

# ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 5

Заимствование практик управления  
и миссия русской модели



**«Управляем предприятием»**



## Владимир Ананьин

Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и «Высшей школы бизнес информатики» Высшей Школы Экономики. С ним можно связаться по e-mail: [V.Ananiin@gmail.com](mailto:V.Ananiin@gmail.com).

Автор искренне благодарен Павлу Алферову, Константину Зимину, Александру Шишкину и Александру Башнину за высказанные глубокие идеи и ценные замечания, которые оказали влияние на представленные в статье мысли.

Мы завершаем цикл статей «Особенности национального управления». Несмотря на активные заимствования западных управленческих практик, на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Это ясно описал Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления». В первых частях статьи рассказано об американской, японской и русской моделях управления и влияния модели управления на практики управления инцидентами. В последней части статьи рассматривается заимствование различных практик. Кроме того, мы обсудим, какова же ценность русской модели управления с точки зрения управленческой науки и как должны развиваться исследования русской модели управления дальше.

### Заимствование и синтез национальных практик управления

Неизбежно оказывалось, что для воплощения в жизнь благих целей модернизаций администраторы выбирали абсолютно противоречащие этим целям средства. Администраторы были правы. Цели пришли издалека, они не могли соответствовать нашей российской действительности.

Александр Прохоров

Приведем еще раз определение национальной модели управления:

**Национальная модель управления** — это понятийный аппарат и набор базовых принципов различных управленческих практик, принятый по умолчанию и возведенный в ранг культурной нормы.

Другими словами, национальные модели управления — это:

- понятия и терминология, опирающиеся на национальную культуру и «картину мира»;
- нормы, которые задают логику использования конкретных управленческих практик;
- описание «идеала», задающего критерии использования практик.

Конечно, у каждой практики есть свое происхождение, и они несут на себе родимые пятна своей национальной модели. Но из этого не следует, что эти практики не могут быть заимствованы из компаний, исповедующих другие национальные модели. Заимствование управленческих практик идет полным ходом и в американской, и в японской моделях, особенно у нас, в России. Много примеров тому можно найти в книге Александра Прохорова:

Перенос иностранного управленческого опыта в практику управления российскими предприятиями — явление не новое. Интерес к иностранному управленческому опыту возрастал в периоды кардинальных преобразований, глубоких реформ: во второй половине 20-х — начале 30-х годов (индустриализация); в середине 50-х — начале 60-х (демократизация управления эпохи хрущевской «оттепели»); начале 70-х (повышение хозяйственно-экономической самостоятельности предприятий); и наконец, во второй половине 80-х — с началом эпохи перестройки.

У каждой практики есть свое происхождение, и они несут на себе родимые пятна своей национальной модели. Но из этого не следует, что эти практики не могут быть заимствованы из других национальных моделей.

При этом возможны два варианта результатов заимствования управленческих практик, выросших в иной (не российской) модели управления:

1. **практика управления приживается**, берется на вооружение российскими компаниями. Например, практика корпоративного бюджетирования, которая появилась в американских корпорациях в 60-х годах, уже с середины 2000-х стала нормой в большинстве российских компаний. Это ситуация, когда практика управления в большей или меньшей степени модифицирует национальную модель управления;
2. **практика управления не приживается** и либо отвергается российскими компаниями, либо кардинально меняет свое содержание. Например, практика реинжиниринга бизнес-процессов, которая так и не стала массово

используемой. Это ситуация, когда национальная модель управления отвергает либо до неузнаваемости меняет практику управления под себя. Об этом много написано в книге Александра Прохорова:

Если начальные этапы реформ характеризовались попытками (как правило, безуспешными) перенести на отечественную почву зарубежные теории и практический опыт, то затем переведенная в нестабильный режим функционирования система управления генерировала огромное количество собственных инноваций, на базе которых и происходило завершение преобразований. Так что реформы и революции делались «своим умом», винить больше некого.

Похоже, здесь хорошо работает аналогия с развитием языков. Отдельные слова, как и управленческие практики, часто заимствуются другими языками. И тут также возможны два варианта:

1. при употреблении нового слова внутренняя логика языка порождает его новые формы, которые создают у него и новые оттенки смыслов. Например, вхождение в оборот русского языка английского слова «менеджер» породило его бытовую глагольную форму «менеджерить», отражающую новые смысловые оттенки русской практики управления. Так же и заимствованные управленческие практики адаптируются (локализируются) к русской модели, образуя специфические формы вплоть до их полного отторжения;
2. новые слова порождают новые языковые формы и смыслы. Такое бывает, хотя и не часто. В качестве примера процитирую фрагмент из работы известного поэта и переводчика Ольги Седаковой «Искусство перевода» [16]:

Созданием греческих миссионеров (братьев Кирилла и Мефодия — прим. ред.) был не алфавит — кириллица, как это обычно излагается, не корпус текстов, но сам язык: древний вариант церковнославянского языка, общего культурного языка восточных и южных славян. Дело не выглядит так, будто они изобрели какой-то искусственный язык типа эсперанто: они воспользовались тем, что было, устным диалектом, одним из южнославянских диалектов, с его морфологией, словарем, фонетикой. Но им пришлось самым радикальным образом преобразовать его в семантическом и синтаксическом отношении: иначе перевод был бы попросту неосуществим. Они не могли передать изощренное богословское содержание греческих текстов на наречии «простых славян» (так славяне называли себя: «проста чадь»). <...>

Например, для перевода греческого «рнеита» они брали славянское слово «дух». Но в живом языке славян «дух» вовсе не значил того, что мы теперь имеем в виду... Это слово значило не более чем «дыхание» или «запах». В греческом слове «рнеита» такой вещественный смысл тоже присутствовал — как нижний, условно говоря, полюс его значения. Итак, переводчики сцепили греческое и славянское слово по их предметному, вещественному значению — и таким образом вложили в славянское слово ту семантическую вертикаль, на которую ушли века работы греческой культуры.

**Конечно, такие примеры синтеза смыслов (и практик), родившихся в разных культурах (национальных моделях), повторюсь, нечасты. Но, тем не менее, они есть, и это очень**

важно. В России на наших глазах идут масштабные процессы синтеза управленческих практик, например, в особых экономических зонах, где локализуются производства многих мировых компаний. Автору удалось наблюдать, как в рамках калужского автомобильного кластера вокруг управленческих практик Lean происходит синтез американских, немецких и русских практик управления [17].

Например, на заводе «Фольксваген» русский персонал освоил управленческие практики такими быстрыми темпами, что за пять лет работы завода иностранные менеджеры остались только в составе топ-менеджмента. Все остальные — уже русские. Российские менеджеры не только быстро осваивают новые технологии и управленческие практики, но и умеют их применять в нестандартных условиях, которые в изобилии встречаются в российских условиях. Синтезируя европейские и русские управленческие практики, они

добиваются хороших результатов. Многие русские менеджеры уже командированы в другие страны для организации управления заводами «Фольксваген». Как феникс из пепла, в Калуге возродилось профессионально-техническое образование, которое работает уже не только на заводы автомобильного кластера, но и на наши российские предприятия. В Калужском техническом университете началась систематическая целевая подготовка инженерного технического состава. В рамках

**В стабильном состоянии очень важны два периода: начало стабилизации и ее окончание. Именно эти два периода создают задел идей, практик и лидеров для последующей фазы нестабильного состояния.**

локализации производства автокомплектующих местные российские предприятия, кооперируясь с заводом «Фольксваген», активно внедряют у себя производственные технологии и отдельные управленческие практики. На глазах происходят глубокие изменения как в экономике и социальной структуре региона, так и в практике управления.

Без сомнения, можно утверждать, что эта калужская особая экономическая зона является примером мощного генератора развития русской модели управления. Почему в рамках стабильного состояния русской модели управления появляются такие «особые зоны»? Почему они могут противостоять вязкому сопротивлению любым инновациям администраторов-чиновников? На мой взгляд, в стабильном состоянии очень важны два периода: начало стабилизации и ее окончание.

1. На этапе начала стабилизации (или в конце нестабильного состояния модели управления) по инерции сохраняются масштабные амбиции и люди еще «заражены» энтузиазмом, вязкое сопротивление администраторов-чиновников пока не так сильно.
2. На этапе окончания стабилизации уже видна возможная катастрофа, появляются признаки скорого перехода модели управления в нестабильное состояние, постепенно начинают включаться аварийно-мобилизационные механизмы. В отдельных местах они преодолевают вязкое сопротивление стабильного состояния.

Именно эти два периода создают задел идей, практик и лидеров для последующей фазы нестабильного состояния. Похоже, калужская особая экономическая зона является ярким примером такого центра развития, который станет заделом для будущей фазы нестабильного состояния модели управления.

## Миссия русской модели управления

Каждая национальная культура — это свой мир, задающий нормы, в том числе и в деятельности организаций. Поэтому каждая национальная модель управления создает свои критерии эффективности организации. Они не хуже и не лучше, чем другие — они просто разные. Например, американская модель управления обеспечивает преимущество перед русской моделью в условиях конкурентного глобального рынка и стабильной правовой системы; но в условиях глобального кризиса, когда рыночная конкуренция не работает, а правовая система разрушена или масштабно перестраивается, преимущество оказывается у русской модели. Преимущество американской модели в ее родных условиях дает максимальная эффективность, а русской модели в ее родных условиях — максимальная результативность.

Учитывая постоянный синтез различных управленческих практик, нужно ли стремиться унифицировать модели управления и свести их к одному «знаменателю»? Думаю, не только не нужно, но и весьма вредно. В биологии хорошо известно, что видовое разнообразие экосистемы — это основа ее равновесия как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Как только один вид получает преимущество перед всеми остальными (захочет доминирования, власти), так равновесие нарушается. Элемент всегда меньше системы. И если элемент хочет осознано жить в мире с системой, он должен осознать себя ее частью. То есть элементу необходимо привести свои представления и ценности в соответствие с природой системы («мы одной крови») и рассчитывать на получение от системы не максимум возможного (отжать по максимуму), а на оптимум достаточного (не меньше, но и не больше). Но для того чтобы это сделать, элемент должен открыть, как он взаимосвязан с системой, как в нем самом отражена вся система, то есть познать себя и предъявить себя другим элементам системы. Равновесие системы обеспечивается равнозначными взаимными связями различных элементов. Американская и японская модели управления хорошо сохраняют

**Выживание всей системы в условиях близости общей катастрофы — звездный час русской модели управления. Критерии ее оценки должны строиться не с точки зрения отдельного элемента системы, а с точки зрения системы в целом.**

это равновесие. Похоже, что их миссия — поддержание стабильного состояния системы и постепенная ее эволюция.

С другой стороны, есть только одно условие, при котором другие элементы системы захотят изменяться и о чем-то между собой договариваться, — это общее осознание приближения катастрофы. Выживание всей системы в условиях близости общей катастрофы и есть звездный час русской модели управления. Похоже, и критерии ее оценки должны строиться не с точки зрения отдельного элемента системы, а с точки зрения системы в целом.

**Миссия русской модели управления — выживание всей системы в кризисной ситуации, обеспечение революционных изменений системы в целом.**



Если американская (англо-саксонская) модель собирает под себя ресурсы со всего мира, то русская модель их расточает. Однако именно это расточение и помогло многим народам на постсоветском пространстве Евразии в XX веке сделать рывок в своем развитии. Именно это расточение и по сей день рассеивает по всему миру семена аварийно-мобилизационной модели управления, из которых в дальнейшем народы могут выращивать механизмы своего выживания.

### Что делать дальше?

Сейчас о русской модели управления говорят только в кулуарах, да и то со снисходительной улыбкой. В области сравнительного менеджмента русская модель, безусловно, признается, но пока больше как объект теоретических исследований. Как источник для практического использования она еще не признана. Для того чтобы это случилось, русская модель управления должна пройти институционализацию. Этот путь прошли национальные модели управления большинства развитых стран, что включает перечисленные ниже шаги.

1. **Должен быть выработан свой понятийный аппарат и описаны базовые принципы русской модели.** Национальную модель управления нельзя спроектировать и внедрить, ее можно только обнаружить как объективные закономерности в массовом применении различных управленческих практик. На этом пути сделан очень важный шаг в исследованиях Прохорова. Также как национальная культура одинаково проявляется на всех уровнях общества, начиная с поведения индивида и заканчивая целым народом, национальная модель управления должна одинаково проявлять себя во всех видах деятельности и на всех уровнях организации, начиная с отдельного совещания и заканчивая управлением государством.

Как источник для практического использования русская модель управления еще не признана. Для того чтобы это случилось, она должна пройти институционализацию.

Исследования Прохорова, в основном, сосредоточены на уровне управления государством. Необходим более глубокий анализ, опускающийся не только на уровень предприятия, но даже на уровень проходящих в них проектов. Для понимания реальных принципов работы тех или иных управленческих практик многое может дать анализ реальных результатов внедрения на российских предприятиях западных управленческих стандартов.

Но самым ценным источником информации о национальных особенностях управления являются проекты по внедрению информационных технологий. Именно бизнес-приложения становятся носителями управленческих практик страны-производителя, и все нестыковки национальных моделей начинают проявляться уже в проектах.

2. **Понятийный аппарат и принципы русской модели должны быть соотнесены с соответствующими компонентами других национальных моделей управления.** Заимствование и синтез управленческих практик предполагает использование

новых понятий и принципов. Они могут как дополнять, так и вступать в противоречие с понятиями и принципами русской модели управления. Эти взаимосвязи необходимо исследовать. Заимствование понятий и принципов должно быть осмысленным и оправданным. Следует выявить границы условий нормальной работы русской и других национальных моделей.

3. Необходимо собирать опыт по реальной работе принципов русской модели в конкретных управленческих практиках. Нужно формировать базу данных бизнес-кейсов по национальной специфике работы этих управленческих практик.
4. Понятийный аппарат и принципы русской модели должны быть зафиксированы в стандартах и нормативных документах разного уровня. Институционализация — это процесс превращения каких-либо отношений в форму с установленными правилами, нормами и стандартами (письменно или устно).
5. Необходимо разрабатывать новые конкурентоспособные управленческие практики, построенные на базе накопленного и систематизированного опыта успешного применения в российских условиях. Следует также разрабатывать формы не только их внутреннего, но и экспортного исполнения.
6. Разработанные новые управленческие практики должны превращаться в консалтинговые продукты. В области информационных технологий разработка и внедрение своих программных продуктов должны также строиться с учетом национальной модели управления.
7. Надо продвигать русскую модель управления как в публикациях, так и в учебных курсах.

Устранение чрезвычайных ситуаций традиционно считалось маргинальным. Но для России управление на основе устранения чрезвычайных ситуаций — это и есть часть регулярного менеджмента.

Есть область, где русская модель управления, похоже, уже прошла свою институционализацию — это область устранения чрезвычайных ситуаций [18]. Чрезвычайную ситуацию можно рассматривать как крайнюю форму кризисной ситуации, когда ущерб от нее достигает значительных масштабов.

В России устранением чрезвычайных ситуаций занимается специальное министерство — МЧС. Это одно из самых сильных министерств России, у которого накоплен колоссальный опыт, востребованный во всем мире. Деятельность по устранению ЧС уже регламентируется национальными и отраслевыми стандартами и федеральным законодательством. Видимо, не случайно это одна из немногих областей управления, которая органично вписалась в российскую жизнь.

Область устранения чрезвычайных ситуаций традиционно рассматривалась как маргинальная по отношению к регулярному менеджменту. Прохоров показал, что для России управление на основе устранения чрезвычайных ситуаций — это и есть часть регулярного менеджмента.



### **Вместо заключения, или «Через Фершампенуаз»**

Не стоит думать, что русская модель управления начинает проявлять себя только в чрезвычайных ситуациях. На само деле, мы сталкиваемся с ней куда чаще. Приведенный ниже маленький рассказ основан на реальных фактах.

В 2000—2003 годах я участвовал в проекте, который шел на Магнитогорском металлургическом комбинате. Как-то раз, находясь в Магнитогорске, я долго ждал на автовокзале свой автобус. От скуки я начал изучать большую карту местных маршрутов. Меня сильно удивили названия населенных пунктов: Париж, Берлин, Вена и Фершампенуаз. Эти названия как-то плохо вязались с местной топонимикой. Позже мне объяснили происхождение этих названий: в 1812 году уральские казаки какой город брали, так свою станицу и называли. Но больше всего меня потрясла надпись на одном из маршрутов этой карты: «Маршрут №... из Магнитогорска в Париж только через Фершампенуаз».

Надо пояснить, что город Магнитогорск находится не просто на Южном Урале, а точно на границе Европы и Азии, он является их символическим мостом. Из Европы в Азию и обратно по мосту через реку Урал можно проехать на трамвае или просто пройти пешком. И именно здесь администрация автовокзала гарантирует вам, что из Магнитогорска вы можете попасть в Париж, но «только через Фершампенуаз». При всей сюрреалистичности смыслов Фершампенуаз приобретает особое звучание, как некая волшебная возможность, которая открывается вам и благодаря которой вы можете из Магнитогорска достичь Парижа, если вам туда надо.

Наш проект был на грани провала. Это была классическая кризисная ситуация с весьма серьезными последствиями для всех, но мы его все-таки невероятными усилиями довели до результата. И, как время показало, весьма неплохого. Как!? По остроумному замечанию одного из участников проекта — «через Фершампенуаз».

**Когда вы достигаете предела нормальной работы, когда дальше — катастрофа, но вы еще не оцепенели от ужаса и продолжаете искать новые возможности, то Фершампенуаз их вам откроет и у вас появится второе дыхание. Русская модель управления работает в предельных условиях, и Фершампенуаз — это ее тайное оружие.**

#### Литература

16. Музыка. Ольга Седакова. М: «Русский мир» 2006.
17. Корпорация развития Калужской области», Индустриальный парк «Грабцево»  
<http://invest.kaluga.ru/projects/objects/grabtsevo/>.
18. Сайт МЧС России, <http://www.mchs.gov.ru/>.