

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1(66). С. 20–25
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;1(66):20–25

Научная статья
УДК 334.012 (470)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-20-25

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Марина Борисовна Жернакова

Государственный университет управления, Москва, Россия,
mzhernakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>

Аннотация. Статья посвящена оценке переходного состояния теории управления к новым принципам управленческой деятельности. Рассматриваются возможность и целесообразность использования в практике управления организациями, в зависимости от специфики их деятельности, всех декларируемых положений парадигмы «менеджмент 2.0». Акцентируется внимание на рациональном, сбалансированном подходе при использовании современных и классических принципов управления. Делается вывод о необходимости взаимоувязки между собой новых теоретических положений для формирования системы современного менеджмента.

Ключевые слова: новая парадигма управления, менеджмент 2.0, неформальное управление, децентрализация, демократизация, профессиональное обучение, развитие личности работника

Для цитирования: Жернакова М. Б. Современные направления развития теории управления и проблемы их реализации в практике деятельности организаций // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1 (66). С. 20–25. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-20-25>.

Research article

MODERN DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PROBLEMS OF THEIR IMPLEMENTATION IN THE PRACTICE OF ORGANIZATIONS

Marina B. Zhernakova

State University of Management, Moscow, Russia,
mzhernakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>

Abstract. The article is devoted to the assessment of the transition state of management theory to new approaches and principles of management activity. The possibility and expediency of using all the declared provisions of the management 2.0 paradigm in the practice of managing organizations, depending on the specifics of their activities, is considered. Attention is focused on a rational, balanced approach when using modern and classical management principles. The conclusion is made about the need for the interconnection of new theoretical provisions with each other for the formation of a modern management system.

Keywords: new management paradigm, management 2.0, informal management, decentralization, democratization, professional training, employee personality development

For citation: Zhernakova M. B. Modern directions of development of management theory and problems of their implementation in the practice of organizations. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;1(66):20–25. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-20-25>.

Стремительно меняющиеся условия, в которых работают сегодня российские организации, постоянно вносят свои коррективы в практику их деятельности. Изменения во внешней среде требуют от организаций быстрой и адекватной реакции, которая, во многих случаях, должна быть новой, иной, неочевидной с точки зрения накопленного опыта, в связи с чем будет иметь с трудом просчитываемые последствия. В таких условиях особенно остро стоит вопрос использования в практической управленческой работе теории управления, которая могла бы помочь руководителям ориентироваться в новой реальности, позволила бы опираться на положения, концепции, методики, способствующие обоснованию управленческих решений. Однако теория управления, находящаяся в последние десятилетия в состоянии перехода к новым подходам и концепциям, соответствующим современному этапу развитию производства и общества, сама находится в процессе своего формирования на новом уровне. Отсюда и множество идей, предложений, но в то же время и нестыковок в различных теоретических подходах. Однако практика человеческой деятельности в различных областях жизни общества требует ответов «здесь и сейчас», поэтому руководители решают управленческие задачи, опираясь на свои знания, опыт и интуицию, зачастую по своему трактуя имеющуюся теорию управления или совсем ее игнорируя.

Необходимость дальнейшего развития теории управления не оспаривается ни теоретиками, работающими в этой области, ни практиками [1–3]. Напротив, большинство специалистов сходится во мнении, что преодоление финансового, структурного, экологического, цивилизационного кризисов, наблюдаемых сегодня в мире, связано с выработкой новых подходов, методов, моделей управления. В то же время эти методы, модели и подходы должны быть адекватны реалиям деятельности конкретных организаций, иначе теория остается абстрактным построением и не может быть востребована практикой в силу своей неприменимости. В связи с этим интересно рассмотреть некоторые, на наш взгляд, оторванные от реальной жизни положения современной теории управления, которые иногда транслируют-

ся в статьях и публичных выступлениях и звучат слишком резко и однозначно, как рецепт гарантированного успеха, без указания на то, где, в каких организациях и при каких условиях этот рецепт принесет реальную пользу, а где останется благим пожеланием.

Например, отказ от классических подходов к управлению — миф, который выглядит довольно прогрессивно на фоне утверждений, что мы переходим к постиндустриальной экономике, в которой не нужны будут ни функции управления, ни иерархия управления, ни другие характерные для теории управления версии «менеджмент 1.0» принципы и постулаты.

Считается, что принципы классического менеджмента хорошо работают в условиях ресурсной экономики, когда главными факторами результативности являются материально-производственные и финансовые возможности организации. При этом решающими являются соблюдение принципов стандартизации процессов, специализация, построение строгой иерархии управления, планирование и контроль [2, с. 82–83]. В настоящее же время наука управления идет по пути смены парадигмы управления, а акцент делается на других вещах — гуманизации управления, самоорганизации, демократизации, развитию личности работника и др.

Не отрицая полезности постулатов новой парадигмы менеджмента, все же следует заметить, что нужно оценивать ситуацию, условия реализации деятельности и специфику каждой конкретной организации, поскольку не для всех и не всегда реализуемы декларируемые новые принципы. Для организации деятельности производственных предприятий большого масштаба производства, например, массового или серийного типа, сегодня еще нельзя отказаться от вертикали подчиненности, принципов построения производственных процессов и рационального разделения труда, контроля качества продукции и т. д. Классическую организацию работы предприятия можно и нужно дополнять новыми подходами, но при этом разумно оценивать возможности их применения. Более того — происходящая информатизация технологических и управленческих процессов опирается на структуры и системы, функции и полномочия, трудовые операции

и распределение прав и обязанностей, что в итоге позволяет алгоритмизировать процессы. Таким образом, положения инженерного подхода в управлении продолжают сегодня работать, решать современные задачи, но на новом технологическом уровне.

Оценивая постулаты теории менеджмента 2.0 с точки зрения их применения в практике работы российских компаний, нам представляется не совсем верным утверждение, что в современных организациях обязательно должны реализовываться неформальное управление, децентрализация, демократизация, лидерство (вместо руководства), приоритет групповой работы над индивидуальной, управление поведением работника на основе его личностного развития, обеспечение совпадения целей работника и организации. Вернее было бы сказать — не «должны реализовываться», а «в большей мере использоваться». Такая формулировка не просто смягчает утверждение, и оно перестает выглядеть новой догмой, но и призывает к гибкому подходу в принятии новых принципов управления, к учету специфики деятельности и возможностей конкретных организаций.

Так, например, неформальное управление возможно в не слишком крупных организациях, в основном занимающихся творческими, или поисковыми, проектными видами деятельности, где делегирование задач и полномочий работникам раскрепощает их творческую активность, повышает мотивацию, дает возможность самореализации. И даже в этих организациях сохраняется часть формального управления для поддержания внешних рамок деятельности — связей с государственными органами, общественными организациями, партнерами и клиентами, поскольку эти связи осуществляются формальными представителями организации в рамках их полномочий.

Также на практике ограничены возможности децентрализации управления, поскольку не в каждом виде деятельности можно позволить подразделениям и отдельным работникам принимать решения, влияющие, в конечном итоге, на всю организацию, и не позволяющие проводить единую экономическую, финансовую, кадровую политику, политику в области качества и т. д.

Вопрос демократизации управления или использования авторитарных методов управления также является спорным с точки зрения ожидаемых результатов в зависимости от рода деятельности предприятия. Так, демократия полезна для более полного использования способностей работников в сфере управления, но недопустима в управлении технологическими процессами, где существуют жесткие требования, которые не подлежат обсуждению работников. Аналогичная ситуация складывается при рассмотрении вопросов приоритета коллективной или индивидуальной работы, руководства или лидерства. Нельзя утверждать, что одно хорошо, а другое плохо, поскольку опять же все определяют специфика деятельности организации, специфика конкретного рабочего места, личность и предпочтения руководителя организации. И в том, и в другом случае могут быть получены и хорошие, и плохие результаты, хотя никто сегодня не будет отрицать полезность общей человекоориентированности организаций.

И еще более сложным является декларируемое в рамках гуманистической концепции менеджмента обеспечение совпадения целей работника и организации, при которых получается наивысшая эффективность, но которая достигается в исключительных случаях и ценой больших усилий со стороны руководства [4, с. 75–76].

К таким же чрезвычайно сложным вопросам относится и процесс управления поведением работника, развитие его личности, учет иррациональности поведения человека-работника. Не оспаривая безусловную полезность этих направлений управленческой деятельности с точки зрения получения наивысшего эффекта для организации в перспективе, заметим, что все это является чрезвычайно сложно реализуемым на практике. Сегодня работники, особенно молодые, активно учатся, повышают свою квалификацию, но в большей части случаев они делают это по собственной инициативе и в своих интересах, преследуя собственные цели. Так, по данным выборочного наблюдения трудоустройства выпускников, опубликованного Росстатом в 2021 г. 26,9% выпускников вузов, устроившихся на первую работу, проходили дообучение или переобучение,

в том числе за счет работодателя или государства — 5,5%, за собственный счет — 1,5%, без вложения средств — 19,5% [5]. По данным Росстата в 2020 году 9,4% руководителей и 6,5% специалистов прошли обучение в виде краткосрочных курсов, профессиональных тренингов, наставничества (в % от численности работников списочного состава, соответствующих категорий персонала). При этом наибольший процент участников (6,1%) обучающих программ составили работники 30–39 лет [3].

Целенаправленное обучение налажено в крупных, эффективно управляемых организациях, где повышение квалификации осуществляется по действительно нужным для выполнения работы направлениям. Оценить степень серьезности отношения организаций к проблеме профессионального обучения можно по наличию в их структуре учебных центров, корпоративных университетов, специализированных отделов по обучению персонала. Однако профессиональное обучение — это еще не развитие личности и не управление поведением работников. Методиками развития личности располагают узко подготовленные специалисты, консультанты, которые, как правило, не работают в штате небольших организаций. То есть, в большинстве малых, средних и даже крупных предприятий нет методик, организационных, материальных возможностей и специалистов для реализации программ развития личности работников. Более того, если оценивать целесообразность подобной большой, сложной, продолжительной во времени работы, то оказывается, что реальной пользы от нее организации во многих случаях не получают и поэтому вкладывать ресурсы (время, деньги, информацию) в это направление считают не нужным. Этот радикально выглядящий вывод основывается, в том числе, и на том, что время работы людей на одном рабочем месте в последние годы сильно сократилось.

По данным исследования, для большинства респондентов, участвовавших в опросе (56%), оптимальным сроком для работы на одном месте являются 3–5 лет, правда, только 32% опрошенных удавалось продержаться в компании такой срок. Для каждого пятого, по его утверждениям, оптимальный срок —

5–10 лет, но только 14% из них удалось проработать настолько долго в одной компании. Для 17% идеальным сроком для работы на одном месте являются 2 года [6].

Образовательная платформа GeekBrains в результате своего опроса получила данные, что самый длительный срок работы в одной компании для большинства россиян составляет всего три года (15%) [7].

Практика показывает, что во многих случаях после серьезного повышения квалификации работники увольняются, так как не видят возможностей своей самореализации на старом рабочем месте. То есть, попытки организации получить более высококвалифицированного сотрудника приводят к обратному эффекту — его потере. Отчасти причиной является непродуманная стратегия развития человеческого потенциала организации, когда обучение осуществляется для обучения, то есть важен сам факт повышения квалификации, а не совершенствование требуемых для рабочего места компетенций работника. Другой причиной увольнения после обучения или других мероприятий по развитию личности работников может быть ограниченное число должностных позиций, которые они считают привлекательными для себя в этой организации, или представление о том, что нужно «двигаться», а не продолжать работать в одной организации, что особенно характерно для молодых работников.

Таким образом, переход к принципам так называемого менеджмента 2.0, являясь теоретически правильным с точки зрения гуманизации труда и учета реалий современного бизнеса, является сложным и не всегда возможным для реализации на практике. На наш взгляд, это, большей частью, следствие эмпирического подхода к развитию науки и практики управления, который не предполагает обобщения и систематизации теоретических положений, не взаимоувязывает декларируемые принципы, а предлагает нам положительный практический опыт авторитетных специалистов и успешных компаний, либо обобщенные принципы и призывы наподобие того, что «менеджмент должен служить высшим целям» [8].

Сегодня в развитии науки управления зачастую наблюдаются противоречивые тенденции. Некоторые теоретические подходы явля-

ются несопоставимыми друг с другом по объектам приложения теории и возможностям ее использования. Иногда направления движения управленческой мысли выстраиваются параллельно и одни процессы никоим образом не пересекаются с другими и не отвечают реалиям деятельности организаций, что делает теоретические положения висящими в воздухе, хотя они и интересны сами по себе.

По нашему мнению, практика сегодня требует от теории управления упорядочивания

накопленных знаний, по возможности выстраивания их в целостную систему, определения приоритетных направлений исследований.

На современном этапе жизненно необходимо исследовать, анализировать и учитывать тенденции развития окружающего мира для того, чтобы сознательно создавать новую реальность и теорию управления, адекватную происходящим изменениям в окружающей действительности.

Список источников

1. Шрамченко Т. Б. Факторы и направления развития науки управления в современных условиях / Т. Б. Шрамченко, Г. М. Сундукова, С. М. Сычева, Н. В. Бобылева // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 2 (63). С. 92–99.
2. Комаров С. В. Смена парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2013. № 20 (48). С. 82–97.
3. Подготовка (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительное образование работников организаций в 2020 г. : бюллетень // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13287> (дата обращения: 11.01.2025).
4. Гагарина М. В. Смена парадигмы управления. Подходы к новому пониманию менеджмента, основанные на теории 2с-систем // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2015. № 2. С. 75–76.
5. Федеральное статистическое выборочное наблюдение трудоустройства выпускников, получивших среднее профессиональное и высшее образование // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr_2021/index.html (дата обращения: 12.01.2025).
6. Старожил vs новобранец: каков оптимальный срок для работы в компании // Карьерист.ру : сайт. URL: <https://careerist.ru/news/starozhil-vs-novobranec-kakov-optimalnyj-srok-dlya-raboty-v-kompanii.html> (дата обращения: 11.01.2025).
7. Россияне назвали самый долгий срок работы в одной компании // Известия : сайт. URL: <https://iz.ru/1459347/2023-01-24/rossiiane-nazvali-samyi-dolgiy-srok-raboty-v-odnoi-kompanii> (дата обращения: 12.01.2025).
8. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Философия имени : сайт. URL: <https://filosofiya-imeni.webnode.ru/istina-2-02/menedzhment-2-0/gari-khemel-menedzhment-2-0-novaya-versiya-dlya-novogo-veka-25-printsipov-nachal-novogo-menedzhmenta/>.

References

1. Shramchenko T. B. Factors and directions of development of management science in modern conditions / T. B. Shramchenko, G. M. Sundukova, S. M. Sycheva, N. V. Bobyleva. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(2(63)):92–99. (In Russ.).
2. Komarov S. V. Shift in management paradigm: self-developing, self-organizing systems. *Vestnik PNIPIU. Social`no-e`konomicheskie nauki = Bulletin of PNIPIU. Social and Economic Sciences*. 2013;(20(48)):82–97. (In Russ.).
3. Training (vocational education and vocational training) and additional education of employees of organizations in 2020: bulletin. Federal State Statistics Service: official site. (In Russ.). Available from: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13287> (date of access: January 11, 2025).
4. Gagarina M. V. Shift in management paradigm. Approaches to a new understanding of management based on the theory of 2c-systems. *Vestnik PNIPIU. Social`no-e`konomicheskie nauki = Bulletin of PNIPIU. Social and Economic Sciences*. 2015;(2):75–76. (In Russ.).
5. Federal statistical sample survey of employment of graduates with secondary vocational and higher education. Federal State Statistics Service: official site. (In Russ.). Available from: https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr_2021/index.html (date of access: January 12, 2025).

6. Old-timer vs. newcomer: what is the optimal period of work in a company. Karerist.ru: site. (In Russ.). Available from: <https://careerist.ru/news/starozhil-vs-novobranec-kakov-optimalnyj-srok-dlya-raboty-v-kompanii.html> (date of access: January 11, 2025).

7. Russians named the longest period of work in one company. Izvestia: site. (In Russ.). Available from: <https://iz.ru/1459347/2023-01-24/rossiiane-nazvali-samyi-dolgii-srok-raboty-v-odnoi-kompanii> (date of access: January 12, 2025).

8. Hamel G. Management 2.0: a new version for the new century // Philosophy of the name: site. (In Russ.). Available from: <https://filosofiya-imeni.webnode.ru/istina-2-02/menedzhment-2-0/gari-khemel-menedzhment-2-0-novaya-versiya-dlya-novogo-veka-25-printsipov-nachal-novogo-menedzhmenta/>.

Информация об авторе

М. Б. Жернакова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории и организации управления.

Information about the author

M. B. Zhernakova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management.

Статья поступила в редакцию 14.01.2025; одобрена после рецензирования 12.02.2025; принята к публикации 24.03.2025.

The article was submitted 14.01.2025; approved after reviewing 12.02.2025; accepted for publication 24.03.2025.