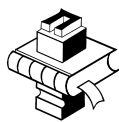


Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова
Факультет менеджмента
Кафедра государственного управления и прикладного менеджмента

Менеджмент

Под общей редакцией **В. П. Белянского**,
доктора экономических наук, профессора

Издание пятое,
дополненное и переработанное



Палеотип

Москва, 2008

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2
М50

Рецензенты:

Кафедра государственного, муниципального и корпоративного управления Финансовой академии при Правительстве РФ,
Г. М. Казиахмедов, доктор экономических наук, профессор,
А. И. Манюшис, доктор экономических наук, профессор

Научные редакторы:

М. Н. Кулапов, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель и автор,
Л. Ф. Никулин, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель, автор и составитель,
А. В. Орлов, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель, автор и составитель

М50 **Менеджмент** / Под общ. ред. В.П. Белянского, д-ра экон. наук, проф. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство «Палеотип», 2008. — 768 с.

ISBN 5-94727-074-9

В предлагаемом издании сделана попытка не только ответить на волнующие многих вопросы: чем отличается система государственного управления и менеджмента в России начала XXI века, какие новые парадигмы несут они в себе и как эти парадигмы реализуются на практике, но и предложить паллиат учебника по менеджменту для непрофильных специальностей. В книге излагается проблематика современного менеджмента с учетом глобальных, национальных, локальных и корпоративных тенденций с позиций его интеллектуализации, экономической динамики и неуклонного роста производительности труда как основного показателя эффективности.

Материал рассматривается на фоне глобально-инновационных вызовов XXI века, непрерывных изменений траекторий и характеристик развития предметных областей менеджмента, скачков и многообразия векторов, а также нарастающих угроз, в том числе террористического характера, с учетом дополнений и уточнений первых трех изданий работы.

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 5-94727-074-9

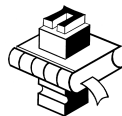
© Коллектив авторов, 2008
© Издательство «Палеотип», 2008

Russian Plekhanov Academy of Economics
Faculty of Management
Branch of Public Administration and Applied Management

MANAGEMENT

**Published under the Overall Editorship
of Professor V.P. Belianskiy, Doctor of Economics**

Fifth amended edition



Палкоcнип

Moscow, 2007

Reviewers:

The Department of State, Municipal and Corporate Administration of
the Finance Academy under the Government of the Russian
Federation,

Professor *G.M.Kaziakhmedov*, Doctor of Economics,

Professor *A.Y.Manjushis*, Doctor of Economics

Scientific editors:

Professor *M.N.Kulapov*, Doctor of Economics, Co-executive and author,

Professor *L.F.Nikulin*, Doctor of Economics, Co-executive and author,

Professor *A.V.Orlov*, Doctor of Economics, Co-executive, author and
compiler

Management / Ed. by V.P. Belianskiy. — 5th ed. — M.: Publishing
house «Paleotype», 2007. — 768 p.

ISBN 5-94727-091-9

The present publication aims at answering the acute questions, i.e. distinguishing features of the system of state administration and management in Russia in the early 21st century, new paradigms they comprise and the ways these paradigms are implemented and at the same time offers the palliate of the text-book on management for non-profile specialties. The book describes major problems of today's management with due regard for global, national, local and corporate trends from the point of view of its intellectualization, economic dynamics and steady growth of labour productivity as the key factor of efficiency.

The material is being analyzed against the background of global innovative challenges of the 21st century, continuous changes in courses and characteristics of the development of management subject matters, its leaps and various lines as well as growing threats, including terrorist with regard for amendments and specifications of three first editions.

ISBN 5-94727-091-9

© Authors, 2007

© Publishing house «Paleotip»,
2007

Авторский коллектив

- Предисловие** — д.э.н., проф., з.д.н. РФ В.П. Белянский
От авторов — д.э.н., проф. А.В. Орлов
Введение — д.э.н., проф. А.В. Орлов, д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин
Гл. I — д.э.н., проф. А.В. Орлов (1.1, 1.2), д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин (1.3)
Гл. II — д.э.н., проф. А.В. Орлов
Гл. III — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, к.э.н., доц. М.Н. Лукьянова
Гл. IV — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, к.э.н., доц. Д.Ю. Бусалов
Гл. V — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, к.э.н. Д.В. Глухов
Гл. VI — д.э.н., проф. Б.Н. Чернышев
Гл. VII — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, к.э.н., доц. Д.Ю. Бусалов, к.э.н. А.В. Мишина
Гл. VIII — д.э.н., проф. Б.К. Лисин, к.фил.н. В.Л. Лисина
Гл. IX — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, к.э.н., доц. Е.Л. Кусаева
Гл. X — д.э.н., проф. Ю.А. Арутюнов
Гл. XI — д.э.н., проф. Б.Н. Чернышев
Гл. XII — к.э.н., доц. Н.Ф. Лозик
Гл. XIII — д.э.н., проф. Я.М. Уринсон (13.1), к.э.н., доц. Ю.К. Беляев (13.2), д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин, соиск. К.А. Черницова (13.3)
Гл. XIV — к.э.н., доц. Н.Ф. Лозик (14.1, 14.2), д.э.н. проф. Л.А. Жигун (14.3)
Гл. XV — д.э.н., проф. А.В. Орлов, М.М. Петриков (15.1—15.5), к.э.н. доц. К.В. Исаева (15.6)
Гл. XVI — д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин
Гл. XVII — д.э.н., проф. А.В. Орлов
Гл. XVIII — к.э.н., проф. Д.А. Рубвальтер
Гл. XIX — к.э.н. А.С. Бараховский, ст. преп. О.В. Александров
Гл. XX — к.э.н. О.Е. Жуковский
Гл. XXI — д.э.н., проф. А.В. Орлов (21.1, 21.2), к.э.н., доц. Ю.К. Беляев (обобщение (21.3А)), д.э.н., проф. Т.П. Данько, д.т.н., проф. Н.М. Абдикеев (21.3Б), к.э.н., ст. преп. К.К. Чупров (21.4), к.э.н., ст. преп. Е.А. Макарова (21.5)
Гл. XXII — сотрудники кафедры М. Адаменко (22.1), Д. Державский (22.2), Н. Лавлинский (22.3), Р. Мамедов (22.4), К. Присекина (22.5), Е. Сетяева (22.6), Н. Ширабон (22.7), М. Соколов (22.8)
Заключение — д.э.н., проф. М.Н. Кулапов, проф. А.В. Орлов, д.э.н., проф. Л.Ф. Никулин
P.S. — д.э.н., проф. А.В. Орлов

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	16
От авторов	19
Введение: Вызовы XXI века.	
Новые направления менеджмента	25
Раздел I. Методология современного менеджмента	
Глава I. Лидерство в менеджменте	33
1.1. О лидерстве и лидерах: методология, классификация	33
1.2. «Досье-100»	62
1.3. Лидеры и лидерство в менеджменте	68
Литература	86
Глава II. Управление и реформации	87
2.1. Объекты государственного управления и регулирования	87
2.2. Ожидаемые реформации	94
2.3. Диагностика опасностей: зоны высокой мутантности (теоремы и модели)	101
2.4. Экономическое регулирование: программный подход	123
Литература	140
Глава III. Проблемы теории организации: новый этап менеджмента	141
3.1. Законы организации	141
3.2. Элементы концептуализации	155
3.3. Самоорганизация и культура	171
Литература	182
Глава IV. К вопросу о предметной области менеджмента: «mutatis mutandis»	184
4.1. Некоторые предположения	184
4.2. Реальность предмета менеджмента	199
4.3. Бифуркации как основа гипотезы	212
Литература	215
Глава V. Менеджмент знаний	216

5.1. Общетеоретические аспекты	216
5.2. Интерпретация и классификация знаний	227
5.3. Интеллектуальный капитал	231
5.4. Менеджмент знаний — синтез механизмов интеллектуализации	235
Литература	250

Раздел II. Менеджмент в условиях угроз и изменений

Глава VI. Развитие организации при изменениях	251
6.1. Стратегии и управление изменениями	251
6.2. Анализ стратегических изменений	254
6.3. Управление организационной структурой	259
6.4. Стадии корпоративного развития	266
Литература	271
Глава VII. Менеджмент компетенции — ответ на угрозы	273
7.1. Понятия «нового качества» менеджмента	273
7.2. Синергетические эффекты и самоорганизация в менеджменте	280
7.3. Ключевые компетенции	289
Литература	307

Раздел III. Инновационное развитие и менеджмент

Глава VIII. Инновационная культура и менеджмент	308
8.1. Введение в инновационную культуру	308
8.2. Концепции инновационной культуры	313
8.3. Экономика знаний и инновационная культура	321
Литература	332
Глава IX. Менеджмент и его активизация	333
9.1. Особенности современного менеджмента	333
9.2. Гипотеза и концепции	344
Литература	363
Глава X. Финансовые методы в менеджменте	365
10.1. Функциональность финансового менеджмента	365
10.2. Методы и модели развития	380
10.3. Обобщения и выводы	393
Литература	404

Раздел IV. Отраслевой и межотраслевой менеджмент

Глава XI. Сервисный менеджмент: смена управленческих парадигм и услуги	405
11.1. Парадигмы менеджмента	405
11.2. Сервисная ориентация и конфигурация современного менеджмента: сетевые отношения и виртуальные организации	416
11.3. Понятие сервисного менеджмента	423
11.4. Предметная область сервисного менеджмента	426
Литература	436
Глава XII. Конкуренция и управление конкурентоспособностью	438
12.1. Виды конкуренции	438
12.2. Конкурентоспособность организации	448
12.3. Механизмы конкурентоспособности	454
Литература	461
Глава XIII. Стратегии реформирования менеджмента	462
13.1. Стратегия реформирования электроэнергетики	462
13.2. Эволюция моделей управления	471
13.3. Основы бренд-менеджмента межсетевой организации	482
Литература	493
Раздел V. Основы корпоративного менеджмента	
Глава XIV. Конкурентные преимущества	495
14.1. Стратегическая факторизация	495
14.2. Стратегии организации	498
14.3. Инвестиционный подход и конкуренция	504
Литература	520
Глава XV. Менеджмент в бизнес-образовании	521
15.1. Новое в бизнес-образовании	521
15.2. Обучение менеджеров в ТНК «Сименс» и «E-on Energie»	523
15.3. Корпоративный университет «Эни-групп»	528
15.4. Корпоративный энергетический университет РАО ЕЭС (КЭУ)	532
15.5. Менеджмент в корпоративном образовании	540
15.6. Менеджмент-маркетинг знаний	543
Литература	554
Глава XVI. Виртуальные корпорации	555

16.1. Виртуализация менеджмента	555
16.2. Специфика виртуальных корпораций	566
16.3. Виртуальные организации и менеджмент	577
Литература	592

Раздел VI. Государственное регулирование в экономике

Глава XVII. Государственное регулирование и менеджмент в малом бизнесе	593
17.1. Малый бизнес и государство	593
17.2. Государственное регулирование в торговле	613
17.3. Законы и правила бизнеса и менеджмента	624
Литература	630
Глава XVIII. Государственное регулирование в науке	631
18.1. Проблемы административной реформы	631
18.2. Субъекты научного бизнеса	636
Литература	646
Глава XIX. Управление региональным развитием	647
19.1. Реформа федеративных отношений и местного самоуправления	647
19.2. Принципы управления региональным развитием	658
19.3. Региональное развитие и местное самоуправление	660
19.4. Реформирование регионального и муниципального управления	664
Литература	668

Раздел VII. Менеджмент и ближайшее будущее

Глава XX. Методология сценарного планирования	669
20.1. Сценарное планирование	669
20.2. Видение будущего	675
Литература	684
Глава XXI. Управление инновационным прорывом	686
21.1. Инновационный прорыв	686
21.2. Особые экономические зоны	693
21.3. Методологические аспекты корпоративного менеджмента	696
21.4. Диагностика управления бизнес-процессами	710
21.5. Государственное регулирование в спорте	715
Литература	719

Глава XXII. Исследования молодых	720
22.1. Управление знаниями в российских компаниях	720
22.2. Элементы менеджмента компетенций	724
22.3. Информационный менеджмент	727
22.4. Лоббирование в системе менеджмента корпоративных структур	732
22.5. Корпоративные структуры в условиях формирования и развития особых экономических зон промышленно- производственного типа в РФ	736
22.6. Интегративный менеджмент как новый этап развития науки управления	739
22.7. Малый бизнес в инновационной сфере	740
22.8. Система управления лесным хозяйством в условиях реформирования: организационный аспект	744
Литература	749
Заключение	750
P.S.	759
Об авторах	764

CONTENT

Preface

Authors' Foreword

Introduction:

Challenges of the 21st Century, new lines in management

Section I. Methodology of Today's Management

Chapter 1. Leadership in Management of the Future

1.1. Leadership and leaders: methodology and classification

1.2. Leaders and leadership in management

1.3. 'File – 100'

Bibliography

Chapter 2. Administration and reforms

2.1. Entities of state administration and regulation

2.2. Expected reforms

2.3. Hazard diagnostics: areas of high mutation (theorems and models)

2.4. Economic regulation: program methods

Bibliography

**Chapter 3. Problems of organization theory:
new stage of management**

3.1. Organization laws

3.2. Conceptualism elements

3.3. Self-organization and culture

Bibliography

Chapter 4. Management subject matters 'mutatis mutandis'

4.1. Some assumptions

- 4.2 Real subject of management
 - 4.3 Bifurcation as a basis of hypothesis
- Bibliography

Chapter 5. Knowledge management

- 5.1 General theoretical aspects
- 5.2 Interpretation and classification of knowledge
- 5.3 Intellectual capital
- 5.4 Knowledge management as a synthesis of intellectualization mechanisms

Section II. Management in Conditions of Threats and Changes

Chapter 6. Organization development in conditions of changes

- 6.1 Strategies and management of changes
 - 6.2 Analyses of changes
 - 6.3 Organizational structure management
 - 6.4 Stages of corporate development
- Bibliography

Chapter 7. Competence management as a response to threats

- 7.1 The idea of 'new quality' management
 - 7.2 Synergy effects and self-organization in management
 - 7.3 Key competences
- Bibliography

Section III. Innovative Development and Management

Chapter 8. Innovative culture and management

- 8.1 Introduction to innovative culture
 - 8.2 Concepts of innovative culture
 - 8.3 Economy of knowledge and innovative culture
- Bibliography

Chapter 9. Management and its intensification

- 9.1 Specific features of today's management
 - 9.2 Hypothesis and concepts
- Bibliography

Chapter 10. Finance methods in management

10.1 Functionality of finance management

10.2 Methods and models of development

10.3 Generalizations and conclusions

Bibliography

Section IV. Sectoral and Inter-Sectoral Aspects of Management

Chapter 11. Service management: shift of managerial paradigms and services

11.1 Management paradigms

11.2 Service orientation of today's management: network and virtual organizations

11.3 The idea and essence of service management

11.4 Subject matter of service management

Bibliography

Chapter 12. Competition and competitiveness management

12.1 Types of competition

12.2 Organization competitiveness

12.3 Competitiveness mechanisms

Bibliography

Chapter 13. Strategies and models

13.1 Strategy of reforming electric power engineering

13.2 Evolution of management models

13.3 Principles of brand management of inter-network organization

Bibliography

Section V. Principles of corporate management

Chapter 14. Competitive advantages

14.1 Strategic factorization

14.2 Organization strategy

14.3 Investment approach and competition

Bibliography

Chapter 15. New technologies in business education

15.1 Innovations in business education

15.2 Training of managers in multinationals ‘Siemens’ and ‘E-on Energie’

15.3 Corporate university of ENI Group

15.4 Corporate power engineering university of RAO EES:
concept of setting-up and development

15.5 Management in corporate training

15.6 Management – marketing of knowledge

Bibliography

Chapter 16. Virtual corporations

16.1 Management virtualization

16.2 Specific features of virtual corporations

16.3 Virtual organizations and management

Bibliography

Section VI. State regulation in Economy

Chapter 17. State regulation and management in small business

17.1 Small business and state

17.2 Laws and rules of business and management

17.3 State regulation in commerce

Bibliography

Chapter 18. State regulation in science

18.1 Stages and results of administrative reform

18.2 Entities of scientific business

Bibliography

Chapter 19. Regional development management

19.1 Reform of federative relations and local self-government

19.2 Principles of regional development management

19.3 Regional development and local self-government

Bibliography

Section VII. Management and Near Future

Chapter 20. Methodology of scenario planning

20.1 Scenario planning: principles and methods

20.2 Development factors and vision of the future

Bibliography

Chapter 21. Management of innovative breakthrough

21.1 Necessity of innovative breakthrough

21.2 Innovative breakthrough: how to control it, special economic zones

21.3 Suggestions for the prospect of interdepartmental text-book 'Principles of Corporate Management'

21.4 Diagnostic express-method in managing business processes

21.5 State administration in sport

Bibliography

Chapter 22. Remarks and research of the youth

22.1 Management of knowledge in Russian companies

22.2 Elements of competence management

22.3 Information management: principles and approaches

22.4 Lobbying in corporate structures management system

22.5 Corporate structures under conditions of industrial special economic zones in Russian Federation

22.6 Integrative management as a stage of management science development

22.7 Small business in innovative field

22.8 Management system of forest resources under conditions of reforming: organizational aspect

Bibliography

Conclusion

P.S.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова — один из старейших и ведущих российских вузов по коммерческому, экономическому и управленческому образованию — идет к своему 100-летию в 2007 г. Основные факультеты, центры, институты, филиалы и кафедры Академии в соответствии с Президентской Программой развития образования, принятыми Ученым Советом стратегией развития и целевыми программами сверяют свои возможности и планы по модернизации учебного процесса и научной работы с современными концепциями менеджмента знаний, менеджмента компетентности, менеджмента в образовании и науке, требованиями Болонского процесса по переходу к интеграции с Общеввропейским образовательным пространством. Академия возглавляет эксперимент по реализации на практике частно-государственного партнерства в сфере высшего образования в РФ.

В эти процессы, связанные и с поисками, и с конкретными реформационными решениями, активно включились факультет менеджмента и его базовая кафедра государственного управления и прикладного менеджмента. Факультету и кафедре предстоит пройти международную аккредитацию, подготовить и освоить уже в ближайшие годы новые специализации «Корпоративный менеджмент», «Государственное регулирование в новой экономике», «Информационный менеджмент», «Менеджмент знаний».

В предлагаемом вниманию читателей четвертом издании книги, принципиально измененном и доработанном, а среди читателей, надеемся, будут и студенты, и аспиранты, и преподаватели, и практики-управленцы, и менеджеры в корпорациях, сделана попытка не только обобщить накопленный опыт преподавания и исследований, но и представить новые взгляды на грядущие реформации российской социально-экономической системы, новые

парадигмы государственного управления и корпоративного менеджмента с учетом вызовов, изменений и угроз XXI в., а также новых знаний о менеджменте.

Среди авторов помимо профессоров и доцентов кафедры читатель встретит руководителей и специалистов ведущих бизнес-структур, научных центров и кредитно-финансовых организаций, аспирантов, соискателей и сотрудников кафедры.

Всех их объединяет то, что они являются либо выпускниками, либо работниками, либо партнерами нашей Академии. Мы надеемся, что последуют новые учебники, учебные пособия и международные образовательные проекты.

В. П. Белянский,
*первый проректор
РЭА им. Г.В. Плеханова,
заслуженный деятель науки РФ,
профессор, доктор экономических
наук*

PREFACE

Russian Plekhanov Academy of Economics, one of the oldest leading Russian higher institutions of commercial, economic and managerial education is approaching its 100th anniversary in 2007. Major faculties, centers, institutes, affiliates and departments of the Academy subject to target programs and strategy of the development approved by the Academic Council are checking up their possibilities and plans aimed at modernization of the teaching process and scientific work with current concepts of knowledge management, competence management, management in education and science and the requirements of the Bologna process.

The faculty of Management and its basic Department of state administration and applied management got involved in all these processes that are connected with searching for concrete reformist decisions. The faculty and the department are to take international certification, to prepare and master in the near future such new specializations as 'Corporate Management', 'State Regulation in New Economy', 'Informational Management' and 'Knowledge Management'.

The 4th edition of the book seriously transformed and amended which is offered to readers who, as we hope, will comprise undergraduate and post-graduate students, lecturers, managers-practitioners and managers in corporations is trying to enrich the experience of teaching and researching and advance new ideas concerning future reforms of Russian social and economic system, new paradigms of state administration and corporate management with due regard for challenges, changes and threats of the 21st century, as well as new knowledge about management.

Among authors of the book apart from professors and assistant professors the reader will see heads and experts of leading business structures, scientific centers, credit and finance organizations, post-graduate students, candidates and department members.

But all of them are either alumni or employees of our Academy. We really hope that new text-books, teaching materials and international educational projects will follow.

*Professor V.P.Belianskiy, Doctor of Economics
First Pro-rector of Russian Plekhanov
Academy of Economics,
Honoured Scientist*

ОТ АВТОРОВ

Авторский коллектив кафедры государственного управления и прикладного менеджмента факультета менеджмента РЭА им. Г.В. Плеханова в 2004—2005 гг. с участием представителей исполнительной власти, ведущих бизнес-структур в банковской сфере, энергетике, инновационной деятельности, образовании и науке выпустил под общей редакцией ректора Академии профессора В.И. Видяпина три самостоятельных издания сборника научных трудов, статей и учебных материалов «Менеджмент в XXI веке».

В этих изданиях сборника были сделаны попытки объединить постановки и решения ключевых и новых проблем по основным научным направлениям и учебным дисциплинам, над которыми в последние годы работал профессорско-преподавательский состав кафедры, ее аспиранты и соискатели.

Научные труды, статьи и учебные материалы в сборниках, а каждое из этих трех изданий носило самостоятельный характер и решало свои целевые задачи, были посвящены теории и практике управления, менеджмента, менеджменту организации, стратегическому менеджменту, государственному регулированию социально-экономических процессов, новациям и бюджетированию в региональном управлении, менеджменту в сфере услуг, менеджменту в малом и среднем бизнесе, энергетике и других стратегических направлениях российской экономики, выходящей со стадии стабилизации на стадию устойчивого развития и поиска нового качества роста. Это движение требует ускорения структурных и институциональных реформ, реализации приоритетных национальных проектов, нацеленных на модернизацию здравоохранения, образования, АПК, жилищной политики, науки, инфраструктуры, т. е. тех сфер, которые в конечном счете работают на улучшение жизни людей, на Человека.

В изданиях сборника (М.: Палеотип, 2004, 2005) были представлены статьи авторов, работающих над практическим реформированием ведущих сфер нашего национального хозяйства, в частности, энергохолдинга РАО «ЕЭС». Это — статья профессора Я.М. Уринсона, первого вице-президента холдинга, Председателя

Правления РАО «Коммунальные системы». Созданию сценариев развития российского общества и экономики посвящен материал старшего вице-президента «Внешторгбанка — 24 — розница» О.Е. Жуковского, стратегиям инновационного развития — директора Института стратегических инноваций профессора Б.К. Лисина, государственному управлению и регулированию в сфере науки — директора Центра исследований и статистики науки — Д.А. Рубвальтера и др. В приложениях были даны обновленные программы основных учебных курсов. Второе и третье издания сборника получили общественный резонанс в виде положительных рецензий в журналах «Вопросы экономики» (№ 5, 2005) и «Власть» (№ 9, 2005).

После обсуждения на круглых столах, научных семинарах и Международных Плехановских чтениях, а также экспертизы с участием ряда ведущих зарубежных специалистов (например, профессора Питера Лоранжа, президента Международного института развития менеджмента (IMD) в Лозанне в Швейцарии, профессора Анджея Шромника, проректора Краковской Экономической Академии в Польше, практиков из ведущих министерств, бизнес-структур, ученых из Института макроэкономики МЭРТ России, Института экономики РАН, ЦЭМИ РАН и др.) было принято решение о написании четвертого издания как монографии — паллиата учебника для непрофильных специальностей.

Параллельно на кафедре шло и идет обновление программ основных учебных дисциплин «Менеджмент организации», «Стратегический менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», а также формирование программ основных и специальных курсов по специализации «Корпоративный менеджмент». Были разработаны программы спецкурсов «Менеджмент кредитно-финансовых организаций», «Корпоративные стратегии», «Взаимодействие малого и среднего предпринимательства с крупными бизнес-структурами (на основе аутсорсинга, кластеризации, франчайзинга)», проработаны возможности сопряжения соответствующих дисциплин с информационным менеджментом, а также изданы монографии и учебные пособия д.э.н., проф. Л.Ф. Никулина, д.э.н., проф. Ю.А. Арутюнова, д.э.н., проф. А.В. Орлова, д.э.н., проф. Б.Н. Чернышева, к.э.н., доц. Д.Ю. Бусалова.

В результате появилась необходимость написания двух учебников для бакалавриата. Одного — интегрального учебника по дисциплине «Менеджмент» в соответствии с принятым стандартом

и с учетом современных тенденций развития, в том числе согласно Болонскому соглашению. Этот учебник нужен для факультетов РЭА им. Г.В. Плеханова — общеэкономического, экономико-математического, инженерно-экономического, финансового, маркетинга, бизнеса и делового администрирования, товароведения и торговли и других непрофильных специальностей. Предлагаемое издание есть паллиат такого учебника.

Второй учебник «Основы корпоративного менеджмента» необходим для профильного факультета менеджмента (с учетом новой специализации) РЭА им. Г.В. Плеханова и с выходом на магистратуру и программы МВА. Проект плана-проспекта учебника приводится в данном издании.

Авторский коллектив кафедры с привлечением ведущих специалистов из системы госуправления и бизнеса, как показала работа над сборниками и другими проектами, приступил к написанию этих учебников.

Миссия таких учебников по менеджменту, паллиат (проект) которого у читателей будет возможность оценить, заключается в том, чтобы дать систематизированное изложение базовых теоретических положений, новейшие практические примеры, связанные с деятельностью ведущих российских бизнес-структур в энергетике, торговле, телекоммуникациях и малом бизнесе.

Миссия учебника заключается в том, чтобы бакалавры получили систематизированное и концентрированное изложение классических, базовых положений, постулатов и раскрытие основных понятий и принципов из общей теории систем, теории организации, менеджмента организации, стратегического и корпоративного менеджмента, государственного управления. Все это подкрепляется структурно-функциональным анализом реальных бизнес-процессов и ситуаций, моделированием и бизнес-проектированием систем управления для федерального, регионального и местного уровней и бизнес-структур в решающих сферах российского национального хозяйства применительно к рыночной действительности.

*А. В. Орлов, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель, автор и составитель*

AUTHORS' FOREWORD

The team of authors of the Department of state administration and applied management of the faculty of Management of Russian Plekhanov Academy of Economics published three independent collections of scientific works, articles and teaching materials under overall editorship of Professor V.I.Vidyapin, Rector of the Academy entitled 'Management in the 21st Century'. The publication was issued in 2004-2005 in collaboration with representatives of executive power, leading business structures in banking, power engineering, innovation, education and science.

These publications try to combine setting and solving of key problems along principle lines of science and academic subjects which have been elaborated lately by the faculty, post-graduate students and candidates of the department.

Scientific works, articles and teaching materials of these publications, though each of them was independent and was aimed at its own targets were dedicated to theory and practice of organization, administration, management, organizational management, strategic management, state regulation of social and economic processes, innovation and budgeting in regional administration, management in service sector, management in small and medium-sized business, power engineering and other core lines of Russian economy which is leaving the stage of stabilization and passing on to the stage of steady growth and search for new quality of growth. It requires acceleration of structural and institutional reforms, rationalization of priority national projects aimed at modernization of health care, education, science, agricultural complex, infrastructure, i.e. the areas that focus on improvement of people's lives, of humans.

The publications (Moscow, Paleotype, 2004, 2005) include works by authors who deal with practical reforming of front-line spheres of our national economy, for instance, energy holding RAO EES. It is the article by Professor Ya.M.Urinson, first vice-president of the holding company, Chairman of the Board of RAO 'Communal Systems'. Different scenarios of Russian society and economy development were discussed in the article by O.R.Zhukovsky, senior vice-president of 'Vneshtorgbank – 24 – Retail Services'; strategies

of innovative development – in the article of Professor B.K.Lisin, Director of Research Institute of strategic Innovations; state administration and regulation in science – in the article by D.A.Rubwalter, Director of Science Research and Statistic Center and so on. The Supplement contains revised programs of basic training courses. The second and third issue of the publication got wide public response in the form of favourable reviews in the journals “Voprosy Ekonomiki” (N5, 2005) and “Vlast” (N9, 2005).

After round-table discussions, scientific seminars, International Plekhanov Readings and expertise held in cooperation with a number of leading foreign experts (for example, Professor Peter Lorange, the President of the International Institute of Management Development (IMD) in Lausanne, Professor Angey Schromnik, the Pro-rector of Krakow Academy of Economics in Poland, practical experts from leading ministries, business structures, scientists from the Institute of Macro-economics under the Ministry of Economic Development of Russia, Institute of Economy of the Russian Academy of Science, Center of economic Information and others) it was decided to prepare the fourth edition as monograph – palliate of the text-book for non-profile specialties.

At the same time the Department is revising programs of key subjects, such as ‘Organization Management’, ‘Strategic Management’, ‘State and Municipal Administration’ and preparing programs of basic and special course for specialization ‘Corporate Management’. Such programs of special courses as ‘Management of Credit and Finance Organizations’, ‘Corporate Strategies’, ‘Interaction of Small and Medium Entrepreneurship with Big Business Structure (on the basis of outsourcing, clustering, franchising)’ were developed and possibilities of matching corresponding subjects with information management were elaborated. The monographs of the following scientists were published: Professor A.V.Orlov, Doctor of Economics, Professor L.F.Nikulin, Doctor of Economics, Professor Yu.A.Arutiunov, Doctor of Economics, Assistant Professor B.N.Chernyshov, Doctor of Economics, Assistant Professor D.Yu.Busalov, PhD.

As a result we faced the necessity to write two text-books for baccalaureate, one text-book is an integral book on ‘Management’ in accordance with the state standard and current trends in development with due regard for Bologna process. This text-book is necessary for faculties of Russian Plekhanov Academy of Economics, e.g. general

economics, economics and mathematics, engineering economics, finance, marketing, business and business administration, commodity expertise and trade and other non-profile specialties.

The second book 'Principles of Corporate Management' is needed for profile faculty of Management (with regard for new specialization) of Russian Plekhanov Academy of Economics with extension for magistrature and MBA program. Its structure and draft program are given below.

The team of authors of the Department in cooperation with leading specialists from state administration and business quarters was ready for this work.

The mission of such text-books on management, the draft monograph – palliate is offered to the attention of readers, is to provide bachelors of many specialties with systematic summary of key theoretical concepts and advanced practical examples connected with work of leading Russian business structures in power engineering, telecommunication, small business and trade.

The aim of these two text-books is to supply bachelors with new systematic and focused summary of classic, principle ideas and description of basic concepts of the general theory of systems, theory of organization, management of organization, strategic and corporate management, state administration. It all will be supported by structural and functional analysis of real business processes and situations, modelling and designing of business plans (projects), managerial system for federal, regional and local levels and business structures in crucial spheres of national economy in view of Russian economic market situation.

ВВЕДЕНИЕ: ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Некоторое время назад были опубликованы результаты достаточно представительного исследования причин низкой производительности труда в корпоративных бизнес-структурах европейских стран. Это исследование было проведено компанией Proudfoot Consulting¹. Причины такого положения дел, сводятся именно к качеству менеджмента, а не к продолжительности рабочего времени, не к недостаточному уровню освоения высоких технологий и слабой коммерциализации инноваций.

Снижение темпов роста или невысокий уровень производительности труда, а также значительные потери рабочего времени авторами доклада под названием «Managing for Mediocrity» объясняются низким уровнем менеджмента. Это связано со слабо реагирующим на изменения планированием, отставанием в переобучении управленцев, ослаблением контроля по всей производственно-технологической цепочке до работы с клиентами и персоналом. Причем исследователи, сосредоточившись на ведущих европейских странах, приводят аналогичные свидетельства по корпорациям США.

Что же говорить про нашу страну? Ведь Россия только заканчивает растянувшийся по ряду причин, в том числе из-за непродуманной стратегии рыночных реформ, период перехода к рыночной экономике. Мы только по существу приступили к формированию системы государственного управления и корпоративного менеджмента, адекватных новым задачам и глобальным вызовам XXI века. А это – сотканная паутина международного тер-

¹ См.: В низкой производительности виноваты прежде всего менеджеры // Ведомости. 2004. 20 сент.

роризма, бедность значительной части населения, беспризорность и безнадзорность детей, технологическая отсталость, незавершенность формирования постиндустриального общества и информационной цивилизации. Темпы перехода к информационной цивилизации остаются при острой необходимости интенсивного развития инфраструктуры, коммуникаций и креативных отраслей – образования, науки, культуры и др. с целью подготовки инновационного прорыва.

Целенаправленной модернизации управления препятствовали и препятствуют малоквалифицированные чиновники, бюрократия и недостаточный уровень подготовки менеджеров. Бюрократия поражена вирусами коррупции, особенно взяточничеством, принимающими, благодаря олигархическому давлению на исполнительную, законодательную и судебную власти весьма изощренные формы.

Коррупция и забюрократизованность характерны не только для федерального и регионального уровней исполнительной, законодательной и судебной властей, но и для корпоративного управления. Правы те авторы, которые подчеркивают, что бюрократическая система менеджмента мешает превратить российскую экономику в конкурентоспособную¹.

Структура национальной экономики России характеризуется, в частности, тем, что 60–70% российского валового внутреннего продукта (ВВП) создается ведущими нефтяными, металлургическими, машиностроительными и телекоммуникационными компаниями, РАО «ЕЭС России» и Газпромом и другими крупными и средними корпоративными бизнес-структурами и лишь 15–16% – в частном малом бизнесе (18% с учетом вклада ПБОЮЛ).

Дальнейшее развитие российской экономики, повышение ее эффективности и прямое воздействие на экономический рост и социальное благополучие граждан будут определяться в значительной мере интенсивностью структурных изменений и темпами технологической и инфраструктурной модернизации, способностью осуществления глубоких преобразований в менеджменте². Это должно подкрепляться движением к инновационному прорыву, глобальной конкурентоспособности ведущих российских бизнес-структур и национальной экономики в целом.

¹ См.: Яков Кеременицкий // Независимая газета. 2004. 13 окт.

² Целевыми ориентирами могут служить удвоение ВВП в ближайшие 10 лет и выход российского ВВП на душу населения на уровень Португалии.

В предлагаемом вниманию читателей – студентов, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, специалистов – сборнике, авторами глав и статей которого являются профессора и преподаватели кафедры государственного управления и прикладного менеджмента РЭА им. Г.В. Плеханова и их партнеры из бизнеса, сделана попытка ответить на волнующие многих вопросы: чем отличается система государственного управления и менеджмента в России начала XXI в., какие новые парадигмы несут они в себе и как эти парадигмы реализуются на практике?

В книге излагаются авторские позиции с учетом глобальных, национальных, локальных и корпоративных тенденций. Целевой функцией авторами принята интеллектуализация современного менеджмента. Это необходимо для обеспечения экономической динамики и неуклонного роста производительности труда как основного показателя эффективности. В этой связи рассматриваются:

- ◆ общесистемные, инновационные и стратегические аспекты изменений как в характеристиках предметной области менеджмента, так в методах, теории и практике;
- ◆ теоретические положения проблематики организации в общем контексте менеджмента;
- ◆ новые теоретические положения сервисного менеджмента как важного направления развития;
- ◆ общие аспекты обеспечения конкурентоспособности в новых условиях;
- ◆ вопросы развития стратегических основ менеджмента в современных условиях изменений предмета труда и характеристик предметной области;
- ◆ основы менеджмента в малом бизнесе, торговле и спорте;
- ◆ финансовые методы в менеджменте;
- ◆ проблемы лидерства и обучения в современных корпорациях с учетом зарубежного опыта.
- ◆ роль менеджмента в ситуациях так называемого «культурного запаздывания», инновационная культура как исходная предпосылка качественных изменений предметной области менеджмента как «опережающего» менеджмента знаний.

Предлагаемая проблематика современного менеджмента даётся читателю для того, чтобы:

- ◆ раскрыть научные и потенциальные педагогические возможности авторского коллектива;

- ◆ попытаться показать в условиях непрерывных изменений пути методы и средства повышения эффективности менеджмента;
- ◆ показать возможность теоретических обобщений в условиях все возрастающей значимости сетевых организаций и клиентов в них;
- ◆ акцентировать возрастающую значимость малого и среднего предпринимательства с позиций менеджмента;
- ◆ обратить особое внимание на имеющийся положительный опыт обучающих организаций;
- ◆ обеспечить многоаспектность современного менеджмента в условиях ускорения распада крупных корпоративных систем, управляемых административно-бюрократическими методами, и одновременно формирования «молекулярных» горизонтальных структур и т.д.;
- ◆ акцентировать внимание и обеспечить изучение менеджмента знаний как основного метода интеллектуального прорыва при ускоренном формировании национальной инновационной системы.

Авторы надеются на доброжелательное отношение к своей работе и конструктивную критику.

А. В. Орлов, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель, автор и составитель,
Л. Ф. Никулин, доктор экономических наук, профессор,
соруководитель, автор и составитель

INTRODUCTION: CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY OR MANAGEMENT AS A NEW LINE

In 2004 the results of rather representative research of causes of low productivity in corporate business structures in Europe were published. The research was conducted by Proudfoot Consulting¹. The final report highlighted that reasons for this situation are connected mainly with the quality of management but not with working time, low level of technologies and weak commercialization of innovation.

Decline in growth rates or low productivity level in general and as a result considerable loss of working time are explained by authors of 'Managing for Mediocrity' report by low level of management. It can be traced back to underdeveloped, inflexible planning, lagging behind in managers' re-training, weak control over production and technological processes and over client and staff operation. Moreover, researchers focusing on leading European countries provide similar examples on US corporations.

What can be said about our country? At the moment Russian is only approaching the end of the so-called transition period, which due to many reasons, including faulty strategy of market reforms of the early 1990s, social and economic experiments and improvisations turned out to be so long. We have also started to form the system of state administration and corporate management adequate to global challenges of the 21st century. And it is a mixture of international terrorism, poverty of the majority of the population, children's homelessness, technological backwardness, uncompleted shaping of post-industrial society with social-oriented market economy. We have insufficient rates of passing on to information civilization, as we still suffer from the necessity of intensive development of infrastructure, communications and creative industries (education, science, culture, etc.) aimed at innovative breakthrough.

¹ Managers are mainly to blame for low productivity. The Vedomosty, September 20, 2004.

Effective restructuring and modernization of administration was hindered by unskilled clerks, bureaucracy and low level of managers' training. Bureaucracy is infected by corruption, especially by bribery, which through impertinent oligarchic pressure on executive, legislative and court powers tend to acquire the most astute forms. We can mention here the prepaid business trips abroad for high-ranking officials, their participation in international conferences, payment of alleged corporate dividends and bonuses to them as members of the Board representing the country.

Corruption and bureaucracy are typical not only of federal and regional levels of executive, legislative and court powers but of corporate management. Authors who underline the idea that bureaucratic system prevents Russian economy from becoming competitive are absolutely right¹.

The elapsing transition period in Russian national economy can be characterized by the fact that

60–70% of Russian GDP is produced by leading oil, iron and steel, machine-building and telecommunication companies, RAO EES, GASProm and other big and medium corporate business structures, including 18–20% in private small business (18% with regard for contribution on the part of enterprises not forming legal entities).

The further development of Russian economy, increase in its efficiency and direct impact on economic growth and social welfare of people will be determined by intensive structural changes and rates of technological and infrastructural modernization, ability to conduct revolutionary reforms in management². It must ensure our aspiration for innovative breakthrough, global competitiveness of leading Russian business structures and national economy as a whole.

The monograph written by the faculty of the Department of state administration and applied management of Russian Plekhanov Academy of Economics which is offered to the attention of readers – students, post-graduate students, lecturers of higher educational institutions tries to answer the questions acute for many people, i.e. distinguishing features of the system of state administration and management in Russia in the early 21st century, their new paradigms and realization of these paradigms in practice.

¹ Yakov Keremenetsky, The Nezavisimaya Gazeta, October 13, 2004.

² Possible targets can be doubling of GDP in the next 10 years and growth of Russian GDP per capita up to the level of Portugal.

The book describes basic views of the Department with regard for global, national, local and corporate trends. The authors' target function is intellectualization of today's management in order to ensure economic dynamic and continuous growth of productivity as a principle indicator of efficiency. The material of different sectors of the book is considered on the background of global innovative challenges of the 21st century, constant changes in tendencies and characteristics of subject matters of management, jumps in various aspects and increasing threats, including terrorist. In this connection the following topics will be discussed:

- systematic, innovative and strategic aspects of changes both in subject matters of management and in methodology, theory and practice;

- theoretical concepts of organization in the general context of management;

- new theoretical concepts of service management as an important line in development;

- general aspects of ensuring competitiveness in new conditions;

- issues of developing the strategic foundation of management in the present situation of changing labour and subject matter;

- principles of developing entrepreneurship and management in sport (illustrated by football);

- finance methods in management;

- issues of leadership and training in today's corporations with regard for foreign experience and some other questions;

- the role of management in situations of the so-called 'cultural delay', i.e. use of vanishing methodologies of management and innovative culture as a premises of qualitative changes in the subject matter of management as 'outstripping' management of knowledge.

The mentioned-above problems of present management are offered to readers in order to:

- disclose scientific and potential possibilities of the Department at the beginning of the 21st century in the sphere of management;

- in conditions of constant changes show the ways, methods and means of raising the management efficiency;

- show the possibilities of theoretical confirmation of outstripping realization of tasks in conditions of growing importance of network organizations and their clients;

- underline the growing significance of small and medium business from the point of view of management;

-pay special attention to the role of managers in sport;
-ensure many-sided nature of current management in conditions of accelerated breakdown of big corporate systems run through administrative and bureaucratic methods and at the same time shape 'molecular' horizontal minimum working structures;

-pay special attention and advance management of knowledge as the key method of intellectual breakthrough and coordination in conditions of accelerated shaping of national innovative system.

The book is a collection of materials prepared in accordance with the program of the development of the Department of state administration and applied management for 2004-2007 structured in sections, chapters and concrete issues united by a single target objective.

The authors hope for friendly attitude to their work and constructive criticism.

A.V.Orlov, L.F.Nikulin

РАЗДЕЛ I МЕТОДОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА I ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

«Нет ничего опасней дурака,
который изображает умного».
Иоганн Гете

1.1. О лидерстве и лидерах: методология, классификация

Исследование лидерства — это определенный раздел теории и практики менеджмента. В большей мере это направление смыкается с управлением персоналом, управлением человеческими ресурсами и человеческим капиталом с выходом на оценку его потенциала.

Проблемы лидерства и лидеров в политике, экономике, предпринимательстве и менеджменте, затрагивая различные сферы и виды деятельности, вторгаются в область личностных отношений и менеджмента компетенции. Судя по возрастающей роли этой междисциплинарной проблематики, лидерство все более концентрируется и обособляется как самостоятельная и весьма перспективная объектно-предметная область со своей методологией, своим понятийным аппаратом, своими гипотезами, закономерностями, своим инструментарием.

В последние годы в свет вышло несколько крупных монографий, посвященных этому активно формирующемуся направлению, охватывающему проблемы психологии, особенно свойства

человеческой личности — поведенческие и типологические аспекты, исторические, организационно-правовые и критериальные аспекты предпринимательства, различные разделы социологии и политологии.

Обратимся к таким работам, как практическое руководство-пособие Питера Урс Бендера (с Эриком Хеллманом) «Лидерство изнутри»¹ и сборник «С чего начинается лидер», объединяющий конструктивные идеи в Гарвардском бизнес-образовании из серии классика².

Добавим к этому фундаментальную монографию лидера в области бизнес-образования Президента (Международного института развития менеджмента в Лозанне, Швейцарии) IMD, профессора Nestle Питера Лоранжа «Новое видение образования в менеджменте: вызовы лидерства»³.

Вот формулировка миссии из практического руководства по лидерству Питера Урс Бендера: «Анализировать, понимать и объяснять составляющие лидерства с помощью наиболее доступных методов... и ...вдохновлять на лидерство всех и каждого»⁴. Автор пособия пришел к пониманию того, как происходит формирование и развитие лидерских качеств или «лидерства изнутри». В итоге делается вывод, что **«сильный» лидер в бизнесе рождается, познавая себя через исследование и подготовку презентаций как результата эффективного выражения себя**⁵. Вводится ряд целевых формул.

Формула 1. «Лидерство + Презентационные умения = Успех».

Итак, сильный лидер — это лидер изнутри, потенциал которого формируется не только знаниями, полученными в вузе или бизнес-школе, а также прочитанными книгами, и не прослу-

¹ Бендер П. У., Хеллман Э. Лидерство изнутри. Минск: Попурри, 2005.

² Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

³ New vision for management education: leadership challenges. Pergamon, 2002. В русском не очень точном переводе название книги Питера Лоранжа «Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей», М.: Олимп-Бизнес, 2004.

⁴ Leadership from within. Canada MZC: Stoddart Publishing Co. Limited. 2001. (см.: Бендер П. У., Хеллман Э. Лидерство изнутри. С. 4).

⁵ Его предыдущая книга, ставшая бестселлером, «Секреты успешных презентаций» вышла тиражом около 100 тыс. экземпляров и входит в список обязательной литературы для изучения и практического руководства в 500 ведущих компаниях, а также университетах и колледжах.

шанными лекциями и семинарами. Хотя и учебные занятия, конечно, тоже важны и даже необходимы.

Формула 2. «Сила лидерства рождается из целенаправленности и опыта видения будущего и личностных качеств».

В способностях быть лидерами будущих бакалавров и магистров я убеждаю не только в Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, но и в Высшей школе экономики — Госуниверситете. О лидерстве я говорил в лекциях и семинарах по «Общему менеджменту» (на экономико-математическом факультете), «Государственному и муниципальному управлению» (на факультете менеджмента), по «Малому бизнесу в экономике», «Поведению потребителей» и «Математическим методам в маркетинге» на факультетах экономики и менеджмента (в 1995—2002 гг.).

Как и в гостевой лекции «Предпринимательство и предприниматели: от малого к большому» в МИРБИСе (декабрь 2005 г.), вводил свою формулу:

Формула 3. «Начинай свой путь обучения и практики в предпринимательстве и менеджменте с Познания Себя».

Начинай с самотестирования! Разберись, пойми кто Ты? По гиппократовским типам — холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик? Или? Что более реально, каких пограничных сочетаниях. Насколько Ты коммуникабелен? Или замкнут? Индивидуалист или член команды? Конечно, построив матрицу своих качеств и способностей в пересечении с интересами, возможными сферами деятельности, протестируй себя с помощью компьютера¹.

Кто Ты? Аналитик? Разработчик решений? Или — волевой командир? Упертый эгоцентрист? Коллективный креативщик? На какое животное, насекомое, цветок Ты похож в своем поведении?² И главное — что Ты можешь? Что Вы хотите? Какова Твоя миссия? Каковы Твои цели в жизни? Учебе? Науке? Педагогике? Бизнесе?

Безусловные подходы к пониманию того, как стать лидером в большой политике, и как быть лидером в студенческой группе,

¹ Орлов А.В. Человек. Экономика. Предприниматель. М.: ВШЭ — Госуниверситет, 1999.

² См.: «Человек», досье-100, М.: Полигран, 2003.

существенно отличаются... Это же относится и к ощущению себя в качестве лидера баскетбольной или футбольной школьной или вузовской команды. Но уже в профессиональном спорте решаешь не только Ты. Поприще начинающего лидера в репетиторской фирме или менеджера студенческом кафе — это одни роли. А в средних и крупных бизнес-организациях иные. Другое время и пространство для «делания» карьеры и движения по ступеням к лидерству, другие возможности пройти по карьерной лестнице. В начале разберись какой Ты лидер: публичный или теневой?

Как видно имеется множество нюансов и особенностей в понимании что такое лидерство и кто такие лидеры, как ими стать. Не меньше подводных камней, барьеров, холодных и теплых течений, переходных состояний от сомнений до убежденности, от подготовки до принятия решения: как начать путь по ступеням познания и превращения себя в лидера? В лидеры «чего» и «где»? Это во многом зависит от условий внешней среды, личностных свойств и обстоятельств. Но в любом случае решает убежденность и заряженность на действия, поступки, риски. И еще — ответственность и «гибкость».

Свои особенности у лидерства в системе государственного управления. Это лидерство среди начальников отделов, руководителей департаментов, министров и министерств. Многие ли способны на лидерство? А политики, проходящие свои тернистые пути прежде чем стать премьерями, президентами? У всех ли задан код своего предназначения?

Свое лидерство среди корпоративных структур, университетов, академий, бизнес-школ, профессиональных спортивных клубов. Вот убедительная позиция профессора Питера Лоранжа: «...в прошлом ведущие корпорации могли оставаться на гребне успеха благодаря своим размерам, экономическому потенциалу, масштабному присутствию на рынке и (или) преимуществу своих технологий... Ныне эти классические преимущества почти ничего не значат. В наши дни правит человеческий капитал».

Вывод. В этом капитале нужно уметь найти золотые россыпи, самородки и ...бриллианты. Тренинг и коучинг становятся частью системы подготовки лидеров.

Сами лидеры, обладающие необходимыми знаниями, интеллектом, талантом, волей, ответственностью, создающие себя в

процессе самопознания, образования и саморазвития, должны хорошо понимать свою миссию. Интересно, что в буддизме самопознание и саморазвитие доведены до идеала. Катаклизмы, изменения в природе, в современном мире и открытой экономике становятся все более значимыми и динамичными. Они порой настолько скоротечны и трудно уловимы, ведь эти изменения происходят не только в реальном, но и в виртуальном бизнес-пространстве, что неумение отслеживать, анализировать и моделировать их могут привести к порядковым отставаниям, к непоправимым просчетам в принятии тактических и стратегических решений¹. А в результате — колоссальные экономические потери, крах тысяч проектов и компаний, миллионы погубленных жизней.

В России и за рубежом примеров тому достаточно. Возьмем поведение топ-менеджмента еще недавно лидировавшей нефтяной корпорации «ЮКОС». Снимим налет политической ангажированности. Останется осуществление противоправных сделок, уход от налогов путем конструирования сомнительных схем, вывоз капитала в зарубежные офшоры и многое, многое другое.

Другой пример. Недавно еще процветавшие строительные компании обманули в Москве и Московской области тысячи людей. Еще одна конфликтная ситуация в конце декабря 2005 г. — начале января 2006 г. — отношения монополии «ГАЗпром» с украинскими газопроводящими бизнес-структурами. Можно привести и другие примеры. Весьма характерны они для российских концернов, холдингов и предприятий ОПК. Тем самым подтверждается еще одна мысль Питера Лоранжа о том, кто может быть лидером в мировом бизнесе и менеджменте. В условиях же ужесточающейся глобальной конкуренции иная миссия и иные цели не могут выдвигаться. Это те первые руководители корпораций на всех этажах и, конечно, на самом верхнем, кто умеет и способен принимать вызовы времени, как говорится, кожей может чув-

¹ Примером этих ошибок и просчетов могут служить политические, социальные и экономические импровизации в 1992—1998 гг. в России, и корпоративные скандалы, дефолты, кризисы, сход со сцены еще недавно имиджевых отечественных и зарубежных компаний и их лидеров. В качестве примера приведем финансовые и масс-медийные структуры Гусинского и Березовского; Мосбизнесбанк — Букать, Инкомбанк — Виноградов, Гута-банк — Петров, ЮКОС — Ходорковского, Лебедева, Пармалат — в Италии, Еврон — в США и т.д. и т.п.

ствовать перемены. Это люди с высочайшей ответственностью, готовые разумно рисковать, способные принимать оптимальные решения, порой кажущиеся авантюрными, и, возможно, весьма непопулярными.

Президент IMD Питер Леранж пишет по этому поводу: «Объединенные творческие команды, состоящие из менеджеров — представителей ключевых рынков должны сотрудничать, чтобы таким образом развивать и расширять бизнес быстрее, чем при традиционных подходах. Потребители от Далласа до Пекина и от Хельсинки до Кейптауна¹ увидят новую общую линию — стратегию их совместной деятельности как единой, сплоченной команды, действующей по глубоко проработанной программе. Членами команды могут быть представители любой страны. Мир — вот глобальный рынок талантов. Старые иерархии рушатся, если они не вписываются в новые системы, вырождаются в уплощенные с ограниченными возможностями структуры, заменяются на новые с доминированием сетевых отношений. Наличие сотрудников и менеджеров, способных быстро обучаться, (и это надо делать непрерывно) и наилучшим образом адаптироваться и есть «стратегическое преимущество организации».

«Досье 100»

Одним из этапов в системе мер по селекции, поиску, генерированию лидеров является мониторинг различных типов политиков-руководителей, людей, проявляющих себя в различных сферах национальной экономики, бизнеса, науки, спорта, образования, искусства, масс-медиа и конечно в профессиональном менеджменте. Для удобства рассмотрения этой методологии нами выбраны те люди, с кем приходилось сталкиваться на государственной службе и в процессе предпринимательской деятельности, пересекаться на заседаниях правительства, различных комиссий, советов и менее значимых совещаниях. Их список составил основу особого списка, который мы назвали «Досье-100». При этом обращается особое внимание на профессиональную деятель-

¹ Мы добавим — в Германии ТНК «Сименс», в России для РАО ЕЭС и Газпром — с Востока на Запад, от Дальнего Востока до столиц ведущих европейских стран, и с севера на юг — от Воркуты в Коми и Норильска в Красноярском крае до Черноморского побережья на Юге, государств Закавказья.

ность, карьеру, образование, качества, характеристики людей, способных вырабатывать и принимать самые ответственные решения, формировать общественное мнение, фокусируя на себе интерес средств массовой информации, своих граждан и мира.

Это президент СССР — М.С. Горбачев, президент России — Б.Н. Ельцин, руководители правительств в СССР и России Н.И. Рыжков, В.С. Павлов, И.С. Силаев, В.С. Черномырдин, С.В. Кириенко, Е.М. Примаков. Этих первых руководителей, не все из которых обладали истинно лидерскими качествами, удавалось наблюдать в рабочей обстановке. Это же относится к бывшему президенту США Бушу (старшему), руководителю Госдепартамента этой страны г-ну Бейкеру, его заместителю г-ну МакАлистеру, американским, немецким, японским, шведским, канадским, финским, венгерским, польским, лаосским, вьетнамским, индийским и министрам, банкирам, предпринимателям, послам, советникам, профессорам¹.

С некоторыми вице-преьерами, министрами, председателями комиссий и госкомитетов автору пришлось непосредственно работать. А именно с академиком Л.И. Абалкиным в 1989—1990 гг. Заместителем Председателя Совмина СССР, Председателем Госкомиссии по экономической реформе — вице-преьерами Л.А. Ворониным, В.И. Щербаковым (в советское время); в 1997—1998 гг. с Б.Е. Немцовым, Я.М. Уринсоном, А.Б. Чубайсом и др. (уже в российское время).

Идея сформировать «Досье-100» пришла в начале 90-х гг.² Перечисляя фамилии известных из истории Советского Союза и России лидеров, зампредов Совмина политических деятелей, людей, стоявших у руля министерств, бизнес-структур сделан акцент на периоде 1985—2000 гг.³ Некоторые из этих людей, оста-

¹ Были и более доверительные отношения с некоторыми из стоящих на вторых-третьих этапах руководителями и советниками в тех же США, Японии, Швеции, Венгрии, Лаосе, Вьетнаме и т.д.

² См.: Орлов А.В. «Человек» // Мутанты живут в Болоте: Трилогия. М.: Полигран, 2002—2003.

³ Встречался и дружил с руководителями, директорами академических и отраслевых НИИ, ректорами вузов, директорами крупных промышленных (многих оборонных, завода «Кристалл»), торговых, например, ГУМа и сельскохозяйственных предприятий. В бытность декана и заведующего кафедры в Плехановке (Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова), а потом 1978-1989 гг. директором ВНИИКСа у меня было немало рабочих встреч и с тогдашними секретарями ЦК КПСС, министрами торговли, их заместителями, работниками Совмина, Верховного Совета и Обкомов, Райкомов и т.д.

вившие след в жизни страны, вошли в основное «Досье-100», другие — в дополнение к нему. Это же относится и к зарубежным коллегам.

Первый шаг — анализ и отслеживание жизненного пути, судеб молодых людей, на которых, естественно, более интересно делать ставки и строить прогнозы в сценариях будущего как возможных лидеров. Для этого пришлось сделать несколько группировок. Эти группы (подклассы, страты) образовывались в процессе общественного мутагенеза или мутирования. Проведенное деление на группы «А», «В» и «С» в какой-то мере носит условный характер.

Первая группа «А» — это те, кто «вышел» из советского прошлого, жили и живут этим прошлым, не расставаясь, по крайней мере, в душе и сердце, с его ценностями и, особенно, памятью о величии и мощи Советского Союза. Представители этой группы помнят о: терпимой социальной защищенности, обеспечиваемой государством; относительно-бесплатном дошкольном, школьном и вузовском образовании; товариществе, взаимопомощи, коллективизме, дружбе народов, национальной терпимости; плохом по уровню обслуживания, но доступном почти всем, здравоохранении; отсутствии беспризорных детей и бомжей; бесплатных пионерских лагерях, льготных профсоюзных путевках в санатории, дома отдыха; недорогом, но ограниченном по выбору и качеству, массовом питании в столовых, буфетах на производстве, в вузах; периодических попытках навести порядок на производстве и наладить трудовую дисциплину; жестком пресечении бандитизма, воровства; борьбе, хотя и больше показательной, с алкоголизмом, другим так называемым антисоциальным явлением — тунеядством, и т.д., и т.п. Разумом многие из этих немолодых уже людей прекрасно понимают и помнят, что в советские времена было много и показательного, компанейского. Болезни и нарывы того периода в обществе так называемого «развитого социализма» и экономике хронического тотального дефицита вуалировались и тем самым не лечились, а загонялись вглубь.

Группа «А» не приняла начавшуюся с 1992 г. бессистемную трансформацию советской системы с шоковой хирургией без социальной анестезии. Уж тем более, как и многие из нас, эта группа не могла смириться с развалом Советского Союза, сотворенного в декабре 1991 г.