https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Е. А. Степочкина

УПРАВЛЕНИЕ ПОВСЕДНЕВНОСТЬЮ



DirectMEDIA

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Е. А. Степочкина

Управление повседневностью

Монография

DirectMEDIA
Москва
Берлин
2021

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

УДК 330.46
ББК 60.80
С79

Степочкина, Е. А.
С79 Управление повседневностью: монография / Е. А. Степочкина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 108 с.

ISBN 978-5-4499-1821-5

В монографии изложена концепция реального менеджмента как на уровне методологии и теории, так и в прикладном аспекте (методики и территориальный проект управления повседневностью).

Продолжая исследования автора по данной проблематике, монография рассматривает реальный менеджмент как теоретическое ядро более широкой концепции управления повседневностью объектов разной природы и вводит в научный оборот термин «концепция управления повседневностью».

Издание адресовано аспирантам и магистрантам, обучающимся экономическим специальностям (они получат сведения, необходимые для проведения их собственных методологических изысканий), а также менеджерам и экономистам предприятий, служащим и руководителям муниципальных образований, работающим над проблемой качественного скачка в развитии их хозяйственных организаций и регионов.

Научная работа приняла участие в конкурсе монографий «Фундамент науки», проведенном издательством «Директ-Медиа» совместно с Библиотекой естественных наук РАН в октябре 2019 г.

УДК 330.46
ББК 60.80

ISBN 978-5-4499-1821-5 © Степочкина Е. А., текст, 2021
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2021

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Рада возможности посвятить эту итоговую работу памяти Софьи Климентьевны Давидович и Олега Васильевича Иншакова, одной из многочисленных учеников которых мне посчастливилось быть.

Введение

Рутина… С этим словом ассоциируется что-то неважное, неинтересное, повседневное. Здесь нам уже пора вступать в разговор. Из трех приведенных прилагательных можно согласиться только с последним. Действительно, рутину можно назвать королевой повседневности. Это положение мы строго докажем ниже. А вот важна рутина или нет, этим мы займемся сейчас.

Рутина известна каждому в качестве привычки, когда человек действует на автомате, не задумываясь над тем, что, как и зачем он делает. А раз так просто, то и неважное это дело. Специалисты ценят рутину за то, что она «экономит» мозг, не засоряет оперативную память лишними сведениями. Нарабатывая привычку, мы освобождаем мозг для переработки более сложной или срочной информации. Это важно? Важно. Но дело еще серьезнее. Есть и другие основания для того, чтобы признать важность рутин в жизни людей.

Есть такая пословица: «посеешь привычку — пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу». А это уже вполне серьезно. Получается, что привычка управляет жизнью человека, то есть это — инструмент стратегического управления. Повседневность входит в качестве активного инструмента в поле действия стратегического управления. Казалось бы — это спорное утверждение, но это действительно так. Это парадокс. Кажущаяся парадоксальность этого утверждения проистекает из специфики того, как действует этот инструмент. Управляет этот инструмент своеобразно: постепенно, в течение определенного периода времени. У рутины как инструмента стратегического управления есть еще один признак. Пока она живет с человеком, вернее он выражается в ней, привычка действует безотказно. Это хорошо видно в спорте (или искусстве), где навыки оттачиваются ежедневными тренировками (репетициями), но именно

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

этот автоматизм и виртуозность и выводит спортсмена и музыканта на те результаты, к которым они стремятся.

Рутину можно рассматривать не только как саму привычку, но и как механизм, вырабатывающий, закладывающий привычку. То есть в механизме рутинизации повседневности, как способности продуцировать навык, содержится мощный потенциал. Используя этот механизм, можно достигать стратегические цели, то есть приходить не только к целенаправленным, но и к устойчивым изменениям действительности. Причем, к кардинальным изменениям, которые трудно устранить или невозможно, по крайней мере, без серьезных усилий и последствий.

Отсюда важный вывод для управленца — в повседневности заложен потенциал либо пробуксовывания, либо успеха реформы, проекта, программы. Для диагностики ситуации необходима методика выявления и описания, а затем и распознавания рутин. Это позволит своевременно принять определенные действия по отношению к ним. Одной из важнейших мер является профилактика — превентивное действие, упреждающее негативное влияние повседневности на ситуацию. Значит, необходимы не только методики идентификации рутин (описание основ наблюдаемой повседневности), но и методики конструирования привычек, стереотипов поведения и мышления людей, которые им потребуются для перевода в новое состояние объекта управления, в то состояние, которое является целью плана, программы или проекта развития. В основе этих методик лежит знание и умение проектировать механизм рутинизации поведения, а значит и перехода к новому состоянию повседневности, к желаемому состоянию действительности. И третий аспект управления посредством рутин состоит в определении того момента в настоящем, когда наблюдаемая повседневность приходит в противоречие с тем, как должна складываться ситуация с продвижением к заданной стратегической цели.

Рутина совсем не безобидна, так как управляет незаметно, а приводит к серьезным последствиям. Заведите себе привычку и «на выходе» получите судьбу. Так гласит пословица. А что мы можем наблюдать сами? Вот пример того, как рутина управляет судьбой. Часто приходится слышать, как чадолюбивые мамы, отождествляющие себя со своим маленьким ребен-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ком, на вопрос о возрасте младенца отвечают гордо: «Нам год и два месяца». Их можно понять, попробуйте вырастить маленького человека здоровым и счастливым, и станет понятно, что здесь есть чем гордиться. Постепенно это отождествление себя с малышом проходит естественным путем. И ребенок отделяется от моральной пуповины, начинает принимать самостоятельные решения. Так как чувствует, что его жизнь зависит только от него самого. А вот представьте себе, если мама говорит: «Нам сорок лет и два месяца». Она расстроена, вышла на пенсию и не знает, как теперь материально помогать сыну, ведь в его возрасте трудно конкурировать на рынке труда. И ему действительно трудно, а что ему мешает? Он ждет команды. Ничего особенного — привычка такая. В первую очередь это привычка у мамы, у нее не сложилось представление о том, что ребенок способен жить без подсказки или без ее оценки, одобрения. Так тоже можно жить, но ставить перед собой стратегические цели на изменение ситуации будет сложно. И ситуация не меняется, сын или дочка может заменить маму на супругу или супруга соответствующего активного характера, а мама заменит чадо на питомца или на уход за тем родственником, кто в этом нуждается. Всё встанет на свои места. Пример этот мы привели не для того, чтобы давать оценку чьей-либо судьбе, а исключительно затем, чтобы человек осознанно выбрал свое будущее и будущее своего ребенка. Если человек хочет в будущем того-то и того-то, тогда должен действовать сейчас таким-то образом, если он хочет другого, тогда нужно действовать иначе, а не расстраиваться и говорить, что жизнь не удалась почему-то. Наша задача — схватить тот неуловимый! момент, когда нужно понимать смысл своих привычек, и срочно изменять сами привычки. Внимание! Ваша привычка здесь и сейчас говорит вам о вашем будущем. Посмотрите литературу по возрастной психологии и узнаете, когда и как воспитать самостоятельность в малыше, и как научить маму любить взрослеющего, а затем и взрослого ребенка, если она выберет для себя именно этот вариант будущего.

Наш предмет — не психология, а управление, а точнее стратегическое управление. И говорим мы о психологии только потому, что человек — это объект теории и практики управления, в частности, управления хозяйственной организацией.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Бизнес — это в первую очередь технологии осуществления операций (от них зависят издержки, качество и конкурентоспособность), а вот организации — это люди. И понимание достижений психологии полезны для управления хозяйственной организацией. Современная хозяйственная организация в силу возможностей компьютерной техники и средств коммуникации атомизируется. Это выражается в свободном графике прихода на работу, работе дома, вне офиса. В этих условиях коллектив распадается на первичный элемент — работников, влияние коллективных рутин уменьшается, а индивидуальных увеличивается. Вывод для управленца — нужно вовремя заменять рутины. Те, на которые была сделана ставка, в новых условиях отмирают и нужно понимать то, какие привычки, стереотипы формируются сейчас и какие особенности будут связаны с их использованием работником. Сможет ли то, что формируется сейчас способствовать достижению перспективных целей организации? Меняется и характер рутин, их природа. Они формируются не только в контакте «человек-человек», но и во взаимодействии «человек — искусственный интеллект» и могут отрабатываться на модели «искусственный интеллект — искусственный интеллект». Таким образом, о сложности рутин говорит не только их незаметность для мозга, но и постоянная динамика, которая может быть более или менее быстрой.

Примером того, как подсистема управления не обращала внимания на изменение привычек современных туристов, сосредотачиваясь на совершенствовании наработанных годами технологий прохождения туристов по маршруту, является сообщение туристической компании-гиганта «Томас Кук» о своем банкротстве. На уровне стратегии здесь в принципе не связывали свои профессиональные знания об организации туристического трафика с повседневностью людей. Можно предположить, что компания собрала много данных о клиентах, об их платежеспособности, возрасте даже привычках к уюту и т. п. Но не складывались эти сведения в картину образа жизни потенциальных клиентов в силу того, что повседневность не рассматривалась как активный инструмент стратегического управления поведением людей, принятием ими решений. Если раньше повседневность менялась медленно, то теперь — стремительно, люди на

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

глазах становятся другими, обладающими новыми навыками, привычками и в целом — новым образом жизни.

Вот тебе, читатель, и простая рутина! Пример из области психологии тоже был не зря приведен. Здесь не нужно доказывать важность рутин и выводить их в качестве инструмента развития личности. Специалисты в этой области продвинулись дальше других в направлении работы над рутинами. В то же время специалисты в области стратегического управления хозяйственной организации вынуждены действовать вслепую, интуитивно, на свой страх и риск. Если в психологии есть конкретные методики, где научно обоснованы не только конкретные привычки, которые нужно формировать у детей, но и выявлено, в каком возрасте это можно и должно сделать. То есть в методиках ухвачен именно тот неуловимый (к сожалению!) момент в настоящем, когда, происходит поворот в судьбе (и этот процесс не отпускается методикой на самотек); или психологами фиксируется тот момент в настоящем, когда закладываются неизбежные сложности, которые возникнут в будущем при решении подрастающим человеком выдвигаемых жизнью новых задач.

Таким образом, нам важно сделать три ключевых акцента в технологии использования рутин в стратегическом управлении деятельностью хозяйственной организации.

Первый акцент — идентификация самих рутин:

– описание рутины;

– тот момент, когда она начинает (незаметно) функционировать как инструмент стратегического управления; то есть когда рутина начинает определять судьбу проекта;

– к какому стратегическому результату выявленная рутина приводит проект.

Второй акцент — описание механизма рутинизации. Это означает, что за этапом идентификации рутин должен следовать этап описания механизма рутинизации, то есть того, как внедрить полезную рутину в повседневность или нейтрализовать вредную. На знании этого механизма основаны методики стратегического управления повседневностью. Наличие таких методик вкупе со способностью идентификации рутин свидетельствует о степени развитости метода в той или иной области деятельности.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Третий аспект — разработка стратегических планов, проектов и программ с опорой на использование потенциала выявленных рутин и механизмов управления ими.

В психологии методики работы с рутинами в стратегических целях не только разработаны, но и успешно применяются. Например, существуют подробные пошаговые и научно обоснованные методики подготовки организма ребенка к школе. Именно организма ребенка, а не самого ребенка. Речь не о том, чтобы к первому классу научить его считать или читать, а о том, чтобы развить внимание, память, умение воспринимать и запоминать предлагаемые ему алгоритмы выполнения простого задания и другие привычные полезные навыки.

А что мы имеем в теории и практике стратегического управления хозяйственной организацией? По первому аспекту. В стратегическом управлении пока нет общепризнанного понимания того, что рутина — важный инструмент стратегического управления, а не элемент текущей деятельности. Эти представления находятся на уровне решения отдельных текущих задач. Например, в научной организации труда при корректировке норм времени и выработки учитывается рутинизация, то есть наработка рабочими приемов выполнения операций, позволяющих выполнять их быстрей.

По второму аспекту дела обстоят еще хуже. Тут надо доказывать, что существует сама возможность идентификации на ранних стадиях наступления такого момента, когда судьба проекта или программы уже предрешена. Не говоря уже о фиксации текущего момента, который поворачивает организацию к достижению цели или уже сигналит о невозможности ее достижения вообще или в заданный срок. Получи туроператор «Томас Кук» такой сигнал вовремя и прислушайся к нему — глядишь — и не было бы банкротства, дорого бы они дали за такую возможность. Можно предположить, что сигналы были и от маркетологов (или системы сбыта, работающей с клиентами) и с фондового рынка, и от финансистов. Видимо, они переадресовывались этим специалистам с советом улучшить их собственную работу. Об изменениях концепции ведения бизнеса и в первую очередь — подсистемы стратегического управления компанией и ее деятельностью речь не заходила, по всей видимости. Неверно сводить причины кризиса в данной компании только к одному аспекту, их много, но не вызы-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

вает сомнения необходимость развития теории и практики стратегического управления ХО, в том числе в том, направлении, которое рассматривается в данной работе.

В настоящее время наша надежда только на то, что управленцы будут долго «запрягать» методики стратегического управления повседневностью, но быстро «поедут», осваивая их. А как долго можно запрягать, может быть уже пора и приехать? Вот и все наработки по второму аспекту.

И третий из вышеназванных аспектов, — к какому стратегическому результату приведет сложившийся порядок пренебрежения стратегическим потенциалом рутин? А без этого активно влиять на изменение ситуации в экономике (на любом ее уровне) невозможно. Успешно отчитаться можно, но не более того. На этом искусстве отчетности подвижки в современной технологии управления качественными изменениями и заканчиваются.

Надо отметить, что работа по распознаванию влияния повседневности на желаемые изменения ситуации в будущем всё-таки ведется. В частности, это можно наблюдать в области диагностики коррупционной и бюрократической составляющей принимаемых законов и поправок к ним. Поправки мысленно помещаются в действующую среду и выводится механизм, а, следовательно, и результат их использования на практике, в повседневности. Важно, что эта работа ведется превентивно, на стадии обсуждения. Было бы интересно собрать и проанализировать опыт такого аудита законопроектов. В какой мере аудит отфильтровывал негативные последствия вносимых поправок. Теневые последствия на фоне тех официальных целей, которые декларировались инициаторами поправок.

И всё же, если королева повседневности так мощна и стратегична, то почему ее не используют те, кто осознал это? Используют и очень активно, и давно. Например, в идеологической борьбе, в маркетинге. Политологи и маркетологи имеют в этой области большие наработки. Их лозунг: сформируйте заданные (модные, престижные) привычки и получите нужный результат без дополнительных усилий — привычки всё сделают сами. Действительно, так и получается. Ссылки на серьезные исследования технологий проведения предвыборных кампаний и захвата власти путем переворотов, а также ссылки на ток-шоу, приводить

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

не будем. Первые на слуху, вторые — не из нашей области исследования. А что касается уловок маркетологов, то каждый внимательный покупатель насобирал их целые коллекции.

Более актуальными выводами, совпадающими с целями данного исследования, являются рекомендации политологов по поводу того, чтобы не попасть под влияние враждебно формируемой повседневности. Как не сделать себя инструментом достижения чуждых тебе целей?

Муниципальное управление нами рассматривается как перспективное направление метода стратегического управления повседневностью, так как имеются необходимые условия и определенная практика его применения в данной области. Программа «Комфортная городская среда» действительно успешно идет там, где в проекте активно участвует население. Это выгодно территории, так как люди начинают лояльней относиться в выплате налогов, ибо видят, где они приносят им конкретную пользу. Выгодно местной власти, так как поддержка населения есть, и налоги стабилизируются, новая городская среда формируется.

Таким образом, во введении:

– рутина показана не с точки зрения обывателя, а с точки зрения исследователя; при этом как сопоставляя эти два угла зрения на предмет общности, так и противопоставляя их;

– выделены те области науки и практики, в которых получены важные результаты исследовательского применения рутин;

– выявлены те сферы, где развитие метода стратегического управления рутинами и посредством рутин отстает от его возможностей, но может быть наиболее успешно;

– показано самостоятельное значение механизма рутинизации практик, показано, что именно рутинизация формирует повседневность в том виде, в каком она бытует в человеческой жизни, то есть является социальным механизмом создания окружающей нас действительности;

– описана логика применения рассматриваемого метода в стратегическом управлении хозяйственными объектами на организационном и региональном уровне.

Исходя из проделанной во введении предварительной разъяснительной работы, мы можем поставить задачи, решением которых займемся в основном тексте данной монографии.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Цель исследования — создать теоретические основы и операционные инструменты для продвижения в теорию и практику управления метода стратегического управления повседневностью (то есть стратегического управления рутинами и посредством рутин).

Решаемые в монографии задачи:

– сформировать методологический подход к формированию теории стратегического управления повседневностью;

– предложить ядро теории управления рутинами (реальный менеджмент), для чего: сконструировать систему используемых показателей, вывести принципы стратегического управления (СУ) повседневностью, описать механизмы и методы, пригодные для стратегического управления повседневностью;

– привести методики и алгоритмы работы с простыми и сложными (составными) рутинами;

– предложить проект развития пригородной территории как пример стратегического управления повседневностью его жителей.

Монография включает:

– введение (адресуем его широкому кругу читателей, которые хотят разбираться в происходящих в нашей стране изменениях);

– теоретическую часть: методология (как формируется методология научного исследования интересно аспирантам), теория (адресуем исследователям природы рутин и механизмов управления повседневностью) и методики работы с рутинами (для разработчиков целевых комплексных программ);

– практическая часть — проект «Волгоградское взморье» (полезен как студентам, обучающимся по программам подготовки государственных и муниципальных служащих, так и профессионалам в этой сфере, а также широкому кругу читателей);

– заключение.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Методология стратегического управления повседневностью

Та исследовательская работа, которая будет проведена нами в этом разделе, представляет собой методологические изыскания. Мы будем говорить о становлении нового самостоятельного научного направления, иначе концепции или школы стратегий, как это принято обозначать в терминологии Г. Минцберга, Б. Альстренда, Дж. Лэмпела. В результате методологических изысканий мы четко обозначим: 1) проблематику, 2) предметную область и 3) сущность того, как новое направление предлагает решать указанную в первом пункте проблему. Решение этих трех вопросов, необходимых для обоснования нового направления в той или иной области науки, принято называть его исследовательской программой. В силу этого в итоге изысканий мы получим как саму методологию исследований в русле заявленной нами проблематики, так и исследовательскую программу их проведения.

Хотелось бы предупредить читателя о двойной терминологии: реальный менеджмент и стратегическое управление (СУ) повседневностью хозяйственной организации (ХО). Изначально (а этому более десяти лет[1]) мы ввели название «реальный менеджмент», указывая на направленность взгляда и приложение усилий управленческой науки на реально протекающие процессы стратегического управления хозяйственной организацией (ХО). При этом часто приходилось объяснять, что такое реально протекающие процессы. А это не что иное, как повседневность жизнедеятельности ХО, поэтому в этой монографии мы вводим всем понятный (и легко используемый даже в просветительских целях) термин стратегическое управление повседневностью хозяйственной организации. Оба обозначения будут использованы в работе.

По какой причине мы решили сохранить двойную терминологию. Реальный менеджмент как обозначение самостоя-

[1] Степочкина Е. А., Терехина М. А. Реальное управление как перспектива развития менеджмента // Известия Волгоградского государственного технического университета: Межвузовский сборник науч. статей / ВолгГТУ. — Волгоград, 2005. — 190 с. — (Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики»; вып. 2). С. 108–115.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

тельной управленческой технологии уже известен специалистам в этой области, и эту работу мы не сбрасываем «со счетов»[2]. Да и говорить «реальный менеджмент» гораздо короче, чем СУ повседневностью ХО. Вместе с тем сохранение исторического названия (реальный менеджмент) не подчеркивает того, что он является частью концепции СУ повседневностью, частным случаем приложения методологии управления повседневностью к решению управленческих проблем. Таким образом, названия реальный менеджмент и СУ повседневностью ХО синонимы, используемые для обозначения одной и той же сущности, хотя имеют некоторые тонкости.

Получается, что в пространстве методологии СУ повседневностью будут сосредоточены различные виды управления, объединенные проблематикой и предметной областью (исследованием повседневности), то есть в целом они будут иметь общий предмет, но различаться по граням дисциплин этой предметной области, и по объектам управления. То есть, говоря современным языком с локализацией управления повседневностью на разных объектах управления. Таким образом, концепция управления повседневностью в целом в ее развитом виде может охватывать целый спектр научных дисциплин и объектов управления, и развитие этой концепции не под силу одному ученому. Надеемся, что она станет коллективной мультидисциплинарной концепцией. В этой монографии мы ставим перед собой задачу лишь обозначить СУ повседневностью как новое научное направление, а также провести работу на уровне ее части, то есть обосновать концепцию СУ повседневностью ХО как одну из концепций (школ) стратегий.

Стратегическое управление повседневностью как технология управления имеет большое будущее, а в настоящее время его практически развивают и современная политология и педагогика (вспомним, например, методики подготовки детей

---

[2] Степочкина Е. А. Методология временных исследований в концепции реального управленческого процесса / Е. А. Степочкина // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1. / Тезисы докладов и сообщений Шестого всероссийского симпозиума. Москва. 12–13 апреля 2005 г. Под ред. профессора Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2005. — С. 184–185. Степочкина Е. А. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики [Текст]: монография / Е.А. Степочкина. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2011. — 362 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

к школе). И этот список можно продолжать. Термин «концепция СУ повседневностью», несомненно, «ухватывает» суть проблематики и предметной области нового направления, но его предметную область все время придется конкретизировать из-за всеобщего характера самой повседневности. В силу этого методологические изыскания мы будем начинать с уровня экономической науки в целом. Теоретические изыскания — следующий раздел монографии — мы будем проводить на уровне проблематики ХО, то есть в поле зрения попадет только ядро концепции стратегического управления повседневностью — реальный менеджмент (СУ повседневностью ХО). Разработанные принципы будут касаться хозяйственной организации, поэтому мы будем говорить о реальном менеджменте, развивая теоретическое ядро общей концепции управления повседневностью. Дальше (в описании методик и территориального проекта «Волгоградское взморье») мы разовьем принципы и технологии для управления повседневностью более сложных объектов.

Итак, потенциал стратегического управления повседневностью, а также всеобщий характер самой повседневности для человеческого общества позволяют расширить объект для применения научного метода познания и преобразования повседневности (повседневной жизнедеятельности человека и социумов разного масштаба) с феномена хозяйственной организации до более широкого феномена — до социально-экономической системы, включая все социально-политические процессы, характеризующие разнообразные стороны ее жизнедеятельности.

Остановимся более подробно на необходимости и особенностях использования междисциплинарного подхода. Построим доказательство на уровне исследования повседневности ХО (на уровне реального менеджмента). Постиндустриальная хозяйственная организация (ХО) действует в условиях турбулентной среды. Одним из первых активно использовать этот термин стал И. Ансофф, вводя его для обозначения специфики нового типа изменений внешней среды[3]. Являясь математиком по образованию, он позаимствовал это понятие из

[3] Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ., под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

физики, где турбулентность является обозначением беспорядочного, вихревого характера движения воздуха при котором происходит его сильное перемешивание[4]. Дефиниция этого понятия в менеджменте сразу вводит нас в мир междисциплинарного подхода. Турбулентная среда в стратегическом менеджменте характеризуется «нелинейностью, неравновесностью и неопределенностью процессов социально-экономического развития»[5].

За счет чего постиндустриальная ХО способна активно действовать в такой среде? С точки зрения эволюционной теории экономических изменений — за счет экспериментирования со способами ведения предпринимательского дела. В современном стратегическом менеджменте экспериментирование связано со стратегий развития бизнеса «в разные стороны». На помощь приходит «перевернутая логика» стратегического планирования. В турбулентной среде способ ведения бизнеса и параметры стратегической цели «выкристаллизовываются» в процессе постоянных экспериментов, в ходе которых возникают необходимые взаимодействия (коммуникации и договоренности). Выделение ресурсов на экспериментирование предшествует осознанию действительно адекватной цели, поэтому логика стратегического планирования названа перевернутой[6].

Таким образом, постиндустриальная ХО является обучающейся по своей природе. Такие наработки теории и практики менеджмента, как концепция познания (самостоятельное направление, предметная область которого — психология познания в сфере стратегического управления), школа обучения (которая ввела концепцию обучающейся организации для объяснения того, как на самом деле происходит стратегический процесс) являются актуальными для исследования реального стратегического управления. То есть современные представления о процессах

---

[4] Современный словарь иностранных слов: ок. 20000 слов. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз. 2001. С. 627.

[5] Глазьев С. Ю., Ивантер В. В., Макаров В. Л., Некипелов А. Д., Татаркин А. И., Гринберг Р. С., Фетисов Г. Г., Цветков В. А., Батников С. А., Ершов М. В., Митяев Д. А., Петров Ю. А. О стратегии развития экономики России // Экономическая наука современной России. 2011. — № 3(54). С. 7–29.

[6] Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука. 1990. — 200 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стратегического управления развиваются на собственной основе, так и на междисциплинарной.

В целом междисциплинарный подход в стратегическом менеджменте остается признанным способом развития его методологии. Это особенно актуально на первых двух начальных стадиях формирования теории стратегического управления[7].

Создаваемая нами методология должна представлять собой такой вариант междисциплинарного подхода, который продуктивен при формировании программы исследования реально протекающих в постиндустриальной ХО процессов стратегического управления. Надо отметить, что такие реально протекающие процессы жизнедеятельности хозяйственной организации, как естественная координация или самоорганизация на уровне исполнителей, не являются предметом исследования традиционного стратегического менеджмента. Это наноуровень стратегии. Хотя указания на существование наноуровня явно даны А. Томпсоном и А. Стриклендом в их четырех типах стратегии[8], это не привело к развитию теории стратегического управления, продвижению за ее классические постулаты. Если мы переходим к исследованию организации, способной к обучению и экспериментированию со способами ведения дел, то объективно оказываемся на уровне тотального наблюдения, рефлексии, присущих ее природе как хозяйствующему организму. Однако одной концепции обучения недостаточно для раскрытия механизма эволюционных процессов создания новых способов ведения дела. Это научная проблема, для ее решения нужна более широкая методология, способная раскрывать способы установления взаимодействий с внешней средой, отвечать на вопросы когда, почему, с какой эффективностью в повседневности включается механизм обучения, к каким последствиям он приводит. Это обстоятельство требует расширить предметную область теории стратегического управления ХО, создав пространство для исследований, посвя-

---

[7] Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 2-е изд. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С-Петерб. гос. ут-та, 2008. — 548 с.

[8] Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

щенных процессам стратегического управления повседневностью ХО и управления посредством повседневности. Это самостоятельное направление, которое вводит повседневность, как важный контекст и индикатор перемен, в процесс стратегического планирования и реализации стратегических планов ХО. Его задача показать, как реально происходит продвижение к стратегической цели, насколько ее результаты проявляются в настоящем, то есть увидеть ростки будущего в настоящем, понимать, насколько они прочно вошли в каждодневные действия и принимаемые решения, насколько закрепились желаемые перемены. Эти задачи решаются на основе введения повседневности, как категории, в науку стратегического управления. Раскрытие категории повседневности опирается на использование понятия рутины. Таким образом, реальный менеджмент возникает как концепция или одна из школ СУ со своей собственной предметной областью — исследование повседневности ХО.

При переходе к постиндустриальному обществу, по мере увеличения вариантов организации бизнеса внутри и во вне ХО, возрастает значение выполняемой ею функции институционального и коммуникационного строительства. Таким образом, создание и реализация определенного способа ведения предпринимательского дела являются важной общественной функцией ХО.

Реальный менеджмент является ядром более широкой концепции стратегического управления повседневностью. Реальный менеджмент исходит из того, что благодаря разложению повседневности на рутины и их анализу, можно проследить когда, почему, как, насколько глубоко в ежедневную жизнедеятельность организации включаются механизмы обучения способам ведения дел.

Задача реального стратегического менеджмента — исследование на междисциплинарной основе природы и назначения ХО в постиндустриальном обществе и раскрытие того, каким образом она в повседневной деятельности получает и реализует знания о способе ведения дел, обеспечивающие ее функционирование в перспективе. Это определение подчеркивает, что междисциплинарная основа научного метода в данном конкретном случае позволяет расширить задачи

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

исследовательской программы, с одной стороны, до понимания природы и функций ХО в обществе; а с другой стороны — до рассмотрения процесса стратегического управления как способа осуществления повседневных коммуникаций.

Нельзя рассматривать систему управления (ее природу, закономерности, технологии и инструменты решения практических задач) в отрыве от учета характера самой ХО. ХО как объект управления рассматривается реальным стратегическим менеджментом в качестве генератора такого способа хозяйственной координации в условиях турбулентной среды, который опирается на повышение продуктивности процессов самоорганизации ее повседневной жизнедеятельности. Этой способностью организации обладают в разной мере. В силу этого наработки в данной области могут быть полезны при диагностике, выявлении патологий и повышении эффективности: 1) процессов распознавания сигналов обратной связи от экспериментов, проводимых со звеньями бизнес-цепочек, 2) процессов налаживания взаимодействий с контрагентами (в частности, как рутин, гладко протекающих за счет постоянного учета изменений).

Скажем об основаниях для использования междисциплинарного подхода в концепции СУ повседневностью. Если объект является сложным, то раскрыть природу его динамики невозможно, используя один метод исследования. Формируя методологию междисциплинарного научного направления, исследователь сталкивается с необходимостью привести в единство набор подходов, в совокупности позволяющих адекватно отразить исследуемые процессы, явления. Поэтому прежде, чем использовать возможности родственных наук, необходимо иметь общее представление о методе познания, который должен получиться для решения поставленной исследовательской задачи.

Заметим, что методология-реципиент может достаточно своевольно поступать с методологией-донором. Так, классики эволюционной теории экономических изменений уточняют, что стоят на позициях Ламарка, в то время как биологическая наука пошла по направлению, указанному Ч. Дарвином[9]. Этого подхода им достаточно для решения собственных исследовательских задач. А если говорить более широко, генетический метод —

[9] Нельсон, Ричард. Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Ричард Нельсон. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

«постигать ставшее благодаря видению становления» может быть реализован в разных методологиях, например, дарвинизма (с его решающей ролью внешней среды) и учения Карла Каруса (друга и единомышленника Гете) о бессознательной душевной жизни человека как проявлении процесса «живого превращения форм одушевленной как целое Вселенной»[10].

У междисциплинарного подхода есть и другие сложности. Например, необходимо решить вопрос о том, как глубоко изучать методологию-донор. С нашей точки зрения, — ровно в той мере, которая позволит использовать на научной основе ее метод в собственных исследовательских целях. Тонкости различных направлений внутри заимствуемой теории, противоречий и дискуссий, как правило, остаются в стороне от методологии-реципиента. Поэтому зрелая научная дисциплина, имеющая историю становления и прошедшая испытание вызовами современности, обладает большим потенциалом для заимствования ее понятий, теорий или концепций. Так, можно черпать знания непосредственно из эволюционной биологии, а можно — из эволюционного течения экономической теории, адаптированного для исследования экономических процессов. Второй вариант является более продуктивным с точки зрения формирования эволюционной методологии стратегического менеджмента, так как накоплен бесценный категориальный аппарат, переводящий понятия эволюционной биологии на почву организационных экономических отношений.

Возможность междисциплинарного подхода обусловлена всеобщим характером (сущностным единством) процессов в природе (и в том числе в обществе и экономике) при разнообразии их проявлений у разных объектов исследования и даже у одного и того же объекта. Эти обстоятельства позволяют говорить о комплементарности (дополнительности) методов научного познания[11]. При том, что разные научные подходы имеют специфику, позволяющую учесть определенные грани исследуемого объекта, они всегда могут быть дополнены использованием других подходов, которые тоже позволяют

---

[10] Философский словарь: основан Г. Шмидтом. — 22-е новое, перераб от. изд. под ред. Г. Шифкоффа / пер. с нем. / Общ. ред. В. А. Малинина. — М.: Республика, 2003. С . 200.

[11] Там же. С. 215.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

проникать в его сущность. При этом терминология может быть как различной, так и очень близкой по содержанию понятий. Чтобы разобраться в этом, необходимо провести анализ категорий, которые необходимы для формируемой методологии-реципиента, решив вопрос о том, будет ли у них новое значение при переносе в другую понятийную совокупность. Здесь предлагаем использовать логическую схему, представленную на *рис. 1*.

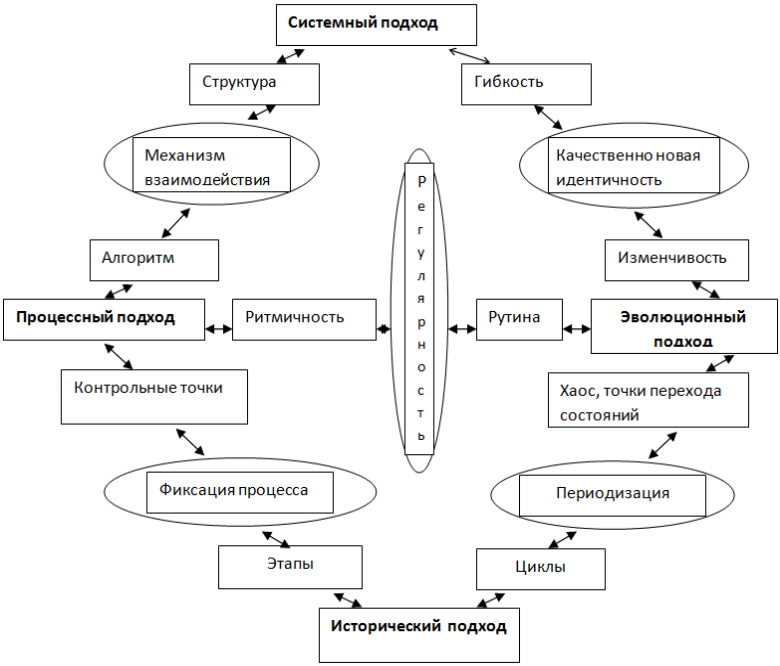

Рис. 1. Грани соприкосновения (взаимоперехода) основных методологических подходов к исследованию хозяйственной организации

Данная схема отражает представление автора о попарном соотнесении терминологии разных подходов. Она построена таким образом, что в центре выявляемого соотнесения поставлена общая базовая категория, имеющая в рамках каждого подхода определенные понятия для операционализации ее свойств. Варианты таких схем могут быть различными в зависимости от введенных понятий, подходов, целей и предмета исследования, представления о принадлежности понятий

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

к тому или иному подходу, концепции. Это своеобразный «кубик Рубика», тренажер для отработки терминологии междисциплинарного исследования. «Кубик» сложится, когда вводимые в концепции-донор термины получат ясность.

Модель методологии, лежащей в основе концепции реального менеджмента (*рис. 1*) может быть полезна исследователю для проверки того, насколько грамотно он использует или вводит терминологию. Например, регулярность более общее понятие, чем ритмичность. На *рис. 1* базовые категории вставлены в овальные рамки, так показано, что регулярность является более общим понятием. Что касается рутины и регулярности. Рутина является более общим понятием по отношению к регулярности, которая является одной из характеристик рутины, но это основное свойство рутины, так как без регулярности участия в человеческой деятельности рутина бы не существовала как явление вообще. По этой причине мы сочли возможным поставить в овал именно регулярность, что обеспечило ей, как это изображено на *рис. 1*, центральную роль в тренажере по отработке междисциплинарной терминологии.

Как видно из *рис. 1*, концептуальную платформу концепции реального менеджмента составляют 4 «кита» — методологии системного (в том числе мягких систем), процессного, исторического и эволюционного (в том числе экономической синергетики) подходов. Ни одна из них не в состоянии охватить всю глубину феномена хозяйственной организации, поэтому целесообразно говорить о необходимости моделирования их совокупного взаимодействия.

Еще одна сторона междисциплинарного исследования, которую необходимо продумать и обосновать, это — место создаваемой исследовательской программы в сообществе научных дисциплин, подходов, течений. Так, наше представление о соотношении экономических наук по их месту в освоении процессов динамики хозяйственной организации показано на *рис. 2*. Образно выражаясь — это «лесенка степени учета реальности».

Спускаясь «по лестнице» вниз, в фокус соответствующих наук последовательно попадают: отрасль, популяция предприятий отрасли, отдельное предприятие, конкретная проблема предприятия. Естественно, только в фокус, поскольку все они стремятся к системности и в той или иной степени

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

рассматривают взаимосвязи, явления, объекты, окружающие или составляющие главный объект.



Рис. 2. Иерархия научных дисциплин в координатах «степень обобщения/степень учета сложности (специфики)»

Вторая ось — близость моделей науки к экономической практике — от идеального уровня, претендующего на отражение сторон объекта исследования в снятом, обобщенном виде, до приближения к эмпирическому уровню, когда специфика реального объекта в той или иной степени присутствует в самой модели как ее обязательная характеристика. Здесь движение идет вперед — от идеальных оптимизационных моделей традиционной экономической теории к моделям эволюционной экономики, которые учитывают больше сложностей жизни хозяйственной организации, а от них — к реальному и регулярному менеджменту. Таким образом, концепция реального стратегического менеджмента является описательной (дескриптивной) прикладной концепцией с акцентом на эволюционную методологию. Отметим, что общий вектор эволюции представлений о ХО шел от оптимизирующего полезность субъекта (прескриптивные школы менеджмента) к обучающемуся на основе накапливаемого опыта (дескриптивные школы).

Специфику метода реального менеджмента составили: признание повседневности как механизма инкрементных про-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

цессов выработки согласованных действий, а стратегического управления постиндустриальной ХО — как специфического способа осуществления и рефлексии результатов повседневных коммуникаций, в результате которых создаются и используются знания о способах ведения предпринимательского дела, обеспечивающих ее функционирование в перспективе. Назначение стратега не в способности предугадать стратегические цели и способы их достижения заранее, до начала реализации им предначертанной стратегии, а в способности интегрировать в единое жизнеспособное целое те процессы коллективного научения, которые могут привести к формированию нового или модификации существующего способа ведения дела.

Введение фактора времени в научное исследование дает возможность определить само понятие реального управленческого процесса через его основные признаки — протекание в режиме реального времени и социальную укорененность в повседневной практике хозяйственной деятельности. В реальном стратегическом управлении характер регулярности подготовки решений изменяется в двух направлениях:

– во-первых, уходят от регулярности, которая подчинена календарному ритму разработки стратегического плана, заменяя ее работой в режиме online, то есть отслеживанием и распознаванием стратегических сигналов в процессе повседневной деятельности (изо дня в день);

– уходят от жестких формализованных управленческих процедур, заменяя их на инструменты когнитивного подхода и технологии организационного обучения (применение когнитивных карт, метафор для образного и многостороннего отображения проблемы; проведение в несколько туров процедур согласования разных подходов и выработки синтезированного варианта решения проблемы; одновременная разработка концептуальных и оперативных разделов плана).

Важная задача методологии междисциплинарного исследования — после определения сущности концепции реального стратегического менеджмента (наноуровень исследования стратегии), его предметной области (повседневность как арена деятельности специфических внутренне присущих организации процессов координации, протекающих в форме стратегической самоорганизации), объекта исследования (постиндустриальная организация) обосновать минимальный круг научных

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

дисциплин и их категорий, способных составить основу научного метода. Это необходимо определить до методологических заимствований, чтобы они были грамотными и продуктивными, не сползали в компиляцию и усложнение.

Теоретическую основу в данном случае составили наработки: экономики организаций[12]; эволюционной теории экономических изменений[13]; социологической теории обоснованного выбора[14]; дескриптивных теорий стратегического менеджмента[15]; теории предприятии как событийной системы[16]; теории стратегического менеджмента постиндустриальной эпохи (П. Друкер).

Таким образом, междисциплинарный подход является продуктивным методом формирования исследовательской программы в сфере стратегического управления повседневностью. Он позволяет расширить область исследования и выйти на описание тех аспектов процесса развития, в частности, хозяйственной организации, которые ранее не находились в фокусе рассматриваемой области науки. В данном разделе мы сформировали исследовательскую программу ядра концепции управления повседневностью. По мере раскрытия представлений о предмете, объекте, сущности научной концепции мы в дальнейшем выстроим иерархию необходимых категорий и понятий. Для этого проведем работу: 1) по установлению целесообразности придания терминам новых значений для использования в концепции-реципиенте, либо сохраним существующие в концепции-доноре значения; 2) по переводу терминов из разряда публицистических слов в категорию научных понятий (институционализация новых значений).

---

[12] Менар К. Экономика организаций: пер с фр. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. Фавро О. Экономика организаций// Вопросы экономики. 2000. № 5. С. 4–17.

[13] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Ричард Нельсон. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. — 474 с.

[14] Тевено Л. Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире // Вопросы экономики. № 10. — 1997. — С. 69–80.

[15] Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.

[16] Рюэгг-Штюрм Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. 1998. — № 5. — С. 103–107.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Концепция стратегического управления повседневностью хозяйственной организации

Научная концепция понимается нами как система научных положений (суждений, заключений), направленная на решение обозначенной проблемы, благодаря наличию у нее соответствующих присущих ей инструментов. Инструменты мы понимаем широко: принципы, технологии, методы, алгоритмы, методики, в том числе отдельные модели, понятия и т. п. Концепцию в этом значении мы раскроем в данном разделе.

Кроме того, концепция понимается и используется в тексте монографии как самостоятельное научное направление (т. е. как одна из форм организации знания). Далее в определении можно расшифровать требования к научному направлению, т. е. добавить первое определение концепции. Тогда получится, что концепция, как одна из форм организации знаний, — это самостоятельное научное направление с присущими ему: исследовательской программой, комплексом суждений и заключений и инструментарием, приспособленными для решения обозначенной проблемы. Для обоснования предлагаемого комплекса знаний в качестве научного направления необходимо позаботиться о формализации его научной программы (что мы сделали в результате методологических изысканий и отразили в первом разделе монографии), а также изложить теоретические положения (настоящий раздел монографии) и инструментарий (частично в этом разделе и частично в методическом разделе).

Кроме того, есть одно очень важное обстоятельство. То, что мы говорили раньше о концепции как одной из форм организации знания, касается необходимых атрибутов, а для того, чтобы доказать их достаточность для решения означенной проблематики, надо проделать практическую работу по решению проблем и привести ее результаты. Это заключительный раздел монографии, где показан результат применения методики программно-целевого планирования преобразования повседневности к решению практической управленческой задачи — к разработке ЦКП «Волгоградское взморье». Есть и другие результаты решения управленческих задач, которые были

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

получены нами раньше (см. список литературы). Что касается того, что ЦКП не реализована на практике, то это не является задачей даже прикладной науки. Реализацией ЦКП будет заниматься круг очерченных в программе лиц. Для практических результатов научной работы достаточно того, что предложенная программа представляет практический интерес, может быть принята или уже принята указанными ЛПР к реализации.

Итак, в предыдущем разделе мы указали на концепцию управления повседневностью как на самостоятельное научное направление, обозначив его как школу стратегий развития повседневности. Мы только провозгласили это, отметив, что это должна быть коллективная концепция, и определили ее предметную область как стратегическое управление повседневностью. На себя мы взяли посильную задачу разработки ее ядра — концепции СУ повседневностью хозяйственной организации (концепции реального менеджмента). Займемся теперь раскрытием содержания концепции реального менеджмента по существу теоретических наработок.

Для того чтобы выделить и определить реальный менеджмент как особое направление стратегического управления ХО (одну из школ стратегий), необходимо ввести основания для различения реальных процессов в хозяйственной организации и идеальных процессов, используемых для обозначения их противоположности. Под идеальными (идеализированными) процессами в данном аспекте логично понимать процессы, полученные путем умозаключений (теоретического и эмпирического моделирования), причем без относительно того, основаны ли они на практическом опыте, творческом воображении (интуиции) или на научных положениях (знаниях). Примером является абстракция человека экономического, введенная для обозначения лица принимающего оптимально выверенные решения по использованию ресурсов хозяйственной организации (ХО). Процесс принятия решений таким типом ЛПР будет идеализирован. В конечном итоге может быть и окажется, что решение было максимально верным, но то, как оно будет достигнуто, останется вне зоны наблюдения и исследования. Поскольку в науке есть разделение предметных областей, то для высокой теории может быть важен только сам результат, но этот исследовательский вакуум свидетельствует

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

о том, что должна быть такая научная дисциплина, в центре внимания которой реальный процесс должен находиться.

Реальный менеджмент, естественно, не отождествляется нами с самой практикой, эмпирикой жизнедеятельности ХО. Реальный менеджмент — это ее моделирование на приближенном к реальной действительности уровне. Сама повседневная практика (повседневность) изменчива, как вода, в которую нельзя войти дважды. Поэтому научное моделирование фиксирует изучаемый процесс, явление в их ключевом состоянии, в существенных точках, какими для реального менеджмента (РМ) являются, например, события. Таким образом, с точки зрения научного направления СУ, которое мы определяем как реальный менеджмент, реальные процессы — те, что закрепились и с определенной периодичностью возобновляются в жизнедеятельности хозяйственной организации, составляя основу для идентификации состояния самой организации через идентификацию ее повседневности[17]. Как видим, уже в этом определении повседневность рассматривается как экономическая категория и раскрывается через понятие рутины. Специально о категориях мы скажем ниже.

Научное направление менеджмента, в центре внимания которого находятся рутинизированные процессы и явления жизнедеятельности хозяйственной организации, мы назвали реальным менеджментом. Рассмотрение реальных процессов и явлений в качестве рутин (напомним, что рутина является категорией эволюционного подхода), указывает на то, что реальный менеджмент является эволюционным направлением в менеджменте.

Необходимо позиционировать реальный менеджмент по сравнению с другим эволюционным направлением в экономике, показать его теоретические основы, преемственность и особенности его метода, выявить новые возможности, которые он привносит в менеджмент.

Метод реального менеджмента — исследовать процессы жизнедеятельности хозяйственной организации как процессы эволюционно формирующиеся, отмирающие или

[17] Степочкина Е. А. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики [Текст]: монография / Е. А. Степочкина; Федер. гос. бюдж. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волгогр. гос. ун-т». — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2011. — 362 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

закрепляющиеся в хозяйственной практике в ходе поиска, проб и ошибок (хозяйственной организации как коллективного ЛПР) при взаимодействии с внешней средой. Проблематика (задачи исследовательской программы) реального метода — механизмы, факторы, циклы осуществления изменений, под воздействием которых происходит отбор, закрепление, трансформация (репликация), передача и заимствование, хранение, отмирание процессов и явлений (ресурсов, событий) хозяйственной жизни предприятий.

ХО как объект управления рассматривается реальным стратегическим менеджментом в качестве генератора такого способа хозяйственной координации в условиях турбулентной среды, который опирается на повышение продуктивности процессов самоорганизации ее повседневной жизнедеятельности. В связи с этим возникает еще один блок исследовательских задач реального менеджмента — рутинизированные в хозяйственной практике ресурсы, способы действий и сами действия по обеспечению жизнедеятельности организации. Теоретические и методические наработки реального менеджмента развивают способность управлять изменениями хозяйственной организации в ходе ее обучения новому поведению в складывающейся ситуации.

Отметим также, что реальный менеджмент — теоретическое эволюционное направление в менеджменте, которое имеет выход на практику через регулярный менеджмент, в частности — контроллинг. Регулярный менеджмент занимается постановкой постоянно возобновляемых задач и процессов (как в течение годовых, так и в течение более краткосрочных или долгосрочных циклов) в хозяйственной организации и получил широкое развитие в связи с автоматизацией и компьютеризацией управленческих технологий. Предметная область реального менеджмента шире, чем регулярного. Так категория «рутина», составляющая одно из базовых понятий реального менеджмента, кроме важного свойства регулярности воспроизводства имеет и другие существенные смыслы:

– рутина как механизм установления перемирия тех интересов членов организации, которые проявляются в процессе ее функционирования;

– рутина как основа поддержания опробованного согласованного режима и алгоритма работы предприятия в услови-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ях постоянно происходящих отклонений в ресурсах и условиях работы (то есть рутина в качестве традиции, института);

– рутина как способ существования, закрепления в повседневной деятельности, хранения и передачи опробованных и не поддающихся полному документированию знаний о согласованном функционировании организации; в обобщенном виде (т. е. рутина как ген, в котором закодирован определенный способ поведения, ведения дел).

Почему целесообразно выделить реальный менеджмент в самостоятельное направление внутри науки стратегического управления? С нашей точки зрения, есть объективные причины для этого. Во-первых, это отражает современные изменения в управлении предприятиями. Жизненный цикл товаров сокращается, по мере развития научно-технического прогресса ускоряются ввод новшеств и динамика организационных процессов. Возрастает потребность в технологиях и инструментах осуществления стратегических изменений, обеспечивающих гибкость реакции предприятия на изменения среды и согласованную сбалансированную трансформацию его параметров при переходе в новое состояние. Исследование динамики изменений опирается на эволюционный подход, который, как мы отмечали выше, широко используется в экономической теории. В частности, эволюционная теория экономических изменений, учитывает больше сложностей при моделировании изменений хозяйственной организации, чем традиционная экономическая теория, благодаря тому, что она специализируется на проблеме динамики и последовательно опирается на свой методологический подход. Она дает хороший пример для идентификации аналогичного по предмету исследования направления в менеджменте. Тем более, что в центре внимания эволюционной экономической теории «должны быть судьбы популяций или генотипов (рутин), а не судьба индивидуальных особей (фирм)»[18]. Поэтому реальный менеджмент может черпать в эволюционной теории экономических изменений (эволюционной экономике) теоретические корни, но исследовательская программа у него конкретизируется по-своему — механизмы и модели принятия решений о динамике конкретными хозяйственными организациями.

[18] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 432–433.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Соотношение экономических наук по месту в освоении процессов динамики хозяйственной организации, образно выражаясь, «лесенка учета реальности», показана *рис. 2*. Мы приводили его, но для удобства воспроизведем и здесь.

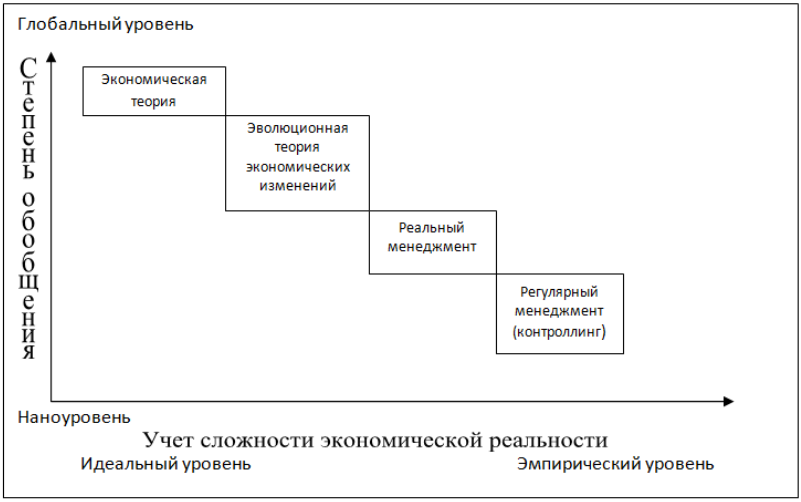

Рис. 2. (воспроизводится вторично) Иерархия научных дисциплин в координатах «степень обобщения» — степень учета сложности» (специфики)»

Рассмотрим более подробно «лестницу реальности», представленную на *рис. 2*. Пространство, в котором рассматриваются приведенные науки и их научные направления, образовано двумя осями, лучами зрения. Они обе характеризуют особенности методологий рассматриваемых наук. Первая ось (ось ординат) учитывает присущую данной науке (научному направлению) степень обобщения — от наноуровня до глобального уровня. Так, академик В. Л. Макаров отмечает, что исследования экономической теории претендуют на достаточную общность, «к которой привыкла наука, опирающаяся на дедуктивный метод»[19]. Эволюционная экономика, которую мы расположили ниже высокой теории, делает определенный поворот к использованию индуктивного метода: «В нашем анализе нет места концепции общественного оптимума. Цен-

[19] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 11.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

тральное место занимают идеи, что общество должно заниматься экспериментированием и что информация и обратная связь от этих экспериментов должны представлять главный интерес при задании направленности эволюции экономической системы»[20].

Закономерности экономической теории действуют на глобальном уровне, уровне отрасли и предприятия как такового. Эволюционная экономика находится на уровне популяций предприятий, из которых состоит отрасль: вспомним, что в центре ее внимания «должны быть судьбы популяций или генотипов (рутин), а не судьбы индивидуальных особей (фирм)[21]. Академик В. Л. Макаров определил метод эволюционной экономики — понять, как происходит процесс экономических изменений, основной объект изучения — совокупность (популяция) фирм в конкурентной рыночной среде. При изучении популяции фирм определяющее значение имеют: 1) правила поведения индивидуальной фирмы; 2) правила взаимодействия фирм между собой; 3) правила появления новых фирм и выхода из популяции (исчезновение)[22].

Судьба отдельных фирм находится в центре внимания менеджмента. Реальный менеджмент, как его эволюционное направление, исследует хозяйственный опыт любого единичного предприятия и опирается на индуктивный метод. Его наработки дают идеи и методы для решения отдельных проблем, связанных с развитием предприятия в тех или иных условиях, периодах его жизнедеятельности. Это осуществляется в рамках его прикладного направления — регулярного менеджмента (контроллинга). Таким образом, по лестнице вниз мы проследовали в следующем порядке — в фокусе соответствующих наук находятся: отрасль, популяция предприятий отрасли, отдельное предприятие, конкретная проблема предприятия. Естественно, только в фокусе, поскольку все они стремятся к системности и в той или иной степени рассматривают взаимосвязи, явления, объекты, окружающие или составляющие главный объект.

---

[20] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 434.

[21] Там же. С. 432–433.

[22] В. Л. Макаров. Предисловие к русскому изданию кн.: Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 10.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Вторая ось (ось абцисс) — близость моделей науки к экономической практике — от идеального уровня, претендующего на отражение сторон объекта исследования в снятом, обобщенном виде, до приближения к эмпирическому уровню, когда специфика реального объекта в той или иной степени присутствует в самой модели как ее обязательная характеристика. Стремится ось к эмпирическому уровню, к самой экономической реальности, хозяйственной практике которая «богаче любых теоретических построений»[23]. Теперь будем двигаться вперед — от идеальных оптимизационных моделей традиционной экономической теории к моделям эволюционной экономики, которые учитывают больше сложностей жизни хозяйственной организации, а от них — к реальному и регулярному менеджменту.

По сравнению с традиционной экономической теорией эволюционная экономика делает шаг вперед к реальной хозяйственной практике. Методология эволюционной экономики исходит из того, что «не существует такого невидимого процесса, который каким-то образом берет верх над действующими в реальных фирмах механизмами принятия решений и подменяет их результаты выводами из ортодоксальной теории»[24]. «Чем больше мы узнаем об истинном поведении фирм, тем лучше мы сможем понять законы эволюционного развития, которые управляют более крупными системами, включающими много фирм, взаимодействующих в определенной селекционной среде. В частности, рутины, на самом деле применяемые коммерческими фирмами, представляют широкое поле для исследований, из которых эволюционное теоретизирование, в идеале, может черпать необходимую эмпирическую дисциплину»[25].

Отметим особенности методологии эволюционной экономики, которые позволили Ричарду Нельсону и Сиднею Уинтеру позиционировать ее как самостоятельное направление в экономической теории:

– ограниченная рациональность ЛПР: «Поскольку рассмотреть все альтернативные варианты невозможно, должны быть

---

[23] В. Л. Макаров. Предисловие к русскому изданию кн.: Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 11.

[24] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 443.

[25] Там же. С. 442.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

какие-то довольно-таки механические процедуры, применяющиеся для того, чтобы быстро сузить фокус внимания до небольшого множества альтернатив, а затем нацелиться на обещающие элементы этого множества… политика в действии, не будучи ни в коем смысле оптимальной, в то же время склонна чутко реагировать на ключевые переменные, влияющие на эффективность»[26];

– в центре внимания находится не состояние равновесия, а механизм изменения поведения фирм: «эволюционный подход… ставит во главу угла проблемы изменений»[27];

– признается принципиальное разнообразие фирм: «эволюционная теория по самой своей сути теория динамическая, и многообразие фирм является ее ключевой характеристикой»[28];

– идея организационной рутины — всего того, что с определенной регулярностью «фирма делает сейчас или проделала недавно»[29]; «в любой период времени организации обладают встроенным множеством способов ведения дел и способов определения, что делать»; «то, что, поведение фирмы управляется рутиной, не означает ни неизменности, ни неэффективности поведения»[30]; рутина проигрывается бессознательно, автоматически, поэтому в принципе не может быть формализована в полной мере;

– вместо оптимизации идет поиск осуществления изменений путем проб и ошибок;: поиск как «обозначение всех видов деятельности организаций, которые связаны с оценкой текущих рутин и могут привести к их модификации, более радикальным изменениям или полной замене… Эти виды деятельности сами отчасти рутинны и предсказуемы, но они носят также и случайный характер как с точки зрения создателя модели, так и с точки зрения самой организации, их предпринимающей… Рутины поиска стохастически[31] порождают мутации»[32];

– ведущая роль в формировании хозяйственной политики фирм отводится внешней селекционной среде: «это ансамбль

---

[26] Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000. С. 286.

[27] Там же. С. 446.

[28] Там же. С. 434.

[29] Там же. С. 432.

[30] Там же.

[31] Случайный, вероятностный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно (Сл. ин. слов, с. 582).

[32] Там же.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

факторов, воздействующих на благополучие организации, и тем самым на ее рост или сокращение. Селекционная среда частично определяется условиями, внешними относительно фирм в данной отрасли или секторе экономики, например условиями спроса на продукцию и предложения факторов производства, но также и характеристиками и поведением других фирм»[33]. Дифференциация роста играет роль механизма отбора в отрасли; а отдельные рутины играют роль генов; «гибкость рутинизированного поведения ограничена и… изменения окружающей среды могут вынудить фирмы рискнуть самим своим существованием при попытке модифицировать свои рутины»[34];

– экономической системе присуща преемственность во времени: возможность понять и научиться предсказывать поведение крупной хозяйственной системы «основывается на том обстоятельстве, что системе присуща преемственность во времени. Соответственно наша задача — понять структуру и источники этой преемственности[35];

– методологическое единство с институциональной экономикой: «процесс институционального развития является эволюционным процессом, стыкующимся с процессом эволюции фирм и отраслей и родственным этому процессу. Это — инкрементный[36] процесс движения ощупью, при котором состояние на каждый день вырастает из реальных обстоятельств дня предыдущего, процесс, которому присуща огромная степень неопределенности». Задача эволюционного анализа состоит в исследовании и «сопоставлении существующих институциональных структур и разработке альтернативных вариантов, обещающих более результативное функционирование в реальной ситуации, как она есть. При этом необходимо «со-

[33] Случайный, вероятностный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно (Сл. ин. слов, с. 582).

[34] Там же

[35] Там же. С. 436.

[36] Управленческой концепцией обучения введено понятие «инкрементальный» (инкрементный) — постепенный, последовательно осуществляющий небольшие изменения, требующие определенного времени. См.: Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. С. 152.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

блюдать большую осторожность, учитывая, что институциональные изменения могут порождать важные непредсказуемые эффекты»[37];

– прочная связь теоретического моделирования с хозяйственной практикой: «в эволюционной теории окончательная дисциплина представления поведения фирм предполагается эмпирической»[38], в частности рутины, на самом деле применяемые коммерческими фирмами, представляют широкое поле для исследований и теоретических обобщений; «интерес к количественным оценкам механизма отбора — фактор, направляющий эмпирические исследования»[39].

Менеджмент, в отличие от экономической теории, несет ответственность за судьбы конкретных предприятий, поэтому в рассматриваемой «лестнице реальности» реальный менеджмент погружен в исследование институциональных и эволюционных процессов на самом деле происходящих на микроуровне. Если эволюционная экономика наблюдает и обобщает эмпирический материал о судьбах «способов ведения дел», то реальный менеджмент должен иметь в своем арсенале научные методы конструирования динамики этих способов ведения дел, то есть «простых» и эффективных механизмов принятия стратегических решений о динамике.

Методы и модели реального менеджмента вырастают из конкретных проблем хозяйственной жизни и направляют их решение шаг за шагом. Так, метод синхронной оптимизации обеспечивает скоординированную динамику параметров предприятия[40], служит теоретической основой для сбалансированной системы показателей, обеспечивая их количественную сбалансированность, а не только по составу. В свою очередь, регулярный менеджмент занимается внедрением и компьютерной проработкой моделей реального менеджмента

---

[37] Нельсон, Ричард Р., Уинтер, Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Ричард Нельсон. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. С. 436.

[38] Там же. С. 442.

[39] Там же. С 444.

[40] Степочкина Е. А. Стратегии синхронной оптимизации технико-экономических показателей предприятия// Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. 2011. № 1(18). С. 88–95.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

для регулярного их воспроизводства в хозяйственной практике[41].

Проблематика реального менеджмента:

– теоретические основы конструирования регулярно воспроизводимых процессов функционирования и динамики хозяйственных организаций;

– разработка критериев, методов, моделей и инструментария научного управления реальными изменениями хозяйственной организации; что предполагает фиксацию качественных переходов состояния предприятии и их последствий, отслеживание изменений в разрезе основных событий, ключевых решений по основным рабочим местам менеджеров;

– теоретические и прикладные исследования реально использованных действий; в частности: их организационных форм, бизнес-процессов, а также механизмов, факторов, сил, под воздействием которых они формируются, изменяются, замещаются новыми; накопления и передачи опыта ведения дел;

– совершенствование и предложение новых «способов ведения дел» конкретными организациями, в частности: методическое и инструментарное обеспечение динамичности и гибкости поведения хозяйственной организации;

– теоретические и прикладные исследования процессов формирования, изменения и механизмов функционирования институциональной среды бизнеса, изменения границ предприятий, способов и форм их взаимодействий между собой; изучение и предложение способов активного влияния предприятий на изменение институциональной среды бизнеса;

– описание и анализ жизненных циклов организации, ее подсистем и элементов; их количественных и качественных характеристик;

– исследование и моделирование инновационных процессов в хозяйственной организации: видов, причин, характера, глубины, регулярности, темпов инноваций, рисков, связанных с переходом количественных изменений в качественные.

---

[41] Степочкина Е. А. Традиционные и инновационные факторы контроллинга производственной мощности: постановка задачи// Контроллинг. 2010. № 2(35). С. 12–18; Степочкина Е. А., Терехина М. А. Мониторинг эффективности инвестиционного капитала промышленного предприятия// ПТПУ. 2011. № 2. С. 40.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Проблематика регулярного менеджмента:

– обоснование и реализация стратегий сбалансированного изменения параметров предприятия под воздействием складывающейся ситуации во внешней среде;

– разработка и реализация целевых программ качественного изменения хозяйственной организации;

– планирование сценариев развития бизнеса по ключевым событиям и контроль за их ходом;

– анализ, прогнозирование и мониторинг изменений институциональной среды, подготовка предложений по организации/реорганизации взаимодействий с внешними агентами.

Беря на вооружение постулаты эволюционной экономики, реальный менеджмент в виду сложности объекта исследования — динамики процессов жизнедеятельности хозяйственной организации — не ограничивается только этим подходом. Теория мягких систем, синергетика дополняют его методологические основы. Кроме того, проблемы эволюции с точки зрения отдельной фирмы выглядят по-другому, нежели на уровне популяции. Для решения проблем выживания и роста, когда у контрагентов предприятия есть выбор между ним и ему подобными, недостаточно одного эволюционного подхода.

Из теории мягких систем в полном согласии с эволюционной методологией принимаются следующие научные положения. Во-первых, неполная детерминированность части целым. У элементов и подсистем сохраняются в действующем рабочем состоянии свойства, не являющиеся необходимыми для достижения целей системы в целом. Второе — сознательно поддерживаемое необходимое разнообразие в хозяйственной организации, например, — в стилях управления, конкурентных преимуществах, ресурсах и других характеристиках отдельных структур. Это разнообразие рассматривается как источник ее обновления. Третье, система может проявлять эти «теневые» свойства и поэтому является менее предсказуемой, по сравнению с жестко структурированной системой, с точки зрения конкретных форм, способов и других проявлений ее развития. Четвертое — у мягкой системы имеется проблема самоидентификации и сохранения устойчивости ее состояний в процессе развития. Поскольку она обладает высокой потенциальной изменчивостью для нее более актуально поддержание способности

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

к закреплению достигнутых состояний, как вывод, хозяйственная организация, рассматриваемая с позиции теории мягких систем, способна к самоорганизации в том смысле, что имеет источник развития внутри себя самой, а не только направляется вешней средой в своей эволюции.

Вопрос о взаимоотношениях хозяйственной организации с внешней средой в ситуации преобразований, в которых находится российское общество последние два десятилетия, теоретически проработан синергетикой — наукой о самоорганизации систем. В реальном менеджменте важность применения концепций синергетики, в частности, вызвана примерами того, как предприятия отказавшись от стратегий, не поддерживаемых более влиятельными структурами, при изменении ситуации в благоприятную сторону сами оказывались не готовы к решительным действиям. С точки зрения синергетики в процессе преобразований есть такие ситуации, когда повлиять на систему в целом может ее отдельный элемент, то есть предприятие может занять активную позицию по отношению к вешней среде. В этих случаях не среда его обитания определяет развитие предприятия, а предприятие становится «точкой роста», распространяет на другие предприятия свой способ ведения дел, активно участвует в создании институциональной среды, может быть, не представляя себе последствий на мезо уровне. То есть сама вешняя селекционная среде не только формирует, но и формируется, в том числе «снизу». Таким образом, селекционная среда в экономике гораздо подвижнее, чем в биологии, и находится под непосредственным влиянием элементов, ее составляющих. Всегда можно найти силы, которые сами или через других акторов формируют институциональную среду, организующую, направляющую поведение хозяйственных организаций.

Рассмотрим принципы концепции реального менеджмента.

В условиях турбулентности среды стратегия развития хозяйственной организации обретает конкретные направления и формы ведения дела только в процессе проведения экспериментов с отдельными звеньями бизнес-цепочек. Обратные сигналы от контрагентов поступают с любой периодичностью, нередко опережая сигналы от ранее произведенных действий. Осуществляемая ежедневно, в том числе на уровне исполнителей, рефлексия обратных связей затрудняется. Умение лидера

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

организации и его команды выявить в повседневном течении хозяйственной жизни и поддержать те сигналы, которые могут привести к созданию нового способа ведения предпринимательской деятельности, становится актуальным конкурентным преимуществом. Какие принципы управления повседневностью могут помочь руководителю в работе в данных условиях?

По определению О. В. Козловой «принцип представляет собой формулировку требований закона, даваемую в прикладных целях»[42]. Теория стратегического управления обладает большим потенциалом развития за счет умения использовать теоретические наработки других дисциплин, в частности эволюционной экономической теории. На основе исследовательской программы реального стратегического менеджмента, категорий и теоретических положений (основанных как на междисциплинарном подходе, так и на собственной развивающейся теории стратегического менеджмента), можно предложить формулировки следующих принципов реального стратегического менеджмента.

Первый принцип связан с введением понятия «повседневность» в теорию и практику стратегического управления постиндустриальной организацией. В реальном стратегическом менеджменте это — базовая категория, отражающая представление о повседневности как о среде протекания совокупности процессов постоянно возобновляемой координации, естественных с точки зрения ее природы. В основе этих процессов лежат способности как участников, так и хозяйственной организации в целом (как коллективного актора) к общению, отработке приемов профессионального мастерства (в т. ч. взаимодействий), обучению (получению и использованию знаний о способе ведения дела). Принцип заключается в признании важной роли повседневности как механизма регулярно возобновляемой координации при одновременном протекании оперативных, тактических и стратегических процессов и взаимной настройки их элементов изо дня в день.

Исследования по менеджменту, как правило, сосредоточены на кристаллизации из жизненного «сырья» идеальных типов путем вычленения из многообразия практик и описания удачных

---

[42] Организация управления социалистическим производством / Н. Д. Байков, Р. Н. Ботавина, Р. Дрехслер и др.: под ред. О. В. Козловой, С. Градецкого. — М.: Экономика, 1987. С. 23.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

приемов, инструментов, технологий принятия решений. Они также заключаются в конструировании эффективных управленческих технологий на уровне принципиальных моделей и алгоритмов. Говоря о реальном стратегическом управлении, данный принцип подчеркивает погружение исследователя в многослойный организационный контекст и необходимость (по мере наработки соответствующего инструментария) исследования механизма сосуществования многообразия разнородных контуров (схем) взаимодействий. В этом его практическое приложение, которое опирается на признание инкрементального характера процесса обучения способам ведения дел.

Второй принцип исходит из того, что философскую основу исследования повседневности хозяйственной организации (ХО) составляет эволюционизм. Согласно этому принципу источник развития находится как во вне, так и внутри организации, а успех развития заключается в нахождении продуктивного (с точки зрения результата) способа соединения факторов внешней и внутренней среды.

Считается, что ведущую роль в развитии хозяйственной организации играет внешняя среда. Второй принцип подчеркивает, что это не совсем так и дает свое представление об этом. О более сложном учете организацией влиянии внешней среды говорит и К. Менар. В частности, К. Менар указывает на фундаментальное отличие хозяйственных организаций от биологических феноменов. Признавая давление внешней среды решающим фактором для появления новых рутин, он отмечает, что «взаимоотношения со средой превращают рутинные процедуры в фактор инноваций, побуждая к новым комбинациям имеющихся видов рутины, производя новые рутинные процедуры»[43]. «Значительная часть изменений, воздействующих на строение организаций или на отношения… и на правила межорганизационной координации, являются следствием стратегии переговоров»[44]. Таким образом, создание нового способа ведения дел происходит в процессе взаимного влияния организации и ее контрагентов друг на друга и поиска приемлемого для сторон

[43] Менар К. Экономика организаций: пер с фр. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. С. 139.

[44] Там же. С. 142.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

соглашения — так второй принцип раскрывает способ соединения факторов внешней и внутренней среды.

Практическая реализация второго принципа — реальный стратегический менеджмент интересуется не только конечным результатом — готовым способом ведения дел и механизмом управления, а, в первую очередь раскрытием того, как происходит взаимное приспособление друг к другу их элементов во внешней и внутренней средах. Например, каким образом происходит налаживание совместной работы двух фирм, объединившихся в одно юридическое лицо[45], «как в повседневной практике проявляются обучение, понимание и компетентность»[46], каким образом настраиваются друг на друга в интегрированном целом элементы механизма внутрифирменного управления. Отвечая на последний вопрос, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд отмечают, что «определение и использование наилучшей практики — это постоянный процесс, а не конечный результат»[47].

Третий принцип — когнитивную (ментальную) основу реального менеджмента составляет стратегическое мышление, на основе которого формируется функциональная триада процесса реального стратегического менеджмента: «стратегический анализ», «стратегический синтез» и «стратегическое выполнение». Ведущую роль играет стратегический синтез. Практическая реализация принципа — параллельное выполнение ранее считавшихся последовательными действий, решений, когда те элементы бизнес-цепочки, которые найдены, уже работают, а другие еще находятся в стадии экспериментирования.

Четвертый принцип — в качестве важного объективно действующего фактора (упорядочивающего согласованное функционирование ХО) выступает стремление к пропорциональности, к установлению множественной и подвижной соразмерности.

---

[45] Рюэгг-Штюрм Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5. С. 103–107.

[46] Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. С. 102.

[47] Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С. 489.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Сбалансированность рассматривается как конкретное состояние соразмерности. В практическом плане данный принцип предполагает, в частности, адаптацию технологии целевого управления на основе ССП к уровню повседневности (что дает ключ к решению сложного вопроса обоснования первичного набора показателей, используемых исполнителями в процессе ежедневного обучения способу ведения дела).

Пятый принцип — специальное требование институционализации в повседневности процессов стратегической деятельности и подсистемы стратегического выполнения. Традиционный подход в технологии стратегического управления (работающий в условиях, когда изменения можно заблаговременно предвидеть, подготовить реакцию на них, и оценить ее результаты): первая фаза — формирование стратегии, вторая фаза — ее реализация. Когда ставка делается на кардинально новое решение, предсказать последствия таких действий трудно. «При стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование… Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если даже у нее создана… подсистема стратегического планирования, но нет… подсистемы стратегического выполнения»[48]. Чтобы понять, что представляет собой «стратегическое выполнение» в повседневности, вспомним Г. Минцберга: «Мы испытываем наши решения и постепенно сводим оказавшиеся эффективными эксперименты в жизнеспособные шаблоны, которые становятся стратегиями»[49]. На практике принцип означает постоянный мониторинг актуальности стратегических инициатив.

Шестой принцип — провозглашение логического инкрементализма в качестве формы стратегической рациональности. Этот принцип означает, что в условиях турбулентного характера динамики среды формальные процедуры стратегического планирования, подчиненные календарной регулярности, упрощаются или отсутствуют вообще. Им на смену приходит обуче-

[48] Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 11.

[49] Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. С. 205.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ние действием, рутины поиска в режиме онлайн. В частности, Ч. Ханди отмечает, что «изменения начинаются с мелких инициатив, которые оказываются эффективными»[50]. Рациональность проявляется в минимизации риска за счет серии небольших экспериментов, предшествующих стратегическим целям и программам. Применение принципа — разработка методик экспериментирования с элементами бизнес-цепочки и рефлексии (распознавания) сигналов обратной связи в повседневности.

Поскольку реальные процессы мало изучены, становление концепции их исследования будет способствовать реализации когнитивной функции ХО в постиндустриальном обществе. В частности, обучение способам введения предпринимательского дела (СВД) будет рассматриваться как инкрементный процесс, когда бизнес-идея, новое качество самой ХО и все составляющие ведения бизнеса формируются постепенно и в полном соответствии друг с другом

Специфика исследовательской программы реального менеджмента проявляется в:

– междисциплинарной природе его научного метода;

– расширении задач до понимания природы и назначения ХО в обществе, раскрытия механизма того, как они реализуются в постиндустриальном обществе;

– анализе стратегических процессов как способа осуществления и рефлексии повседневных предпринимательских коммуникаций исполнителями, то есть на наноуровне экономики;

– выделении функции стратегического синтеза, которая раскрывает роль стратега в процессе организационного обучения способу ведения дела, а также механизмов, обеспечивающих ее выполнение.

Основными понятиями реального менеджмента являются повседневность, инкрементность, регулярность, гетерогенность, сбалансированность.

Как известно, структура системы теоретических понятий основана на принятой в науке их иерархии по степени обобщения: сущности первого порядка — наиболее общие, называемые

[50] Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. С. 331.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

базовыми или категориями, и сущности второго и более низких порядков, которые служат для операционализации, раскрытия отдельных сторон, признаков сущностей более высокого по степени обобщения порядка. В соответствии с этим, в рассматриваемой концепции к базовым категориям относятся «повседневность» и «гетерогенность». Выбор этих категорий продиктован тем, что они отражают специфику, как самой постиндустриальной хозяйственной организации, так и турбулентного характера динамики внешней и внутренней составляющих среды ее функционирования. Они отражают специфику реального менеджмента и образуют первый пояс категориального аппарата. Это уровень метода исследования.

В настоящее время повседневность широко исследуется в социологии (приведет ли это к формированию самостоятельного течения в составе этой научной дисциплины, покажет время). Акцент на исследования наноуровня характерен и для естественных наук, для которых время признания результатов этой работы уже пришло, примером тому нобелевские премии по исследованиям в области молекулярной физиологии и медицины. Для того, чтобы оставаться в предметной области стратегического менеджмента, нужно четко указать привязку исследований наноуровня стратегии к отношениям и процессам управления, отделяющим их от тех отношений, явлений и процессов, которые изучают социология, психология, когнитология и другие дисциплины, интересующиеся механизмами развития хозяйственной организации. Это обезличенные (в отличие, в частности, от предмета социологии) процессы координации деятельности двух или более участников хозяйственной организации. Необходимость в координации была причиной появления управления организацией как самостоятельного специфического вида деятельности. Поэтому базовые понятия будут рассматриваться с точки зрения их влияния на эффективность внутри- и межорганизационной координации.

Второй уровень системы показателей — сущности, служащие для операционализации базовых понятий. Это уровень принципов, преображающих теоретические наработки в четкие формулировки, пригодные для решения специфических проблем (в частности, возникающих в практике стратегического

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

управления развитием постиндустриальной организации на наноуровне). Для раскрытия свойств повседневности использованы понятия «регулярность», «организационные рутины», «инкрементный процесс». Для характеристики отдельных свойств гетерогенности служат «сбалансированность» и «компромисс». Это открытый к дополнению список показателей.

Третий уровень категориального аппарата — уровень показателей, необходимых для полевых исследований. Они могут быть подразделены на два уровня. Более общие могут служить для характеристики отдельных направлений полевых исследований, а конкретные будут вводиться для проведения конкретных наблюдений, экспериментов уже самими исследователями. Естественно, список этих понятий будет самым большим и динамично пополняемым. В частности, для раскрытия отдельных сторон регулярности (стратегических процессов) мы предлагаем использовать ее деление на два типа: календарная регулярность стратегических процедур (подчинены ритмичности календарно наступающих периодов — ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т. п.) и регулярность в режиме онлайн (в любой момент — постоянно, изо дня в день). Видно, что для операционализации регулярности был использован также показатель ритмичности. Причем конкретных индикаторов ритмичности, в свою очередь существует много. Примером операционализации понятия «сбалансированность» может служить структура целого, состоящего из набора элементов.

Приведем определения основных понятий.

Повседневность жизнедеятельности организации — среда протекания естественных процессов выработки согласованных действий.

Гетерогенность среды — совокупность одновременно существующих процессов и явлений разной природы.

Регулярность — постоянная возобновляемость процессов и явлений.

Организационные рутины — отработанные в процессе постоянного воспроизводства в изменяющихся условиях феномены хозяйственной организации, не вызывающие сбоев взаимодействий.

Сбалансированность — конкретное проявление всеобщего закона пропорциональности как стремление к соразмерности и упорядоченности процессов и явлений.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

При использовании понятий междисциплинарного исследования были использованы три пути: а) понятия не используются в научных целях ни в стратегическом менеджменте, ни в родственных научных дисциплинах — формулируется необходимое для раскрытия сущности явлений определение (например, повседневность); б) термины уже используются в менеджменте, но не в научных целях — институционализация их к качестве научных понятий (например, рутина); в) понятия пришли из других дисциплин — обоснование либо полного заимствования, либо необходимой трансформации их смысла в формируемой методологии (регулярность, инкрементный процесс, сбалансированность, гетерогенность).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Методики управления повседневностью

Специфика и важность данного раздела монографии в том, что в нем мы переступаем из области теоретической науки в область прикладной науки. Давайте посмотрим, с каким багажом знаний мы входим в прикладную область реального менеджмента. В чем ценность концепции для прикладных разработок, осуществляемых на ее основе? Под этим углом зрения задача теоретической части исследования — методологических изысканий и теоретической работы — вооружить управленца повседневностью знаниями, достаточными для разработки и использования управленческого инструментария.

Приступим к рефлексии знаний, с которыми мы пересекаем границу между кабинетной и прикладной областями концепции реального менеджмента. Исследовательская программа концепции реального менеджмента представлена в *табл. 1*.

Табл. 1

Исследовательская программа концепции реального менеджмента

Исследовательская программа концепции реального менеджмента	Проблематика концепции реального менеджмента (РМ): турбулентный характер внешней среды функционирования постиндустриальной ХО и повышение в связи с этим сложности стратегического планирования потребовали: – изменения характера процесса управления ХО (экспериментирование со способами ведения предпринимательского дела) и организации стратегического планирования ХО (отход от календарной регулярности процедур стратегического планирования к планированию стратегии в режиме реального времени), то есть организация СУ как инкрементного процесса; – изменения природы ХО в турбулентной среде (обучающаяся в режиме online организация) и назначения ХО в обществе (функция институционального и коммуникационного строительства становится важной общественной функцией постиндустриальной ХО).
	Предметная область концепции РМ: исследование на междисциплинарной основе природы и назначения ХО в постиндустриальном обществе и раскрытие того, каким образом она в повседневной деятельности получает и реализует знания о способе ведения дел, обеспечивающие ее функционирование в перспективе.
	Объект исследования — постиндустриальная хозяйственная организация (ХО).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание табл. 1

Исследовательская программа концепции реального менеджмента	ХО как генератор такого способа хозяйственной координации в условиях турбулентной среды, который опирается на повышение продуктивности процессов самоорганизации ее повседневной жизнедеятельности.	ХО как продуцент повседневности, т. е. как продуцент координационной среды, в которой выстраиваются каждодневные практики (рутины) поддержания жизнедеятельности ХО путем обучения способам ведения дел.
	Сущность предлагаемого решения проблемы: для раскрытия процессов обучения ХО способам ведения дел необходимо рассматривать стратегическое управление в контексте повседневности, то есть ввести повседневность в качестве категории в концепцию стратегического управления ХО.	

Как видно из *табл. 1*, повседневность является базовой категорией концепции реального менеджмента. Это координационная среда, в которой выстраиваются каждодневные привычные практики (рутины) поддержания жизнедеятельности ХО путем обучения способам ведения дел. На основе этой категории можно выстроить иерархию понятий реального менеджмента, что отражено в *табл. 2*.

Табл. 2

Операционализация базовой категории реального менеджмента

Повседневность рассматривается как	
координационная среда	процесс обучения способам ведения дел
рассматриваются как (1-й уровень дезагрегации):	
совокупность механизмов и цепочек координации	процесс постоянных проб и ошибок, рефлексии и закрепления практик
рассматриваются как (2-й уровень дезагрегации):	
1) достижение компромисса между внутриорганизационными мирами разной природы; 2) проговаривание (обсуждение) событий	инкрементный процесс — постепенный, последовательно осуществляющий небольшие изменения, требующие определенного времени.
рассматриваются (3-й уровень дезагрегации):	
события — наиболее значимые факты (случаи)	итеративный процесс программно-целевого планирования — циклический процесс достижения целей

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание табл. 2

Повседневность рассматривается как	
операционный уровень (проявление в практике управления)	
поток фактов (случаев)	отдельные итерации: исполнители, цели, мероприятия, выполнение

Приведенные в *табл. 2* показатели операционного уровня используются в алгоритмах и методиках работы с рутинами, они непосредственно наблюдаются в повседневности. Алгоритм итеративного процесса разработки и выполнения ЦКП будет показан на *рис. 4*.

Есть несколько уровней работы с рутинами. Первый — идентификация, формирование и продвижение простых рутин. Второй — идентификация, формирование и продвижение сложных (составных) рутин.

Методики, предназначенные для первого уровня работы с рутинами, связаны с самыми простыми или первичными рутинами (традициями) — это привычка и состояние. Они взаимосвязаны, но как единицы наблюдения рутин являются самостоятельными субстанциями. Например, привычка чистить зубы может сопровождать человека всю жизнь, а состояния его организма, психики и прочих систем при этом могут проходить свои специфические этапы — рождение, младенчество, детство и т. д. На каждом из вышеперечисленных этапов привычка тоже проходит свой жизненный цикл от рождения до становления и отказа (например, при депрессии). По этой причине описывать их и управлять или корректировать их мы будем отдельно, как два самостоятельных объекта стратегического управления повседневностью. Хотя, если с методического уровня исследования подняться на уровень теории и терминологии, то и привычное состояние человека и привычное действие являются по существу привычками. На методическом уровне мы их разделяем, так для наблюдения будем использовать разные приемы. Изучению каждого из этих видов первичных рутин соответствует свой прием, исходящий из особенностей их природы.

Привычки рассматриваются как краткосрочные действия (первичные простые виды активности), например, выкурить сигарету, повесить полотенце на плечо при работе на кухне (чтобы удобно было вытирать руки), привычка смотреть (или не смотреть) под ноги при ходьбе и т. п. Простые привычки

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

могут сложиться в некий ритуал, например ритуал отхождения ко сну и т. п. В методиках работы с привычками мы будем использовать прием хронометража. Прием представляет собой замер секундомером времени выполнения набора рабочих операций (микродвижений), доведенных до автоматизма.

В методиках работы с состояниями мы будем использовать прием, который называется «фотография рабочего дня». Он заключается в том, что на временную сетку наносится все, что произошло (действия работника, отдых, ожидание, протекание естественных процессов, не требующих вмешательства работника) в течение определенного времени, как правило, в течение рабочего дня или смены. Это связано с тем, что состояние рассматривается как процесс, и протекание его описывается не действиями человека, а восприятием этого процесса органами чувств человека, его психикой. Например, у метеозависимого человека каждая магнитная буря сопровождается привычным недомоганием. Для описания этого состояния необходим более широкий набор информации, чем при замере микродвижений секундомером. Запись в хронологическом порядке в течение суток факторов, влияющих на состояние метеозависимого человека в корреспонденции с описанием его недомогания, и будет отчетом о наблюдении с использованием приема фотографии рабочего дня. То есть мы видим, что разделение привычек на автоматически выполняемые действия (собственно привычки) и состояния имеет прикладной смысл, имеется необходимость их разделять на методическом уровне с целью идентификации каждой из них и представления полной картины повседневности человека.

Хронометраж и фотография рабочего дня применяются в организации и оплате труда. Внедрение этих приемов в данную область сделало ее наукой, то есть научной организацией труда (НОТ). Хронометраж также используется при подготовке спортсменов там, где достижения определяются скоростью. То есть это хорошо известный прием, и мы его тоже будем использовать при работе с повседневными привычками, но не только его. Что касается фотографии рабочего дня (описания протекания работ во временной сетке), то этот прием похож на знакомое многим ведение дневника событий. Только в фотографии рабочего дня более скрупулезно отмечаются начало каждой работы, процесса, перерыва и т. п. Этот прием мы будем использовать при работе с состояниями объекта управления, но не только его.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Для работы со сложными рутинами необходимы специально подобранные приемы, оформленные в специфические методики. Сложные рутины состоят (как матрешки) из ряда простых рутин. Если простые рутины описывают отдельные стороны повседневности (бытования), то сложные (составные) рутины представляют собой целостные картины повседневности на уровне бытования, как отдельных людей, так и целых хозяйственных организаций и территорий. Они формируют базовую конструкцию, основную структуру повседневности. К сложным рутинам относятся образ жизни, способ ведения предпринимательского дела, стиль работы руководителя или чиновника и другие.

Бытование сложных рутин находится под влиянием определенных сил. По этой причине в методики проведения работ со сложными рутинами входят механизмы (институты) и технологии стратегического управления повседневностью. Механизмы и технологии СУ повседневностью — это инструменты влияния рутин на стратегические преобразования действительности.

В качестве обобщения того, что мы сказали о сложных рутинах, представим иерархию рутин (см. *рис. 3*).

Как показано на *рис. 3*, образ жизни и связанный с ним образ мышления человека со временем вырабатывают стереотипы поведения, мышления и общения. Они выражаются в отдельных привычных поведенческих практиках, на которые их можно разложить. Поведенческие практики в свою очередь состоят из отдельных привычек действия и состояния. Привычки можно разложить на отдельные приемы, доведенные до автоматизма. Таким образом, от сложных рутин мы спустились на уровень простых, первичных. По этой схеме можно двигаться и снизу вверх, когда привычки в конечном итоге управляют образом жизни и мысли.

Последовательность работы со сложными рутинами и методики, соответствующие каждому ее этапу выглядят следующим образом:

– разложение сложных рутин до уровня привычек (см. *рис. 3*);

– фиксация, описание привычек;

– идентификация (распознавание) привычек;

– преобразование простых рутин, например, коррекция действующих привычек или продвижение и закрепление новых.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

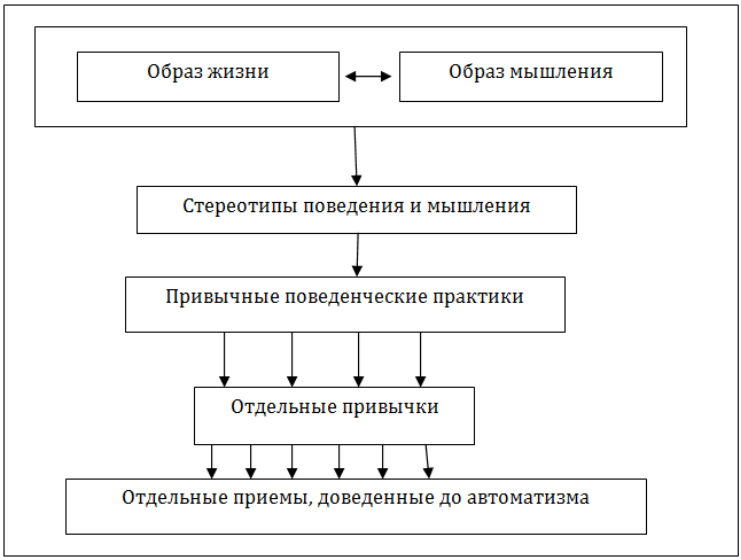

Рис. 3. Иерархия рутин

Образ жизни и мысли ограничивает поведенческие практики определенными рамками. Человек живет в обществе, а оно, вырабатывая такие рамки, стремится сохранить себя, то есть к стабильности.

Методики работы со сложными рутинами мы подразделяем на региональные (территориальные) и отраслевые.

Как работает региональная методика идентификации, конструирования, и продвижения сложных рутин мы покажем в следующем разделе на примере проекта управления повседневностью региона «Волгоградское взморье». Мы покажем там, как с помощью методики СУ повседневностью можно осуществить качественные преобразования региональной действительности.

Здесь мы представим саму методику развития региона на основе стратегического управления повседневностью. На *рис. 4* показана общая схема итерационного процесса программно-целевого планирования развития региона.

Показанная на *рис. 4* принципиальная схема итерационного планирования использована при разработке проекта управления повседневностью региона «Волгоградское взморье».

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рис. 4. Принципиальная схема циклически повторяющихся итераций процесса программно-целевого планирования в методике управления повседневностью региона

Как видно из схемы, разработчик сформулировал иерархию целей, а исполнители сами разрабатывают мероприятия, необходимые для их достижения. По мере достижения цели исполнители привлекают новых исполнителей для выполнения целей следующей итерации. Цель служит ориентиром для разработки мероприятий исполнителем и причиной его привлечения к проекту, а также показателем, используемым для установления круга его личной ответственности и для контроля результатов его работы. Эта связь показана пунктирными стрелками, чтобы подчеркнуть, что мероприятия не «спущены сверху» разработчиком, а полностью находятся в сфере влияния исполнителя. Таким образом достигается саморазвитие проекта (и самой территории), он становится саморазворачивающимся во времени и в пространстве региона (так как

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

привлекаются все новые участники). Этот эффект достигнут путем применения первого принципа концепции реального менеджмента, учитывающего инкрементальный характер процесса обучения, в данном случае, способам достижения поставленной цели. При этом мы нашли форму, в которой раскрывается инкрементный характер процесса программно-целевого планирования, — это итеративный процесс принятия и исполнения решений по достижению стратегических целей в режиме реального времени. Здесь непосредственная связь с *табл. 2*, где на операционном уровне показаны отдельные итерации. Становится ясно, для каких практических целей была проведена теоретическая работа по декомпозиции базовой категории реального менеджмента. На *рис. 4* показано, как устроены итерации в методике управления повседневностью региона. В классической методике разработки ЦКП нет итераций, все решения принимаются путем декомпозиции генеральной цели в процессе разработки программы. Использование базового понятия и его декомпозиции до уровня операционных понятий (показателей) (*табл. 2*) позволило разработать методику стратегического планирования в условиях турбулентной среды.

Связь методик реального менеджмента с его принципами и понятиями можно показать также на использовании метода сбалансированной динамики в основе которого лежит алгоритм синхронной оптимизации. Этот метод был разработан для принятия стратегических решений предприятиями строительной отрасли. В основе метода моделирование процесса принятия решений по стратегическим вопросам в текущем времени, по мере обозначения проблем. Метод запатентован[51], что можно считать актуальной формой внедрения результатов прикладных исследований.

Специфика метода сбалансированной динамики, его происхождение из концепции реального менеджмента проявляется в следующем:

а) появление класса моделей, отражающих ограниченную рациональность — моделей синхронной оптимизации, не являющейся строго математическим инструментом, но исполь-

[51] Патент на полезную модель № 108180.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

зующей формулы для расчета и переопределения значений критериального показателя с целью минимизации риска и выбора вариантов динамики в условиях складывающихся ситуаций; эти модели должны быть, с одной стороны, максимально конкретными для их непосредственной реализации на рабочих местах, а с другой стороны, — по возможности простыми для логического восприятия;

б) встроенность моделирования в процесс компьютеризации системы управления динамикой, в частности, — разработка алгоритмов и инструментов синхронного принятия решений об изменениях определенного типа на соответствующих рабочих местах и построение моделей информационного взаимодействия рабочих мест в компьютерной сети предприятия.

Более подробно о методе и его алгоритмах можно посмотреть в предыдущих работах[52]. Программы для ЭВМ, разработанные на основе алгоритмов, защищены Свидетельствами РОСПАТЕНТА.

Здесь метод и его алгоритмы служат для иллюстрации теоретических положений *табл. 2*, где идет речь о механизмах достижения компромисса между внутриорганизационными мирами разной природы. Так вот, эта модель синхронной оптимизации является сердцевиной компромисса. Сама концепция предприятия как компромисса межу образующими его мирами разработана новым французским институционализмом в русле социологической теории обоснованного выбора, но ее авторы вряд ли бы прибегли к математической формуле и моделированию компьютерного взаимодействия рабочих мест, чтобы показать, как может работать механизм компромисса. Реальный менеджмент дает такую возможность, причем обсуждение проблемы и принятие решения путем согласования усилий участников договора происходит в электронной среде бизнеса. В принятии решения о сбалансированной динамике трех взаимосвязанных стратегических параметров ХО (капитальных

[52] Степочкина Е. А. Стратегии синхронной оптимизации технико-экономических показателей предприятия // Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. 2011. № 1(18). С. 88–95. Степочкина Е. А. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики [Текст]: монография / Е. А. Степочкина; Федер. гос. бюдж. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волгогр. гос. ун-т». — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2011. — 362 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

активов, производственной программы и производственной мощности) принимают участи представители действительно разных миров, например, технолог и бухгалтер. Если бухгалтеру показать расчеты технолога, то он вряд ли их поймет, а бухгалтерские проводки будут непонятны технологу. Вместе с тем они действуют в пространстве алгоритма, который приводит к нахождению общего решения. Причем «проговаривание», как механизм нахождения компромисса (см. *табл. 2*), происходит в электронной среде, где фиксируются факты (значения критериального показателя) и происходит их рефлексия в качестве событий, когда бухгалтер понимает, что отступление от нормы принимает критические размеры. Это опять к иллюстрации того, как работают на практике понятия реального менеджмента, приведенные в *табл. 2*.

Таким образом, теоретические наработки концепции реального менеджмента востребованы практикой управления повседневностью, как на уровне региона, так и на уровне ХО.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Проект стратегического управления повседневностью региона

Рассмотрим региональный проект «Волгоградское взморье».

Каждая страна мира характеризуется своими природными условиями и населением, которые неразрывно связаны между собой. История стран предстаёт перед взором наблюдателя как постоянный поиск достойной жизни. В этом поиске государство опирается и ориентируется на своих граждан, формируя определенный образ жизни людей. Представленное здесь конкретное наполнение данного проекта является предварительной проработкой идеи конструирования современной пригородной природной территории большого города. Для большого города иметь в распоряжении такую территорию — это заманчивая перспектива сочетания преимуществ городского и лучших черт сельского образов жизни. А если при этом обеспечивается государственный подход — забота о будущем людей, то проект не может оставить население равнодушным. Мы предлагаем свой вариант многофункционального пространства для посещения и/или проживания горожан с целью творческого, физического и профессионального развития. В частности, Волгоградское взморье несет следующие функции:

– рекреации (отдыха, спорта, реабилитации в зависимости от особенностей той или иной социальной группы или сообщества);

– профессионального становления, творчества, индивидуального предпринимательства и малого бизнеса;

– отработки модели равновесного сосуществования природной и городской среды, что проявляется в сочетании определенного уровня комфорта и неразрывной связи с природой, которая играет ведущую роль в образе жизни на взморье.

Горожанин нуждается в природе, и чем крупнее город, — тем в большей мере, но! он заражен ритмом города, он не может бесконечно созерцать природу. Он нуждается в социуме, общении, развитии. По этой причине нужно равновесие между доминантой природной составляющей этого энергетически богатого места и городским бытом его обитателей.

Мы назвали проект «Волгоградское взморье», это рабочее обозначение, поэтому привязка к конкретной площадке

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

условна, так как такой проект можно организовать и на любой другой природной территории. На стадии предпроектной экспертизы параметры конкретного проекта потребуют специальной проработки. Точно и определенно существует веское обстоятельство для осуществления проектов такого рода — нашей стране, которая созидает свое будущее, нужны творческие профессионалы, для которых требуется соответствующая среда становления и бытования. Данный проект востребован и поэтому, он, безусловно, будет реализован в той или иной форме и чем раньше, тем лучше. Наша задача — показать на примере проекта одну из моделей стратегического управления повседневностью.

Перечислим имеющиеся предпосылки. Город Волгоград находится на пути от Каспийского моря к северным границам России, по которому возможна транспортировка грузов из Ирана и других прикаспийских стран, как в Россию, так и в страны Западной Европы. При развитии этой транспортной сети город становится крупным транспортным узлом, что будет сопровождаться построением высокоскоростной железнодорожной магистрали, что сделает побережье водохранилища в районе станции Морозовской территориально доступным для горожан. Город получит выход к новой перспективной, по сути приморской, территории, а те, кто будет жить на взморье постоянно или большую часть времени, не утратят связь с большим городом и будут автоматически пользоваться его преимуществами. По этим соображениям взморье целесообразно сделать муниципальным проектом города, не смотря (а во многом благодаря) территориальной удаленности.

В настоящее время здесь расположено садовое товарищество «Тихий Дон», где брошенные участки не редкость. Эти земли имеют плодородную почву, поливочные трубопроводы, подключение к электросетям. Наличие природных условий и инфраструктуры позволяет выращивать здесь большой перечень сельскохозяйственных культур, в том числе мелкими фермерскими хозяйствами.

Природные условия данного взморья — пологий берег, песчаные пляжи, теплая и неглубокая вода — благоприятствуют развитию водных видов спорта среди детей. Здесь детские спортивные школы могут проводить тренировки и соревнования, а также вывозить детей в спортивные лагеря на все лето.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Для горожан это место может стать территорией отдыха и оздоровления. Здесь можно построить дома отдыха, профилактории, небольшие гостиницы, не нарушающие природного равновесия. Подход к освоению этой богатой возможностями приморской территории должен быть щадящим для природы, чтобы не только не навредить ей присутствием человека, но и сделать посещение взморья природным источником здоровья для жителей города. Скоростные электрички, песчаные пляжи, выложенные плиткой тротуары, озеленение, небольшие кафе, дорожки для велосипедов, концерты и другие события в области культуры сделают взморье любимым местом отдыха волгоградцев.

Природа взморья богата на животный мир. Здесь водятся животные степной полосы, о сохранении которых необходимо позаботиться специалистам, оградив часть территории для их проживания и посещения ее людьми. Вместе с тем здесь можно построить страусиную ферму, ипподром для занятий конным спортом.

Таким образом, проект рационально развивать постепенно — от прибрежной полосы и дальше террасами (линиями) вглубь степи. Можно предложить следующую структуру застройки. На первой линии будут располагаться пляжи и набережная с прогулочной зоной (кафе, открытые эстрады для организации концертов, прокатные пункты, клубы по интересам, спортивные площадки, библиотека и т. п.). Далее следует линия проживания (коттеджи, включая садовые участки и огороды, профилактории, спортивные лагеря, реабилитационный центр, здание местной администрации и коммунальных служб и т. п.). Здесь же помещаются павильоны, в которых работают местные предприниматели, — это аптечные пункты, магазины, мини пекарни, мастерские, ателье, мини отели, пункты проката, клиники частной врачебной практики и т. п. На следующей линии фермерские подворья, ипподром, территория для содержания диких животных (зоопарковая зона) и зооприют. Имеется аэродром для малой авиации, стадион для велоспорта, трассы для занятий мотоспортом.

Для проекта нужны не только и не столько инвестиции, о которых мы еще скажем, но в первую очередь, концепция заселения. Предполагается, что это будет территория летнего

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

отдыха, но здесь может быть и постоянно проживающее население: фермеры, дачники, работники коммунального хозяйства, муниципальные служащие, предприниматели. Большая часть проживающих — население города, временно приезжающее на отдых (выходной, отпускной, каникулярный), на прохождение практики или на оздоровление, а также туристы и путешественники. Здесь можно организовать экологический туризм (отдых) с проживанием и посещением фермерских хозяйств, ярмарок, выставок местных художников и умельцев-ремесленников, а также гастрономический, зоологический, фестивально-карнавальный туризм. Малый бизнес — основная форма хозяйствования. Кроме того имеется многофункциональное, компактное, высокопроизводительное муниципальное коммунальное хозяйство. Здесь не будут копать канавы по три раза на одном месте. Просто люди не будут платить и будут правы. Именно так скажет Общественный совет, а Глава муниципалитета только покачает своей «физиологической» головой.

Основной принцип заселения территории взморья — ответственное отношение проживающих к своему будущему, общность интересов, взаимодополняемость деятельности. Рассмотрим, какая среда бытования создается для достижения этих целей. Предполагается, что профессиональное становление и предпринимательская деятельность молодежи начинаются рано и курируются профессиональными объединениями. Обучающие организации согласуют с ними учебные планы и программы. Речь идет в первую очередь о рабочих профессиях, а поэтому — о техникумах (колледжах) и училищах.

Учебные планы тех учебных заведений, которые опираются на возможности взморья, органически включают большую практическую часть, которая будет проходить на территории взморья. Для этого необходимо вынести некоторые учебные мастерские на территорию взморья. Практика начинается с отработки учеником на рабочем месте под руководством наставника и получением отзывов о выполненной работе от конкретных клиентов-взморцев. По окончании этой практики продолжается обучение с преподавателями в Волгограде и разработка конкретного выпускного проекта. Выпускные проекты — это решение практической задачи. Во время

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

проектной практики стажер внедряет свои разработки (просто выполняет работу профессионально и представляет ее результат) и получает личную печать с индивидуальными данными и логотипом, а с ней — регистрацию в профессиональном сообществе по своему направлению деятельности, а также статус самозанятого (индивидуального предпринимателя). Эти регалии он получает «из рук» своего объединения профессионалов. Получается, что выполнение работы по проекту — это экзамен на вступление в профессиональное сообщество. Работу принимает представитель профобъединения и клиент (пользователь), для которого работа сделана (или услуга выполнена). Личная печать вступает в действие с момента защиты проекта и соответственно получения документа от обучающей организации. Статус начинает действовать с момента регистрации в базе данных налоговой инспекции. Заметим также, что становясь взморцем (в данном случае по факту пребывания здесь в качестве действующего профессионала), учащийся получает электронную карточку-визитку (или электронный брелок). О назначении визитки взморца мы скажем дальше.

Про налог скажем так: для индивидуальных предпринимателей взморья удобным может быть налогообложение по ставке 6 % от полученной выручки с распределением на две части: 4 % в доход бюджета взморья и 2 % в фонд страхования рисков профессиональной деятельности (отчисляется своему профессиональному объединению, которое занимается возмещением претензий по этим рискам, причем, совместно с самим предпринимателем). В основу положена модель налогообложения и организации денежных потоков, отрабатываемая сейчас для категории самозанятых. Некоторые эксперты считают, что получение патента удобнее (внесение определенной суммы и отсутствие отчетности), а поэтому предпочтительнее модели открытия самозанятости. Как разработчик планов бизнеса могу сказать, что указанная простота не так наглядна. Во-первых, нужна определенная сумма, которая вносится сразу и априори. Доходов еще нет, и их может не быть вообще, а сумму надо внести. Начинается спешка и отчаянная отработка произведенных крупных затрат, экономия на всем и вся (на здоровье, на качестве, на клиенте). Во-вторых, хоть нет отчетности, а всё равно считать предпринимателю нужно. Модель

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

делает этот процесс проще (в автоматическом режиме) и наглядней для предпринимателя. В указанных аспектах модель самозанятости выигрывает, а они существенны. И в третьих, — легализация самозанятости означает, что нет почвы для коррупции и «крышевания». Это происходит автоматически по решению самого профессионала.

Мы исходим из того, что проект реализуется таким образом, что не требует крупных инвестиций (крупных капиталовложений в реальный сектор) и внешних инвесторов. Кредиторы могут быть. На взморье не будут строиться многозвёздочные отели, где «все включено». Назначение недвижимости — убежище от непогоды, самый простой комфорт и коммунальные удобства, к которым привыкли горожане. Авто- и электротранспорта тоже нет, по проезжей части движутся велосипедисты; на велосипедах с тележками люди перевозят грузы домой, клиентам, в небольшие кафе и в другие заведения. Техника коммунального хозяйства, которая передвигается по проезжей части, тоже миниатюрна и многофункциональна. Транспорт (в привычном понимании) имеет только служба спасения, включая скорую помощь и аварийные бригады. Здесь нет парковки и ее проблем, нет эвакуаторов. Здесь ходят босиком в прибрежной полосе, вообще много ходят пешком и передвигаются на колясках те, кто нуждается в этом. Собаки-поводыри проходят обучение и находят своих хозяев, с которыми свободно переходят перекрестки. Между прочим, какая экономия для муниципалитета! Дороги не испытывают многотонной нагрузки, а чиновники из администрации передвигаются на велосипедах и самокатах.

На взморье развивается малый бизнес, и нет крупных профобъединений, владельцев крупных земельных участков. В соответствии с назначением данной территории здесь нецелесообразно иметь в частной собственности физического лица участок более шести соток и, кроме того, участки в собственности физического лица возможны только в жилом секторе. Природная территория с ее климатом и ее использование по назначению — это основное богатство взморья. Отсюда ответственный подход к операциям с земельными участками. Территория, которая может продаваться (или передаваться другим способом в собственность физических лиц), строго выде-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

лена, например, в рамках СТ. В мировой практике продажа недвижимости в том или ином микрорайоне сопровождается проверкой и отбором тех лиц, кто хочет здесь поселиться. Отбор ведет не цена — невидимая рука рынка — а соседи, причем основной критерий — близость образа жизни претендента тому, что принят в данном социуме. На взморье тоже стоит подумать над таким порядком. Кроме того, продажа земли в собственность юридических лиц не производится, все-таки по замыслу эта территория близка к природоохранной.

Если мы говорим, что это территория отдыха, занятия любимым делом и место оздоровления людей на основе сил природы, то это не означает лозунга «оторвись с друзьями». Ежедневное переваривание шашлыка и пива, лежа в шезлонге на фоне постриженного газона, — это не для тех, кто сюда ездит. Запрещено? Нет. Только не рассматривается как единственная форма проведения свободного времени. Просто у каждого взморца есть общественный статус, указывающий на то, кем для социума он является, например:

– индивидуальным предпринимателем и, следовательно, представителем своего профессионального сообщества;

– местным служащим, персонально отвечающим за выполненные ими работы и проекты, информация о которых открыта и обязательна для размещения на портале администрации взморья и на обновляемых бумажных носителях в «окнах информации», установленных около здания администрации и по территории взморья (окна РОСТА никто не отменял, и мы возрождаем их дух и плоть, о чем скажем ниже);

– дачником (если не вошел в первую группу), ведущим деятельность в соответствии с Уставом СТ и собственным вкусом;

– туристом или путешественником, заплатившим курортный взнос и ознакомленным с перечнем принимаемых им обязательств по отношению к природе, территории и принципам бытования, принятым на взморье;

– обучающимся (стажером), курируемым своим профессиональным объединением и учебным заведением в лице конкретных лиц;

– представителем малого бизнеса (фермером в том числе), который может курироваться профобъединением, быть работодателем для обучающихся и заключать договоры с индивидуальными предпринимателями взморья; Гастарбайтеров

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

здесь нет по определению. Поясним это утверждение чуть позже. Особенности организации деятельности фермеров и других представителей малого бизнеса на территории взморья будут обсуждаться в Общественном совете взморья (который наполовину состоит из представителей профобъединений) и закрепляться в соответствующем договоре при регистрации их здесь. При этом взморье не заинтересовано в ограничении их деятельности и инициативы, а представители бизнеса сами отвечают за вред, причиненный территории (природе) и населению;

– отдыхающим на взморье жителем города, который не платит курортного сбора, но ознакомлен с правилами проживания здесь и получает визитку. Его способность вносить вклад в достойное бытование, культурную, просветительскую, хозяйственную жизнь территории он должен определить самостоятельно. Напомним, что принцип открытости личности и обязательности наличия принятого здесь общественного статуса действует, не стесняя людей, не имеющих причины их скрывать или искажать. Соблюдение взморцами этого принципа и дает им право на это звание.

Возможны и другие общественные статусы, которые будут прописаны в Уставе взморья и будут включаться в него по мере необходимости развития и функционирования данной территории. О гастарбайтерстве. Как следует из Википедии, «гастарба́йтер (нем. *gastarbeiter*; дословно: гость-работник), по-русски — «приглашённый рабочий» — термин, обозначающий иностранца, или жителя другого государства, работающего по временному найму». Взморье заселяется, поэтому, чтобы создать опорный каркас населения, здесь нужны, во-первых, постоянные рабочие места, а во-вторых, привлекательные для высококвалифицированных рабочих. Гастарбайтерство процветает в таких отраслях, как коммунальное хозяйство, строительство, которые для хозяйства взморья являются ключевыми (системообразующими). Необходимо создавать высокопроизводительные рабочие места в первую очередь (приоритетно) именно здесь. По пути к взморью с гастарбайтерством? Принципиально не по пути. Кроме того, что дешевле: каждый год копать заново канаву, ремонтировать крышу или сделать эти работы сразу ответственно и качественно, оплатив по до-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стоинству труд местного профессионала? Он не уедет к себе на постоянное место жительства, а наоборот завтра он повезет на пляж своего ребенка в корзине грузового велосипеда (который сможет спокойно приобрести при своей квалификации и производительности труда). Он поедет рядом с другими взморцами по дороге, которую отремонтировала его бригада. Люди в курсе того, кто отремонтировал и кто едет рядом с ними. Не преминут высказаться, благо на велосипедах ничто не мешает общаться.

Используя опыт карты москвича, предполагается, что все вышеперечисленные категории населения имеют электронные карточки (возможно, и бумажные в придачу), где указан их общественный статус и данные, необходимые для их персонификации. Это их визитки, они считываются на экране сотовых телефонов при знакомстве взморцев друг с другом, при презентации авторами своих арт-проектов и других работ в зависимости от специфики деятельности, творчества. По этим визиткам взморцы получают доступ к внутренней информации взморья. Ими подписываются внутренние договоренности, они предоставляют доступ к льготам, существующим здесь (сверх имеющихся у каждого гражданина страны и жителя города). Карточки, после их активизации на время пребывания на взморье (пребывание фиксируется автоматически) дают доступ к бесплатным или льготным (в зависимости от общественного статуса человека) городским коммунальным удобствам (например, душевые павильоны с камерами хранения и душевыми кабинками, туалеты на пляже и на набережной). Ими отпирается свободная ячейка хранения в специальных павильонах, где можно держать свои вещи. Услуги на пляже, его содержание и функционирование обеспечиваются бригадами коммунальной службы взморья. Расходы муниципалитета покрываются арендной платой тех учреждений, которые арендуют участки на побережье (спортшколы, реабилитационные центры, профилактории, дома отдыха, спортивные базы и прочие). Стоимость этих услуг для арендаторов определяется общей долговременной формулой их расчета, понятной сторонам, заключающим арендные договоры, подъемной для арендатора и зависящей от площади, количества и качества предоставляемых коммунальных услуг.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Общественный статус предполагает ответственность, определенное предназначение человека в обществе. Он указывает на то, кем является человек по роду деятельности, которую ведет на взморье. Писатель, блоггер, творец, борец за права человека, животных, — это ни о чем конкретно не говорит. По делам его на пользу взморью будем судить о нем. Получается, что нельзя просто отдыхать, радоваться солнышку, вбирать эмоции, барахтаться в теплой воде (морской по масштабам, но несоленой, однако), наблюдать за животными, болеть за свою команду? Все это приветствуется. Для этих радостей и создается взморье, системно заселяется. Не должно только это превращаться в смысл человеческой жизни. Смысл, которым она исчерпывается. Человек по природе — созидатель, он должен раскрыться, то есть создать что-либо свое для пользы других. Если человек раскрыл себя, то его удовлетворение этим выше, чем все удовольствия мира, которые приедаются и перестают радовать. Таким образом, взморье должно быть средой, которая способствует взрослению человека, раскрытию его способностей. И всё это в процессе оздоровления (природоориентированного образа жизни), обучения и профессионального занятия любимым делом.

Взморье является административной частью города Волгограда. Одним из его районов. Вы скажете, что таких прецедентов не было. Это не значит, что они не могут появиться в скором будущем. Наша Родина на глазах изменяется, строится, развивается. Человеку позитивного творческого склада становится жить интересней и уверенней, чем, скажем, в самом конце прошлого и в самом начале текущего веков. Конечно, хотелось бы, чтобы социальные катаклизмы (политические стычки, переделы собственности, финансовые аферы) улеглись еще лет десять-пятнадцать тому назад. Пора перейти к делу, к главенству профессионалов, к конструированию повседневности роста и созидания. Развиваются те регионы, где формируются свои точки роста и модели хозяйствования. Над этим работают Москва и московская область, Татарстан, регионы Дальнего Востока и отдельные города России (Казань, Пермь, Нижний Новгород, Краснодар, Саранск и другие). Таких инновационных площадок, где отрабатываются не только технико-технологические новшества сами по себе, но в связке со становлением новых форм

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

полноценной жизни людей, должно становиться больше. Наша область и город Волгоград, к сожалению, развиваются слишком медленно, теряют население, особенно молодежь, которая не имеет площадки для раскрытия созидательного потенциала, хотя, возможно и нацелена на это в силу еще сохраняющихся в обществе традиций и семейного воспитания. Если мы вспомним, какие предприятия здесь были созданы молодежью предыдущих поколений, какие общенациональные стройки и проекты реализованы здесь, то дух захватывает. Традиции есть, надо развивать их. Ведь правильно говорят, что традиция — это не пепел прошлого, а факел, переданный из рук в руки. Такой проект, как «Волгоградское взморье», не только назрел, а и перезрел. Не будем дожидаться того времени, когда останется только пепел былых достижений. Если технологии, механизмы, модели стратегического управления повседневностью могут способствовать развитию, то надо их применять, ведь качество продуктивной жизни, бытования людей является критерием успешности преобразований в экономике, культуре и образовании. Таким образом, наша область находится на острие необходимости и серьезности перемен. Необходимо проектировать новую повседневность на основе специальных принципов заселения, закладывающих системные взаимосвязи. Изложением своего варианта системного заселения взморья и последующего бытования взморцев мы здесь и занимаемся.

Итак, взморье — муниципальный район города Волгограда, его приморская территория прикладного назначения, его точка роста. Этот вопрос требует отдельной проработки, так как его ядро — садоводческое товарищество — находится не на территории города Волгограда. Вместе с тем взморье по назначению будет являться специфической его территорией, решающей насущную триединую задачу развития города и образа жизни волгоградцев. Это: 1) оздоровление и отдых, 2) обучение делу (подготовка молодых кадров), 3) ответственное предпринимательство и профессиональная деятельность на природной территории. Последнее указание принципиально первично, ведь в силах природы заключен потенциал оздоровления, физической и творческой активности людей. Подход с позиций близости к природе, ответственности общества перед ней и своим человеческим предназначением важен при той

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

тенденции технического прогресса, которую мы наблюдаем. В частности, как страховочный пояс при безостановочном продвижении общества в виртуальный мир, чтобы люди могли ощущать природу непосредственно органами чувств, развивая их и увеличивая разнообразие восприятия реальной жизни, а не знакомясь с реальным миром исключительно по изображениям на мониторах.

Вместе с тем на взморье будут активно развиваться информационные технологии, обслуживающие операции и связи делового (предпринимательского) и хозяйственного характера, в частности, технологии обмена четкой и актуальной информацией между взморцами и муниципальными службами. Эти технологии будут разрабатываться специально с учетом местной идентичности, в соответствии с излагаемыми здесь системными принципами бытования. Применением существующих информационных технологий и цифровых форматов, а также разработкой новых, займутся учащиеся и специалисты тех учебных заведений (училищ, техникумов, кафедр вузов), которые заключат договоры с взморьем.

Будут обязательны соответствие законодательству России и региона и ответственность главы этой территории перед губернатором. Вместе с тем принципы руководства этим муниципальным образованием и особенности механизмов их реализации должны быть сформированы специально для взморья, исходя из его назначения. Например, здесь нет депутатов, В качестве законодательной власти выступает Общественный совет взморья, действующий на общественных началах. Работа в нем является почетной обязанностью и делегируется членам Общественного совета теми структурами, которые в него входят. Это представители профессиональных объединений, учебных заведений и некоторых других организаций, заключивших договор со взморьем (в лице его главы) о нахождении и осуществлении деятельности на данной территории. В Общественный совет включаются представители населения (почетные жители, например).

В составе муниципалитета есть юрист, который при принятии Общественным советом взморья местных законодательных актов обеспечивает их соответствие законодательству России.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Хозяйственное и социально-бытовое руководство взморьем осуществляет глава муниципалитета. Его избирают взморцы, которые не только имеют земельные участки в собственности, но и постоянно проживают здесь. Их ответственность за качество жизни на взморье самая высокая. На первом этапе заселения основу взморцев составляет садоводческое товарищество, на базе которого возникло взморье. Это люди, слитые с его историей, традициями и интересами, любящие эту землю. Имея опыт проживания и хозяйствования, зная человеческие, организационные качества председателя садоводческого товарищества (СТ), они избирают его первым главой взморья. Если они доверяют другому лицу из числа имеющих опыт успешного управления СТ, то могут выбрать его. Если такого не будет, то его может назначить губернатор. Сроки полномочий будут установлены по мере формирования Устава взморья, когда придет время, и не нами. Глава взморья заключает договоры с профобъединениями. Он отвечает за реализацию принципов заселения и предназначения взморья, а также за безопасность жизни и деятельности населения. Глава взморья утверждает правовые акты, принятые Общественным советом. Что касается правопорядка, то он опирается на работу участковых уполномоченных.

Мы можем остановиться более подробно на составе Общественного совета. В него входят по одному представителю от каждого профобъединения, заключившего договор о деятельности на территории взморья. Прописывать его детально мы не будем. Укажем, что профобъединения (ПО) должны иметь достаточные полномочия для успешного осуществления и нести ответственность за состояние хозяйственной жизни взморья, которая, во-первых, подчинена созданию жизнеспособного хозяйства на основе кооперации, индивидуального и мелкого предпринимательства, а во-вторых, неразрывно связана с профессиональной подготовкой кадров. Председатели профобъединений должны проживать на взморье постоянно. Подписывая договор, ПО получают базу для практической подготовки кадров с готовой инфраструктурой. Их капитальные затраты заключаются в переносе на взморье учебных мастерских. Вручая личную печать, таким образом, принимая в свой состав новых специалистов, они получают причитающуюся им

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

часть отчислений от предпринимательской деятельности (2% в виде страховых взносов, о которых мы уже упоминали). Капитальные затраты, связанные с созданием базы практики, ПО разделяют с соответствующими техникумами, училищами. Также эти две группы инвесторов разделяют между собой и выручку от проданной мастерскими продукции, услуг, совместно несут затраты по ее функционированию. Проверяющих у мастерских и предприятий (общественного питания и других отраслей) здесь нет. Причиненный предприятиями вред возмещается за счет предпринимателей, совершивших оплошность, а в случае их нехватки — за счет страховых взносов, полученных профобъединениями от предпринимателей. Вся информация о вреде, виновниках и исправлении ситуации является открытой и общественно значимой. Споры, касающиеся качества работ и продукции, если стороны (производители и потребители) не урегулируют их между собой, направляются и разрешаются профобъединениями (ПО). Деятельность ПО осуществляется открыто, они оказывают помощь своим членам в получении работы, кредитов, повышении квалификации, в участии в конкурсах, выставках, в том числе за пределами взморья. При этом профессионалы свободны выйти из профобъединения. Конфликты внутри профобъединений рассматриваются Общественным советом, который может, в крайнем случае, инициировать выход того или иного ПО из состава взморья, то есть разорвать договор.

В Общественный совет входят также по одному представителю от всех организаций, подписавших договор о постоянном нахождении и ведении деятельности на территории взморья. Это учебные заведения или их структурные подразделения (кафедры, лаборатории, опытные станции и т. п.) и оздоровительные учреждения или их структурные подразделения. Не входят в Общественный совет представители предприятий связи (почта России, операторы сотовой связи), подразделение Пенсионного фонда, офис службы «Мои документы», отделение банка и другие, как не учитывающие в своей работе особенности данной территории. А вот расположенный на дальней линии аэродром для малой авиации (им будет пользоваться скорая помощь, служба МЧС, почта) может направить своего представителя. Кроме того, СТ направляет своих представителей (активистов и председателя правления СТ в Общественный

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

совет, куда также входят почетные жители взморья. Таким образом, все каркасные группы населения получают доступ к Общественному совету. Субъекты экономической деятельности — через профобъединения; дачники (члены СТ) — через избранного ими председателя СТ и активистов СТ; местные служащие — через профобъединение коммунально-хозяйственной отрасли. Основной принцип функционирования Общественного совета — обеспечить закрепленное в Уставе взморья предназначение данной территории. Население взморья имеет полную информацию о деятельности Совета: какие и кем были приняты решения, какие результаты получены, что обсуждается в настоящий момент, где можно высказаться по данному вопросу.

Садовое товарищество после вхождения в состав взморья передает коммунальной службе взморья проведение на своей территории работ по обеспечению питьевой и поливной водой и коммунальными услугами, а также содержание всех сетей, которые были на балансе товарищества. Став частью городской среды, СТ оставляет за собой некоторые важные функции, например, единую политику землепользования (борьба с общими болезнями растений, ограничения при размещении насаждений, домов и других строений вблизи границ с соседями, правила пожарной безопасности, отсутствие глухих заборов и т. п.). Возникает и новая важная функция СТ — утверждение претендентов на приобретение приватизированных участков в собственность. Механизм передачи оросительных сетей с баланса СТ в собственность приморской (природной) территории нуждается в проработке, как и вопрос о необходимости или степени централизации снабжения дачников питьевой водой, отведением бытовых стоков (канализацией). Мы предлагаем садоводческому товариществу максимально интегрироваться в городскую среду взморья, составить основу планировки его жилых кварталов. Нужно оформить проезжую часть (с велодорожками) и тротуары с плиткой. Эти работы будут выполнены (при вхождении территории общего пользования СТ в состав жилых кварталов взморья) за счет бюджета взморья. Дороги не будут широкими с учетом того, что здесь много ходят пешком, коммунальный транспорт миниатюрен. Важно ограничить скорость передвижения по проезжей части, скорей всего до 40 км/час, для велосипедов — до 10 км/час.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Малые электрические средства передвижения (электровелосипеды, электросамокаты и т. п.) не предусмотрены ввиду их высокой аварийности и отсутствия на взморье базы для сложных хирургических операций (в таких случаях используется санитарная авиация). Единственное исключение сделано для персональных инвалидных колясок, которые будут рассчитаны на скорость передвижения пешехода. Мотоциклы, скутеры используются только на специальных трассах на дальней линии взморья. Дачники могут приехать на свой участок на своей автомашине (есть лимит на эти поездки), но только до своего домика, поставив ее за забор. Для передвижения грузов, почты применяются трехколесные грузовые велосипеды (два передних колеса, над которыми крепится вместительная корзина, и одно заднее колесо). В настоящее время они широко используются в странах Европы, в Берлине они не редкость. Есть зимние варианты.

Нуждается в проработке судьба брошенных земель на территории СТ, на взморье не должно быть бесхозных территорий. Нужно решить вопрос об изменении назначения этих участков с учетом интересов, как садоводов и отдыхающих, так и взморья.

Взморье нуждается в большом фонде арендуемых жилых помещений (мини-отели для приезжающих, служебное жилье для работников коммунального хозяйства). Предполагается строить такие коттеджи на брошенных участках. Строительство новых коттеджей на территории СТ, вошедшего, напомним, в состав взморья, будет осуществляться по типовым планам и единым требованиям. Учитывая природоохранную особенность территории взморья, неприватизированные членами СТ брошенные участки не будут переходить в собственность ни юридических ни физических лиц. Всё построенное на них арендаторами (в соответствии с указанными едиными требованиями) может быть оформлено в их собственность без приватизации земли, учитывая всё ту же особенность территории. Здесь можно будет строить помещения для предпринимательской деятельности или сдавать имеющиеся помещения в аренду малому бизнесу. В договоре аренды будет прописано, что функционирование на территории СТ объектов малого бизнеса ограничено определенными правилами. Эти правила будут от-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стаивать приоритет сохранения, как природы взморья, так и норм общежития, принятых в Уставе СТ.

Кроме сдачи в аренду недвижимости на взморье получит широкое развитие разного рода прокат, например, прокат снаряжения для занятий спортом, велосипедов, бытовой техники, сотовых телефонов и компьютеров, мебели, оборудования для ремонта помещений и многого другого. Ведь люди приезжают сюда на любой удобный для них срок и не собираются обзаводиться хозяйством, да и прокат должен быть дешевле. На взморье открывается широкое пространство для малого бизнеса и индивидуального предпринимательства (самозанятости). Это строительство и ремонт коттеджей, производство или сборка из типовых панелей корпусной мебели, ателье проката и быт. услуг, мини-отели, доставка товаров, грузов и т. д.

Какие из учебных заведений мы приглашаем на взморье?

В первую очередь это училище и техникум, подготавливающие кадры для жилищно-коммунальной сферы.

В сфере госслужбы и жилищно-коммунального хозяйства необходимы самые кардинальные перемены, начиная с: 1) идеологии госслужбы, 2) подготовки высококвалифицированных рабочих и технических специалистов ЖКХ, владеющих современными технологиями и техникой, с учетом создания рабочих мест для них (ведь эту потребность местные администрации вполне могут планировать); и заканчивая 3) совершенствованием технологий проведения коммунальных работ и техники (роботы, машины и оборудование, например, дорожные комбайны и т. п.).

В деятельности службы правопорядка на территории взморья будут сделаны определенные акценты. Участковые оперуполномоченные станут ее активным звеном. Их усилия будут направлены на профилактику и разрешение бытовых конфликтов и фактов безответственного содержания домашних животных и питомцев, предотвращение экологических нарушений.

Если говорить об идеологии муниципальной службы и коммунального хозяйства, которые относятся к сфере влияния муниципалитета, то нужно сначала отделить чиновников (первая из названных выше групп) и технических специалистов и квалифицированных рабочих. Предлагается общее для обеих

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

групп «лекарство» — профессиональная ответственность и открытость деятельности. Так, чиновники не должны быть безымянными, хотя, казалось бы, они просто часть технологии прохождения документов. Вспомним, например, что сейчас у кассиров магазинов нет анонимности — на каждом чеке обозначены ФИО кассира. На рабочем месте чиновников взморья будут размещены таблички (как это принято у врачей и младшего медперсонала) с личными данными (ФИО, должность, контактный рабочий телефон для принятия претензий и предложений). В документе, которым фиксируется результат посещения чиновника, будет стоять его личная печать.

Что же касается работников коммунального хозяйства — это одна из самых уважаемых профессий взморья. На их плечах и профессиональной совести лежит охрана природы и удобство быта местного населения. Это двуединая задача, чтобы не было так — либо одно (в природоохраняемой зоне ничего строить нельзя), либо другое (намусорим, уничтожим, а потом, возможно, разберемся). Тут есть над чем работать, но именно результаты этой работы переносят взморье в повседневность 21 века.

Еще немного об идеологии. Мы уже говорили, что основу социальной стороны повседневности взморцев составляет их персонификация и ответственность перед природой и местным сообществом. В этом тезисе нет ничего надуманного, это традиция общежития в сельской местности, где все всех знают. Взморье вносит эту традицию в городскую среду, давая человеку выход в информационное пространство взморья, города Волгограда и дальше с результатами своих проектов, работ, с произведениями искусства. Без этого невозможно развитие и наступает местечковый застой и подравнивание под старинку тех, кто выбивается. Это негативная черта бытования малых населенных пунктов. Кроме того, там ограничены возможности для приложения сил, роста, развития. Взморье преодолевает негатив малых поселений, сохраняя при этом их позитивные традиции. Интересно, что сохраняют традиции… новые информационные технологии, которые будут создаваться силами молодых разработчиков и их наставников. Здесь же они будут впервые применяться, апробироваться. Приглашаем учебные заведения (в том числе школы), где учат робототехнике, ин-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

форматике и информационным технологиям, открывать на взморье свои лаборатории и мастерские, летние лагеря.

Итак, на взморье, как и в любом небольшом поселении, действует принцип «все всех знают», но действует он, так сказать, по-городскому, то есть не только через «сарафанное радио», а и через информационные технологии. Мы говорили выше о личной печати каждого работающего взморца и о карточке взморца. Вспоминается карточка москвича, то есть в этом плане работы ведутся, опыт накоплен, и польза очевидна. Карточка взморца служит для идентификации человека и получения им доступа к услугам взморья, для оплаты, для личной подписи при общении через цифровые средства коммуникаций с работниками муниципалитета или ЖКХ, для представления друг другу (я ее называю визиткой). Программное приложение к телефону или терминал считывают с карточки и выводят на экран актуальную для контактов информацию. Обязательный ее объем минимален (ФИО, профессия, должность, общественный статус). Дополнительная информация (например, для сети доставки или ателье проката, почты и т. п.) — по желанию владельца карточки. Информационные технологии развиваются неукоснительно, и здесь возможны более современные решения, не ломающие заложенные в назначении карточки принципы персонификации человека и его социальной ответственности за поведение, деятельность и общение. А как же иначе, ведь это территория взросления и профессионального и творческого становления личности. Карточки есть у приезжающих, отдыхающих, они им нужны для доступа к услугам. Они их получают, напомним, при оплате сбора в пользу взморья. И вот такое ответственное население не может не получать доступ к информации по всем проектам, работам, операциям администрации, предпринимателей и других «действующих на взморье лиц». Заметим, что можно подумать о том, как возродить на взморье опыт окон сатиры Российского телеграфного агентства (окна РОСТА) в контексте современности и с учетом специфики проекта.

Теперь о внешне-внутренней информации, которая одинакова для сторон, заинтересованных в диалоге по поводу общего дела. Понятно, что внутренняя информация отбирается для внешнего пользования только, как ее часть, необходимая

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

для продуктивного диалога. Ее состав и расшифровка терминов происходят опять-таки при контакте сторон. Так, на взморье открыта информация о графиках работы всех коммунальных бригад (кто, где, что делает на этой неделе, контакт для диалога). Мастера, бригадиры и технологи в этих условиях становятся публичными людьми. Они общаются с населением по вопросам качества своей работы, занимаются ликбезом в части новых технологий и материалов. Их знают в лицо, их немного и они на виду. Но их ценят, они получают высокую (по местным меркам) зарплату, так как это соответствует результатам, качеству их работы.

О предпринимателях дополним. Мы говорили о соблюдении норм и правил ведения бизнеса. Теперь о «пряниках». На взморье нет инспекторов в привычном чиновничьем понимании. Болевые точки известны — пожаробезопасность и охрана труда. Есть проверяющие, но нет санкций, а есть оповещение всех о состоянии дел в этом направлении и табличка (или доступная база данных) «Проверено тем-то и тем-то и результат такой-то». Есть рекомендации и отчет о проверке, подписанный сторонами. Вся ответственность лежит на предпринимателе, а за достоверность информации о проверке отвечает проверяющий. Администрация отвечает за доступность информации в формах и способах ее подачи, удобной для взморцев. Таким образом, проверяющий — индикатор, отвечающий только за показания своих приборов. На этом основании ведутся рейтинги безопасности бизнес-предприятий и учреждений взморья.

Вот на каком общественном и информационном фоне разворачивают свою деятельность чиновники, предприниматели, работники ЖКХ. Полная информированность населения, персонификация личности и ответственность перед социумом. Вот и вся идеология.

ЖКХ взморья — одна из основных отраслей его хозяйства. Единое коммунальное хозяйство взморья выполняет работы по отведению природных сточных и бытовых вод, их очистке; сбору и переработке твердых отходов, а также минимизации отходов всех видов; по водоснабжению и обслуживанию водопроводов; очистке, благоустройству территории взморья (исключая садовые участки, фермерские подворья); работы по ремонту и устранению аварий, прокладке коммуникаций и другие.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Здесь отрабатываются новые технологии ведения коммунального хозяйства, например: 1) технологии минимизации и переработки бытовых отходов и стоков; 2)технологии нанесения и ремонта дорожных покрытий, озеленения и очистки территории, решения по ландшафтному дизайну и микроклимату; 3) решения в сфере градоустройства и архитектуры (планирование размещения коттеджных кварталов и других объектов застройки данной приморской территории в полном соответствии с её назначением и природоориентированностью); 4) технологии и средства коммуникаций и доставки (сети и технологии связи и обмена информацией, почтовые и торговые беспилотники и т. п.).

Коммунальное хозяйство развитое и в идеале находится на самоокупаемости текущих затрат (то есть расходов за минусом амортизации техники, зданий и сооружений, а также налогов, отчислений в разные фонды, штрафов, сборов, процентов за кредит, расходов на служебную связь и прочих накладных расходов, которые минимизируются). Остается энергия, материалы и зарплата персонала. Всё это собирается в разрезе конкретных работ и услуг и используется для расчета тарифов за эти работы и услуги. Тарифы ЖКХ не должны быть «насосами» для перекачки средств населения в местный бюджет. Вопрос о финансировании накладных расходов остается открытым до тех пор, пока не будут произведены конкретные расчеты по данному проекту и не будет определен механизм контроля этих расходов. При этом не нужно понимать минимизацию сметы накладных расходов буквально, как единственную цель. Например, качественная и многофункциональная дорожно-строительная техника стоит дорого (что приводит к увеличению амортизационных отчислений), но она заменяет нескольких рабочих с тяжелыми условиями труда, обеспечивает качество работ и сокращает их сроки. Это важно? Очень. И может послужить экономии прямых затрат, а значит, — и снижению тарифов. Тут надо думать системно, что технологу и экономисту ЖКХ по плечу.

Скажем о предполагаемой структуре муниципалитета. Здесь тоже закладываются системообразующие принципы. Во-первых, количество чиновников минимально. Структура управления, как муниципалитетом, так и ЖКХ, должна быть плоской,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

то есть с минимальным количеством уровней управления (иерархическая лестница), замов и начальников отделов. Организационную основу должны составлять исполнители, объединенные в мобильные бригады (которые формируются под конкретные задания) под руководством технических специалистов (технологов, инженеров, механиков). Технические специалисты становятся публичными людьми, находящимися на прямой связи с населением взморья. О составе той деловой информации, которой они регулярно обмениваются с населением или доводят до сведения населения, мы поговорили раньше.

В структуру муниципалитета входят:

– Глава муниципалитета и его аппарат, который 1) осуществляет связи по горизонтали, т. е. напрямую между разными муниципальными службами, когда они должны решить общую задачу; 2) планирует развитие территории и формирует команды для выполнения целевых программ развития; 3) осуществляет кооперационные связи взморья во вне; и другие функции);

– службы жилищно-коммунального хозяйства, в том числе куратор по подготовке кадров для ЖКХ (помощь учебным заведениям по прохождению практики стажерами и т. п.);

– финансово-экономический отдел (бюджет взморья, проработка всех его статей доходов и расходов, предложения по набору и структуре отраслей для комплексного и полноценного развития экономики взморья);

– информационная служба (программное обеспечение, база данных, безопасность информации, внедрение новых информационных технологий, обслуживание компьютерной техники и т. п.);

– служба социальной поддержки населения, в том числе соцработники взморья;

– налоговый отдел и другие.

На территории взморья работают также офис «Мои документы», отделение Пенсионного Фонда России.

Какие еще учебные заведения мы приглашаем на взморье? Конечно — сельскохозяйственную академию. Для агрономов, ветеринаров, животноводов здесь большое поле деятельности. Для студенческой практики — еще больше. Тут и прививки и борьба с болезнями, подбор сортов для дачников, об-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

резка и т. п. Практику нужно синхронизировать с сезонностью сельхозработ в садоводческом хозяйстве. Дачники получат помощников, а практиканты — клиентов, которые и отзыв дадут и по существующим в СТ тарифам оплатят труд. При такой постановке обучения в процессе практики, начиная с азов ремесла, гастарбайтерство не имеет почвы для взморья. Гастарбайтер не так необходим экономике, как об этом часто говорят. Он удобен, так как бесправен и управляем, чего не скажешь об отечественных рабочих. Кроме того, чтобы создать полноценные рабочие места, нужно думать, как это сделать, нужны расчеты с учетом повышения качества работы и производительности труда, да и работник высокой квалификации — думающий и эрудированный человек и управлять им сложнее.

Можно организовать малое предприятие (кооператив) по переработке того, что выращивается в СТ и в фермерских хозяйствах. Будет востребован питомник для выращивания саженцев под индивидуальный заказ, как это делают специалисты-тимирязевцы. Например, слива или груша или яблоня привиты по заказу определенными несколькими сортами, подвой тоже можно выбрать индивидуально, получится карликовое или высокорослое дерево.

Нужны зоологи, ведь будет зоопарк, где животные степной зоны будут содержаться в естественных условиях. Мы говорили выше о страусиной ферме. Школа для обучения собаководырей тоже будет очень востребована, так как одна из первостепенных задач взморья — реабилитация. Здесь делается многое для того, чтобы люди с ограниченными возможностями могли активно передвигаться на колясках и пешком. Для этого пандусы, выложенные плиткой набережная и тротуары, отсутствие автомобильного движения по проезжей части (кроме спецтранспорта), ограничение скорости. Будет школа верховой езды, ипподром, где будет развиваться и спорт и иппотерапия — уникальная методика оздоровления при помощи общения с лошадьми. А пчеловодство, кролиководство и прочее «водство» тоже ведь возможно. Будет возможность построить питомник для бездомных животных. Услуги ветеринарии будут востребованы.

Очень много проектов, просто всего не перечислить и не предсказать, что еще может появиться от содружества сельхозакадемии, садоводов-любителей, фермеров.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Физкультурная академия (в лице студентов и их наставников) и спортивные базы и лагеря обязательно появятся на взморье. О водных видах спорта мы уже говорили. В тематике курсовых и выпускных проектов появятся методики тренировок и комплексы физкультурных упражнений для реабилитации, та же иппотерапия и другие. Соревнования по водным видам спорта будут собирать много зрителей. Их показательные выступления станут украшением фестивалей, которые будут проводиться на взморье.

Культура и искусство будут широко представлены на взморье. Открытые эстрады и сцены для молодых артистов всех жанров и видов искусства. Можно использовать удачный опыт московской программы «Музыка в метро». По набережной гуляет много людей, исполнителей увидят, узнают и расскажут и покажут ролики другим. Результаты московского проекта обнадеживают.

Сделаем выводы по региональному проекту «Волгоградское взморье». Эти выводы позволят нам показать, как на практике работает теория стратегического управления повседневностью.

Почему мы одни механизмы и организационные формы бытования взморья раскрыли в императивной форме — только так, а другие оставили на дополнительную проработку или допустили вариативность? Вместе с тем, в проекте важно все, что изложено. Дело в том, что данный проект (как в идеале и все серьезные проекты) представляет собой самообучающуюся и саморазвивающуюся (саморазворачивающуюся в пространстве взморья и во времени работы над проектом) систему. Причем работа над проектом будет проходить следующим образом.

Первый этап — базовые принципиальные решения, определяющие каркас для формирования создаваемой проектом повседневности. Генеральная цель проекта — создание определенного образа жизнедеятельности на взморье. Для этого оно и создается, чтобы обеспечивать собой новое качество повседневности. Это стратегическая государственная задача и в этом актуальность проекта не только для жителей миллионного города, но и в первую очередь для его руководства. Что представляет собой желаемая повседневность, становится ясно из комплекса механизмов (институтов) и техноло-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

гий, форматирующих будущую (разворачивающуюся) на взморье жизнедеятельность. К ним относятся:

– назначение территории и административный статус взморья;

– состав действующих лиц — опорные группы заселяющихся, их общественные статусы (и что каждый статус дает людям и взморью); порядок поэтапного заселение взморья;

– территориальная структура расположения объектов взморья (наполнение линий и поясов, генплан);

– структура (каркас) отраслевого комплекса хозяйства взморья, обеспечивающая жизнеспособность его экономики с учетом особенностей территории (сохранение приоритета природной среды и природоориентированного быта взморцев);

– порядок постепенного заселения и застройки взморья в разрезе итераций, в том числе последовательность, глубина и условия интеграции садоводческого товарищества в состав взморья; земельный вопрос с учетом особенности территории;

– Устав взморья, ответственность, полномочия и способ вступления в должность Главы взморья, состав, ответственность и полномочия Общественного совета взморья и принципы его формирования; состав, функции и ответственность администрации взморья, новый формат деятельности чиновников;

– принципы организации работы на взморье субъектов малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей (самозанятых); принципы открытого бизнеса как альтернатива маркетингу;

– бюджет взморья и уровень жизни взморцев: структура статей доходов и расходов (перечень, удельный вес), особенности налогообложения и бюджетного процесса (здесь нужны будут расчеты по вариантам структуры отраслей, налогов, масштабов заселения), потребность во внешнем финансировании и его источники с учетом особенностей территории, и приоритетности малого бизнеса, акценты бюджетной политики;

– базовые решения по внутренней информации взморья;

– базовые решения (принципы и условия привлечения) по учебным заведениям, создающим свои базы практики (учебные мастерские) на взморье;

– базовые решения по спорту, оздоровлению, реабилитации, культуре на взморье, в том числе создание краеведческого

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

музея взморья, который кроме прочих своих забот возьмет на себя труд задокументировать процесс разработки и реализации проекта и станет первым учреждением, открытым на взморье.

Перечень, приведенный выше, в терминологии программно-целевого планирования именуется целями первого уровня. Базовые решения принимает разработчик (руководитель) проекта, то есть для начала работы по проекту нужно сформировать (можно и на общественных началах) команду профессионалов, которые сделают работу в разрезе целей первого уровня. Работы по достижению целей называются выполнением мероприятий проекта. Результат этого этапа — создание институционального каркаса повседневности взморья. Хотелось бы привлечь не только грамотных специалистов, но и иметь в их лице будущих взморцев, людей, увлеченных проектом. Как инициатор проекта, автор этих строк привел свой вариант решений вопросов первого уровня. Конечно, в меру своих возможностей.

Исходя из теории СУ повседневностью, работа над проектом должна быть организована как итеративный процесс. В силу того, что повседневность нельзя навязывать, так как никто сюда не поедет и проект закроется сам собой. Что означает итеративность? В первую очередь то, что проектирование совпадает с реализацией принятых решений, при том, что проектирование идет на шаг впереди выполнения работ. Наметили цели — выполнили, Это одна итерация, то есть цикл планфакт. Планируем следующий шаг. Для этого спустились на уровень ниже (команда-разработчик расшифровала то, какие задачи вырисовываются после того, как они выполнили цели первого уровня). Начинаем второй цикл: цели есть, привлекаем к проекту исполнителей для целей этого уровня. Они выполнили свои мероприятия. Это вторая итерация закончилась. И так повторяем цикл «цели-мероприятия», пока круг участников будет настолько широк и компетентен (за счет участия в циклах), что планировать будет уже не команда-разработчик, а сами взморцы. Тогда проект пойдет «своим ходом». С каждой итерацией внешним разработчикам будет все меньше работы, все больше решений будет приниматься теми взморцами, которые участвуют в проекте. Поэтому мы и называем проект саморазворачивающимся или саморазвивающимся. Кому, как

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

не взморцам, знать, как лучше устроить их жизнь на взморье. Правда, все привлекаемые будут находиться в дисциплинирующих рамках институционального каркаса.

Мы сказали также, что это самообучаемый проект. Как это происходит? На начальной стадии расчеты основаны на предположениях, прогнозе, после первой итерации появилась некоторая более четкая картина разворачивания проекта и можно прогнозировать более точно параметры, необходимые для расчетов и принятия решений по следующим шагам. То есть продвижение продумано так, чтобы не было возвращения к предыдущим этапам, на каждом этапе решаются только те вопросы, для которых есть информация. Проект идет от общего к частному, и частные решения принимаются уже для конкретных условий. Остановки и топтание на месте (на определенной итерации) могут быть, но начатый уже проект будет выталкивать таких участников, если они не найдут работающего решения.

Таким образом, по мере продвижения проекта к конкретным управленческим решениям и расчетам взморье будет обретать все более четко очерченный вид. Реализация проекта будет проходить в процессе заселения взморья, наполняясь конкретными участниками. Привлечение новых участников будет результатом управленческих решений конкретных стратегически мыслящих лиц (мы их представили). Они привлекут на взморье других лиц, уже в ранге исполнителей (мы тоже очертили их круг и основные функции). По мере заселения взморья и начала работы взморцев оно заживет своей жизнью, но всё равно останется самообучающейся территорией. Проект особенный? Нет, не особенный. Дело идет к тому, что регион любого масштаба должен быть самообучающейся системой в силу скорости и кардинальности изменений общества, природы и отдельного человека. Когда работают такие проекты, как взморье, есть основание полагать, что процесс качественных изменений будет управляем общечеловеческими идеалами и пойдет отдельно взятому человеку на пользу.

Итак, почему проект будет разворачиваться именно в нужном направлении? С самого начала он контролируем в главном (институциональный каркас), с одной стороны, и раскрепощает инициативу тех, от которых требуются следующие решения, с другой стороны. Например, у предпринимателей, в том числе сферы общепита, нет проверяющих и санкций,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

поэтому «крыша» им не нужна. На взморье должны найти решение того, как сделать так, чтобы общественное мнение, которое заработал бизнес, пошло ему на пользу и защитило в сложных для него ситуациях. Инструмент у бизнеса для диалога с властью взморья есть — представитель от каждого профобъединения входит в Общественный совет, который является законодательным органом взморья. По этой причине предполагаем, что не потравят народ предприятия общепита при отсутствии проверок. Разбор «полетов» (по поводу возмещения вреда) будет осуществляться признанными профессионалами соответствующих отраслей, и открыто, чтобы обеспечить объективность и возместить предпринимателю, в случае его доказанной невиновности, репутационные и прочие убытки.

Необходимо написать «маршрутную карту» итераций, то есть составить календарный график движения от одной итерации к другой, то есть график перехода от целей более высокого уровня к целям последующих уровней.

Контроль над тем, как продвигается проект, будет доступен каждому взморцу. Как это достигается? В начале работы по проекту — при постановке генеральной цели — зафиксировано то, что представляет собой взморье сейчас и то, каким оно должно стать в процессе продвижения проекта. Фиксация происходит по контрольным точкам (маркерам), описывающим повседневность (качество быта и жизнедеятельности) до и после преобразований, заложенных в проекте. Повседневность не скроешь, не спрячешь и не фальсифицируешь. Приврать ради отчета о выполнении того или иного этапа не получится. Чтобы описать качество повседневности, надо уметь с ней работать, надо видеть ее стратегические стороны, выделять их. Вот тут рутины выходят из тени пренебрежения. Рутина, эта королева повседневности, становится маркёром глубины (укорененности), правильности перемен в привычках быта, отдыха и работы каждого взморца. Методики наблюдения рутин мы представили в предыдущем разделе.

Для оппонентов я не могу не позволить себе (не могу запретить) некоторое лирическое отступление. Иногда людей пугает информационная открытость их личности. А ведь это явление не является прерогативой сегодняшнего дня. Вспомним «Семнадцать мгновений весны», где Мюллер не считает ерундой информацию о родственниках, то есть тогда уже эта информация

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

собиралась. Церковные книги, переписи населения велись с незапамятных времен. Современная техника позволила завершить работы по созданию единой общероссийской базы персональных данных под эгидой налоговой службы РФ, где сосредоточены данные, поступающие туда из 15 ведомств России.

Теперь лирическое отступление. Иногда это доходчивей, чем научный трактат (при всем к нему уважению). Закрылся один противник открытости. В СТ забор поставил глухой, собаку позлей завел, отгородился, на собрания не ходит (его можно понять, там мало толку бывает иногда). Достали соседи, ходят вокруг дачи, что-то разговаривают, не отберешь у них общий воздух, не присвоишь! Над его личной территорией налоговый беспилотник показался. Он совсем осерчал и ушел в лес. Шел и радовался: нет никого! И давай все дальше и дальше. Присел, отдохнул. Проголодался, домой пора. Смотрит — заблудился, жутковато в лесу без привычки. Схватил телефон, зарядка почти на нуле. Набрал 112: «Помогите, зарядка кончается, я в лесу. Один». Слышит: «Успокойтесь, Степан Степаныч, мы вас засекли. Найдем, только не уходите никуда отсюда и смотрите — беспилотник прилетит. Зарядку берегите». И отключились. Сидит Степаныч и ждет, долго ждал, темнеть стало. Услышал — беспилотник! Замахал ему. А потом и голос знакомый зовет: «Степан! Степан, ты где?». Знает он, что голос знакомый, а догадаться сразу не может, видимо от волнения. Хороший такой голос, человечный. Откликнулся, а к нему волонтеры идут: «Что отец, испугался?». Улыбаются: «Тебя искать одно удовольствие: понятливый ты и дисциплинированный». А у него слезы на глазах. Не то, чтобы от радости, что нашли. Нет у него детей, и никогда не было, а вдруг почуял, какова она сыновья забота. Пришел домой, а там Васька. Служили вместе в юности по призыву во Львове. «Ты откуда, Вася?» «Долго рассказывать, нашли меня волонтеры, попросили помочь, прилететь сюда помогли. Когда бы встретились — не было бы счастья, да несчастье помогло!» — улыбается Василий. «Хорошо, что прилетел, помоги-ка мне забор сломать, а то солнечного света не видно!»

Вот и вся история. О чем же я хочу сказать? От персональной идентификации не избавиться, это данность. Только всё дело в том, кто и зачем ею пользуется. В нашем рассказике

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

это — волонтеры, профессиональные добровольцы (не корысти ради). У них нет информации, но они, как профессионалы-поисковики, ее получили из общероссийской базы данных (и даже постсоветской). Такую базу создать им не по силам, да и не их это дело. Вот кто использовал данные и вот зачем!

Должна быть полная информированность людей о тех, кто может получить сведения о вас, как может использовать их, и как данные защищаются (постоянно новыми методами) от «плохишей» всяких мастей. Это нужно людям обеспечить, хотя они и сами могут вспомнить, что и где о себе сообщали и подписывались.

Но этого мало — знать людям о том, кто и что «на них собрал». Они сами могут активно участвовать в формировании базы тех данных, которые им необходимы для влияния на свою повседневность, на качество быта. Если службы ТСЖ, ЖКХ и прочие аббревиатуры, а также маркетинговые «проталкиватели» всего и вся, всем подряд и выборочно, знают о людях, то и люди должны не только знать, но и пользоваться данными о ТСЖ, ЖКХ, департаментах, бизнесе. На тех же условиях: 1) обязательность раскрытия, 2) раскрытие из первых уст; 3) информация строго по делу, то есть рабочая информация, общая для внешнего и внутреннего пользования организации или учреждения. Только так. Обе стороны контакта действуют на равных условиях. Понятно, что о служебной тайне речь здесь не идет, но это редкие случаи охраны безопасности. И не личная это информация о чиновниках, она никого не интересует ни разу. Население (которое персонифицировано) интересуют профессионализм и постановка и результаты их работы, формирующие качество повседневной жизни (для начала только взморцев). Это их общее дело, обе стороны в этом заинтересованы. Профессионалы видят, что им доверяют и проверяют, ценят или «увольняют» (через общественное мнение влияют на их карьеру в ту или обратную сторону). Поэтому профессионалы (в том числе в администрации взморья и в бизнесе) должны стать публичными людьми. Публичными не в смысле сплетен, а в смысле деятельности.

Когда мы говорим, что профессионалы на взморье будут публичными людьми, понятно, что речь идет не о «зависании в чатах» на манер саморекламы некоторых звезд эстрады, кине-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

матографии и других «звезд». Разговор будет о графиках выполнения конкретных работ, о неудобствах, связанных с ремонтом, о причинах перестройки того, что только что сделано и т. п. На взморье круг этой информации и форматы ее использования сторонами диалога (исполнителями и потребителями) нужно будет формировать. То есть сами взморцы будут участвовать в формировании такой общей, «двусторонне служебной» информации (новое понятие для информации одновременно и внешнего и внутреннего пользования), Она формируется для конструктивного общения сторон при осуществлении кооперационной связи (связи по кооперации, совместному решению вопросов жизнедеятельности взморья). Обе стороны заинтересованы в ее раскрытии, подлинности и актуальности, обе знают своего собеседника. Обмен информацией по делу, без непонятных подробностей и т. п., но поданной профессиональным языком. Общение должно быть деловым. Это требует понимания и ответственности не только от профессионалов, но и от взморцев, которые понимают, что надо создать условия для работы тем, кто занят делом, что надо учить терминологию, чтобы разговаривать на профессиональном языке. Как состав, так и механизмы использования общедоступной информации нужно тоже продумать и постоянно обновлять.

Информация нового типа — это информация адресно поданная (конкретным специалистом, как часть той информации, которой он пользуется на своем рабочем месте) адресному получателю (с известными персональными данными). Открытый диалог повышает доверие к текущей информации о деле и исключает посредников-интерпретаторов, таких как идеологи и политологи (воспитатели «гражданской позиции») и маркетологи (часто выступающие как «кривое зеркала» бизнеса). Таким образом, информация нового типа — прямой диалог между профессионалом и потребителем.

Уход от анонимности сторон диалога, от однобокости, непропорциональности возможностей по обязательности подачи и использованию информации сторонами, непонимание того, что профессиональная деятельность требует честного диалога (а не криков о бизнес-тайне) — только так мы понимаем цифровую экономику. Маркетингу тут нет поля деятельности, если подумать по существу. Он разъединяет. Об откры-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

том бизнесе как альтернативе маркетингу мы специально скажем в другой работе, здесь свои задачи, хотя принципы стратегического управления повседневностью те же. Еще те, хочется сказать! Строгие они и четкие, требующие выбора — встать ли на путь управления повседневностью или «поджать ножки» и плыть по течению. Больно хлопотно и профессионалам (тем, кто думают — «после нас хоть потоп», «деньги не пахнут», «бизнес, ничего личного») и населению, которое в общественной жизни бывает лениво настолько, что про них сказал поэт «мы только мошки, мы ждем кормежки». Обе стороны должны дорасти до ответственного диалога по поводу общего дела, до достойного совместного проживания повседневности. И неизвестно кому из них легче дастся эта работа над собой.

Так, Московские проекты «Библиотека-клуб», «Здоровая старость», «Благоустройство дворов (общедомовой территории) и другие настойчиво учат население активному формированию собственной повседневности. Проекты помогают людям персонифицироваться самим и узнать своих соседей, находить с ними общий язык. Проекты учат общению для пользы дела, то есть созидательному общению.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

Представление о рутине как категории экономической науки прошло определенный путь. От рутины до повседневности тоже шаг был непростой и не сразу очевидный. Вернемся к рутине.

Родоначальниками научного интереса к рутине можно назвать Нельсона и Уинтера. В частности, они описали рутину как научное понятие и определили ее свойства. Первая эволюционная модель фирмы разработана Р. Нельсоном и Сиднеем Уинтером в 1960–1970-е годы[53]. Она стала классической, содержащей эволюционную методологию исследования развития фирм. Основной категорией разработанного ими эволюционного подхода к исследованию динамики хозяйственной организации (ХО) является рутина — совокупность доведенных до автоматизма приемов осуществления повседневных хозяйственных операций работниками предприятия. Содержание рутин определяется технологическими, управленческими и другими операциями бизнес-процессов. Рутины являются носителями неявного знания (которое не фиксируется документально, но находится в памяти исполнителей операций), поэтому они отражают специфику деятельности организации и не могут быть оторваны от воспроизводящего их контекста. Достижение рутинного состояния функционирования организации является идеальным уровнем внутрифирменной координации, так как отражает хорошо скоординированную коллективную реакцию на стандартно воспроизводящиеся обстоятельства. Каждодневное проигрывание рутин обеспечивает их самовоспроизводство и закрепление в памяти организации. Организационные рутины выполняют функции генов и служат объектом для подражания фирмами, которые хотят добиться успеха.

Нельсон и Уинтер различают следующие типы рутин:

– рутины стандартных управленческо-технологических операций (рутины текущей деятельности по эксплуатации имеющихся активов);

– рутины стандартных инвестиционных операций (рутины формирования стандартных капитальных активов);

---

[53] Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Boston: Harvard University Press, 1982.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– рутины поиска — «рутинизированные мероприятия по созданию инноваций или решению поблеем»: «по поводу того, когда будет найдено решение и будет ли оно найдено вообще, возможна полная неопределенность, но сам поиск следует рутине»[54] (при этом инновационная деятельность может быть нацелена на улучшение или радикальное усовершенствование технологий, организации, маркетинга и процедур самого поиска).

Согласно эволюционной теории экономических изменений формирование и использование рутин поиска позволяет обновлять ресурсы и процессы организации, способствуя организационному прогрессу, как на уровне самих фирм, так и отраслей и экономики в целом. Фирма, добившаяся успеха в поиске, служит образцом для других предприятий. Распространение удачных инноваций фирмы-фенотипа происходит через имитацию рутин другими фирмами. Воспроизведение рутин в ином контексте Нельсон и Уинтер сравнивают с инновационной деятельностью фирм-реципиентов.

Авторы «Эволюционной теории экономических изменений» указывают на эндогенный характер технического прогресса — подчиненность инновационной деятельности рутине поиска («схематизация конкретных способов осуществления инновационных проб») при сохранении за техническим прогрессом полной неопределенности его результатов.

Эволюционная модель хозяйственной организации критикуется теорией стратегического менеджмента по двум пунктам. Во-первых, за сомнительность, с точки зрения критиков, значительной роли рутин в пособничестве переменам. Напомним, что в соответствии с эволюционной теорией предприятия инновационный процесс принимает форму замены рутин: «рутинные действия взаимосвязаны между собой: перемены в одном их ряду влияют на другой, что в результате приводит к цепной реакции»[55]. По мнению критиков, «взаимодействия между установившейся рутиной и новыми ситуациями пред-

[54] Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: ЗАС «Финстатинформ», 2000. С. 157.

[55] Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. С. 155.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ставляют собой важный источник обучения»[56], а не источник развития. Движущей силой развития представители управленческой концепции конфигурации считают процесс, который они обозначили как логический инкрементализм.

Как эталон (аргумент) критики приводят свою противоположную точку зрения: «процесс формирования стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми, приращениями, напротив… основные действующие лица [команда высшего менеджмента] связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию… Стратеги должны стимулировать такое стратегическое видение, которое само изменяется и совершенствуется»[57]. Такой процесс формирования стратегии Куинн назвал логическим инкрементализмом.

Второй повод для критики эволюционистов — преувеличение роли организационных процедур в стратегическом процессе и преуменьшение роли стратега. Они отмечают: «Согласно данной концепции, организации не управляются ни глобальной рациональностью, ни какой-то простой устойчивой основой, которая направляет изменения... изменения — это скорее следствие взаимодействий, чем менеджмента как такового»[58]. «Менеджмент может влиять на процесс путем исключения неэффективной рутинной деятельности, путем переноса эффективных действий из одной части организации в другую, а также путем внедрения в организацию новых рутинных методов работы»[59].

Можно признать правоту критиков в том, что основной функцией рутин в эволюции организации является закрепление перемен, а не их инициация. В силу этого рутины и рассматриваются как социальные гены. И эволюционисты и полемизирующие с ними представители управленческой школы конфигурации сходятся на том, что: «процесс трансформации можно

---

[56] Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. С. 153.

[57] Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. С. 151 со ссылкой на: Guinn, J. B. Strategies of Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980. Guinn, J. B. "Managing Strategies Incrementally". *Omega, the International Journal of Management Science.* 10. № 6. 1982. P. 613–627.

[58] Там же.

[59] Там же. С. 155.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

назвать успешным в том случае, когда на смену корпоративному перевороту приходит продолжительное обучение и обновление организации»[60].

Классики эволюционной теории экономического развития используют подход с точки зрения учета разных по степени фундаментальности слоев организации. По замыслу Нельсона и Уинтера рутины располагаются на всех стратифицированных слоях организации. Неверно сводить повседневные рутины только к основным рабочим системам, располагающимся на нефундаментальном уровне организационной среды. Рутинный (устоявшийся, не требующий осознания, осуществляемый без контроля сознания) характер могут иметь не только действия, но и, например, стратегии (принцип, характер, абстрактная схема действий). Повседневность рутин не препятствует их проявлению в качестве такого фундаментального элемента, как господствующая культура организации. В этом качестве они являются «пробным камнем» глубины перемен: пока не переменится сознание людей, нельзя говорить о действенности новых стратегий.

Идеи рутинности функционирования предприятий не могли не затронуть творчества отечественных авторов. Г. Б. Клейнер изложил постулаты интеграционной теории предприятия. Введение временного аспекта дало возможность интеграционной теории предприятия моделировать внутреннюю среду, выделив (на основании различий в продолжительности и темпах жизненного цикла) слои в ее сложной структуре. В результате этого внутреннее пространство предприятия представлено в виде стратифицированной пирамиды, в которой выделены его основные семь слоев[61].

Вскоре появились вдохновленные идеями эволюционистов, отечественные работы, в которых рутина была поставлена в центр исследования. В частности, велись разработки в двух центрах приложения усилий по изучению рутин — в Волгоградском государственном университете[62] и в институте экономики РАН[63].

---

[60] Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. С. 278.

[61] Г. Клейнер. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 61.

[62] Иншаков О. В., Степочкина Е. А. Рутина и новация: институциональный, организационный и эволюционный аспекты взаимодействия. Препринт #WR/2003/21. Волгоград: Изд-во ВолГУ. 2003. 60 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Волгоградская школа изучения рутин рассматривала рутину как необходимый элемент развития, в диалектическом единстве с понятием «новация». Екатеринбургская школа, опираясь на эволюционный подход, встретила эту публикацию критикой, полагая, что для целей их собственного исследования внутренней среды предприятия можно обойтись без понятия «новация», заменяя ее на прорутину. Отметим, что исследование рутин поиска (деятельности по «схематизации конкретных способов осуществления инновационных проб») не заменяет исследования природы поиска «инновационных проб» с собственным набором понятий.

Результаты исследований екатеринбургских ученых позволили защитить диссертацию, посвященную жизненным циклам рутин внутренней среды предприятия.

Диссертационное исследование Н. В. Хмельковой, явилось развитием интеграционной теории предприятия. Введение этим автором полидинамичности как категории, отражающей многообразие темпов жизнедеятельности и коэволюцию внутренних подсистем предприятия, имеющих разную природу, позволило создать представление о континууме жизненных циклов элементов и их слоев. Посредством этой синтезирующей категории, внутрифирменная среда представлена как агрегированная рутина.

Развивая теорию трансакционных издержек, она ввела в самостоятельное (специальное) рассмотрение один из видов издержек (по своей природе трансакционных) — издержки рутинизации — издержки приведения в действие механизма «приживаемости» прорутины (новации). Эти результаты были получены в области экономической теории фирмы.

Актуальность исследования рутин в области экономической теории была вызвана необходимостью получения этой наукой более реалистичного представления о хозяйствующем субъекте и его внутренней среде. Как отмечают А. В. Бухвалов и В. С. Катькало, «концепции, образующие неоинституциональную теорию фирмы, опираются на гораздо более реалистичные

---

[63] Попов Е. В., Хмелькова Н. В. Системно-интеграционные основания рутинности функционирования предприятия: эволюционный аспект. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики РАН. 2003. — 35 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

предпосылки — неопределенности, ограниченной рациональности, оппортунистического поведения и специфичности активов, которые противоположны аксиомам неоклассики. Неоинституциональные интерпретации организации и поведения фирм позволили сделать их экономический анализ более реалистичным. В динамической постановке, почти не используемой неоклассиками в силу ограничений применяемого ими формального аппарата, чрезвычайную важность приобретает понятие нематериальных активов, прежде всего инноваций и знаний»[64].

Для развития экономической теории предприятия описание рутин внутренней среды ХО является безусловным прогрессом на пути продвижения к реалистичности знания о природе фирмы. Учет теорией индивидуальности фирмы стал вехой на этом пути. Вместе с тем для экономической теории хозяйственная организация так и останется всего лишь пунктом в классификации предприятий отрасли, расположенных в пространстве новых координат. Например, индивидуальность сведется к классификации предприятий, положим, по профилю жизненных циклов внутренней среды, где каждой единице наблюдения будет отведено свое место в общем теоретическом представлении. Это объяснимо. В противном случае экономическая теория предприятия утратит свой предмет (раскрытие механизма функционирования предприятий во внешней среде, в данном случае с эволюционной экономической теорией — типичного механизма), что, разумеется, не может пойти ей на пользу.

Хозяйственная организация для теории и практики стратегического управления — это и объект, и результат приложения управленческого воздействия, учитывающего уникальность объекта. Основной вопрос в этом случае заключается в том, что делать с данным конкретным объектом для перевода его из одного состояния в другое. Кроме того, находясь в парадигме эволюционной теории экономических изменений (что заставляет нас признать, что, в конечном счете, приживается тот опыт, который прошел эволюционную адаптацию), надо де-

---

[64] А. В. Бухвалов, В. С. Катькало // Российский журнал менеджмента. Том 3, № 1, 2005. С. 78.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

лать разницу между биологическим экспериментом природы и осознанными попытками введения новшеств в управлении предприятием, тем более, что последнее претендует не только на статус искусства, но и на науки. Ну не происходит здесь все совсем неосмысленно. Пусть даже случайно, интуитивно находится новое решение, но оно изучается, осмысливается, извлекается опыт и накапливается понимание процесса хозяйственного развития. Если бы мы ждали, когда совершенствование производства пройдет путь «притирания» рутин к среде и рутин между собой, то мы бы находились еще в каменном веке, который в свое время был прогрессом в истории человечества.

Написание данной монографии позволяет нам подвести итоги исследования рутин, полученные, во-первых, — для целей развития теории и практики стратегического управления ХО, а во-вторых, — на площадке Волгоградского университета. Мы приводим здесь результаты двух десятилетий осмысления проблем рутинного функционирования предприятия — от осознания важной роли рутины в функционировании предприятия[65] до становления стратегического управления повседневностью и посредством повседневности. Необходимость такого исследования диктовалась той же причиной, что и развитие экономической теории, — сделать знание о процессах управления стратегическим поведением предприятий более реалистичными.

«Можно утверждать, что исследовательские традиции экономической теории фирмы и теории стратегического управления созвучны, и их взаимное обогащение имеет важное значение для плодотворного развития каждой из них. Экономическая теория, особенно НИЭТ, внесла наибольший вклад в становление стратегического управления как научной дисциплины, представители которой активно используют язык и логику доказательств различных экономических теорий фирмы»[66].

Безусловно, исследование современной экономической теорией рутинной природы внутренней среды предприятия

---

[65] Степочкина Е. А. Рутинные аспекты жизнедеятельности организаций / Е. А. Степочкина // Вестник ВолГУ. Серия 3 Экономика и экология. Выпуск 6. — 2001. — С. 132–135. — 0,4 п. л.

[66] А. В. Бухвалов, В. С. Катькало // Российский журнал менеджмента. Том 3, № 1, 2005. С. 76.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

позволило продвинуться в направлении более реалистичного представления о хозяйствующем субъекте. Вместе с тем, с точки зрения управления ХО, полученные экономической теорией новые знания описывают следы, оставленные деятельностью. Ведь они изучают не саму деятельность, а ее рутинизацию, то, насколько практики определенного типа прижились или способны прижиться. Например, как слепки животных, которые бегали, дышали, жили раньше. Вне поля зрения оказывается то, каким образом были сформированы пласты, обнаруженные в зафиксированном (в той или иной степени рутинизации) виде. Для управленца разбор предпринятых усилий, их оптимизация, постановка на научную основу — самое главное. И здесь мы переходим к правилам и другим институтам и институциям внутренней среды предприятия.

Поясним на примере. В биологической эволюции каждая клеточка живого организма работает на целое, на его выживание, она не может без него существовать. Работник же, находя себе лучшее место работы, он свободен покинуть предприятие. Часто деятельность работников (как исполнителей, так и управленцев) носит оппортунистический характер (с точки зрения выживаемости целого), они предпочитают работать на свои собственные интересы. Направление личных интересов в русло улучшения результатов коллективной работы хозяйственной организации в целом происходит совсем не автоматически, как это может показаться с точки зрения эволюционной теории экономических изменений. Вспомним установку Нельсона и Уинтера: «организации располагают хорошо определенными рутинами, обеспечивающими поддержку и руководство инновационными усилиями». Эти хорошо определенные способы проведения инновационных проб не могли сложиться в результате рутинизации как таковой. Они были как-то кем-то почему-то внедрены в хозяйственную практику, имели другую природу. Да, рутина, натолкнувшись на перебои, указывает на то, что есть проблема, но не указывает на то, как ее решить. Вспомним, что рутинизация означает устоявшийся, не требующий осознания, осуществляемый без контроля сознания характер действий. Автоматически он устояться не может, хотя бы по причине оппортунистического поведения акторов, ежедневно воспроизводящих хозяйственные практики. Нужна

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

воля по подчинению индивидуальных интересов целям развития предприятия. Это задача подсистемы управления. Управленцы формируют каркас для последующей целенаправленной рутинизации хозяйственных практик, то есть для отработки коллективной рутины до высшей степени согласованности. Этот каркас в виде конкретной управленческой модели представляет собой набор внутрифирменных институтов. В конечном счете, институты — это инструмент, с помощью которого формируется качественный и количественный состав пластов, из которых состоит конкретная ХО. Институтов, поддерживающих необходимый для согласованной работы предприятий порядок, много: подсистема власти и разделения полномочий, политика (финансовая, кадровая и т. д.), подсистема оплаты и стимулирования труда, трудовой распорядок и другие. Организационная культура, наконец. Типов оргкультуры много, гуру обучают хозяйственные организации переходу с одного из них на другой и даже их одновременному сосуществованию на пространстве ХО. Включив в дискурс институты, мы увидим более продвинутую к реальности картину динамических процессов внутренней среды. Другими словами, отбор и закрепление предприятий, осуществляется не непосредственно внешней средой, а через усилия подсистемы управления по обеспечению выживаемости и успешности работы конкретного предприятия.

Кроме того, с точки зрения эволюционной теории развития (как биологической, так и экономической эволюции) главной задачей является сохранение жизнеспособного вида, отдельная особь является исходным материалом эволюции. Для конкретной хозяйственной организации стимулом к развитию является сохранение собственного существования. Поэтому менеджмент (в той или иной мере привлекая к стратегическому управлению исполнителей) ищет не прорутины, то есть то, что приживется и будет воспроизводиться, а новацию, которая обеспечит конкретно ему саму возможность прижиться и успешно функционировать в новых условиях внешней среды.

Таким образом, представление классиков эволюционной теории экономических изменений (ЭТЭИ) об эволюции хозяйствующих субъектов как процессе столкновения членов ХО с проблемой, в результате которого они находят новые решения

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

и по цепочке взаимодействий производят необходимые изменения во всей цепочке, носит обобщенный характер, но, вместе с тем, очень плодотворно применительно к совершенствованию стратегического управления ХО.

Мы уже говорили о том, что системы стратегического управления являются нематериальными активами. Эта нематериальность делает их эфемерными, неуловимыми. Управление считается и наукой и искусством. Стратегия витает где-то в будущем, а сами стратеги выступают в роли пророков.

Появление категории «рутина» и осознание стратегического потенциала повседневности позволяют «потрогать» стратегию уже сейчас, ощутить ее присутствие в настоящем, увидеть степень приближения к намеченной цели в процессе выполнения стратегического плана. Это само по себе воодушевляет, но главное — делает стратегические цели и задачи ясными, понятными, исполнимыми. Дело за малым. Необходимо подобрать и правильно поставить «зеркало», чтобы неуловимая стратегия себя в нем увидела. Таким зеркалом выступает стратегическое управление повседневностью или реальный менеджмент, как мы его называем. Отражение стратегии в повседневной жизнедеятельности ХО делает наглядным протекание стратегических управленческих процедур, дает возможность увидеть то, как перемены входят в жизнь ХО. Большое видится на расстоянии, как сказал поэт. Назрела необходимость научиться такой степени рефлексии, которая позволяет описать возможные повседневные перемены уже сейчас. Необходимая степень рефлексии позволяет увидеть то, насколько в дне сегодняшнем отражаются провозглашаемые стратегией кардинальные перемены. Такая рефлексия осуществляется через наблюдение за рутинами, за их заменой. И проследив за этой трансформацией рутинного сознания и бытования, можно прогнозировать последствия, к которым эти стратегии приведут в действительности.

Сделаем, в частности, вывод по использованию рутин для практики целевого управления (для разработки и реализации целевых программ и проектов). В составе конечных результатов реализации каждой программы/проекта должно быть описание повседневного бытования объекта управления. Например, объектом инвестиционного проекта является строительство или мо-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

дернизация промышленного предприятия. Конечная цель — выпуск и реализация продукции определенного вида. При этом учет нового состояния повседневности работников этого предприятия будет заключаться в описании качества вновь созданных рабочих мест, включая уровень оплаты, квалификацию, условия и характер труда требующихся кадров, уровень жизни, характер жизни и т. п. Вопрос ставится широко — сформировать представление о качестве повседневной жизни работников в стенах и вне предприятия. Зачем это нужно? Система управления предприятием получает представление о том, кто придет работать, а, следовательно, о том, как поведет себя «человеческий фактор», как он будет обживать свои рабочие места, какие потребуются управленческие подходы и инструменты, чтобы закрепились легитимные практики и не прижились оппортунистические, связанные с неумением, невозможностью или нежеланием справляться с заданием так, как этого потребуют новые стандарты работы, заданные новыми рабочими местами. Знание технических и технологических характеристик новых рабочих мест определит список профессий в разрезе квалификации работников. Это делается всегда. Нужно пойти дальше. Вместе с кадровой службой необходимо определить набор качеств, которые будут использоваться для отбора претендентов на новые рабочие места. Например, выявить, где будут располагаться ключевые рабочие места, и какой здесь нужен персонал по типу характера (лидер, прекрасный исполнитель, способность брать ответственность и т. п.), способности к обучению новому и т. п. Таким образом, система управления предприятием может конструироваться параллельно с проектированием и созданием материальных активов. И конструироваться она будет под конкретный коллектив, значит, имеет больше шансов на жизнеспособность, на большую приспособленность к новым условиям и характеру труда, формам его организации, ритму и графику работы.

Ценность описанного выше приема, когда мы спускаемся «на грешную землю» с высот вымышленного светлого будущего, декларированного стратегическим планом, состоит в доработке генеральной цели комплексной программы или проекта развития ХО до уровня повседневности функционирования объекта управления. Для каждого проекта/программы ценность

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

такого «достраивания» нашего видения будущего будет несомненной, и проявляться она будет в специфическом описании повседневности, характерной для конкретного объекта управления.

Можно ли сделать это описание будущих рутин? Или хотя бы позаботиться о том, чтобы бытование производственных и иных систем, функционирующих на определенной территории, было направлено в определенное русло? Можно, нужно и делалось, если те люди, кто принимали решения о развитии, понимали важность проблемы формирования достойной повседневности населения. История хозяйственного развития нашей страны знает немало таких примеров. Так, в 1909 г. на средства купца Г. Г. Солодовникова в Москве были построены два дома дешевых квартир. Дом для семейных рабочих включал: столовую, баню, прачечную, магазин, библиотеку, медицинский кабинет, электроснабжение, лифт. Он считал, что рабочий класс, «живущий честным трудом», имеет «неотъемлемое право на ограждение от несправедливости судьбы».

Вот современный пример. Президент России на рабочей встрече с руководителями угледобывающих регионов и шахт в августе текущего года обсуждал стратегические планы развития отрасли. Какие критерии постановки стратегических задач были обозначены в качестве приоритетных? В приоритете не инвестиции и объемы угледобычи, что, безусловно, должно быть обосновано и просчитано, а безопасность и качество условий труда и жизни шахтеров и их семей, сохранение окружающей среды.

Указанные приоритеты и формируют требования к новым технологиям добычи, объемам капиталовложений в отрасль и регион. Путин подчеркнул, что «рост угледобычи должен идти в ногу с активным внедрением современных технологий, с увеличением инвестиций в создание надёжных систем безопасности, с реализацией программ в сфере социальной поддержки работников предприятий и жителей регионов в целом». Таким образом, четко заданы: критерий отбора инвестиционных проектов; круг обязательных расходов проекта; набор показателей оценки результатов. При этом подходе к стратегическому развитию угольной промышленности, которая является системообразующей в добывающих регионах, обеспечивается единство целей для администрации территорий и для администрации предпри-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ятий, создается основа для диалога с акционерами и инвесторами, обеспечивается заинтересованность и поддержка населения. Содержание совместной работы указанных участников инвестиционного процесса приобретает конкретные очертания и наглядные результаты. Причем наглядные не только для инвесторов, но и для населения, как электоральной базы руководителей регионов.

К сожалению, современность дает гораздо больше негативных примеров, чем позитивных, по отношению к повседневной жизни населения. Среда бытования изменяется динамично, и происходящие процессы легко фиксируются внимательным наблюдателем в регионах нашей страны. Например, писателями, директорами школ, участковыми врачами (которых вроде бы уже и нет в штатном расписании поликлиник; к сожалению, оптимизация технологии оказания медуслуг не имеет «человеческого лица» по определению) да и самими жителями микрорайонов. Погружение региона в депрессивное состояние заметно по тому, как закрываются магазины дорогой одежды (бутики), уступая место секонд-хендам, появляются кальянные, открываются магазины сети по продаже спиртных напитков и микрокредитные организации, которые не страдают от недостатка клиентов. На лавочках в скверах поселятся бездомные и пьяницы. Кто и как будет поднимать уровень потребления, а уровень культуры? Разрабатываются программы по благоустройству микрорайонов. Это правильно, но вопрос достойного бытования человека нужно решать комплексно, начиная с трудоустройства, с достойного места работы. Почему в СССР дети на летних каникулах работали на почте, на озеленении улиц, выполняя простые работы и зарабатывая, а сейчас это редкость? Почему нет наставничества? Почему рабочие мечта в сфере ЖКХ непривлекательны и требуют тяжелого физического труда в эпоху роботов и автоматики? Если подсчитать, сколько рабочих мест занимают приезжие на стройках и в ЖКХ, то получится, что это большой резерв для приложения труда местной рабочей силы. Только техника малой механизации еще не приобретена или даже не разработана, отсутствует заинтересованность администрации в создании в сфере коммунальной службы современных рабочих мест и формирования постоянного коллектива из жителей данного региона. А ведь когда-то строили новые города всем народом,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

а теперь население отделено от проблем своего города, района и ждет, когда начальство предпримет что-либо и приезжие работники сделают их место жительства уютней, безопасней и культурней. Что-то не то получается!

Концепция заселения — хорошая идея, но кто умеет ею пользоваться, чтобы она приносила позитивный результат? Что известно непосредственным пользователям на местах о деятельности современных научно-исследовательских институтов или лабораторий территориального планирования? Их можно создавать при профильных кафедрах вузов, обеспечив связи с местным населением, презентацию и обсуждение новых идей и программ развития данных территорий. Обратная связь — это закон функционирования систем управления любым объектом. Она обеспечивает фиксацию результата, без которой управляющая подсистема слепа, глуха и беспомощна. Бюрократия работает сама ради себя и в обратной связи не нуждается. Надо бы превращать структуры, аппарат из бюрократии и подсистему управления. В принципе это делается легко: ответственность за результат. А на практике (то есть без обратной связи) превращается в нагромождение многостраничной отчетности. Начинать нужно с человеческого фактора. Нужно ценить людей, которые хотят и умеют заниматься профессиональным делом. Для них обратная связь с населением очень нужна, это и результат и проверка правильности того, что они предлагают, решают и делают. Если у чиновника нет потребности в обратной связи или она носит формальный характер (опять для отчетности), то он не профессионал и занимает чужое место.

Остановимся на положительных примерах. Они часто возникают не от хорошей жизни. Программы благоустройства территорий выполняются более или менее полно. И обнаруживается, что население ежевечерне не выходит гулять по вымощенным плиткой мостовым, пункты проката самокатов простаивают от праздника до праздника. Не обживаются они — новые территории, новые рекреационные зоны. В чем дело? Дело в образе жизни. Те же ларьки с заманчивой вывеской «Любые напитки на розлив» четко ориентированы на определенный образ жизни, когда у человека одна мысль, когда «горит», значит, активисты соберутся, не промедлят. Но мы о другом образе жизни, который появляется, когда отчетность

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

о развитии региона живет сама по себе, а население выживает само по себе. Люди на отдых не имеют времени, сил, настроя. Замедлить шаг, праздно озираясь по сторонам, — это неестественное состояние, когда в голове перечень того, что надо успеть сделать. Человеку предлагают образ жизни, к которому он непривычен и на который он не готов сейчас пойти. Должно пройти время, чтобы люди расслабились, убедившись, что имеют возможность расслабиться от первостепенных забот. Не только уровень жизни, но и уровень культуры играет не последнюю роль. Тогда, может, и перестанем взламывать велосипеды из велопроката, что угрюмо примостились на некоторых остановках городского транспорта?

Вместе с тем, результат обратной связи есть. После того, как был опубликован в местной печати телефон для предложений по улучшению маршрутов городского транспорта, произошли позитивные изменения. В частности, были связаны прямыми рейсами ранее не сообщавшиеся между собой микрорайоны, синхронизировано расписание движения речного транспорта и автобусного маршрута. К сожалению, акция носила разовый характер, других вариантов доступной обратной связи нет. В Москве есть программа «Мой район», постоянно принимающая предложения от населения. Главное в том, чтобы форма связи была живая, то есть доступная и общение было не с автоответчиком, а со специалистом, занятым решением конкретной задачи. Информированность людей о том, кто работает вместе с ними над решением конкретной задачи, важна и повышает ответственность исполнителя, а самое главное — приводит к результату, проблема-то решается. О том, что результат необходимо выразить в терминах бытования людей, мы уже говорили, так как вся эта монография посвящена вопросам стратегического управления повседневностью. Кажется, что стратегически управлять сложно. Совсем нет. Если, решая сегодняшнюю задачу, вы представляете себе ее продолжение в будущее, думаете о последствиях, то это стратегическое планирование.

Мы говорили о том, что для привлекательности городской среды необходим определенный образ жизни и уровень культуры в повседневном поведении и общении людей. Здесь тоже нужны профессионалы. В Москве, которая благоустраивается,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

похоже, понимают, что градоустройство и бытование населения неотделимы. Одно помогает подтянуть другое. Так, стоит задача индивидуализации культурного пространства, создание среды для непосредственного общения соседей по интересам. «Московское долголетие» выводит на улицу и в парки соседей для совместных занятий спортом, пением, танцами. Москино организует передвижки для просмотра кинофильмов в микрорайонах. Библиотеки становятся настоящими центрами культурной жизни микрорайонов. Вот уж где, действительно, работают профессионалы, преданные своему делу. Их задача непростая — внести семейный формат в культурное общение на местах. Совместные усилия программ «Мой район», «Активное долголетие» и других, а также библиотек как культурных центров семейного формата, позволяют формировать совместно проживаемую историю сообщества.

Как известно, развитие науки стратегического управления идет по пути вычленения и описания удачных практик принятия и реализации стратегических решений. Отсюда закономерное появление множества школ и систем стратегического управления, отличающихся как по философии, содержанию процедур принятия решений, так и по степени их формализации. Последнее важно для того, чтобы система стратегического управления могла приносить плоды и после того, как разработавший ее консультант (гуру от менеджмента) покинет предприятие.

Управление повседневностью — это подход с точки зрения того, как «пощупать» стратегический план, приблизить его к реальности и найти инструменты, которые позволят наглядно обнаружить его «поступь»: кто и как идет вперед, к какому результату и когда он, продвигаясь, таким образом, придет. Речь идет не о том, чтобы заменить формулировку цели или показатели описанием рутин, а о конструировании такой целостной модели стратегического управления, в составе которой управление рутинами обеспечивало бы наглядный и основательный (глубинный) перевод объекта в новое качество, адекватное поставленным целям развития. Если невозможно предвидеть основные черты бытования объекта в новом качестве, то цели не обретут осязаемый характер, становятся фантастикой, а это уже не область стратегического управления.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Можно также говорить о возникновении на основе стратегического управления повседневностью возможности решения следующей задачи — это перевод реинжиниринга систем стратегического управления из области искусства избранных консультантов в привычную для менеджмента ХО процедуру. Реальный менеджмент должен обеспечить управленцев технологиями (и соответствующими методиками по их использованию) «выведения» новых систем управления предприятием путем скрещивания имеющихся систем с элементами, блоками, обеспечивающими новые заданные свойства. Пример анализа базовых характеристик СУ предприятием и обоснование элементов и связей их возможной модернизации мы приводим в статье[67]. Так через призму реального менеджмента нам представляется работа по «выведению новых пород» (жизнеспособных моделей) в области моделирования систем стратегического управления. Принципы и подходы генной инженерии здесь можно взять за методическую основу.

Монография печатается в той редакции (с добавлением списка литературы), которая была размещена на сайте конкурса монографий «Фундамент науки», проведенного издательством «Директ-Медиа» совместно с Библиотекой естественных наук РАН в октябре 2019 г.[68]

[67] Степочкина Е. А. Формат и неформат Balanced Scorecard // Финансовая аналитика. Проблемы и решения. — 2012. — № 25(115). — С. 31–38.

[68] Степочкина Е. А. Управление повседневностью / Е. А. Степочкина. — б. м.: б. и., 2019. — 76 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567383 (дата обращения: 15.10.2019). —Библиогр. в кн. — Текст: электронный.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Список литературы

1. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.

2. *Бухвалов А. В., Катькало В С.* // Российский журнал менеджмента. Том 3, № 1, 2005.

3. *Иншаков О. В., Степочкина Е. А.* Рутина и новация: институциональный, организационный и эволюционный аспекты взаимодействия. Препринт #WR/2003/21. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003. 60 с.

4. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия //Вопросы экономики. 2002. № 10.

5. *Макаров В. Л.* Предисловие к русскому изданию кн.: Нельсон Ричард. Р., Уинтер Сидней. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ «Финстатинформ», 2000.

6. *Менар К.* Экономика организаций: Пер с фр. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.

7. *Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий/ пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.

8. *Нельсон Ричард. Р., Уинтер Сидней. Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. — М.: ЗАЩ Финстатинформ», 2000.

9. Организация управления социалистическим производством / Н. Д. Байков, Р. Н. Ботавина, Р. Дрехслер и др.: под ред. О. В. Козловой, С. Градецкого. — М.: Экономика, 1987.

10. *Панов А. И., Коробейников И. О.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

11. *Попов Е. В., Хмелькова Н. В.* Системно-интеграционные основания рутинности функционирования предприятия: эволюционный аспект. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики РАН. 2003. — 35 с.

12. *Рюэгг-Штюрм Й.* Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. 1998. — № 5. — С. 103–107.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

13. *Степочкина Е. А*. Стратегии синхронной оптимизации технико-экономических показателей предприятия// Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. 2011. № 1(18). С. 88–95.

14. *Степочкина Е. А*. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики [Текст]: монография / Е. А. Степочкина; Федер. гос. бюдж. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волгогр. гос. ун-т». — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2011. — 362 с.

15. *Степочкина Е. А.*, Терехина М. А. Мониторинг эффективности инвестиционного капитала промышленного предприятия // ПТПУ. 2011 № 2. С. 40.

16. *Степочкина Е. А*. Традиционные и инновационные факторы контроллинга производственной мощности: постановка задачи // Контроллинг. 2010. № 2(35). С. 12–18.

17. *Степочкина Е. А*. Рутинные аспекты жизнедеятельности организаций //Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика и экология. Выпуск 6. — 2001. — С. 132–135. — 0,4 п. л.

18. *Тевено Л*. Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире // Вопросы экономики. № 10. — 1997. — С. 69–80.

19. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж*. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

20. *Фавро О*. Экономика организаций // Вопросы экономики. 2000. № 5. С. 4–17.

21. Философский словарь: Основан Г. Шмидтом. — 22-е новое, переработ. изд. под ред. Г. Шифкоффа / пер. с нем. / общ. ред. В. А. Малинина. — М.: Республика, 2003.

22. *Nelson R.R., Winter S. G*. An Evolutionary Theory of Economic Change. Boston: Harvard University Press, 1982.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Оглавление

Введение....3
Методология стратегического управления повседневностью....12
Концепция стратегического управления повседневностью хозяйственной организации....25
Методики управления повседневностью....47
Проект стратегического управления повседневностью региона....57
Заключение....89
Список литературы....106

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Степочкина Елена Анатольевна

Управление повседневностью

Текст приводится в авторской редакции

Ответственный редактор *Ю. Барабанщикова*
Верстальщик *А. Губарева*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел./факс: +7 (495) 334–72–11
E-mail: managerdirectmedia.ru
www.biblioclub.ru

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm