

**Е.Р. Шарко\***

**УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЧЕТАНИЕ  
НАУКИ И ИСКУССТВА  
(Обзор)**

*Аннотация.* Рассматриваются особенности менеджмента в разных хозяйственных сферах. Анализируются модели принятия решений, стратегии, принципы и алгоритмы управления. Показана роль этического менеджмента в эффективном управлении межнациональными и кросс-культурными коллективами.

*Ключевые слова:* управление; принятие решений; управление персоналом; управление проектами; этическое лидерство.

**E.R. Sharko**

**Management as a combination of science and art  
(Review)**

*Abstract.* The features of management in various economic areas are considered. Decision-making models, strategies, principles and control algorithms are analyzed. The role of ethical management in the effective management of international and cross-cultural groups is shown.

*Keywords:* management; decision-making; personnel management; project management; ethical leadership.

---

\* **Шарко Елена Романовна**, канд. экон. наук, научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (ИНИОН РАН).

**Sharko Elena**, PhD (Econ. Sci.), researcher of the Department of economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

## Введение

Управление или менеджмент – это сложный многокомпонентный феномен, традиционно вызывающий большой интерес как ученых, так и практиков. Согласно одному из определений, управление – это вид человеческой деятельности, представляющий собой руководство (включая целеполагание, координацию, контроль и т.д.) объектом, в качестве которого выступает хозяйствующий субъект (компания, предприятие, фирма). Чем больше ресурсов в количественном и качественном плане находится в распоряжении менеджера, тем больше у него возможностей успешно руководить объектом, что, в свою очередь, служит определяющим фактором благополучного функционирования и прогресса последнего.

Хотя существуют общие сквозные темы, которые обуславливают специфику необходимых навыков и знаний для «общего управления»<sup>1</sup>, в то же время менеджмент усложняется из-за того, что каждый ресурс требует особых управленческих методов и инструментов. При этом умение сочетать и верно распределять управленческое воздействие во времени и пространстве составляет искусство управления, проявления которого в разных хозяйственных сферах заслуживают самого внимательного изучения в целях углубления теории менеджмента и распространения наиболее успешных практик.

### Управление в предпринимательских вузах

Предпринимательский университет – это вуз, основным профилем подготовки в котором является предпринимательство, инновации и коммерциализация инновационных проектов и идей, освоение и развитие предпринимательских и управленческих навыков у студентов. Часто такие вузы входят в различные коллаборации с бизнесом и инвестиционными фондами, связывают основную деятельность с решением социальных проблем. Одновременно они сами производят управленческие технологии (методы, способы и т.д.), а также выступают «мостом» для передачи знаний

---

<sup>1</sup> «Общее управление» – термин, который применяется к управлению всем предприятием согласно концепции МВО (Management by object – управление по объектам, когда каждый тип ресурсов выделяется в отдельную подсистему управления).

в реальный бизнес [Guerrero, Herrera, Urbano, 2019, p. 3280]. Университетское сообщество (студенты, преподаватели, ученые-исследователи и хозяйственно-административный персонал) активно участвуют в генерировании, распространении и коммерциализации знаний, способствующих социально-экономическому и технологическому развитию социума.

Особенностям управления в предпринимательских университетах посвящены многие современные исследования. Например, мексиканские специалисты отмечают, что длительное время все финансирование НИОКР в стране брало на себя государство, а бизнес-структуры не могли принимать прямого участия в инновационных разработках. Это приводило к тому, что при завершении государственного финансирования даже успешные проекты часто закрывались. Реализация инновационных проектов оказалась намного эффективнее при частном / партнерском финансировании НИОКР со стороны бизнеса, когда заказчик (компания) четко формировал требования и видение конечного продукта, использовал его в дальнейшем в практической деятельности. Начиная с 2000-х годов в Мексике наблюдался постепенный «эффект вытеснения»: государственная поддержка НИОКР осталась, но в основном она заключается в организации коллабораций бизнеса и образовательных учреждений, а также в формировании необходимых условий партнерства научно-производственных центров и бизнес-структур.

Один из важных результатов исследований мексиканских ученых составляет выявление следующей тенденции: в настоящее время бизнес-структуры из всех проектов выбирают для коллаборации стратегически ориентированные, нацеленные не только на инновационный продукт, но и на его дальнейшее распространение. Для университетского сообщества это служит хорошим примером действий в постпроектный период<sup>1</sup> [Guerrero, Herrera, Urbano, 2019]

---

<sup>1</sup> Постпроектный период – это период, когда проект уже находится в фазе реализации. Как правило, сторонние разработчики проектов считают выполненными свои обязательства в момент передачи проекта заказчику. В контексте данного материала: постпроектный период является также неотъемлемой частью обязательств разработчиков в фазе реализации проекта (консультации по ходу реализации этапов, работ; корректировка и доработка отдельных заданий при появлении неучтенных в проекте обстоятельств, рекомендации по управлению этапами проекта и т.п.).

## Принятие решений о закупках ресурсов

Исследователей из Университета Сассекса (англ. University of Sussex, Великобритания) также заинтересовал механизм принятия решений о закупках ресурсов. Модели соответствующего поведения анализировались на примере крупных компаний Германии и Австрии (организаций с выручкой в размере 1 млрд евро). Мотивы, на основе которых принимались решения в пользу или против «глобального поиска»<sup>1</sup>, были отнесены к трем категориям: экономия за счет масштаба, экономия за счет оптимизации процесса и экономия за счет обучения [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019].

М. Шлепер, К. Блум и А. Станчук установили, что частота выбора решения о закупках на глобальном или региональном рынках зависит от стратегии развития компании, от зрелости партнерских отношений и стиля руководства. Одни руководители основывались на надежности и качестве покупаемых ресурсов («интуитивные решения»), другие – на долгосрочной перспективе выхода на международный уровень («политические решения»). Итогом исследования стало выделение следующих трех обобщенных моделей (архетипов) принятия решений о закупках необходимых ресурсов [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019]:

– *архетип аргументации* характерен для организаций с высоким уровнем обеспеченности ресурсами, в которых существуют точные ориентиры для принятия решений, а также стандартизация закупочных процессов и общее согласование функций в рамках проектов снабжения; в рамках данной модели может использоваться такой инструмент принятия решений о закупках, как разработка «Поставочной карты» (сканирование всех глобальных поставщиков и их категоризация по выбранным ресурсам с составлением внутреннего рейтинга по дополнительным критериям отбора);

– *архетип консенсуса* свойственен организациям с высокой степенью обеспеченности (надежности) ресурсов и наличием функциональной координации; принятие решений происходит в соответствии со стандартизированными процедурами на основе глобальной инфраструктуры поиска поставщиков и определенных критериев (оптимальное сочетание цены, логистических затрат и технологического уровня), обеспечивающих широкий охват информации;

---

<sup>1</sup> «Глобальный поиск» – поиск информации без заданных критериев по всем возможным источникам данных.

– «кабальный» архетип присущ организациям с низкой степенью обеспеченности (надежности) ресурсов, поэтому ими вначале выбирается поставщик, а затем нарабатывается опыт взаимодействия и построения партнерских отношений; при отсутствии общепринятых стандартов (процедур) поиска поставщиков, «общее» правило требует, чтобы крупные закупки важных товаров основывались на 2–3 сопоставимых котировках и чтобы эти закупки осуществлялись владельцем компании.

Специалисты подчеркивают, что в условиях глобализации все ресурсные базы можно рассматривать как единый глобальный рынок. Поэтому современные стратегии ресурсообеспечения компаний должны это учитывать и подбирать более масштабные методы поиска, выбора и покупки необходимых ресурсов [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019].

### **Вопросы управления проектами: Тейлор или Фоллетт**

Развитие организации предполагает принятие стратегических решений, рассматриваемых как долгосрочный проект, который необходимо спланировать, организовать, обеспечить ресурсами и наладить контроль успешного и своевременного выполнения. Искусство управления реализуется именно в рамках выполняемых стратегических проектов.

Теоретические основы успешности проекта представляют и большой практический интерес, однако современная палитра предлагаемых концепций слишком разнообразна. В целях определения области применения различных подходов к управлению исследователи из Гётеборгского университета (англ. University of Gothenburg, Швеция) и *Бизнес-школы* университета *Стратклайд* (англ. Strathclyde Business School, Шотландия) провели сравнительный анализ теорий Ф. Тейлора («дизайн проекта») и М. Фоллетт («проектирование как процесс») [Eklund, Simpson, 2020, p. 12].

По мнению Экланда и Симпсона, взгляды Тейлора и Фоллетт на цели развития профессионального менеджмента во многом схожи. Однако разница в жизненном и профессиональном опыте, а также различия их теоретической базы привели к принципиально различным выводам о практиках управления. Ф. Тейлор под понятием менеджмента подразумевал принципы и правила управления компанией. В рамках его подхода задача руководителя заключается в поиске методов и инструментов, которые объединят всех сотрудников для достижения единой цели или миссии компании.

Развитие компании он видел в совершенствовании каждого сотрудника в общем формате взаимодействия и коммуникаций. М. Фоллетт рассматривала менеджмент как личностный и субъективный подход к управлению компанией. Поскольку вклад каждого сотрудника важен и ценен, любая конкретная ситуация требует творческого подхода, а не стандартизированных инструментов [Eklund, Simpson, 2020, p. 16].

Успех проекта, согласно Тейлору, заключался в простоте его концепции: следует разработать оптимальную систему и обеспечить выполнение задач в соответствии с планом. Фоллетт воспринимала организацию не как заранее спланированный проект, а как реляционный и эмерджентный социальный процесс, который зависит от интеграции опыта всех участников. Успех таких социальных процессов в решающей степени зависит от образования персонала и его готовности к совместной работе.

Экланд и Симпсон приходят к выводу, что не следует совмещать эти два подхода в ходе управления проектом. Попытки включить фоллеттовскую цель развития в тейлорианскую форму организации или следовать тейлорианским принципам эффективности в условиях динамичных бизнес-сетей не способствуют успеху предпринимаемых действий [Eklund, Simpson, 2020].

## **Производительность и управление качеством персонала**

Вопросам потенциальных эффектов контроля в управлении качеством персонала посвящена работа исследователей из Бизнес-школы им. Дж. Касса Лондонского городского университета (англ. Cass Business School, City, University of London, Великобритания) и Университета Хайме I (кат. Universitat Jaume I, Валенсия, Испания), в которой авторы интегрируют две концепции: во-первых, «поведенческие теории о том, как элементы управления могут влиять на эффективность работы организации»; во-вторых, теоретические модели восприятия условий труда и их влияния на благополучие и производительность персонала [Menezes, Escrig, 2019, p. 1227].

Хотя качество управления служебной деятельностью и его критерии постоянно обсуждаются, дискуссии, как правило, сосредоточены на служебной аттестации<sup>1</sup>. Анализом общеэкономических

---

<sup>1</sup> Служебная аттестация – регулярная внутрикорпоративная оценка персонала по соответствию заданным на предприятии критериям.

данных в русле менеджмента качества, связывающих практику управления с восприятием работниками условий и производительности труда, а также их благополучия, посвящено не так много исследований. При возрастающем интересе к управлению эффективностью деятельности сотрудников, фактических данных о ее результатах в организациях накоплено недостаточно [Menezes, Escrig, 2019].

Управление качеством основывается на ожиданиях персонала, обучении и распространении передовых практик управления<sup>1</sup>. Теоретически степень использования современных методов управления положительно связана с эффективностью организации. Различные подходы в менеджменте (поведенческие, ресурсные и т.п.) объясняют, что управленческие практики влияют на восприятие работниками условий труда и своего благополучия, и в конечном счете определяют производительность труда и результаты деятельности компании в целом. Отношения работников (персонала) и администрации (менеджмента) можно рассматривать через призму теории социальной поддержки (наличия льгот и бонусов для сотрудников, дополнительных нематериальных стимулов и привилегий и т.п.) [Jatinder, Manjari, 2019, p. 387]. Позитивный организационный климат создает более тесные отношения сотрудничества между работодателем и работником, что приводит к увеличению производительности труда, конструктивному поведению, «двойной приверженности» (как к организации, так и к профессиональной деятельности) и участию сотрудников в процессах принятия решений в своих компаниях.

Исследование, проведенное Л.М. де Менезисом и А.Б. Эскригом, подтвердило тот факт, что когда сотрудники удовлетворены своей работой, они с большей вероятностью предпринимают усилия для достижения целевых показателей и повышения производительности. Чем лучше условия труда созданы руководством компании, тем выше производительность труда персонала. Удовлетворенность работой также положительно коррелирует с качеством производимых продукции и услуг [Menezes, Escrig, 2019].

---

<sup>1</sup> Люди хотят знать, где они находятся в момент получения работы в конкретной организации, а также оценивать свои перспективы (через 5 или 10 лет и т.д.). Поэтому способность организации распространять свою стратегию и организовывать свои ресурсы, как это подразумевается в качественном планировании, имеет основополагающее значение для достижения лучших результатов.

Однако большинство «мотивационных карт» сотрудников в исследованиях Менезиса и Эскрига разрабатывались только в рамках отдельных структурных подразделений. Мониторинг обратной связи с клиентами и эффективности работы сотрудников включал отдельные (уникальные) случаи. Можно констатировать, что интегрированные системы управления качеством в настоящее время слишком обременительны для небольших предприятий, которые пока могут полагаться только на хорошую коммуникацию, ведение локального и персонального учета эффективности.

### Этическое лидерство в современном бизнесе

Благодаря развитию цифровых технологий многие компании с локального и / или регионального уровня перешли в разряд глобальных. Расширение масштабов бизнеса в результате кросс-культурных коммуникаций в рамках полинациональных коллективов привело к изменению менеджмента в профессиональном и социально-психологическом контексте. Современный менеджмент предполагает не только управление производственными процессами, но и обеспечение благоприятного микроклимата внутри каждого отдельного структурного подразделения компании. Обеспечить эффективную работу межнациональных (этически разных) коллективов может только руководитель, который владеет лидерскими навыками и контактен с представителями всех групп сотрудников.

При этом ключевым компонентом развития позитивных отношений в организациях выступает, прежде всего, *этическое лидерство* [Jatinder, Manjari, 2019, p. 385]. Под этическим лидерством понимается «демонстрация приемлемого поведения посредством личных действий и межличностных отношений, а также поощрение такого поведения посредством двусторонней коммуникации, поддержки внутреннего климата коллектива и принятия кросс-культурных решений» [Jatinder, Manjari, 2019, p. 388]. Моральный облик руководителя как этического лидера определяется такими характеристиками, как честность, надежность, коммуникабельность.

По мнению специалистов из Индии Джатиндер и Манджари, «моральные менеджеры»<sup>1</sup> должны выстраивать свое поведение и

---

<sup>1</sup> «Моральный менеджер» – менеджер по развитию корпоративной культуры в компании.



организационные процессы таким образом, чтобы достичь общепринятых моральных норм, которые релевантны для всех представителей кросс-культурной организации [Jatinder, Manjari, 2019, p. 391]. Оба измерения – «моральный человек»<sup>1</sup> и «моральный менеджер» – значимы для восприятия руководителя как этического лидера.

Анализ моделей поведения менеджеров и сотрудников позволил выделить два типа климата (отношений) внутри компаний [Jatinder, Manjari, 2019, p. 393].

1. Организационный этический климат (доброжелательный и принципиальный) побуждает лиц, принимающих решения, действовать в направлении максимизации полезности для всей организации и общества в целом. Справедливые и ориентированные на благосостояние сотрудников принципы формируют позитивное восприятие работниками производственных отношений.

2. Эгоистический климат оставляет простор для двусмысленности и несправедливости принимаемых решений. Кроме того, в случае следования шаблонным, не всегда соответствующим конкретной ситуации инструментальным (формальным) принципам руководства, крайне высока вероятность принятия решений в пользу определенной группы лиц.

Соответственно, переход от эгоистического организационного климата к этическому является необходимым условием повышения качества управления, эффективности производственного процесса и развития персонала.

## Заключение

Современное управление основывается на научных достижениях, взаимосвязи теории и практики, благодаря которым вырабатываются оптимальные стратегии развития и эффективные модели принятия решений. Но в значительной степени управление остается искусством, которое заключается в умении организовать и сохранять благоприятный климат внутри компании путем поддержания высоких моральных принципов всех участников производственных процессов.

---

<sup>1</sup> «Моральный человек» – человек, придерживающийся общих моральных ценностей и этических правил поведения в обществе.

## Список литературы

1. Eklund A.R., Simpson B. The Duality of Design (ing) Successful Projects // Project Management Journal. – 2020. – Vol. 51, N 1. – P. 11–23. – Mode of access: <https://doi.org/10.1177/8756972819888117> (дата обращения: 22.05.2020).
2. Guerrero M., Herrera F., Urbano D. Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial University-Industry partnerships // Management Decision. – 2019. – Vol. 57 (12). – P. 3280–3300. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1126> (дата обращения: 14.05.2020).
3. Jatinder K. Jh., Manjari S. Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations // IIMB Management Review. – 2019. – Vol. 31, N 4. – P. 385–395. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.010> (дата обращения: 28.05.2020).
4. Menezes de L.M., Escrig A.B. Managing performance in quality management: A two level study of employee-perceptions and workplace-performance // International Journal of Operations and Production Management. – 2019. – Vol. 39, N 11. – P. 1226–1259. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0207> (дата обращения: 20.05.2020).
5. Schleper M.C., Blome C., Stanczyk A. Archetypes of sourcing decision-making: the influence of contextual factors on consensus, argumentation and cabal // International Journal of Operations & Production Management. – 2019. – Vol. 40 (2). – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0397> (дата обращения: 16.05.2020).