Science. Methodology*. Moscow: Shkola kul'turnoi politiki; 1997. 642 p. (In Russ.).
5. Thaler R. *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: W.W. Norton & Co., Inc.; 2016. 432 p. (Russ. ed.: Thaler R. *Novaya povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi narushayut pravila traditsionnoy ekonomiki i kak na etom zarabotat'*. Moscow: Eksmo; 2017. 384 p.).
6. Kettl D.F. *The global public management revolution*. Washington, DC: Brookings Institution Press; 2000. 112 p.
7. Rudnik B.L., Kushtanina E.V. Involvement of NGOs in the provision of social services: Transparency of the applied procedures. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2018;(3):117–137. (In Russ.).
8. Zabolotnaya G.M., Larionov A.V. Regional practices of institutionalization of non-state social services providers. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2017;(3):72–91. (In Russ.).
9. Lubienski C.A., Weitzel P.C. *The charter school experiment: Expectations, evidence, and implications*. Cambridge, MA: Harvard Education Press; 2010. 304 p.

10. Coulson A.J. Comparing public, private, and market schools: The international evidence. *Journal of School Choice*. 2009;3(1):31–54. DOI: 10.1080/15582150902805016
11. Belousov Yu.V. Foreign experience in financing school education. *Finansy = Finance*. 2020;(1):48–56. (In Russ.).
12. Nosova E.A. Features of standardization of primary school education in the United States and Great Britain. *Problemy sovremennogo obrazovaniya = Problems of Modern Education*. 2018;(1):69–88. (In Russ.).
13. Yastrebova O.K. Financing a government assignment in an electronic budget: New challenges and old problems. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal = Financial Research Institute. Financial Journal*. 2019;(1):9–20. (In Russ.). DOI: 10.31107/2075–1990–2019–1–9–20
14. Neu D., Peters F., Taylor A. Financial reforms in Alberta: The impact on school districts. *Journal of Education Finance*. 2002;27(4):1067–1083.
15. Hess F.M., Meeks O. School boards circa 2010: Governance in the accountability era. Alexandria, VA: National School Boards Association; 2010. 84 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED 515849.pdf> (accessed on 19.01.2020).
16. Saenko T.V. Development of models of state and public management of general education in Russia in the late XX–XXI centuries. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Izvestia of the Volgograd State Pedagogical University*. 2010;(1):167–171. (In Russ.).
17. Volkov V.N. On the problem of decision-making by school principals in modern conditions. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*. 2018;(3):5–12. (In Russ.).
18. Lowndes V., Pratchett L., Stoker G. Trends in public participation: Part 2 — citizens' perspectives. *Public Administration*. 2001;79(2):445–455. DOI: 10.1111/1467–9299.00264
19. Evans-Cowley J., Hollander J. The new generation of public participation: Internet-based participation tools. *Planning Practice & Research*. 2010;25(3):397–408. DOI: 10.1080/02697459.2010.503432
20. Belousov Yu.V. The main roles of participants in budget relations: Assessment and self-assessment. *GosMenedzhment*. 2016;(6). URL: <http://www.gosman.ru/?news=45322> (accessed on 03.02.2020). (In Russ.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Юрий Викторович Белоусов** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия [belousov@nifi.ru](mailto:belousov@nifi.ru)

**Ольга Ивановна Тимофеева** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, доцент Департамента общественных финансов, Финансовый университета, Москва, Россия [timofeeva@nifi.ru](mailto:timofeeva@nifi.ru)

### ABOUT THE AUTHORS

**Yurii V. Belousov** — Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Moscow, Russia [belousov@nifi.ru](mailto:belousov@nifi.ru)

**Olga I. Timofeeva** — Cand. Sci. (Econ.), Senior Research, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of Public Finance, Financial University, Moscow, Russia [timofeeva@nifi.ru](mailto:timofeeva@nifi.ru)

*Статья поступила в редакцию 05.08.2020; после рецензирования 19.08.2020; принята к публикации 27.08.2020. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The article was submitted on 05.08.2020; revised on 19.08.2020 and accepted for publication on 27.08.2020.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-61-77

УДК 338.24.01(045)

JEL M00, M11, M38

## Значение управленческого решения в различных школах управления

Ю.В. Вертакова<sup>а</sup>, А.И. Мандрусова<sup>б</sup><sup>а, б</sup> Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия;<sup>а</sup> Курский филиал Финансового университета<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7855-7306>

## АННОТАЦИЯ

Единство понятийного аппарата во всех школах управления является необходимым элементом дальнейшего развития науки. Статья посвящена вопросу разделения теоретиков управления на школы и установлению наличия идеи управленческого решения в каждой из школ. Целью статьи является поиск общепринятого целостного представления об управленческом решении путем анализа наследия классиков науки управления. Исследование носит теоретико-обзорный характер, авторы используют общенаучные методы, включая исторический метод, анализ и синтез, методы аналогии и обобщения. Приведен подход, основанный на выявлении парадигмы, объединяющей ученых в школы. Впервые сравниваются школы управления с точки зрения понимания ими сущности управленческого решения. В статье в равной степени уделяется внимание представителям как мировой, так и отечественной теории управления. Сделан вывод об отсутствии единого понимания управленческого решения, разделяемого всеми школами. Также выявлена необходимость формулировки его универсальной идеи. В результате исследования к выделенным в теории менеджмента пяти школам добавлена шестая, для каждой сформулирована парадигма, проведено сравнение школ относительно их взглядов на управленческое решение, составлена таблица, отражающая представления о его сущности и значимости в школах управления. Рекомендуется развивать шестую, унитарную школу как наиболее целостно понимающую процесс принятия решений. Результаты исследования могут быть полезны и актуальны для ученых, практиков в сфере управления, желающих осознанно подходить к решению проблем и реализации целей, стоящих перед организацией. Перспектива дальнейших исследований открывается в разработке формулировки определения, позволяющего получить наиболее целостное представление об управленческом решении. Сложность предложения нового определения заключается в необходимости учесть все наработки предшественников и связана с риском первоначального отрицания нововведения научным сообществом.

**Ключевые слова:** наука управления; школы управления; управленческое решение; унитарная школа управления

**Для цитирования:** Вертакова Ю.В., Мандрусова А.И. Значение управленческого решения в различных школах управления. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):61-77. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-61-77

## ORIGINAL PAPER

## The Role and Meaning of Managerial Decision in Different Management Schools

Yu.V. Vertakova<sup>а</sup>, A.I. Mandrusova<sup>б</sup><sup>а, б</sup> Southwest State University, Kursk, Russia;<sup>а</sup> Kursk branch Financial University, Kursk, Russia<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7855-7306>

## ABSTRACT

The unity of conceptual apparatus in all management schools is an essential element for a progressive development of the science. The paper describes the aspect of dividing most resonant theorists of management into schools and the searching for a managerial decision idea in each of those schools. The aim of the work is to develop a generally accepted holistic view of the managerial decision through the analysis of the heritage of the classic theory of

© Вертакова Ю.В., Мандрусова А.И., 2020

management. The research is of a theoretical and general nature, the authors use general scientific methods, including the historical method, analysis and synthesis, methods of analogy and generalization. Here you can find the approach based on the identification of a paradigm including the historical method, analysis and synthesis, methods of analogy and generalization. For the first time, schools of management have been compared from the point of view of their understanding of the essence of management decisions. The paper pays equal attention to the representatives of both world and domestic management theory. The conclusion is about the lack of a common understanding of management decisions shared by all schools. It also revealed the need to formulate its universal idea. As a study result, the sixth school has been added to the five schools identified in management theory. There has been formulated a paradigm for each one including a comparison of schools with respect to their views on a managerial decision. Also, there was compiled a table reflecting ideas about managerial essence and significance in management schools. The results of this research can be useful and relevant both for scientists, involved in management decision-making, and management practitioners who want to reasonably approach the problems and goals facing the organization. The perspective of further research lies in development of a definition that allows to get the most holistic picture of the managerial decision. The complexity of proposing that new definition lies in the need to consider all the achievements of all predecessors and its associated with the risk of initial rejection of the innovation by the scientific community.

**Keywords:** management science; management schools; managerial decision; unitary school of management

**For citation:** Vertakova Yu.V., Mandrusova A.I. The role and meaning of managerial decision in different management schools. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):61-77. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-61-77

## Введение

С ходом истории в науке возникают одна за другой различные школы управления. Критикуя взгляды своих предшественников и коллег, ученые развивают наработки друг друга, поднимая их на новый уровень осмысления. С течением времени представление о роли управленческого решения также уточняется и переосмысливается различными авторами.

Несмотря на обширность литературы по истории развития управления и многочисленность выделенных школ и течений, отсутствует синтез точек зрения на управленческое решение, его место и роль в управлении.

В настоящем исследовании авторами выдвинута гипотеза, что на протяжении развития науки управления, несмотря на интерес организаций, универсальная идея «управленческого решения» так и не была сформулирована. Идея здесь понимается как форма постижения в мысли явлений объективной реальности, включающая в себя сознание цели и проекции дальнейшего познания и практического преобразования мира. Если перефразировать часть определения из «Советской энциклопедии», то идея призвана не только подытожить опыт предшествующего развития знания об управленческом решении, но и послужить основой, синтезирующей знание в некую целостную систему, выполнить роль активных эвристических принципов объяснения явления.

Наука управления накопила немало знаний о формировании «школ управления». Среди иссле-

дователей можно выделить две группы. Первая — те, кто дробит историю управления на множество небольших школ и течений, выделяя в каждом случае от одного до трех ученых, работающих в единой парадигме. Ученые второй — предпочитают объединить несколько направлений в одну школу, очевидно, понимая под школой систему более высокого порядка. Авторам статьи ближе подход последних.

Цель статьи — отыскать общепринятую формулировку управленческого решения, позволяющую получить о нем целостное представление, осуществив исследование понятийного аппарата различных школ управления.

В настоящее время необходимость четкого и однозначного понимания «управленческого решения», наличие его идеи среди ученых и практиков стала очевидна. Чем дальше, тем явственнее обнаруживается необходимость не просто иметь стройное определение, но и говорить на одном языке и рассматривать данный термин как часть процесса управления.

В исследовании применяются два метода: сравнения и абстрагирования, позволяющие определить наличие или отсутствие идеи управленческого решения в каждой из школ.

Труды ученых и теоретиков, о которых идет речь в истории развития управленческой мысли, представляют собой обширный взгляд на управление в целом, а также на роли и функции руководителя в частности.

## Школы управления

Для ясности восприятия в рамках настоящего исследования школы управления разделены по типам научных течений. При таком делении авторы не объединены географией проживания, развитие течения может быть значительно растянуто во времени, однако научные публикации и доклады строятся на базе единых теоретических установок.

Объединяющим началом для научного течения является парадигма, которая задает направление и методы исследования. Становление школы как научного течения осуществляется, когда теория или концепция, разрабатываемая школой или отдельным ученым, уже приобрела определенную популярность в научных кругах. С этого времени теория существует и развивается независимо от своего создателя, иными словами, утверждается как научная традиция [1].

В данном случае представляется целесообразным придерживаться принципа группирования различных направлений в общую школу, соотнося сформулированную в этом исследовании парадигму с основными работами того или иного автора (табл. 1).

## Научная школа

Созданная американским инженером Фредриком Тейлором (1856–1915 гг.) научная школа управления ставит перед собой основную задачу — повышение роста производительности труда за счет научного подхода при разработке и введении для рабочих обновленных методов выполнения задания, современного оборудования и новых принципов организации рабочего дня. В этот период промышленники принимают решения о необходимости перехода от старых методов управления, где каждый рабочий самостоятельно организовывал процесс своего труда и нес ответственность за результат, к новому методу научного управления, где специально созданная для этого администрация предприятия берет на себя выработку научного фундамента, который станет основой научной организации труда (НОТ) рабочих, что, в свою очередь, позволит вместо ожидания «инициативы» от сотрудников, как это было прежде, создать порядок абсолютного единообразия их действий [2, с. 28].

Видными представителями научной школы являлись уже упомянутый Ф. Тейлор, а также А. Файоль,

М. Вебер, А. К. Гастев, Н. А. Витке, Э. К. Дрезен, О. А. Германский, П. М. Керженцев и др.

Тейлор исследовал управление предприятием «снизу вверх» — от элементарных рабочих приемов и операций к ступеням производственного процесса. Исходя из отдельных операций и изучения трудового дня рабочего, ему удалось стандартизировать операции и наладить систему работы в масштабах всего предприятия.

Противопоставить учениям Тейлора можно французского предпринимателя и администратора Анри Файоль (1841–1925 гг.), который анализирует деятельность предприятия с точки зрения его руководства. Начав свою карьеру с должности инженера в крупной компании по добыче железа и угля «Коммантри Фуршамбо» во Франции, где он проработал всю свою жизнь, вплоть до ухода на пенсию в 77 лет [3, с. 13]. Предложенные принципы управления он описал, опираясь на свой собственный практический опыт руководства компанией.

Вопреки широко распространенному мнению о том, что руководитель должен быть загружен и постоянно занят, Анри Файоль настаивает на том, что у руководителя должно оставаться достаточно времени для размышлений и действий стратегического характера.

Помимо повышения производительности труда рабочих и систематизации труда руководителя, научная школа занималась исследованием общих проблем управления.

В своей работе Гаррингтон Эмерсон впервые говорит о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления. Автор также впервые вводит понятие «эффективность», подразумевая под ним максимально выгодное соотношение между затратами и результатами [4].

Проблемы лидерства и структуры власти в организации занимают немецкого социолога Макса Вебера (1864–1920 гг.). В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, ученый выделяет три основных типа организации. Первый — строится исключительно на личных качествах руководителя и его харизме. Отсюда и название «харизматический тип». Второй — возникает при замене харизматичного лидера новым руководителем, которому сотрудники подчиняются по традиции — «традиционный тип». Третий же, идеальный тип административной организации, обозначенный автором термином «бюрократия», основан на

Таблица 1 / Table 1

**Классификация школ управления по научной парадигме /  
Classification of management schools in accordance to their scientific paradigm**

№	Название школы управления / Management school name	Парадигма / Paradigm	Персоналии / Personalities	Ключевые работы / Key works
1	Научная / Scientific	Научный подход к рациональной организации труда, способствующий росту производительности / The scientific approach to the rational organization of work, contributing to productivity growth	Ф. Тейлор; А. Файоль; М. Вебер; Н.А. Витке; Э.К. Дрезен / F. Taylor; A. Fayol; M. Weber; N.A. Vitke; E.K. Dresen	«Принципы научного управления»; «Общее и промышленное управление»; «Теория и практика рационализации» / Principles of Scientific Management; General and Industrial Management; Theory and Practice of Rationalization
2	Человеческих отношений / Human Relations	В практике управления необходимо применять методы, позволяющие использовать психологические и социальные особенности группы / In management practice, it is necessary to apply methods that allow using the psychological and social characteristics of the group	М.П. Фоллетт; Э. Мэйо; Ч. Барнард; К. Аргирис; М. Рубинштейн / M.P. Follett; E. Mayo; Ch. Barnard; K. Argiris; M. Rubinstein	«Элементарные условия деловой морали»; «Наука о действии»; «Интеллектуальная организация» / Basic conditions of business morality; Science of Action; Intelligent Organization
3	Эмпирическая / Empiric	Конкретные рекомендации в управлении должны разрабатываться на основе анализа лучших практик / Specific management recommendations should be developed based on analysis of best practices	П. Друкер; Р. Девис; Л. Ньюмен; Г. Минцберг; Т. Питерс; Р. Уотермен / P. Drucker; R. Davis; L. Newman; G. Mintzberg; T. Peters; R. Waterman	«Эффективный руководитель»; «В поисках совершенства»; «Менеджмент: природа и структура организации» / Effective leader; In search of perfection; Management: the nature and structure of the organization
4	Социальных систем / Social systems	Организация рассматривается как сложная социальная система, при управлении которой необходимо выстраивать процессы, связывающие цели системы с личными интересами сотрудников / The organization is viewed as a complex social system, during the management of which it is necessary to build processes that link the goals of the system with the personal interests of employees	Дж. Марч; Г. Саймон; А. Этциони; Р. Дабин; П. Сенге / J. March; G. Simon; A. Etzioni; R. Dabin; P. Senge	«Новая наука управленческих решений»; «Организации»; «Пятая дисциплина» / New Science of Management Decisions; Organizations; Fifth discipline
5	Количественная / Cardinal	Для решения задач управления возможно создание или адаптация соответствующего математического аппарата / Solving control problems, it is possible to create or adapt the corresponding mathematical apparatus	Р.Акофф; С. Бир; Н.Джорджеску-Реган; Ф.Форрестер; Г.Райффа / R. Ackoff; S. Beer; N. Djordzhesku-Regan; F. Forrester; G. Raiffa	«Основы исследования операций»; «Кибернетика и управление производством»; «Аналитика решений» / Operations Research Fundamentals; Cybernetics and Production Management; Solution Analytics
6	Унитарная / Unitary	Управление необходимо рассматривать в контексте социальных и экономических реалий общества, в котором функционирует организация / Management must be viewed in the context of the social and economic realities of the society where the company operates	К.Адамецки; О.В. Козлова; Л.И. Евенко; Б.З. Мильнер; М.Л. Разу / K. Adamecki; O.V. Kozlova; L.I. Evenko; B.Z. Milner; M.L. Razu	«О науке организации»; «Научные основы управления производством»; «Теория организации» / On the Science of Organization; Scientific bases of production management; Organization theory

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.



продуманном разделении власти и четко прописанных процедурах, благодаря чему руководитель воспринимается как лидер, «небожитель», хотя сам он может и не являться выдающейся личностью.

В 1920-е гг. в СССР получает широкое распространение литература по НОТ, большая часть из которой посвящена теоретическим рассуждениям.

Н.А. Витке впервые говорит о появлении новой профессии «организатор и администратор». «Чем крупнее и внутренне сложнее организация, тем определеннее управленческая функция становится самостоятельной и профессионально осуществимой» [5, с. 16].

В реалиях плановой экономики Э.К. Дрезен, говоря о деятельности руководства советского учреждения, сводил ее к разработке плана подлежащих выполнению работ. В этой связи автор определял сущность управления как механический учет итогов деятельности учреждения и установление норм, которым эта деятельность обязана следовать [6].

Дрезен также подчеркивает, что менеджер (администратор) не должен быть «сухим» формалистом и рекомендует отдавать предпочтение личным переговорам для того, чтобы внимательнее вникать в нужды и интересы работников [6, с. 209].

Для авторов научной школы проблемы взаимодействия с внешней средой бизнеса еще пока не актуальны. Они сосредоточили свое внимание внутри организации и рассматривают ее как замкнутую систему.

В этот период времени промышленность развивается таким образом, что крупные предприятия достигают роста продаж, снижения затрат и повышения доходов путем укрепления управленческой координации. Для поддержания таких достижений требовалась высокая концентрация власти, что, в свою очередь, сделало единоличное принятие решений характерным явлением для данной школы.

Каков же взгляд на управленческое решение в научной школе управления? Фредерик Тейлор сформулировал целый ряд законов, правил и принципов научного управления трудом рабочих, но речи об управленческих решениях в его трудах не идет.

А. Файоль рассматривает принятие важных решений как основную обязанность руководителя. В его работах говорится, что только руководитель принимает решение о том, какой линии поведения должна держаться компания [3].

Кроме того, в обязанности руководителя входит урегулирование важных технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов. Для этого ему требуется опираться на мнение директоров, в связи с чем Файоль предлагает собирать еженедельные совещания, где руководитель выслушивает мнение всех по возникающим или вносимым им вопросам, и после обсуждения принимает решение [3, с. 107].

По учению Вебера самый главный критерий при определении ценности решения — это его соответствие общей политике компании. Все важные решения должны приниматься руководством в соответствии с общей доктриной, рационально, без вмешательства эмоций и личных симпатий либо антипатий к участникам рабочего процесса [7, с. 125].

Для всех важных решений Вебер предлагает разработать общие стандарты и строго следовать им, снижая тем самым возможные отклонения от стандарта, вызванные индивидуальными различиями личностей. «Даже умная инициатива, если только она противоречит системе основополагающих правил функционирования организации, несовместима с бюрократической организацией» [7, с. 125].

В свою очередь, Э.К. Дрезен в своей работе стремился дать еще и практические советы руководителям. Прежде, чем отдать распоряжения по принятому решению, автор отмечает необходимость предварительного их согласования и выяснения, не существует ли каких-либо неучтенных обстоятельств, для чего предлагает регулярно созывать совещания. Обсуждение и согласование, по мнению Дрезена, являются необходимой предпосылкой действительно разумного проведения разделения труда [6, с. 211].

Таким образом, под управленческим решением участники научной школы понимают решения, принимаемые руководителем по важным вопросам и соответствующие политике компании.

### **Школа человеческих отношений**

Авторы разработок школы человеческих отношений представлены такими учеными, как М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ч. Барнард, К. Аргирис, М. Рубинштейн и др. Данные исследователи не разделяют всех взглядов друг друга, но их объединяет новый подход к проблемам управления и критическое отношение к системам своих предшественников, в частности Тейлора. Теоретики нового направления выходят на трибуны с при-

зывом капиталистическому бизнесу: «Вспомните о человеке! Начните о нем заботиться, и производительность труда повысится!».

Ранее столь осмысленный и аргументированный научной школой инженерный подход к решению проблем теперь осуждается как «однобокий» и «узкий». Отныне на первый план выходят идеи уважения личности, внимательное отношение к чувствам и ценностям подчиненных, демократизация управления. Авторы школы человеческих отношений подчеркивают необходимость делегирования полномочий по мере усложнения организационной структуры. Делегирование рекомендуется осуществлять как «снизу вверх» для передачи функции администрирования и контроля, так и «сверху вниз», давая возможность способным подчиненным принимать решения о выполнении конкретных действий для реализации прописанного плана.

Мэри Паркер Фоллетт, будучи социологом, пишет по большей части о государственном устройстве и управлении, но ее идеи оказывают существенное влияние на развитие науки управления начала XX в. В своем труде она впервые анализирует ценность коллективной работы: «Мы по-настоящему узнаем человека только в групповом взаимодействии. Возможности индивида так и остаются лишь возможностями до тех пор, пока они не реализуются через существование в группе» [8, с. 6].

М. Фоллетт продолжает развивать данную тему: «Когда мы собираем людей в группу, первое, что бросается в глаза, — различия между ними. Но в этих различиях как раз и заключаются возможности» [9, с. 164]. По мнению автора, через работу в группе индивидум может достичь большего высвобождения своих собственных творческих сил.

Цель групповой работы — это достижение синергии, где объединение талантов и усилий всех участников рождает уникальные и новые общие качества, которые есть нечто большее, чем просто сумма талантов, это качественно новые, уникальные свойства группы. Фоллетт исходит из того, что различия — это всегда вызов, а такой подход стимулирует изобретательность. Единственное, что достойно осуждения — это путаница и лицемерие. Говоря об этом, автор, в частности, считает недопустимым прикрываться пустыми разговорами о морали и социальной ответственности руководства и собственников.

Вслед за М.П. Фоллетт к вопросу морали обращается Ч. Барнард, но приходит к иному выводу.

Автор отмечает, что управленческие решения всегда связаны с вопросами морали, с общеизвестными и признанными моральными принципами, в числе которых и христианская этика. Признавая, что эта проблема в процессах управления к тому времени еще не были в достаточной мере разработаны, в своей книге Честер Барнард настаивает на важности соответствующих исследований [7].

По мере развития школы человеческих отношений научный интерес исследователей смещается с особенностей групп рабочих, на группы руководителей. Крис Аргирис выделяет две модели поведения директоров на совещаниях; формулирует наиболее распространенные проблемы, в числе которых подавление межличностных и эмоциональных аспектов поведения; анализирует причины возникновения таких трудностей, предупреждает о негативных последствиях их сохранения и предлагает решения.

Первый шаг к изменению устоявшейся модели поведения руководителей при обсуждении решений в группе автор видит в установлении обратной связи, которая позволила бы руководителям оценить свое настоящее поведение и свои действия. Правда, Аргирис предостерегает от самостоятельности, говоря, что на его памяти «не было ни одного случая, когда руководители сумели успешно изменить свое поведение, динамику своей группы и т.д., просто осознав необходимость изменений»<sup>1</sup>. Автор предлагает обратиться за помощью к профессионалу и одновременно с этим абстрагироваться от давления и вмешательства организации. Ко всему прочему Аргирис предлагает руководителям проходить программы повышения квалификации.

Тему обучения организации обогащает взгляд М. Рубинштейна и И. Фирстенберга с позиции создания «интеллектуальной организации» в их одноименной работе 1999 г. Интеллектуальная организация — это такая организация, которая «учится привносить будущее в настоящее» [10, с. 15]. По мнению авторов, в новых условиях стремительно изменяющейся внешней среды требуется более эффективно использовать восприятие человека в процессе обучения и принятия решений, обогащать это восприятие, расширяя смысл информации, поступающей через ощущения. Исследователи убеждены, что «интеллектуальная организация» будет

<sup>1</sup> Эффективное принятие решений. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс; 2006. 184 с.

распределять принятие решений таким образом, чтобы каждый в организации мог нести ответственность за свою правоту и иметь право на ошибку, так как все принимают участие в творческой адаптации к неопределенному будущему.

Теме творчества и творческого потенциала в работе организации Рубинштейн и Фирстенберг уделяют значительное внимание. Они отмечают, что в интеллектуальной организации творчество становится культурой корпорации: его лелеют, поощряют и за него вознаграждают на всех уровнях, особенно там, где ведется научный поиск, где организация вступает во взаимоотношения с клиентом [10, с. 69].

Парадигма школы человеческих отношений заключается в том, что в практике управления необходимо применять методы работы с группой, которые позволяют использовать во благо организации психологические и социальные особенности коллектива. Представители этой школы считают, что привлечение рабочих к расширению круга выполняемых операций и к их нормированию усилит интерес рабочих к труду и создаст дополнительную мотивацию для повышения квалификации.

Каково же отношение к управленческому решению в школе человеческих отношений? Говоря о принятии решений, М. Фоллетт убеждена, что не только руководители, но и рабочие участвуют в этом процессе, так как последние по собственному разумению решают, как выполнить разработанный руководством приказ [8, с. 6].

Автор обращает внимание на важность осмысленности при принятии решения: «Наши решения должны быть основаны в равной степени на здравом смысле и на нравственности» [9, с. 170]. Фоллетт, допуская необходимость этичности решений, считает чрезмерные разговоры о жертвенности интересов со стороны работодателя, о его альтруизме — чистой сентиментальностью. К примеру, разумное решение вопроса о заработной плате не зависит от жертв руководства.

Честер Барнард впервые вводит в науку управления понятие «принятие решений» (decision making), взятое им из лексикона государственного управления (1938 г.). В своих работах он дает представление об «инкрементальном» принятии решений, подчеркивает важность «негативных», «не приводящих к решению» и «оппортунистических» процессов, используемых менеджерами в условиях получения ограниченной информации. Его понимание роли

«интуиции» и «рационального» мышления в ходе принятия решений получает все более широкое признание [11].

Барнард придает большое значение «системе принятия решений» в деятельности организации. Вместо индивидуального принятия решений, основанного на «бессознательной и автоматической реакции», автор предлагает «организационное принятие решений», основывающееся на рациональном анализе, размышлении и расчете [7, с. 232].

Заслуживает внимания озвученная Ч. Барнардом проблема необходимости постоянного учета стратегических факторов при принятии решений. Необходимо, подчеркивает автор, чтобы лица, принимающие решения, умели проводить различие между теми фактами, которые оказывают влияние на достижение главных целей организации, и такими, которые здесь не играют существенной роли [7, с. 232].

М. Рубинштейн главную роль при принятии решений отводит восприятию. В цифровой век, когда компьютер решает любую логическую задачу гораздо эффективней, если известны правила ее решения, человек поставит акцент на восприятии, а именно на способности получать знания через свои органы чувств. По мнению автора, необходимо привлекать к разработке работников, которые будут претворять решения в жизнь. Когда работник чувствует, что окружающие его по-настоящему выслушали, а все его соображения тщательно рассмотрены с полным уважением, ему будет намного проще принять решение руководства, которое несет ответственность за результат, даже если эти идеи разделяют далеко не все члены команды [10, с. 107].

Недостатком групповых решений, будь то решения совета директоров, разработчиков продукта или команды менеджеров, может стать «группомыслие». В 1972 г. Ирвинг Джанис ввел этот термин для описания типа мышления, при котором участники группы глубоко вовлечены в обсуждение, и их сплоченность настолько велика, что стремление к единодушному решению перекрывает способность реалистично оценивать альтернативные варианты действий [12].

Несмотря на тающиеся опасности в таком подходе, в школе человеческих отношений возникает идея принятия решений в группе как гарантированного способа принять наиболее рациональное решение, понятное всем участникам процесса его реализации.

### Эмпирическая школа

Эмпирическая школа считается одной из самых популярных на сегодняшний день. Практически вся литература о менеджменте, которая издается и переиздается в наши дни, создана представителями данной школы, появление которой стало ответом на столкновение взглядов первых двух школ. В отличие от своих предшественников, ее представители поднимают ценность практического опыта харизматичных лидеров на небывалую высоту. Главной задачей науки управления авторы видят выведение правил и рекомендаций из наблюдения и анализа лучших практик международного бизнеса, преимущественно расположенного в США. Посмотреть, подумать, проанализировать и повторить — вот, что, по их мнению, нужно для построения такого же успешного предприятия, как у «гуру» американской промышленности. Ярким тому подтверждением служат названия работ: «Эффективный руководитель», «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки», «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента»<sup>2</sup>.

Прикладной характер исследований объясняет и состав авторов эмпирической школы, в числе которых действующие или бывшие вице-президенты, топ-менеджеры, консультанты и члены совета директоров, т.е. все те, кто непосредственно участвует в практике управления. Наиболее видными представителями эмпирической школы являются П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер, Т. Питерс, Р. Уотермен, Г. Минцберг и др.

Бесспорно, учения данной школы внесли существенный вклад в теорию управления в решении таких проблем, как организация труда руководителя, подбор и оценка персонала, классификация и анализ функций управления, определение его структуры. Вместе с тем авторы школы ограничили круг проблем в попытках принести практическую пользу бизнесу, тем самым снизив научную ценность своих исследований.

Происходит ли осмысление управленческого решения в эмпирической школе? В 1960 г. Д. Миллер и М. Стар описывают причины, по которым руково-

дители вместо того, чтобы искать наилучшее решение, довольствуются приемлемым уровнем. Одной из причин является конфликт целей индивидуумов и целей организации в целом. Заявленное единство целей на деле оказывается «вымышленным». Другой причиной может быть несоответствие краткосрочных действий компании ее долгосрочным целям и интересам. В качестве третьей причины авторы называют хроническую нехватку необходимой информации у лиц, принимающих решение. Даже прилагая максимум усилий, они оказываются не способны обеспечивать выработку действительно оптимальных решений [13].

По мнению Питера Друкера, принятие решений — это единственная задача топ-менеджера. Автор отмечает, что важные решения может принимать только высший руководитель, это только его компетенция. Друкер поясняет, что решение нельзя считать принятым, если оно не содержит указаний на способ его осуществления, если не прописаны его исполнители и их ответственность: «Если решение не стало действием, то это не решение, а всего лишь благое намерение»<sup>3</sup>.

Майкл Коэн, Джеймс Матч и Джон Олсен в своих публикациях (1972 г.) советуют организациям в поисках решения для новых проблем проверять информацию, которая была списана ранее как неактуальная [12].

Генри Минцберг в 1973 г. разрабатывает классификацию лиц, принимающих управленческие решения в зависимости от их должностей и контекста управленческой работы. Кроме того, исследователь отмечает, что стратегическое мышление при принятии решений задействует творческие способности, поэтому больше подходит для интуитивных решений, нежели для аналитических [12].

В извечном споре между авторами внутри эмпирической школы, где одни ратуют за быстрые интуитивные решения, а другие призывают не суетиться и руководствоваться рассуждениями, анализом информации и принимать взвешенные решения, перевес все чаще не стороне последних. Одним из аргументов в пользу обдуманного решения выступает утверждение представителей школы о бесполезности практических примеров опоры на интуицию при принятии решения. Читатели могут раз за разом перечитывать эти удивительные исто-

<sup>2</sup> Издательский вариант названия книги Генри Минцберга, который в оригинале звучит как «Managing» (2009 г.), что можно было бы перевести с английского как причастие «руководящий» или как существительное «управление».

<sup>3</sup> Эффективное принятие решений. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс; 2006. 184 с.

рии чарующего действия интуиции, но не смогут этого повторить и не смогут этому научиться.

Авторы эмпирической школы объединяют взгляды своих предшественников, говоря, что управленческое решение — это решение, принимаемое руководителем на основе анализа информации и рассуждений. Важным дополнением здесь становится акцент на необходимости реализовать план его реализации, чтобы оно могло называться по-настоящему управленческим.

### Школа социальных систем

Появляется новое направление — школа социальных систем. Видными представителями данной школы являются Дж. Марч, Г. Саймон, А. Этциони, Р. Дабин, П. Сенге, И. Адизес и др.

Основными достижениями единомышленников представленного направления является разработка системных методов в управлении, комплексного подхода к анализу организации и механизма функционирования организационной системы (коммуникаций, принятия решений). Представители школы отмечают влияние технических и технологических факторов на социальную организацию и пытаются проанализировать изменения в ней, вызванные научно-техническим прогрессом.

В школе социальных систем организация представляется как сложная социальная система, при управлении которой необходимо выстраивать процессы, связывающие цели системы с личными интересами сотрудников. Признавая наработки школы человеческих отношений, данная школа рассматривает человека как часть организации, учитывает его личные потребности, и вместе с тем настаивает на необходимости относиться к организации как к сложному комплексу взаимозависимых и взаимодействующих факторов. При этом авторы отмечают, что потребности человека и организации не совпадают.

Теоретики четвертой школы анализируют части системы вместе с процессами, связывающими эти части с целями организации. К таким процессам относят, в частности, принятие решений. Для принятия решений и для связи внутри системы при его реализации начинают использовать компьютерные технологии, которые на начальном этапе представлены ЭВМ.

В 1960 г. выходит книга Герберта Саймона «Новая наука управленческих решений». Позже, в 1978 г., Саймону присуждается Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса

принятия решений в экономических организациях, фирмах». Саймон рассматривает организации как системы, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Существо деятельности управляющих, администраторов и их власти над подчиненными заключается в создании фактических или ценностных предпосылок для решений каждого члена организации [14].

В конце 1960-х гг. словосочетание «системный подход» стало самым распространенным в литературе по управлению, превратилось в ярлык и с гордостью «навешивалось» на любые успешно проведенные управленческие решения, поскольку, по словам Д. М. Гвишиани, «придать им научно обоснованный вид и замаскировать полнейшую методологическую несостоятельность тех или иных социологических концепций» [7, с. 292].

Системный подход к управлению исходит из того, что любая организация есть система, и каждый руководитель станет подходить к решению проблем в рамках своих компетенций с точки зрения системного анализа.

Переходя к рассмотрению управленческого решения в школе социальных систем, отметим, что системный подход предполагает рассмотрение принятия решения как многостадийного организационного процесса, характеризующегося сложными прямыми и обратными связями, сочетающего в себе творческое мышление субъекта управления с применением различных моделей и методов, а также современной техники обработки информации [15].

При определении уровня принятия решения Саймон отмечает важность учета такого фактора, как соответствие формальной системы «групповым ценностям» и «групповой социальной среде» [7, с. 238–239].

А. Этциони призывает руководителей при принятии решений смиренно придерживаться «негероической» тактики, которая включает в себя осторожность, задержки и ограничения в процессе выработки вариантов [12]. Также автор выступает против проведения «демократических обсуждений», когда в рабочую группу приглашают сотрудников лишь для того, чтобы убедить низшие слои согласиться с решением, которое, по сути, уже принято на высшем уровне. Руководители в таком случае преследуют цель создать ложное чувство участия, добиться лояльности к решению среди работников и подспудно обязать содействовать выполнению задач, стоящих перед организацией [16].

Один из наиболее известных представителей американских исследователей в области «индустриальной социологии» Роберт Дабин разграничивает два основных пути принятия решений: избрание нового курса или же продолжение ныне существующего. «Центральной проблемой для принимающих решение в организации является выбор между поддержанием системы действий „как есть” или изменением ее в желаемом и возможном направлении» [17]. Автор полагает, что оптимальность решений зависит от степени стабильности системы, а сама эта стабильность связана обратным отношением со сложностью системы. Поэтому упрощение системы, уменьшение числа связей между ее элементами увеличивает стабильность организации [7].

Теория обучающихся организаций П. Сенге, говоря о принятии решений, опирается на идею соединить в управлении умение работать с интеллектуальными моделями и навыки системного подхода, так как первая дисциплина опирается на выявление потаенных гипотез, а вторая — на изменение гипотез с целью выявления причин серьезных проблем [18, с. 204–205].

Школа социальных систем сосредотачивает свое внимание на организации процесса принятия решений, на подходах, моделях и техниках, которые помогут сделать выбор. Однако научного представления об управленческом решении авторами сформулировано не было.

### Количественная школа

Интерес к использованию в управлении расчетов, математических моделей и вычислительной техники создает почву для развития количественной или «новой» школы, как ее называли на этапе становления. Данная школа прежде всего характеризуется стремлением внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук.

Если в рамках школы «социальных систем» разработкой системного анализа заняты в основном социологи, экономисты, специалисты по организации и управлению, то в количественной школе это главным образом специалисты по исследованию операций, системотехнике и т.п. Формирование школы связано с возникновением кибернетики и метода «исследования операций», которые впервые зародились в 40-х гг. в Англии в связи с необходимостью решения военных стратегических и тактических задач [7].

Среди представителей школы — Л. Берталани, С. Бир, Н. Джоржеску-Реган, Р. Калман, Л. Кейн,

Ф. Люс, Ф. Форрестер, Г. Дрезнер, Р. Акофф, Г. Райфа и др.

Изначально исследование операций служило для разработки способов количественного анализа, позднее стало самостоятельной наукой. Схожий путь у теории решений. Начинается активный поиск точного определения специфики таких задач управления, решение которых предполагает применение математических методов. С течением времени в количественной школе теория управленческих решений также выделилась в самостоятельную научную дисциплину.

Проведенный американскими специалистами анализ научных публикаций по управлению 60-х гг. показал, что примерно в 60% работ так или иначе рассматривалась проблема принятия управленческих решений [19]. В этот период в больших компаниях начали повсеместно появляться системы поддержки решений, ориентированные на практические потребности руководителей. Например, менеджеры компаний из разных отраслей применяли программы для принятия оперативных решений в области инвестиций, ценообразования, рекламы, логистики и т.п. Говард Райфа описывает множество методов и техник, подходящих для принятия решений в этих областях, в том числе метод дерево целей [12].

В теории управленческих решений главное внимание уделялось процессу принятия, формированию принципов выбора, выработке критериев качества и определению способов поиска решений, соответствующих этим принципам. В это время возникает разделение процесса разработки решений на этапы. Авторы этой школы утверждают, что именно принятие решений составляет сердцевину управленческой деятельности.

Работы в данной области идут в основном по двум направлениям. Первое из них занято математическим моделированием процессов решения подобно тому, как они протекают в реальных человеческих коллективах. Второе — разрабатывает алгоритмы, позволяющие получать оптимальные решения. Основу первого направления составляют различные «поведенческие» исследования, а второго — работы по теории статистических решений, теории игр и т.п.

Однако не все сложные проблемы, лежащие в поле зрения высшего руководства компании, возможно эффективно решать только лишь с применением эконометрических методов. Экономист

Т. Хаавелмо в 1960 г. пишет с долей иронии: «Вполне возможно, что по мере развития все более совершенных методов мы будем все ближе подходить к осознанию одного неприятного факта: экономические „законы“ с трудом поддаются точному измерению, и поэтому мы живем фактически в мире больших, но в значительной мере поверхностных или ложных корреляций. Можно, конечно, как всегда, сослаться на плохие статистические данные» [20].

Хотя авторы количественной школы управления уделяют много внимания процессу принятия решений, понимание его сути у каждого автора складывается свое. Подразумевается, что управленческое решение — понятие самоочевидное. Все же при детальном рассмотрении научных работ обнаруживаются значительные различия в его восприятии.

### Унитарная школа

Предыдущие пять школ управления нацелены на решение частных проблем внутри организации. Такой ограниченный рамками организации подход к управлению не мог привести к всестороннему целостному пониманию этого процесса. Представители шестой школы, в числе которых К. Адамс, О.В. Козлова, И.Н. Кузнецов, Б.З. Мильнер, Д.М. Гвишиани, Л.И. Евенко, М.Л. Разу, И.А. Темнышов и др., предлагают рассматривать управление не только как науку, служащую на благо организации, как это принято в других школах, но как союз социально-экономических условий организации и общества. Отсюда и название школы унитарная, в значении «единая», составляющая одно целое либо отражающая единство организации и внешнего мира.

Парадигма унитарной школы состоит в том, что управление необходимо рассматривать в контексте социальных и экономических реалий общества, в котором функционирует организация.

О.В. Козлова с соавторами неоднократно упоминает, что хотя каждая организация есть система самоуправляемая, в процессе управления она также испытывает и внешнее воздействие. Ошибкой будет недооценивать силу связи и взаимной обусловленности внешнего и внутреннего воздействия [21]. Чем значительнее одно, тем меньше другое. К примеру, активное влияние со стороны государства или акционеров компании ограничивает силу внутреннего воздействия в организации. Несмотря на то, что грань между внешним и внутренним воздействием весьма подвижна, система не может

быть замкнутой и полностью самоуправляемой. Она всегда подвергается воздействию других систем.

В отличие от своих предшественников, которые говорили о взаимосвязи предприятия и государства, Б.З. Мильнер (1929–2013 гг.) пытается внести новое содержание в понятие «единство», определяя его как корпоративную синергию [22]. В частности, автор убежден, что задачи, возникающие в условиях подчас стремительно меняющегося внешнего мира, требуют «недюжинных способностей» в управлении, когда организации зачастую не удается справиться своими силами. И тогда единство проявляется в альянсах и коллаборациях. Мильнер обращает внимание на распространение организаций сетевого типа, когда границы между компанией, ее клиентами и конкурентами стираются. Примером такой модели организации служит виртуальная корпорация [22]. Отношения здесь базируются на использовании информационных и коммуникационных технологий. Комбинация партнеров-исполнителей не является раз и навсегда определенной, а зависит от выполняемых проектов и заказов. Когда возможности партнерства исчерпываются, виртуальная корпорация прекращает свое существование.

Другим примером организаций сетевого типа будет компания, которая воспринимает своих клиентов как партнеров, в роли дистрибьютерской сети. При изучении процесса управления в такого рода компаниях особый интерес составляет отсутствие четкого деления ролей внутри компании на клиентов, администраторов, конкурентов и партнеров. В подобного рода структурах видна тесная взаимосвязь внутреннего и внешнего воздействия, о котором шла речь ранее.

Рассмотреть отношения управления производством в их взаимосвязи, единстве, целостности, включая все аспекты и сферы управления, — вот в чем авторы унитарной школы видят главную задачу науки управления. По их мнению, целостный подход к управлению невозможен без формулирования в науке управления собственных законов и закономерностей<sup>4</sup>, наличие которых позволит науке управления перейти от эмпирического уровня исследований к теоретическому осмыслению. Именно законы позволяют учитывать субъективные факторы управления, отделять их от объективных

<sup>4</sup> Под «закономерностью» понимается первоначальная формулировка закона при инициации его теоретического исследования.

факторов и устанавливать оптимальное соотношение науки и искусства управления [21, с. 42–43].

Применение науки управления, согласно Р. Мюллеру, позволяет бизнесу уменьшить последствия плохих решений, принятых ранее, и дает возможность адаптироваться к быстрым изменениям. Цель науки управления автор видит в том, чтобы проанализировать возможные будущие события и подготовить для руководителя варианты стратегических решений [23].

Параллельно с аналитиком Тейлором, который разложил всю работу предприятия на малые отрезки, в России выступал талантливый польский ученый, конструктор и организатор промышленного производства — профессор Кароль Адамецки (1866–1933 гг.). Говоря о планировании совместной работы, автор вывел три закона: «закон разделения труда», «закон концентрации или интеграции», «закон гармонии» [24, с. 92–93]. В завершении своих рассуждений о гармонизации совместной работы, Адамецки затрагивает важный аспект духовной гармонии, которая, по мнению профессора, «должна связывать все человеческие личности, сотрудничаящие в одном сложном организме, каким является каждое производственное предприятие» [24, с. 95]. Для того чтобы человек находил в труде источник наивысших благ не только материальных, но и моральных, при организации человеческого труда необходимо стремиться к высоким идеалам, применять здравый рассудок высшего порядка, где дисциплина вытекает из высоких моральных побуждений и где люди руководствуются справедливостью.

К вопросам нравственной этики Адамецки обращается вновь, говоря о решении проблем производственных процессов. По его мнению, среди этого рода проблем находится много таких, которые нельзя решить только лишь с помощью профессиональных знаний и опыта, но ключ к решению которых автор видит в индивидуальной и социальной этике. «Самые глубокие профессиональные познания будут убогими, если они не будут идти рука об руку вместе с общественным долгом руководителя...; человек, не имеющий этих достоинств, пусть не берет на себя руководящей роли, ибо, вместо того, чтобы способствовать общественному прогрессу, он будет наносить обществу ущерб» [24, с. 117].

Однако здесь важно вспомнить призыв М. Фоллетт не забывать и о здравом смысле. Царский путь, как известно, срединный, в то время как перекося

в любую сторону бывают губительные для дела в целом, и для конкретной личности в частности. На днях президент PepsiCo (PepsiCo) Рамон Лагуарта публично заявил, что компания будет добиваться справедливого паритета в численности белых и темнокожих сотрудников за счет реализации новой стратегии в подборе персонала. Очевидно, что решение было принято и обнародовано под влиянием волны протестов и манифестаций под лозунгом: «Черные жизни имеют значение» (Black Lives Matter).

Скажем еще несколько слов о набирающей популярность идее ценностного управления. В первых работах на эту тему в 1990-х гг. речь шла об экономической составляющей, о формировании ценности компании в глазах инвесторов, акционеров и потенциальных покупателей [25]. В таком ключе авторов этого направления можно было бы отнести, скорее, к эмпирической школе.

Однако позже исследователи доработали идею «ценности», расширив ее до общественно-значимой. Долан С. и Гарсия С. утверждают, что на современных глобальных и сложных рынках управление по целям дает заведомо неадекватные результаты. Авторы предлагают разработать «гуманизованную» интерпретацию стратегического плана, создавая тем самым ценности для сотрудников всех уровней. Но ценности нужно не только озвучить, но и охранять, управлять ими. Долан и Гарсия рассматривают управление ценностями как управление культурой компании, ее укрепление изо дня в день и постоянное ее обновление [26].

Несмотря на некоторую противоречивость собственных взглядов относительно сущности ценностного управления, Г.В. Серебрякова вместе с тем пишет: «Без ценностей, согласно позиции ряда исследователей, жизнь общества была бы невозможна; функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не получали бы от других то, что им нужно. В силу этих причин современное развитие экономического пространства связано с социальными изменениями, добиться реализации которых в рамках существующих моделей менеджмента было уже невозможно» [27].

К этой же позиции отчасти примыкает И.В. Незамайкин: «Современный уровень развития экономики требует, чтобы ценностное управление стало не только инструментом, используемым в отдельно взятой социально-экономической си-



стеме (корпорации, организации), но и активно использовалось на уровне всего общества, реализуя функцию внешней интеграции... Общество должно оценивать соответствие ценностного вектора корпоративного участника с ценностным вектором развития экономического пространства, в котором он функционирует» [28].

И хотя разговор о роли ценностей в организации и о взаимной интеграции с внешним миром все еще дискуссионен в рядах исследователей ценностного управления, отдельные наработки могут быть отнесены к парадигме унитарной школы управления.

Говоря о термине «управленческое решение» в его широком смысле, О.В. Козлова предложила понимать под ним «концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как команду, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей к управляемой системе» [21, с. 340].

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека в процессе управления можно представить в виде последовательности определенных операций. Это прежде всего разработка вариантов действий, выбор варианта, его принятие (утверждение) и осуществление [21].

Кроме того, О.В. Козлова отмечала, что данный термин всегда имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умения, знания и навыки [21].

Конкретизируя социальную сущность управленческого решения, О.В. Козлова [21, с. 341] выделила следующие пять его свойств:

1. Предполагает наличие возможных вариантов действий и выбора одного из них в соответствии с объективно существующей обстановкой, интересами и потребностями.

2. Выбор и принятие варианта действий, являющиеся результатом сознательной, мыслительно-психологической деятельности человека.

3. Необходимость и основное содержание определены целью и ориентированы на ее достижение.

4. Обладает активизирующей и организующей силой.

5. В основе лежит организованная сознательная деятельность людей.

Авторы настоящей статьи относят себя к унитарной школе управления, и главной задачей ру-

ководителя считают обеспечение единства двух механизмов функциональной модели управленческого решения: механизм разработки вариантов и реализации принятого решения [29].

На сегодняшний день унитарная школа, в отличие от других пяти школ, наиболее целостно понимает управленческое решение. Вместе с тем авторы этой школы не предложили его идеи, которая нашла бы поддержку у представителей других школ.

## Управленческое решение

Сложность установления идеи управленческого решения в каждой школе состоит в том, что авторы иногда определяют его апофатически<sup>5</sup>. Как в данном примере, Ф.Н. Салихов пишет: «Не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, можно считать управленческим. Так, решения, связанные с технической стороной деятельности компании, например, направленные на подведение итогов ее деятельности или оформление документации, не являются управленческими» [30].

Второй проблемой является смешение понятий процесса принятия решения и самого управленческого решения, когда последнее зачастую только подразумевается. Многие исследователи говорят о том, кто принимает такие решения, о их роли в организации, свойствах, целях, но при этом не указывают конкретного определения. В таком случае авторы настоящей статьи вынуждены констатировать, что идеи его в рассматриваемой школе не обнаружено.

И, наконец, третья проблема заключается в том, что нередко случаи, когда только один из представителей школы наиболее полно определяет управленческое решение. В этой связи для целей настоящего исследования принимаем взгляд этого автора как идею всей школы.

В результате было сформулировано представление о его сущности и оценена его значимость для авторов всех шести школ управления, что описано в *табл. 2*.

Из *табл. 2* видно, что представления о сущности управленческого решения в каждой школе различны, тем самым объясняется и повышенное внимание к разным частям процесса принятия решения. Существенно значение этой проблемы

<sup>5</sup> Понятие определяется через отрицание и понимание того, чем оно не является.

Таблица 2 / Table 2

**Представление об управленческом решении и его значимость в школах управления /  
The concept of management decision and its significance in management schools**

№	Название школы управления / Name of management school	Представление о сущности управленческого решения / Concept of the essence of management decisions	Значимость управленческого решения / Level of management decision importance
1	Научная / Scientific	План подлежащих выполнению работ, соответствующий общей политике компании / Plan of work to be carried out in conformity with general company policy	От низкой до средней / Low to medium
2	Человеческих отношений / Human Relations	Процесс мышления и психологии деятельности людей / The process of thinking and psychology of human activity	От средней до высокой / Medium to high
3	Эмпирическая / Empiric	Последовательность действий индивидуумов и групп при разработке решения / Sequence of actions of individuals and groups in developing a solution	Высокая / High
4	Социальных систем / Social systems	Поддержание системы в нынешнем состоянии или изменение ее в желаемом и возможном направлении / Maintaining the system in its current state or changing it in the desired and possible direction	Высокая / High
5	Количественная / Cardinal	Процесс переработки информации / Information processing process	От средней до высокой / Medium to high
6	Унитарная / Unitary	Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии / Concentrated expression of the management process at its final stage	Высокая / High

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

в науке управления для каждой школы подчеркивает необходимость выработки общей его идеи. При наличии такой идеи обмен мнениями между авторами школ будет более продуктивным, а научные наработки станут поистине взаимодополняющими.

### Выводы

Проведенный обзор литературы по обозначенной теме исследования позволяет утверждать, что принятие управленческого решения находится в фокусе научного интереса многих авторов. В то же время вывод о том, что изучаемая проблема теоретически и практически разработана в полной мере, является преждевременным.

В результате проведенного исследования выделены шесть школ управления в согласии со сформулированными авторами настоящей статьи парадигмами, что призвано помочь современным ученым однозначно определить свое место в научном мире. Сегодня исследователи крайне редко относят себя к той или иной школе управления. Они

не придерживаются определенной парадигмы, но хрестоматийно, безоценочно рассуждают о теории и практике управления. Только авторы унитарной школы критически оценивают научные труды коллег из других школ и высказывают свое к ним отношение, подводя читателей к пониманию всех преимуществ их собственной парадигмы.

В статье показано, что методичное раскрытие идеи управленческого решения в исторической перспективе до сих пор не было сделано ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. Универсальная идея этого понятия в науке так и не была сформулирована. В частности, современные иностранные источники, доступные широкому кругу исследователей, в основном обращаются к изучению практического опыта и мало внимания уделяют фундаментальным теоретическим вопросам, или же результаты подобных исследований не находятся в открытом доступе. Было показано, что только для авторов унитарной школы управленческое решение является взаимным объектом анализа,

всем остальным ученым оно представляется само собой разумеющимся, заранее известным и понятным явлением, не нуждающимся в методическом разборе и составлении определения.

В качестве практической значимости видится постановка проблемы для дальнейшего исследования с целью формулировки и ввода в употребление обоснованного определения управленческого решения, которое в дальнейшем будет принято научным сообществом.

Также ценность статьи для практиков заключается в преодолении наблюдаемого торможения в развитии теории, которое на деле оказывает негативное влияние на практику принятия решения в организациях. Ученые, консультанты и руководители нередко, говоря об управленческом решении, подразумевают лишь отдельные его стадии, не понимают его место и роль в управлении, что снижает эффективность сотрудничества науки и бизнеса и не дает раскрыться потенциалу предприятия.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Грезнева О. Научные школы: принципы классификации. *Высшее образование в России*. 2004;(5):42–48.
2. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. М.: Контроллинг; 1991. 104 с.
3. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. М.: Контроллинг; 1992. 112 с.
4. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. 2-е изд. Пер. с англ. М.: Техника управления; 1931. 213 с.
5. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). 2-е изд. М.: Изд-во НКРКИ СССР; 1925. 250 с.
6. Дрезен Э. Руководство по организации управленческого аппарата советских учреждений. М.: Изд-во НКРКИ СССР; 1927. 424 с.
7. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий. М.: Наука; 1970. 382 с.
8. Follett M.P. The new state: Group organization the solution of popular government. New York, London: Longmans, Green and Co.; 1918. 373 p.
9. Follett M.P. Creative experience. New York, London: Longmans, Green and Co.; 1924. 303 p.
10. Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения. Пер. с англ. М.: Инфра-М; 2003. 192 с.
11. Уорнер М., ред. Классики менеджмента: Энциклопедия. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2001. 1168 с.
12. Buchanan L., O'Connell A. A brief history of decision making. *Harvard Business Review*. 2006;84(1):32–41.
13. Miller D.W., Starr M.K. Executive decision and operations research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1960. 446 p.
14. Simon H.A. Models of man: Social and rational-mathematical essays on rational human behavior in a social setting. New York: John Wiley & Sons; 1956. 204 p.
15. Грядовой Д.И. Теория и практика принятия управленческих решений: инновационные аспекты. М.: Московская академия МВД России, Щит-М; 2002. 316 с.
16. Etzioni A. Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1964. 120 p.
17. Dubin R. Stability of human organizations. In: Haire M., ed. Modern organization theory. Huntington, NY: Krieger; 1959:218–253.
18. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 1999. 406 с.
19. Greenwood W.T. Decision theory and information systems: An introduction to management decision making. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.; 1969. 818 p.
20. Robinson J., Downie J., Winsten C.B. The present position of econometrics. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*. 1960;123(3):274–296. DOI: 10.2307/2342469
21. Козлова О.В., ред. Теория управления социалистическим производством. М.: Экономика; 1983. 432 с.
22. Мильнер Б.З., Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Менеджмент в XXI веке: новые тенденции развития. *Государственная служба*. 2009;(1):39–44.
23. Mueller R.K. The Managementality gap. *IEEE Transactions on Systems Science and Cybernetics*. 1969;5(1):57–64. DOI: 10.1109/TSSC.1969.300245

24. Адамецки К. О науке организации: избранные произведения. Пер. с пол. М.: Экономика; 1972. 191 с.
25. Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and managing the value of companies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2015. 848 p.
26. Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*. 2002;21(2):101–117. DOI: 10.1108/02621710210417411
27. Серебрякова Г.В. Развитие ценностной парадигмы в управлении. *Управление*. 2016;4(2):38–43. DOI: 10.12737/20822
28. Незамайкин И.В. Исследование подходов к выявлению ценностной системы корпораций. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013;(8):148–152.
29. Мандрусова А.И., Темнышов И.А. Концепция подготовки специалистов по организации управления на базе функциональной модели управленческого решения. *Экономика образования*. 2019;(1):39–47.
30. Салихов Ф.Н. Понятие и сущность управленческих решений. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*. 2014;(17):112–115.

## REFERENCES

1. Grezneva O. Scientific schools: Principles of classification. *Vysshiee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2004;(5):42–48. (In Russ.).
2. Taylor F.W. The principles of scientific management. New York, London: Harper & Brothers Publ.; 1911. 156 p. (Russ. ed.: Taylor F.W. Printsipy nauchnogo menedzhmenta. Moscow: Kontrolling; 1991. 104 p.).
3. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: H. Dunod et E. Pinat; 1917. 174 p. (Russ. ed.: Fayol H. Obshchee i promyshlennoe upravlenie. Moscow: Kontrolling; 1992. 112 p.).
4. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York: The Engineering Magazine Co.; 1924. 423 p. (Russ. ed.: Emerson H. Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti. Moscow: Tekhnika upravleniya; 1931. 213 p.).
5. Vitke N.A. Management organization and industrial development (essays on the sociology of the scientific organization of labor and management). 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: People's Commissariat of the Workers' and Peasants' Inspection; 1925. 250 c. (In Russ.).
6. Drezen E. Guidelines for organizing the administrative apparatus of Soviet institutions. Moscow: People's Commissariat of the Workers' and Peasants' Inspection; 1927. 424 c. (In Russ.).
7. Gvishiani D.M. Organization and management. Sociological analysis of bourgeois theories. Moscow: Nauka; 1970. 382 c. (In Russ.).
8. Follett M.P. The new state: Group organization the solution of popular government. New York, London: Longmans, Green and Co.; 1918. 373 p.
9. Follett M.P. Creative experience. New York, London: Longmans, Green and Co.; 1924. 303 p.
10. Rubinstein M.F., Firstenberg I.R. The minding organization: Bring the future to the present and turn creative ideas into business solutions. New York, Chichester: John Wiley & Sons; 1999. 224 p. (Russ. ed.: Rubinstein M.F., Firstenberg I.R. Intellektual'naya organizatsiya. Privnesi budushchee v nastoyashchee i prevrati tvorcheskije idei v biznes-resheniya. Moscow: Infra-M; 2003. 192 p.).
11. Warner M., ed. The IEBM handbook of management thinking. London: Thomson Learning; 2000. 816 p. (International Encyclopedia of Business & Management). (Russ. ed.: Warner M., ed. Klassiki menedzhmenta: Entsiklopediya. St. Petersburg: Piter; 2001. 1168 p.).
12. Buchanan L., O'Connell A. A brief history of decision making. *Harvard Business Review*. 2006;84(1):32–41.
13. Miller D.W., Starr M.K. Executive decision and operations research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1960. 446 p.
14. Simon H.A. Models of man: Social and rational-mathematical essays on rational human behavior in a social setting. New York: John Wiley & Sons; 1956. 204 p.
15. Gryadovoi D.I. Theory and practice of managerial decision-making: Innovative aspects. Moscow: Moscow Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Shchit-M; 2002. 316 p. (In Russ.).
16. Etzioni A. Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1964. 120 p.
17. Dubin R. Stability of human organizations. In: Haire M., ed. Modern organization theory. Huntington, NY: Krieger; 1959:218–253.

18. Senge P.M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, London: Doubleday Business; 1994. 448 p. (Russ. ed.: Senge P. Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika obuchayushcheyasya organizatsii. Moscow: Olymp-Business; 1999. 406 p.).
19. Greenwood W.T. Decision theory and information systems: An introduction to management decision making. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.; 1969. 818 p.
20. Robinson J., Downie J., Winsten C.B. The present position of econometrics. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*. 1960;123(3):274–296. DOI: 10.2307/2342469
21. Kozlova O.V., ed. The theory of socialist production management. Moscow: Ekonomika; 1983. 432 c. (In Russ.).
22. Mil'ner B.Z., Gaponenko A.L., Orlova T.M. Management in the 21<sup>st</sup> century: New development trends. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*. 2009;(1):39–44. (In Russ.).
23. Mueller R.K. The Managementality gap. *IEEE Transactions on Systems Science and Cybernetics*. 1969;5(1):57–64. DOI: 10.1109/TSSC.1969.300245
24. Adamiecki K. On organizational science: Selected works. Transl. from Polish. Moscow: Ekonomika; 1972. 191 c. (In Russ.).
25. Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and managing the value of companies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2015. 848 p.
26. Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*. 2002;21(2):101–117. DOI: 10.1108/02621710210417411
27. Serebryakova G.V. Development of value paradigm in management. *Upravlenie*. 2016;4(2):38–43. (In Russ.). DOI: 10.12737/20822
28. Nezamaikin I.V. Research of approaches to identifying the value system in corporations. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2013;(8):148–152. (In Russ.).
29. Mandrusova A.I., Temnyshov I.A. The concept of training specialists in management organization based on the functional model of management decision. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*. 2019;(1):39–47. (In Russ.).
30. Salikhov F.N. Concept and essence of management decisions. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsii i perspektiv razvitiya*. 2014;(17):112–115. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Юлия Владимировна Вертакова** — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет; директор Курского филиала Финансового университета, Курск, Россия  
vertakova7@ya.ru

**Александра Игоревна Мандрусова** — аспирант кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия  
alexandra.mandrusova@gmail.com

## ABOUT THE AUTHORS

**Yuliya V. Vertakova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Head of Kursk branch Financial University, Kursk, Russia  
vertakova7@ya.ru

**Alexandra I. Mandrusova** — postgraduate student, Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russia  
alexandra.mandrusova@gmail.com

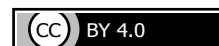
*Статья поступила в редакцию 31.08.2020; после рецензирования 18.09.2020; принята к публикации 28.09.2020.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 31.08.2020; revised on 18.09.2020 and accepted for publication on 28.09.2020.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-78-85

УДК 330(045)

JEL B31

## Н.А. Витке и «Школа человеческих отношений»

Е.В. Лаптева<sup>а</sup>, В.В. Остроумов<sup>б</sup><sup>а,б</sup> Финансовый университет, Москва, Россия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6501-2788>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2333-3636>

### АННОТАЦИЯ

Современная экономическая наука значительное место уделяет изучению экономики труда, составной частью которой является проблема человеческих взаимоотношений в процессе производства материальных благ. Начало изучению данной проблемы было положено школой научной организации труда (НОТ) и Николаем Андреевичем Витке. Целью статьи является выявление взаимосвязи возникновения научных концепций в привязке к общей исторической ситуации в стране исследователя. В ходе проведения исследования авторами использован ряд методов: проблемно-хронологического, ретроспективного, метода биографического анализа. В результате исследования авторами установлено, что концепция человеческих взаимоотношений Н.А. Витке, имеющая отличительные особенности и являющаяся одной из первых в мире, а также начало разработки проблемы связи психологии и менеджмента было положено отечественными учеными. В дальнейшем данная концепция получила развитие в ряде трудов зарубежных ученых, считающих авторами американского психолога и социолога Э. Мэйо. Концепция Н.А. Витке должна учитываться как одна из важных, по мнению авторов, при разработке современных теорий управления. Материалы исследования могут являться предметом дальнейшей дискуссии о перспективах развития теории управления, судьбе и личности Н.А. Витке и его коллег.

**Ключевые слова:** Н.А. Витке; НОТ; управление; администратор; качество; школа; концепция; труд; производство

**Для цитирования:** Лаптева Е.В., Остроумов В.В. Н.А. Витке и «Школа человеческих отношений». *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):78-85. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-78-85

## ORIGINAL PAPER

## N.A. Vitke & School of Human Relations

E.V. Lapteva<sup>а</sup>, V.V. Ostroumov<sup>б</sup><sup>а,б</sup> Financial University, Moscow, Russia<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6501-2788>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2333-3636>

### ABSTRACT

Modern economic science pays considerable attention to the study of labor economics, an integral part of which is the problem of human resources in the production of material goods. The study of this problem has been initiated by the scientific labor management school and Nikolay Vitke. His work and ideas were undeservedly forgotten and they require more attention. The authors' goal is to draw ones attention to the fact that the concept authorship of human relations, the beginning of the problem development of communication between psychology and management was initiated by domestic scientists. Later, this concept was developed in numerous of works of foreign scientists, who consider the authors of the American psychologist and sociologist E. Mayo. The concept of N.A. Vitke should be taken into account as one of the important, according to the authors, in the development of modern control theories. The study can be the subject of further discussion about the prospects for the development of management theory, the life and personality of N.A. Vitke as well as his colleagues.

**Keywords:** N.A. Vitke; scientific organization of labor; management; administrator; quality; school; concept; labor; production

**For citation:** Lapteva E.V., Ostroumov V.V. N.A. Vitke & School of human relations. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):78-85. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-78-85

© Лаптева Е.В., Остроумов В.В., 2020

## Введение

1920-е гг. — удивительное время, когда изменились не только политические и социальные отношения, но также экономика, культура, менталитет, подходы к труду, межличностным отношениям и т. д. Это было время великого эксперимента, который проявился во всем. Несмотря на голод, разруху и тяжелые последствия гражданской войны, это было время небывалого энтузиазма, когда Россия (с 1922 г. СССР) стала гигантской площадкой для творчества в самых различных областях человеческой жизни.

Молодая советская республика строила новый мир, в котором не было места эксплуатации. Труд стал свободным. Но приходилось прилагать большие усилия, чтобы поднять страну из разрухи, сделать ее экономику эффективной. Партией и правительством СССР была поставлена гигантская задача — превратить страну из аграрной, отсталой в передовую индустриальную державу. Большая роль при этом отдавалась грамотным кадрам и передовой науке. Но не было опыта, страна была ограждена от достижений мировой науки в этом вопросе, подчеркивает Г.В. Нинциева [1].

## Материалы и методы исследования

Материалами исследования выступили работы как самих представителей школы человеческих взаимоотношений (Н.А. Витке, А.К. Гастева), так и работы отечественных исследователей (Э.Б. Корицкого, В.Х. Шетова, А.Д. Кузнецова и др.), а также работы зарубежных исследователей (Р.В. Реборе, Е.С.О' Коннора, Г.А. Ландсбергера и др.). Методология исследования, основанная на проблемно-хронологическом и ретроспективном методах, позволила увидеть, что новая советская экономика развивалась не стихийно. Уже в начале 1920-х гг. появляются новые научные идеи и концепции организации труда, публикуются статьи в научных сборниках на эту тематику [2]. В 1920 г. был образован Центральный Институт Труда (ЦИТ) во главе с А.К. Гастевым [3]. Появилась особая научная школа Института техники управления, куда вошли Ф. Розмирович, Э. Дрезен, Л. Бызов, В. Мейльман. Элементы биографического анализа и обращение к трудам указанных авторов позволили отметить, что они занимались поиском общих черт в производстве и управлении, считая, что и то и другое основано на одних и тех же принципах. Возникает также комплексная концепция организации

управления Ф.Р. Дунаевского, отстаивающая необходимость комплексной рациональной организации управления. Сегодня вопросы управления рассмотрены во многих монографиях и научных трудах, но понять весь комплекс проблем, стоящих перед управлением, можно лишь обратившись к работам указанного периода (1920-е гг.) А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Р.С. Майзельса и др., а также попытавшись проследить их биографический путь. Несмотря на то что концепции управления, возникшие в 1920-е гг., рассмотрены и проанализированы в ряде современных научных трудов (К.А. Чистяковой [4], Н.А. Федорова [5], Э.Б. Корицкого [6, 7], В.Х. Шетова [8, 9] и др.), проблема далеко еще не изучена полностью и требует дальнейшего освещения. В своей работе авторы остановились на анализе тех принципов, которые представлялись главными для Н.А. Витке и представителей школы НОТ, но, несмотря на обращение к его трудам в отечественной литературе, имеет место недостаточная критика его работ. По мнению авторов, Н.А. Витке, сосредоточившись на идее выделения лидера-управленца, чересчур идеализировал его личность и наделял комплексом сверх качеств, которыми в реальной жизни обладать человек не мог.

## Результаты исследования

В результате исследования авторы пришли к выводу, что концепция Витке появилась в особых условиях становления советского государства, среди которых соседствовали противоречивые начала: возможность небывалого творческого эксперимента и косное сопротивление советской бюрократии того периода. Авторы указывают, что в его работах присутствовали элементы психолого-социального характера, присущего как личности самого автора концепции, так и его современникам (представителям школы НОТ). На их воззрениях отразилась идея построения «нового человека» в социалистическом обществе, пропагандируемая средствами массовой информации, политическим заказом, а также эйфория от перемен, имевшая массовый характер в первой половине 1920-х гг., после окончания Гражданской войны [10]. Социально-психологический подход, идеализированный Н.А. Витке, распространился в дальнейшем не только на экономические концепции, но и политические и культурные. Необходимо также отметить, что имя исследователя в зарубежной

литературе практически не известно, и западные авторы, которые обращаются к проблеме человеческих взаимоотношений на производстве, отдадут пальму первенства в этих работах Э. Мэйо.

Зарубежные исследователи не раз обращались к проблеме человеческих взаимоотношений в процессе производства. В статье Э.С.О' Коннора, посвященной исследованию Гарвардской школы бизнеса, описываются успехи, которых добились Э. Мэйо и У. Донхэм для решения насущных социальных, экономических и политических проблем в период между Первой мировой войной и Новым курсом [19]. Г.А. Ландсбергер также акцентирует в своей работе положительный вклад исследований в развитие человеческих отношений в промышленности, в том числе демонстрирует, что эмпирические исследования возможны в рамках отрасли и организаций в целом [20]. К. Брюс в своих работах [21, 22] также пишет о значении именно Э. Мэйо в становлении школы человеческих взаимоотношений, являющейся нововведением, которое стоило защищать, так как она дала даже крупным бизнес-лидерам возможность монополизировать власть на рабочем месте и в обществе в целом, поскольку рабочим и гражданам не хватало рациональности, необходимой для значительного участия в принятии управленческих решений.

Требуется восстановить историческую справедливость и акцентировать внимание отечественных и зарубежных исследователей на том факте, что идеи Н.А. Витке появились раньше (с 1920 г.) учения Э. Мэйо, знаменитого своим Хортонским экспериментом (с 1924 г.).

### Перспективы и обсуждение результатов

Вопросы управления в этот период имели особое значение. В 1920–1930-х гг. возникло несколько оригинальных концепций в области экономики и управления, появились оригинальные концепции всеобщей организационной науки (А.А. Богданов), «физиологического оптимизма» (О.А. Ерманский), технобиосоциальная концепция труда и управления производством (А. Гастев), НОТ [11]. На отдельном месте стояла концепция социально-трудовой основы управления производством, в разработке которой большую роль сыграл Н.А. Витке. Возникновение этих оригинальных концепций было не случайным: страна строила новый мир, в котором нужны были принципиально новые отношения в процессе производства.

Строители социализма в корне отвергали старые отношения, принятые ранее в эксплуататорском обществе, как писали теоретики марксизма. Нужно было построить взаимоотношения «человек-коллектив», «коллектив-администрация (управление)», «труженик-управленец» и т.д. Ответом на вызов времени были оригинальные воззрения ученых, сторонников школы НОТ и, в частности, Николая Андреевича Витке. Этот факт находит недостаточное освещение в работах отечественных и зарубежных исследователей: нельзя рассматривать достижения и недостатки научных концепций времени в отрыве от понимания духа времени, требований экономики и реалий социально-политической обстановки. Авторы статьи предлагают глубже рассматривать концепцию Витке и взгляды представителей школы НОТ с учетом исторической и социально-политической обстановки и конкретных событий экономического и социально-политического характера, имевших место в СССР в 1920-е гг.

Николай Андреевич Витке — руководитель отдела нормализации Народного комиссариата Рабоче-крестьянской инспекции, один из теоретиков и организаторов школы НОТ. Его взгляды разделял ряд видных ученых — Я.С. Улицкий, Р.С. Майзельс, С.Д. Стрельбицкий и др. Сам факт формирования ряда последователей концепции и школы НОТ, которые имели одни и те же взгляды, говорит о том, что в СССР уже в начале 1920-х гг. формировалось научное видение менеджмента, появились адепты новой школы управления, аналог которой стал развиваться в США в 1930-е гг. Были у него и критики — Е.Ф. Розмирович и ее коллеги. По сути, Николай Андреевич Витке не был единственным теоретиком НОТ, так как эта школа имела два направления. Первое из них концентрировалось вокруг идеи рационализаторства человека в производстве, взаимодействия человека и машины. Второе во главу угла ставило рационализацию отношений человека с человеком в процессе производства; именно это направление развивал глава школы НОТ.

Взгляды Николая Андреевича Витке были сформированы в 1920-е гг., тогда как американский аналог (концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо) появился десятилетием позднее. Впоследствии подобные идеи нашли признание на Западе, и лишь оттуда шагнули в российскую действительность [12]. В качестве примера можно привести тезис о том, что, если работа в коллективе организована



на правильно, сам руководитель может покидать коллектив без ущерба для дела. Эксперименты в США конца XX в. показали справедливость этого утверждения. В России же в довоенный советский период управленческие кадры подбирались по принципу преданности партии, истинной или ложной (показной), что приводило в итоге зачастую к волюнтаризму, неграмотному управлению и, в итоге, замедлению и потере приоритетов производственного процесса.

В своей концепции глава школы НОТ опирался на идеи А.А. Богданова, изложенные в его работе «Тектология» [13]. Но разработчик концепции сделал акцент на том, что только в коллективе рождается свободный и творческий труд. Впоследствии эта идея найдет воплощение в охватившей страну волне стахановского движения, а позднее реализуется в японской модели «семейного» бизнеса, где производство, корпорация рассматриваются как одна большая семья. В этих условиях возрастает роль менеджера-управленца, задачей которого становится установление благоприятной атмосферы в рабочем коллективе, способствующей благотворному и производительному труду.

Николай Андреевич Витке делал акцент на том, что индустриализм ведет к организационному кризису, и в этих условиях необходим коренной пересмотр отношений людей в процессе производства, некая «организационная революция». Он разделял управление на две разные части — вещами и людьми. Суть управленческой деятельности, согласно его концепции, заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. Новаторские основы концепции заключались в повороте лицом к социальным, человеческим отношениям в процессе производства, что было совсем непривычно в первые годы советской власти; это шло вразрез с преобладавшими в то время организационно-техническими и функциональными концепциями управления. Функциональный подход осуждал не один глава школы НОТ. Майзельс отмечал, что он ведет к разобщенности, управления [14, 15]. Николай Андреевич Витке полагал, что «против воли людей... не создать социально-трудовой организации: аппарат будет безжизненным» [16, с. 77]. Но сторонники концепции НОТ полагали, что увлечение функциональным подходом приведет к разобщенности управления, в то время как его нужно понимать как единый, целостный организм. Избежать этого можно с помощью особой функции —

административной. Автор концепции высоко ценил грамотного человека-администратора, способного мобилизовать коллектив на успешное решение поставленной производственной задачи. По его мнению, одной из важных задач администратора становится создание благоприятной атмосферы в коллективе. Его идеи были созвучны некоторым мыслям, изложенным в работах зарубежных классиков, изучавших проблемы управления [17], но, тем не менее, отличались и оригинальностью.

Большое внимание исследователь уделяет личностным качествам менеджера-управленца, направляющего коллектив. По его мнению, задачей менеджера является правильно поставить цель, направить рабочих на ее выполнение, сплотить коллектив, координировать его работу, мотивировать людей, способствовать выработке энтузиазма. Н.А. Витке считал, что со временем значение менеджера-управляющего будет нарастать. Отечественные исследователи не раз отмечали, что глава школы НОТ выделял особую административную функцию управления, считая управленца-администратора особым лидером, способным организовать коллектив на решение поставленных задач с максимальной эффективностью [18]. Николай Андреевич Витке подчеркивал и особые качества руководителя — умение слушать, воспринимать чужие мнения, учиться постоянно всему новому и прогрессивному. Он предлагал внимательно относиться к работнику, рассматривать его предложения и объяснять причины отказа, если его предложения были неприемлемы по каким-либо причинам, не бояться сделать первый шаг. Для него важны были смелость и решительность лидера, его грамотность, умение слушать и признавать свои ошибки.

Его идеи стали особенно актуальны на рубеже 1920–1930-х гг. Советская экономика, в отличие от западной, не упала в пучину Великой депрессии, а показала огромные темпы экономического роста и большие возможности. Немалую роль в этом играли новые принципы трудовых отношений — самоуправление, трудовая инициатива, рационализаторство. Демократические принципы в управлении помогли развиваться новой советской экономике. Н.А. Витке понимал управление как многогранный феномен, он высоко ценил человека труда. Существование управленческой работы, согласно его концепции, сводится к созданию благоприятной социально-психологической атмосферы для человека труда в производственных коллективах.

Стоит заметить, что в первой половине 1920-х гг. принципы управления, изложенные главой школы НОТ в своих работах, были актуальны, так как действительность показала, что самостоятельная работа управленцев-агитаторов из числа «фабзавкомов» не подняла хозяйство на новый уровень, а наоборот, практически остановила многие фабрики и заводы. Но после того, как основная работа производства с большим трудом была восстановлена, принципы, которые отстаивал Н. А. Витке, стали неактуальны. Он считал, что с развитием производства и его концентрацией возрастает роль и значение управления производством, что может привести к «организационному кризису» и «организационной революции», которая принесет пересмотр отношений людей друг к другу в производственном процессе.

Идеи Николая Андреевича Витке шли в разрез с мнением высшего руководства страны, которое, как правило, в 1920–1930-е гг. не обладало ни хорошим образованием, ни профессионализмом и знанием научных вопросов управления. На первое место выносились членство в партии большевиков и партийный стаж, близость к вождю, преданность идеалам марксизма-ленинизма. Страна погружалась в пучину репрессий. Доносы и аресты уносили грамотных людей, некомпетентность подменялась тезисами о происках «вредителей», «шпионов» и «врагов народа». Идеи ученого в целом не нравились руководству. Вскоре он исчез, и было предпринято немало усилий, чтобы прекратилась и сама память о нем. По крайней мере, мы не знаем сегодня даже дат его рождения и смерти. Человека нет, но его идеи живут.

Его концепция во многом имеет современное звучание. Он считал, что личностные качества руководителя — умение работать с коллективом, ставить и выполнять важные задачи, нести ответственность, вырабатывать в коллективе дух взаимопонимания и уважения, очень важны. На первое место ученый ставил умение руководить людьми, а не машинами; успех производства он видел в справедливом, творческом, дисциплинированном и дружеском отношении в коллективе. В настоящее время имеется достаточно много работ, посвященных анализу качеств руководящего звена, проводятся различного рода семинары, посвященные личностному росту. В основе многих из них — разработки главы школы НОТ.

Николай Андреевич Витке выделял качества, которыми, по его мнению, должен обладать лидер: умение располагать к себе коллектив, мотивировать

людей на выполнение производственных задач, умение пользоваться их энергией, быть самокритичным и не бояться постоянно учиться и совершенствоваться. Он предлагал внимательно относиться к каждому сотруднику, выслушивать его, объяснять причины того или иного отказа, но вместе с тем был против любых проявлений фаворитизма, рождающего недоверие в трудовом коллективе. Но, вместе с тем, по его мнению, руководитель должен обладать и умением заразить коллектив дисциплиной, организованностью, порядком. Все это, по мнению Витке, создает особый авторитет руководителя, без которого немислим успех в выполнении производственных задач. Он выступал, прежде всего, за разумное понимание и выполнение поставленных задач, а не за примитивное выполнение декрета или страх наказания, распространившийся в трудовых коллективах десятилетием позднее. Доносы, слежка, устрашающие постановления правительства, репрессии — все это будет десятилетием позднее и сломает хребет творческому выполнению производственных задач. В итоге, если первая пятилетка была выполнена на чистом энтузиазме народных масс, решение задач второй, хоть и имевшей более реальные цифры плана, далось огромным трудом и напряжением всех сил советского народа. Третья пятилетка, прерванная войной, скорее всего не была бы выполнена полностью, даже если бы ей не помешали условия военного времени.

Важными качествами руководителя, по Витке, являются умение подбирать кадры, распределять обязанности, согласовывать действия, а также честность, открытость и доброжелательность по отношению к членам трудового коллектива. Н. А. Витке отрицал грубость в отношении с подчиненными, подчеркивал, что неуважительное и хамское отношение к работникам ведет к краху всего успешного производственного процесса. Он также высоко ставил умение делегировать свои полномочия при необходимости членам трудового коллектива, что является также признаком доверия руководителя к коллективу. Витке предупреждал, что работника нужно ценить, не нагружать его мелкими, чересчур регламентированными поручениями, которые убивают инициативу и гасят увлечение делом. От единичных качеств работника-управленца идет переход ко всему коллективу. И если управление организовано правильно, весь коллектив будет готов работать творчески, проявляя инициативу.

## Выводы

В результате исследования авторы пришли к выводу, что взгляды Николая Андреевича Витке можно охарактеризовать как «демократический стиль в управлении» — понятие, ставшее реальным и понятным в конце XX — начале XXI в. Его концепция во многом опередила время. По сути, его идеи укладывались в природу социалистических производственных отношений, но шли вразрез со взглядами и пристрастиями нарождающейся советской бюрократической системы. Он был энтузиастом, во многом продуктом своего фантастического времени. Но немногочисленные сторонники НОТ не смогли выстоять против огромной армии советских бюрократов, которая сделала все, чтобы его идеи и само имя главы школы НОТ было забыто. Несмотря на то что действия советской бюрократии 1920–1930-х гг. были понятными (недостаточная образованность, боязнь личной инициативы, опасение быть наказанным вследствие ошибок), следует учитывать, что всегда существует опасность зависимости научных исследователей от организаторов производства либо чиновников. В начальный период советской власти административная система управления постепенно хранила инициативу и человеческие отношения на производстве, заменяя их приказными, под действием страха. Вместе с тем начальный период истории советского государства был временем небывалого творческого эксперимента, который вызвал к жизни многие гениальные идеи, концепции и практические решения.

Идеи Н.А. Витке выжили и живут в многочисленных научных трудах отечественных и зарубежных

авторов, в теории и практике повседневной организации труда в нашей стране. Авторы обращают внимание на тот факт, что западные исследователи считают авторами концепции американского психолога и социолога Э. Мэйо, хотя его исследования и знаменитый Хоторнский эксперимент были на несколько лет позднее, чем появилось учение Н.А. Витке. Требуется восстановить историческую справедливость.

Не во всем исследуемая концепция представляется сегодня бесспорной (например, в отношении фетишизма социально-психологического подхода к управлению, идеи выделения особой науки управления, основанной на психолого-социологической основе, по сути, отрицания экономических и политических основ в этом вопросе). Николай Андреевич Витке, с точки зрения авторов, чересчур идеализировал личность управленца и наделял его комплектом качеств, полнотой которых реальный человек обладать не мог. Но нужно учитывать, что это была первая научная концепция в нашей стране, которая связывала человека и производство, зародила основы современной системы управления.

Данная концепция должна учитываться как одна из важных, по мнению авторов, при разработке современных теорий управления. Материалы статьи также могут быть полезны специалистам не только в области менеджмента, но и психологам, и социологам, изучающим проблему человеческих взаимоотношений на производстве. Материалы данной статьи могут являться и предметом дальнейшей дискуссии о перспективах развития теории управления, о судьбе и личности Н.А. Витке и его коллег.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Нинциева Г.В. Концепция «человеческих отношений» Н.А. Витке. *Известия Санкт-Петербургского Государственного экономического университета*. 2017;(2):108–111.
2. Витке Н.А. Научная организация техники управления. М.: Кооп. изд-во; 1924. 124 с.
3. Гастев А.К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. 3-е изд. М.: URSS; Либроком; 2011. 477 с.
4. Чистякова К.А. Вклад Н.А. Витке в развитие управленческой мысли. М.: Компания Спутник+; 2006. 97 с.
5. Федоров Н.А. Критика концепции «индивидуального работника» в теории социального управления организацией Н.А. Витке. *Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика*. 2012;(5):243–245.
6. Корицкий Э.Б., Васюков А.И., Нинциева Г.В. Основные течения российской экономической мысли 20–30-х годов XX столетия. СПб.: СПбУЭФ; 1993. 156 с.
7. Корицкий Э.Б., Шетов В.Х. Каким быть управлению: воззрения российских экономистов 20-х годов. Нальчик: Эльбрус; 1995. 140 с.
8. Шетов В.Х. Николай Витке и российская школа социального управления. Нальчик: Эльбрус; 1998. 129 с.

9. Шетов В.Х. У истоков научного менеджмента в России: идеи, концепции, направления. Нальчик: «Эль-Фа»; 1999. 288 с.
10. Лаптева Е.В. Решение вопросов управления в Советской России в 1920–1930 гг. *Управленческие науки*. 2014;(1):76–80.
11. Кузьмичев А.Д. Теория менеджмента и Осип Ерманский. *Управленческие науки*. 2016;6(4):6–13.
12. Федорова О.К. Русский файолизм и традиция французской школы социологии труда. *Социологические исследования*. 2000;(7):125–127. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/424/176/1217/018.FEDOROVA.pdf> (дата обращения: 03.05.2020).
13. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: URSS; Ленанд; 2019. 679 с.
14. Майзельс Р.С. Структура учреждений и организация делопроизводства. М.: Изд-во ВСНХ; 1924. 189 с.
15. Майзельс Р.С. Управление и организация учреждений. М.; Л.: Центр. упр. печати ВСНХ; 1926. 142 с.
16. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. М.: Изд-во НКРКИ СССР; 1925. 250 с.
17. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. Пер. с франц., англ. М.: Республика; 1992. 349 с.
18. Галкин В.В. Развитие теории и практики менеджмента в России. Ч. 3: Н.А. Витке. URL: <http://vadimgalkin.ru/business-basics/shkoly-menedzhmenta/razvitie-teorii-i-praktiki-menedzhmenta-v-rossii-ch-3-na-vitke> (дата обращения: 03.05.2020).
19. O'Connor E. S. The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *Academy of Management Review*. 1999;24(1):117–131. DOI: 10.5465/amr.1999.1580444
20. Landsberger H. A. Hawthorne revisited: Management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry. Ithaca, NY: Cornell University; 1958. 119 p.
21. Bruce K., Nyland C. Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*. 2011;32(3):383–405. DOI: 10.1177/0170840610397478
22. Bruce K. Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*. 2006;1(2):177–199. DOI: 10.1177/1744935906064095

## REFERENCES

1. Nintsieva G.V. N.A. Vitke's concept of "human relations". *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo Gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2017;(2):108–111. (In Russ.).
2. Vitke N.A. Scientific organization of management techniques: Coll. pap. Moscow: Cooperative Publishing; 1924. 124 p. (In Russ.).
3. Gastev A.K. How to work: A practical introduction to the science of labor organization. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow: URSS; Librokom; 2011. 477 p. (In Russ.).
4. Chistyakova K.A. Contribution of N.A. Vitke to the development of managerial thought. Moscow: Sputnik Co.+; 2006. 97 p. (In Russ.).
5. Fedorov N.A. Criticism of the concept of "individual worker" in N.A. Vitke's theory of social management of organization. *Vestnik INZhEKONA. Seriya: Ekonomika = Bulletin of ENGECON. Series: Economics*. 2012;(5):243–245. (In Russ.).
6. Koritsky E.B., Vasyukov A.I., Nintsieva G.V. The main currents of Russian economic thought in the 20–30s of the 20<sup>th</sup> century. St. Petersburg: St. Petersburg University of Economics and Finance; 1993. 156 p. (In Russ.).
7. Koritsky E.B., Shetov V. Kh. What management should be: Views of Russian economists of the 20s. Nalchik: Elbrus; 1995. 140 p. (In Russ.).
8. Shetov V. Kh. Nicholai Vitke and the Russian school of social administration. Nalchik: Elbrus; 1998. 129 p. (In Russ.).
9. Shetov V. Kh. At the origins of scientific management in Russia: Ideas, concepts, directions. Nalchik: Al-Fa; 1999. 183 p. (In Russ.).
10. Lapteva E. V. Solution of governance issues in Soviet Russia (1920–1930). *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2014;(1):76–80. (In Russ.).
11. Kuzmichev A.D. Management theory and Osip Yermansky. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2016;6(4):6–13. (In Russ.).

12. Fedorova O.K. Russian fayolism and the tradition of the French school of labor sociology. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2000;(7):125–127. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/424/176/1217/018.FEDOROVA.pdf> (accessed on 03.05.2020).
13. Bogdanov A.A. Tectology: A general organizational science. Moscow: URSS; Lenand; 2019. 679 p. (In Russ.).
14. Maizels R.S. Structure of institutions and organization of office work. Moscow: Supreme Council of the National Economy; 1924. 189 p. (In Russ.).
15. Maisels R.S. Management and organization of institutions. Moscow; Leningrad: Supreme Council of the National Economy; 1926. 142 p. (In Russ.).
16. Vitke N.A. Management organization and industrial development. Moscow: People's Commissariat of the Workers' and Peasants' Inspection; 1925. 250 p. (In Russ.).
17. Fayol H., Emerson H., Taylor F., Ford H. Management is science and art. Transl. from French, Eng. Moscow: Respublika; 1992. 349 p. (In Russ.).
18. Galkin V.V. Development of management theory and practice in Russia. Pt. 3: N.A. Vitke. URL: <http://vadimgalkin.ru/business-basics/shkoly-menedzhmenta/razvitie-teorii-i-praktiki-menedzhmenta-v-rossii-ch-3-n-a-vitke> (accessed on 03.05.2020). (In Russ.).
19. O'Connor E.S. The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *Academy of Management Review*. 1999;24(1):117–131. DOI: 10.5465/amr.1999.1580444
20. Landsberger H.A. Hawthorne revisited: Management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry. Ithaca, NY: Cornell University; 1958. 119 p.
21. Bruce K., Nyland C. Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*. 2011;32(3):383–405. DOI: 10.1177/0170840610397478
22. Bruce K. Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*. 2006;1(2):177–199. DOI: 10.1177/1744935906064095

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Елена Васильевна Лаптева** — доктор исторических наук, профессор Департамента гуманитарных наук, Финансовый университет, Москва, Россия  
ella-7@yandex.ru

**Владимир Владиславович Остроумов** — кандидат экономических наук, доцент Департамента экономической теории, Финансовый университет, Москва, Россия  
Ostroumov.v@mail.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Elena V. Lapteva** — Dr. Sci. (Hist.), Professor, Department of Humanities, Financial University, Moscow, Russia  
ella-7@yandex.ru

**Vladimir V. Ostroumov** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Economic Theory, Financial University, Moscow, Russia  
Ostroumov.v@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 23.06.2020; после рецензирования 09.07.2020; принята к публикации 10.08.2020. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 23.06.2020; revised on 09.07.2020 and accepted for publication on 10.08.2020.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-86-94  
УДК 65.01(045)  
JEL B10, M10

## Николай Чарновский и управленческая мысль начала XX века

А.Д. Кузьмичев

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-6069-2753>

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам развития менеджмента начала XX в. В это время в разных странах мира печатались труды по менеджменту, возникли научные школы, однако роли российских ученых в процессе развития теории управления в данный период изучена недостаточно. Вне поля зрения зарубежных и отечественных ученых остается научная школа организации производства в Императорском московском техническом училище (ИМТУ) и учебник Николая Чарновского «Организация промышленных предприятий по обработке металлов», вышедший в 1911 г. Методологическая база исследования включает нарративный, сравнительный и исторический методы исследования. Выявление архивных документов позволило уточнить важные факты. Результаты исследования свидетельствуют о том, что не только в США и Европе появились свои научные школы менеджмента, сравнение источников показало, что в России сформировались свои направления исследований, в том числе и ИМТУ. Исследование может быть использовано в написании трудов по истории менеджмента, при составлении хрестоматий и учебных курсов по теории менеджмента.  
**Ключевые слова:** Николай Чарновский; научная школа; управленческая мысль начала XX века; ИМТУ-МГТУ им. Н.Э. Баумана

**Для цитирования:** Кузьмичев А.Д. Николай Чарновский и управленческая мысль начала XX века. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):86-94. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-86-94

## ORIGINAL PAPER

## Nikolai Charnovskii and Scientific Management of the early XX century

A.D. Kuz'michev

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-6069-2753>

### ABSTRACT

The paper describes the development of management at the beginning of the XX century. At that time, there have being published works on management in different countries of the world. Scientific schools had been formed, but the role of Russian scientists in the development of management theory had been not sufficiently studied yet. Outside the field of view of foreign and domestic scientists remained the scientific school of production organization at the Imperial Moscow technical school (IMTS) and Nikolai Charnovskii's textbook "Organization of industrial enterprises for metal processing", published in 1911. The methodological base of the research included narrative, comparative and historical research methods. Revealing archival documents made it necessary to clarify important facts. The results of the study show there were their own scientific management schools not only in the United States and Europe. The comparison of sources has shown that Russia had formed its own research areas, including the IMTS. The research should be used in works on the history of management, in the preparation of anthologies and training courses on management theory.

**Keywords:** Nikolai Charnovskii; scientific school; managerial thought of the early twentieth century; IMTU-BMSTU

**For citation:** Kuz'michev A.D. Nikolai Charnovskii and scientific management of the early XX century. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(3):86-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-86-94

© Кузьмичев А.Д., 2020

## Введение

150 с лишним лет назад МГТУ им. Н. Э. Баумана стал высшим учебным заведением. Глава 1 устава училища гласила, что главная цель — «образовывать механиков-строителей, инженеров-механиков и инженеров-технологов». Все учащиеся, изучая «специальные научные предметы», проходили практику в мастерских и лабораториях, а защитившие самостоятельный проект или другой труд получали к своему званию почетный эпитет — «ученый»<sup>1</sup>. Именно с этих слов начинается труд «Научные школы Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана», где представлены ведущие ученые и исследовательские коллективы университета. Среди них Николай Францевич Чарновский (1868–1938 гг.), главный труд которого «Организация промышленных предприятий по обработке металлов» (1911, 1915, 1919 гг.) впервые появился в Бюллетене Политехнического общества в 1910–1911 гг.

Долгие годы фамилия Чарновский не появлялась в научных исследованиях. Первым ведущим российским исследователем, вернувшим доброе имя ученого родине, стал С.Г. Фалько. В 1988 г., подчеркивая, что в ИМТУ с 1094 г. открылись учебный классы по организации производства, он отметил, что курс лекций по этой дисциплине разработал профессор Н. Ф. Чарновский [1].

Дополним мнение С.Г. Фалько ссылкой на то, что Чарновского действительно в 1907 г. пригласили в училище для чтения курсов, — именно так отмечается в представлении Всероссийской ассоциации инженеров (ВАИ) Н. Ф. Чарновский к баллотировке в члены-корреспонденты АН СССР<sup>2</sup>.

Хотя к настоящему времени сделаны определенные шаги в исследовании жизни и деятельности Чарновского [2–7], вне поля зрения исследователей остаются важные вопросы, некоторые из них представлены в гипотезах.

## Методы исследования

Автор применяет нарративный, сравнительный и исторический методы исследования. Также

в работе представлены и архивные документы. Нарративный, или описательный, метод позволяет изучать исторические произведения в том виде, в котором они представлялись авторам. Сравнительный метод позволяет изучить схожие/подобные факты в различных государствах в одном и том же отрезке времени. Исторический метод предполагает рассмотрение всякого явления в жизни общества в его зарождении, развитии и отмирании. Выявление архивных и малоизученных источников дополняет указанные методы, повышает полноту проведенных исследований.

Итак, используя указанные методы исследования, представим гипотезы.

## Первая гипотеза

Обратимся к труду Вернера Зомбарта, где в разделе о научном управлении он пишет, что выражение «научное ведение предприятия» (Scientific management) превратилось в популярный лозунг после того, как Тейлор с характерной для среднего американца наивностью и невежеством применил его к своим «исследованиям времени»; что в спорах о тейлоровской системе «совершенно забыли трезво и точно определить, что именно следует понимать под выражением „научное ведение предприятия“» [8].

Действительно, и Тейлор, и его общество виделись в первой половине XX в. синонимом научного управления: так, в обзоре литературы по различным вопросам менеджмента, опубликованном в 1914 г. Чарльзом Томпсоном из Гарвардского университета [9], присутствуют знакомые фамилии Чарльза Беббиджа, Генри Тауна, Фредерика Тейлора (автор пишет о том, что Shop management Тейлора перевели во Франции, Германии, Италии, Дании, России), Генри Гантта и других представителей управления. В труде А. Фредерика Пархурста автор курса лекций «Инженер-организатор. Курс лекций», представленных в Школе прикладной науки Case, вышедшего в 1918 г., есть и другие фамилии — Гораций Друри «Научный Менеджмент, История и критика», Эванс Холдер «Ведение расходов и научное управление» [10].

Но правы ли Зомбарт, Томпсон и Пархурст, указывая на «научное ведение предприятия»? Выделим труды авторов США начала XX в., посвященные менеджменту в сфере услуг: Берты

<sup>1</sup> Научные школы Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана. История развития (2-е изд.). М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана; 2005.

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский филиал Архива РАН, ф. 2, оп. 011. Д. 411. Л. 55.

Террилл, Шарлотты Айкенс, Кристины Фредерик, Френсиса Пиксли [11–14].

Первая гипотеза нуждается в дополнительных исследованиях, но говорить о том, что в начале XX в. производственная тематика в управлении доминировала, по мнению автора статьи, неправильно. Палитра исследований зависела от разных факторов, в том числе от сферы образования, промышленности и культуры и, конечно, от страны, где развивалось научное управление.

### Вторая гипотеза

В начале XX в. Россия стремительно вырвалась в число мировых держав, но русско-японская война и первая русская революция подорвали движение к мировому лидерству. О том, как в этих сложных условиях развивался менеджмент, пока нет целостной картины. Более того, в исследованиях есть устаревшие точки зрения: так, С. А. Братченко полагает: «Общеизвестно, что феномен менеджмента возник в Соединенных Штатах Америки на рубеже XIX–XX вв.» [15].

Наиболее подробно изучен вопрос заимствования опыта США: так, А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов пишут, что новые системы организации производственного процесса были представлены в книжной серии «Административно-техническая библиотека», опубликованной издательством инженера Л. А. Левенстерна. В рамках серии издавались труды Ф. Тейлора (1912, 1914 гг.), Ф. Джильбрета (1913 г.), Г. Л. Гантта (1913 г.), Ф. А. Паркгорста (1914, 1916 гг.). Авторы также пишут, что преподаватель ИМТУ Р. В. Полякова считала, что тейлоризм проникает в США в самые разнообразные отрасли промышленности [16].

Дополним общую картину науки управления начала XX в.: кроме Фредерика Тейлора и его последователей, взошла звезда Кароля Адамецки. Хотя в 1972 г. в СССР вышла его книга «О науке организации», фамилия ученого практически не представлена в современной научной литературе [17, 18]. Например, С. Г. Фалько отмечает, что Адамецки, как и Тейлор, «последовательно выступал за организацию производства на базе строгого инженерного расчета. Но если для Тейлора чертеж — только образ, то Адамецки прямо указывал на универсальное значение чертежа». Итог научных изысканий — в 1896 г. Адамецки предложил графики (чертеж) в качестве инструмента для взаимоувязки людей и машин в еди-

ное целое, теперь называемые «гармонограммы Адамецкого» [18].

Эдвард Марш отмечал: согласно «Золотой книге менеджмента» Л. Урвика Адамецки «сконструировал» первую гармонограмму в 1896 г., а это означает, что ранние инновации Адамецки были современниками ранних работ Ф. Тейлора [19]. Марш немного лукавит: книга Урвика называется «Золотая книга менеджмента. Историческая летопись жизни и деятельности семидесяти пионеров» [20]. Справедливости ради выделим и другое мнение о наследии автора: так, Джеймс Л. Лампрехт и Ренато Риччи в публикации пишут, что именно Каролю Адамецки принадлежит понятие «гармограмма» [21].

В 1927 г. оценку научному наследию Адамецки дал Чарновский. Он выделял три имени, с которыми связаны «поворотные моменты в истории учения об организации труда и рационализации производства»: во-первых, это «Тейлор, положивший первый общее элементарное начало делу рационализации производственных операций путем элементов времени»; во-вторых, Адамецки, создавший научный графический метод изучения условий самого сложного комбинированного производства и, в-третьих, Форд и его последователи [22].

Вторая гипотеза показывает, что в России начала XX в. шли разные процессы в исследовании менеджмента: активно изучался опыт Тейлора и его последователей, появились школы Кароля Адамецки и Николая Чарновского, но пока и они еще изучены неполно.

### Третья гипотеза

Как и почему появилась научная школа Чарновского? Почему она стала важным элементом образовательного процесса ИМТУ?

В номере Бюллетеня Политехнического общества помещен конспект доклада инженера-механика Э. А. Саттеля «Из моих наблюдений над формами организации Западно-Европейских заводов». «Доклад вызвал прения, в которых участвовали Е. Н. Крушель, Н. Ф. Чарновский и друг»<sup>3</sup>. Отметим, что в ИМТУ в конце XIX — начале XX в. сложилась традиция — направлять лучших выпускников и преподавателей для знакомства

<sup>3</sup> Бюллетень Политехнического общества, состоящего при Императорском техническом училище. № 7.





Рис. / Fig. Н.Ф. Чарновский на процессе Промпартии /  
N.F. Charnovskii at the trial of the Industrial Party

Источник / Source: Российский государственный архив кинофото-документов. № 2–5794 / Russian State Archive of Film and Photo Documents. No. 2–5794.

с предприятиями Европы и США: так, о своем опыте посещения заводов рассказывали профессор П. П. Петров, инженер-механик Е. Г. Кестнер, И. М. Беспрозванный [23–25]. Чарновский с 1908 г. также активно посещал зарубежные предприятия [26].

Приводя примеры зарубежных командировок преподавателей и выпускников училища, зададимся вопросом: что стало основой для появления научной школы и первого в России учебника по организации производства?

Во-первых, нельзя не учитывать богатейший опыт не только командировок, следует отметить практический материал, представленный в публикациях журналов училища, снабженный фотографиями и чертежами. Книга Чарновского, например, содержит немало ссылок на указанные статьи.

Во-вторых, С. Г. Фалько, изучавший задел по организации производства, пишет, что «в 60-е гг. XIX в. в стенах ИМТУ было положено начало науке об организации производства и рационализации труда — тому, что мы теперь кратко называем НОТ». Фалько, изучивший «Отчеты о деятельности ИМТУ», отмечает, что сохранившиеся «материалы (программа с небольшими изменениями по годам от 1904 до 1915 г.), конспекты лекций и созданный по ним учебник) позволяют представить объем, содержание и структуру преподносимых студентам курсов» [27]. Мнение С. Г. Фалько подтверждает Л. И. Волчкевич, считающий, что в училище наука развилась трудами Н. Ф. Чарновского: к 1914 г. дипломы по всем специальностям обязательно включали в себя части конструкторскую, организационную и строительную [28].

В-третьих, именно в ИМТУ возникла и развивалась знаменитая на весь мир русская система обучения ремеслам. В ее основе была не только уникальная коллекция учебных пособий и новая образовательная технология — в самом центре системы находился опытный завод, который, как пишет И. Л. Волчкевич, называли «небольшим, но правильно устроенным заводом», и главной его специализацией «сразу же становится производство сложных машин, преимущественно — машин собственной разработки» [28]. В 1907 г. Чарновский был приглашен в училище не только для чтения курсов, но «с осени того же года он был избран по конкурсу на должность инспектора учебных мастерских» — фактически стал руководителем мастерских и завода училища<sup>4</sup>. Опыт руководящей работы на ведущих заводах России, на наш взгляд, помог ему написать в 1911 г. учебник по организации производства.

В-четвертых, появлению и дополнениям к курсу по организации производства, несомненно, помогала педагогическая деятельность. Например, на процессе Промпартии в 1930 г. он заявил, что провел в педагогической жизни 24 года (см. рисунок). «В настоящее время уже сотни моих учеников, лично у меня кончивших курс, служат на заводах, и почти нет завода, куда бы я не приехал и не застал бы своего какого-нибудь ученика. — добавил он. — Ныне в МВТУ и других вузах преподают уже в качестве профессоров

<sup>4</sup> Санкт-Петербургский филиал Архива РАН, ф. 2, оп. 011. Д. 411. Л. 55.

мои ученики»<sup>5</sup>. Во многом слова Чарновского подтверждаются материалами ВАИ, где отмечалось, что он в своих трудах «сочетал способность весьма успешного применения научных методов к разрешению практических задач»<sup>6</sup>.

В-пятых, важно отметить общественную работу: он был не только членом Политехнического общества ИМТУ и секретарем Леденцовского общества; членом коллегии Научно-технического отдела Высшего совета народного хозяйства РСФСР и СССР. В секции ВАИ по научной организации и рационализации производства Чарновский был заместителем председателя<sup>7</sup>. От ВАИ в 1927 г. его выдвинули в члены-корреспонденты АН СССР. 10 октября 1928 г. на заседании комиссии по техническим наукам, проходившем в Академии наук, обсуждался список 48 кандидатов в академию, но кандидатуры Чарновского и еще 37 человек были отклонены<sup>8</sup>. Отметим, что общественная деятельность Чарновского изучена еще недостаточно, например нет сведений о его работе после процесса Промпартии в Коврове.

#### Четвертая гипотеза

Профессор Д. А. Рэн, один из ведущих исследователей управленческой мысли, полагает, что «Принципы научного управления» Фредерика Тейлора — наиболее влиятельная книга XX в.; что его идеи заслуживают дальнейшего изучения [29]. Не оспаривая мнения Рэна, отметим, что труд Чарновского до сих пор не переведен на иностранные языки, в частности на английский и немецкий. Добавим также, что С. Г. Фалько подчеркивает: «Ф. Тейлор выпустил в тот же год отнюдь не учебник, а книгу», где представлен его личный опыт работы на нескольких различных предприятиях [30].

В 1910-е гг. появились учебные пособия и учебники по менеджменту в высших учебных заведениях. Стоит упомянуть труд 1910 г. Хьюго Димера “Factory organization and administration”. В предисловии к книге он пишет о том, что она

предназначена для того, чтобы помочь сотрудникам производственных корпораций, руководителям работ, суперинтендантам, бухгалтерам, которые хотят получить полное представление о рассматриваемых проблемах. Димер подчеркивает особо, что книга «постепенно приобрела свою нынешнюю форму в результате лекционных курсов, читавшихся в течение ряда лет старшеклассникам в инженерных колледжах, и считается, что, хотя она в первую очередь предназначена для фактического практикующего специалиста в области производства, она будет представлять ценность для студентов-инженеров» [31].

В лучших бизнес-школах США курсы лекций также появились позже, в сравнении с ИМТУ: например, история Слоунской школы бизнеса берет свое начало в 1914 г., когда запустили курс XV «Инженерное Администрирование» (Engineering Administration) в попытке помочь инженерам лучше решать многие бизнес-проблемы, с которыми они столкнулись на рабочем месте. В 1925 г. после того, как курс стал популярным, учредили программу магистра в области управления<sup>9</sup>.

Приведенные примеры показывают, что исследовательская посылка С. Г. Фалько, выдвинутая в 2009 г., о том, что в университетах США и Европы чтение курсов по организации производства началось позднее, чем в ИМТУ [27], находит подтверждение, однако и в этом вопросе необходимы дальнейшие исследования. В частности, автор в конце 2019 г. провел исследование, где отмечена роль общества как первого в России частного научного фонда и показана деятельность Николая Францевича Чарновского как секретаря общества [32].

#### Выводы

Возвращаясь к гипотезам, отметим, что первая нуждается в дополнительных исследованиях и говорить о том, что в начале XX в. производственная тематика доминировала в менеджменте, не совсем верно. Обосновывая вторую, подчеркнем, что тогда в мире происходили разные процессы в исследовании менеджмента. Именно в России возникли, подтверждаем тре-

<sup>5</sup> Процесс «Промпартии». (25 ноября — 7 декабря 1930 г.) Стенограмма судебного процесса и материалы, приобщенные к делу. М.: ОГИЗ. Советское законодательство; 1931. 547 с.

<sup>6</sup> Санкт-Петербургский филиал Архива РАН, ф. 2, оп. 011. Д. 411. Л. 55.

<sup>7</sup> Вся Москва. Адресная и справочная книга на 1927 год.

<sup>8</sup> Известия. № 237. 11.10.1928.

<sup>9</sup> MIT Sloan — Admissions & Profile. URL: [http://www.platinumgmat.com/mba\\_admissions/mit\\_sloan\\_profile](http://www.platinumgmat.com/mba_admissions/mit_sloan_profile) (дата обращения: 20.01.2020).

тью гипотезу, школы Кароля Адамецки и Николая Чарновского, их предстоит изучить более основательно. Школа Чарновского, как и его профессиональная деятельность, изучены неполно, в частности отсутствуют сведения о его деятельности после проведенной Промпартии в Коврове.

Выводы настоящего исследования показывают, что выдвинутые гипотезы подтверждаются. Н.Ф. Чарновский — не только представитель одной из научных школ ИМТУ-МГТУ им. Н.Э. Баумана, но и автор первого в России учебника по организации производства. Однако не все вопросы,

связанные с деятельностью и жизнью ученого, нашли отражение в научных трудах. Крайне мало материалов о его взглядах не только на правящие в первой четверти XX в. партии, но и на современников, с которыми ему приходилось трудиться, на его деятельность как консультанта.

Изучение истории управленческой мысли доказывает важность выявления различных школ и направлений в России в мире, их взаимного влияния друг на друга. Важно учитывать исторический контент и особенности развития России: не повторять репрессий в отношении ученых и замалчивать их вклад в развитие науки.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Фалько С.Г. История науки об организации производства. М.: МВТУ им. Н.Э. Баумана; 1988. 98 с.
2. Кузьмичев А.Д. Николай Чарновский: к 100-летию первого в мире учебника по менеджменту. Мат. междунар. науч. конф. «Экономические реформы в России XIX–XX вв. Новые подходы, методы и технологии исследования» (Москва, ноябрь–декабрь 2011 г.). М.: МГУ им. М.В. Ломоносова; 2011:165–169.
3. Кузьмичев А.Д. Николай Чарновский: вехи к биографии. Чарновские чтения. Т. 1. (Москва, 9–10 декабря 2011). М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; 2012:69–77.
4. Кузьмичев А.Д. Н.Ф. Чарновский и становление научного менеджмента в России. *Российский журнал менеджмента*. 2012;10(3):165–176.
5. Кузьмичев А.Д. Леденцовское общество, Н.Ф. Чарновский и изобретатели. Вторые Чарновские чтения. Мат. II междунар. науч. конф. по организации производства (Москва, 7–8 декабря 2012 г.). М.: НП «Объединение контроллеров»; 2013:64–69.
6. Кузьмичев А.Д. К 110-й годовщине первого в мире курса по управлению производством. *Проблемы теории и практики управления*. 2014;(8):139–142.
7. Кузьмичев А.Д. К 150-летию Н.Ф. Чарновского. Актуальные проблемы управления: история и современность. Мат. Всерос. науч. конф. (Москва, 29 марта 2018 г.). М.: РГГУ; 2018:61–68.
8. Зомбарт В. Современный капитализм. Т. 3: Хозяйственная жизнь в эпоху капитализма. Полутом 2: Процесс — народное хозяйство в целом. Пер. с нем. М.; Л.: Гос. изд-во; 1930. 584 с.
9. Thompson C. B. The literature of scientific management. *The Quarterly Journal of Economics*. 1914;28(3):506–557. URL: [https://www.jstor.org/stable/1884986?seq=26#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1884986?seq=26#page_scan_tab_contents) (дата обращения: 20.01.2020).
10. Parkhurst F. A. A course of lectures given at Case School of Applied Science. Cleveland, OH, 1917–1918. URL: [https://archive.org/stream/scienceofmanagem00park/scienceofmanagem00park\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/scienceofmanagem00park/scienceofmanagem00park_djvu.txt) (дата обращения: 20.01.2020).
11. Terrill V. Household management. Chicago: American School of Home Economics; 1907. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth;idno=4218384> (дата обращения: 24.01.2020).
12. Aikens C. A. Hospital management: A handbook for hospital trustees, superintendents, training-school principals, physicians, and all who are actively engaged in promoting hospital work. London: W. B. Saunders Co.; 1911. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth;idno=4399264> (дата обращения: 24.01.2020).
13. Frederick C. The new housekeeping: Efficiency studies in home management. Garden City, NY: Doubleday Page & Co.; 1913. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth;idno=4219076> (дата обращения: 24.01.2020).

14. Pixley F. W. Clubs and their management. New York: Sir I. Pitman; 1914. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth; idno=4463248> (дата обращения: 24.01.2020).
15. Братченко С. А. Формирование фундаментальных управленческих идей в период становления капитализма (краткий обзор научных работ). *Управленческие науки*. 2018;8(1):110–118. DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-110-118
16. Дмитриев А. Л., Семенов А. А. Первые шаги американской системы научного менеджмента в дореволюционной России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2012;(2):131–155.
17. Решетникова К. В. Концепция управления Кароля Адамецки. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011;(2):137–144.
18. Фалько С. Г. Контроль как принцип научного менеджмента в интерпретации Кароля Адамецки. *Инновации в менеджменте*. 2016;(1):2–4.
19. Marsh E. R. The harmonogram of Karol Adamiecki. *The Academy of Management Journal*. 1975;18(2):358–364. DOI: 10.2307/255537
20. Urwick L. F. The golden book of management: A historical record of the life and work of seventy pioneers. London: Newman Neame; 1956. 298 p.
21. Lamprecht J. L., Ricci R. Dare to be different! Reflections on certain business practices. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press; 2009. 152 p.
22. Чарновский Н. Техно-экономические принципы в металлопромышленности. М.: ОРГА-Металл; 1927. 255 с.
23. Петров П. П. Заметки о посещении некоторых красочных фабрик Германии летом 1907 года. *Бюллетень Политехнического общества, состоящего при Императорском техническом училище*. 1908;(3).
24. Кестнер Е. Г. Из поездки в Северную Америку. С. Ш. Паровозостроительный завод Baldwin'a. *Бюллетень Политехнического общества, состоящего при Императорском техническом училище*. 1908;(4).
25. Беспрозванный И. М. Введение принципов системы научного управления в заводское предприятие. *Бюллетень Политехнического общества, состоящего при Императорском техническом училище*. 1915;(1).
26. Чарновский Н. Ф. Один из выводов, полученных в итоге экскурсии по германским заводам. *Бюллетень Политехнического общества, состоящего при Императорском техническом училище*. 1908;(1):1.
27. Фалько С. Г. Экономика и организация производства: научные школы ИМТУ-МММИ-МВТУ-МГТУ им. Н. Э. Баумана. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Баумана; 2009. 287 с.
28. Волчкович Л. И. Сословие вольных людей. Книга о Бауманском и бауманцах (в 2-х т.). Т. 1: Становление школы. М.: Рубежи XXI; 2009. 536 с.
29. Wren D. A. The centennial of Frederick W. Taylor's The principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*. 2011;17(1):11–22.
30. Фалько С. Управлению научить нельзя, управленцем можно стать. *Управляем предприятием*. 2012;(3). URL: [https://upr.ru/upload/iblock/045/falko\\_TfyF.pdf](https://upr.ru/upload/iblock/045/falko_TfyF.pdf) (дата обращения: 20.01.2020).
31. Diemer H. Factory organization and administration. 1<sup>st</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1910. 317 p.
32. Kuzmichev A. Ledentsov society: To study of the issue. *MATEC Web of Conferences*. 2020;311:02006. DOI: 10.1051/mateconf/202031102006

## REFERENCES

1. Fal'ko S. G. History of science on the organization of production. Moscow: Bauman Moscow Higher Technical School; 1988. 98 p. (In Russ.).
2. Kuzmichev A. D. Nikolai Charnovskii: On the 100<sup>th</sup> anniversary of the world's first textbook on management. In: Proc. Int. sci. conf. "Economic reforms in Russia in the 19<sup>th</sup>-20<sup>th</sup> centuries: New approaches, methods and research technologies" (Moscow, Nov.-Dec., 2011). Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2011:165–169. (In Russ.).

3. Kuzmichev A.D. Nikolai Charnovskii: Milestones for the biography. In: Charnovskii readings. Vol. 1. (Moscow, 9–10 Dec., 2011). Moscow: REC “Controlling and management innovations”, Bauman Moscow State Technical University; 2012:69–77. (In Russ.).
4. Kuzmichev A.D. N.F. Charnovskii and the formation of scientific management in Russia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2012;10(3):165–176. (In Russ.).
5. Kuzmichev A.D. Ledentsov society, N.F. Charnovskii and inventors. In: 2<sup>nd</sup> Charnovskii readings. Proc. 2<sup>nd</sup> Int. sci. conf. on production organization (Moscow, 7–8 Dec., 2012). Moscow: NCP “Association of controllers”; 2013:64–69. (In Russ.).
6. Kuzmichev A.D. On the 110<sup>th</sup> anniversary of the world’s first production management course. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*. 2014;(8):139–142. (In Russ.).
7. Kuzmichev A.D. To the 150<sup>th</sup> anniversary of N.F. Charnovskii. In: Actual problems of management: History and modernity. Proc. sci. conf. (Moscow, 29 March, 2018). Moscow: Russian State University for the Humanities; 2018:61–68. (In Russ.).
8. Sombart W. Der moderne Kapitalismus. Bd. 3: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Zweiter Halbband. Leipzig, München: Duncker & Humblot, 1902. 646 p. (Russ. ed.: Sombart W. Sovremennyy kapitalizm. Vol. 3: Khozyaystvennaya zhizn’ v epokhu razvitogo kapitalizma. Semi-vol. 2: Protsess — narodnoye khozyaystvo v tselom. Moscow, Leningrad: State Publishing; 1930. 584 p.).
9. Thompson C.B. The literature of scientific management. *The Quarterly Journal of Economics*. 1914;28(3):506–557. URL: [https://www.jstor.org/stable/1884986?seq=26#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1884986?seq=26#page_scan_tab_contents) (accessed on 20.01.2020).
10. Parkhurst F.A. A course of lectures given at Case School of Applied Science. Cleveland, Ohio, 1917–1918. URL: [https://archive.org/stream/scienceofmanagem00park/scienceofmanagem00park\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/scienceofmanagem00park/scienceofmanagem00park_djvu.txt) (accessed on 20.01.2020).
11. Terrill B. Household management. Chicago: American School of Home Economics; 1907. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth; idno=4218384> (accessed on 20.01.2020).
12. Aikens C.A. Hospital management: A handbook for hospital trustees, superintendents, training-school principals, physicians, and all who are actively engaged in promoting hospital work. London: W.B. Saunders Co.; 1911. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth; idno=4399264> (accessed on 20.01.2020).
13. Frederick C. The new housekeeping: Efficiency studies in home management. Garden City, NY: Doubleday Page & Co.; 1913. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth; idno=4219076> (accessed on 20.01.2020).
14. Pixley F.W. Clubs and their management. New York: Sir I. Pitman; 1914. URL: <http://hearth.library.cornell.edu/cgi/t/text/text-idx?c=hearth; idno=4463248> (accessed on 20.01.2020).
15. Bratchenko S.A. Developing bedrocks management concepts in the period of capitalism formation (brief review of scientific papers). *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(1):110–118. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-110-118
16. Dmitriev A.L., Semenov A.A. The first steps of the American system of scientific management in pre-revolutionary Russia. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2012;(2):131–155. (In Russ.).
17. Reshetnikova K.V. Karol Adamiecki’s concept of management. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2011;(2):137–144. (In Russ.).
18. Fal’ko S.G. Control as a principle of scientific management as interpreted by Karol Adamiecki. *Innovatsii v menedzhmente = Innovations in Management*. 2016;(1):2–4. (In Russ.).
19. Marsh E.R. The harmonogram of Karol Adamiecki. *The Academy of Management Journal*. 1975;18(2):358–364. DOI: 10.2307/255537
20. Urwick L.F. The golden book of management: A historical record of the life and work of seventy pioneers. London: Newman Neame; 1956. 298 p.
21. Lamprecht J.L., Ricci R. Dare to be different! Reflections on certain business practices. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press; 2009. 152 p.

22. Charnovskii N. Techno-economic principles in the metal industry. Moscow: ORGA-Metall; 1927. 255 p. (In Russ.).
23. Petrov P. P. Notes on visits to some German dye factories in the summer of 1907. *Byulleten' Politekhnikheskogo obshchestva, sostoyashchego pri Imperatorskom tekhnicheskome uchilishche*. 1908;(3). (In Russ.).
24. Kestner E. G. From a trip to North America. Baldwin Locomotive Works. *Byulleten' Politekhnikheskogo obshchestva, sostoyashchego pri Imperatorskom tekhnicheskome uchilishche*. 1908;(4). (In Russ.).
25. Besprozvanniy I. M. Introduction of the principles of the scientific management system into the plant enterprise. *Byulleten' Politekhnikheskogo obshchestva, sostoyashchego pri Imperatorskom tekhnicheskome uchilishche*. 1915;(1). (In Russ.).
26. Charnovskii N. F. One of the conclusions obtained from a tour of German factories. *Byulleten' Politekhnikheskogo obshchestva, sostoyashchego pri Imperatorskom tekhnicheskome uchilishche*. 1908;(1):1. (In Russ.).
27. Fal'ko S. G. Economics and organization of production: Scientific schools IMTU-MMMI-MVTU-MGTU named after N. E. Bauman. Moscow: Bauman Moscow State Technical University; 2009. 287 p. (In Russ.).
28. Volchkevich L. I. The estate of free people. A book about Baumanskii and the Baumans (in 2 vols.). Vol. 1: Formation of the school. Moscow: Rubezhi XXI; 2009. 536 p. (In Russ.).
29. Wren D. A. The centennial of Frederick W. Taylor's The principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*. 2011;17(1):11–22.
30. Fal'ko S. You can't teach management, you can become a manager. *Upravlyaem predpriyatiem*. 2012;(3). URL: [https://upr.ru/upload/iblock/045/falko\\_TfyF.pdf](https://upr.ru/upload/iblock/045/falko_TfyF.pdf) (accessed on 20.01.2020). (In Russ.).
31. Diemer H. Factory organization and administration. 1<sup>st</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1910. 317 p.
32. Kuzmichev A. Ledentsov society: To study of the issue. *MATEC Web of Conferences*. 2020;311:02006. DOI: 10.1051/mateconf/202031102006

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Андрей Дмитриевич Кузьмичев** — доктор исторических наук, профессор, кафедра «Экономика и организация производства, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия  
kuzmichoff@bmstu.ru

## ABOUT AUTHOR

**Andrei D. Kuz'michev** — Dr. Sci. (His.), Professor, Department of Economics and Production Organization, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia  
kuzmichoff@bmstu.ru

*Статья поступила в редакцию 29.01.2020; после рецензирования 05.02.2020; принята к публикации 17.02.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 29.01.2020; revised on 05.02.2020 and accepted for publication on 17.02.2020.*  
*The author read and approved the final version of the manuscript.*