

2. *Kereselidze N.* Combined continuous nonlinear mathematical and computer models of the Information Warfare//International journal of circuits, systems and signal processing. – 2018. – Volume 12. – P. 220-228.

3. *Кереселидзе Н.Г.* Модели распространения ложной информации / Материалы XXVII Международной конференции «Проблемы управления безопасностью сложных систем» (ПУБСС 2019), 18 декабря 2019 г. – М.: ИПУ РАН, 2019. – С. 167-172.

---

**Кротова М.В.**

**Прикладные вопросы применения менеджмента  
в российских интегрированных компаниях:  
факторы риска и неопределенности**

**Аннотация:** Результатом изменения национальной экономики РФ должно стать возникновение управленческих концепций, методов, моделей и традиций, на уровне вертикально-интегрированных компаний, соответствующих как текущим задачам развития экономики страны, так и ее цивилизационным корням. Адаптация менеджерских решений, заимствованных из чуждых России практик и цивилизаций связана со специфической угрозой трансформационных потерь и потребностью в оценке «цены отказа» от традиционных практик.

**Ключевые слова:** менеджмент, угрозы, стратегические риски, концептуальная независимость, ЛУКОЙЛ, Газпром

Термин «менеджмент» – европейского происхождения от итальянского слова *maneggiare*, т.е. занятия верховой ездой. К управленческим практикам он применяется в переносном значении, заведомо приводящем к двусмысленным толкованиям и произвольно оцениваемым результатам. В переводных источниках существуют десятки трактовок термина «менеджмент», все разнообразие их сводится в группы [1]:

1. Процесс, разделяющийся на блоки: планирование – организация – мотивация – контроль. Ресурсы и их распределение

по структуре организации изучаются в большинстве прикладных работ.

Одной из аксиом менеджмента является положение об ограниченности ресурсов организации. Начало процессов и получение результатов приурочено к определенным моментам и интервалам времени, и в силу данного свойства «тайминга» (timing) возрастает или снижается важность события.

Результатом процесса преподносится адаптация системы управления организацией к изменениям, которым она не в состоянии сопротивляться, либо игнорировать. Структура и ресурсы самой организации, работоспособные или идеальные при одном соотношении внешних сил и источников этих ресурсов, превращаются в проблему при их изменении.

2. Менеджмент как социальная страта. В классовой теории, менеджмент (особенно корпоративный, связанный с крупными промышленными предприятиями – ОПК, ТЭК, металлургия, железнодорожный транспорт и т.п.) является наемным трудом. В то же время реальный объем доходов и полномочий наемного менеджера довольно высок.

3. Менеджмент как часть программы образования и подготовки специалиста, являющийся одновременно наукой и искусством.

4. Менеджмент как создание математических моделей, направленных как на фундаментальные исследования, так непосредственную практику.

Исходя из европейских корней понятия «менеджмент», начиная с 1990-х гг., многие менеджерские модели и решения воспринимаются отечественными специалистами как заимствованные с Запада, и в силу этого несущие в себе угрозы либо риски стратегического характера. Их цель – освоение международных практик обеспечения процессов принятия решений и оценки профессиональной состоятельности менеджера по показателю КРІ – агрегатному статистическому коэффициенту эффективности. С позиций экономической безопасности, вызовом является проблема «цены» перехода компании (предприятия) на элементы заимствованных, импортированных практик [2]. Разрушительные последствия затрагивают:

- человеческий капитал;

- мощности номинально «устаревшие», но работоспособные и ремонтпригодные;
- традиционные продукты технологические цепочки, логистику;

– нематериальные активы, репутация компаний и ее традиции.

Спорной предстает импортированная концепция менеджмента как преимущественно пассивной адаптации системы управления крупной производственной компанией к внешним обстоятельствам, т.н. «реактивного управления». Т.е. компания не будет предпринимать изменения раньше, чем произойдет изменение во внешних силах и ресурсах.

Альтернативная точка зрения: крупные производственные компании имеют достаточно ресурсов для того чтобы действовать проактивно. Применяя постулат о важности «тайминга», проактивный менеджмент следует определять как реорганизацию компании раньше, чем она столкнется с изменениями во внешней среде и ресурсах.

Ниже изложен ряд поисково-исследовательских задач, способствующих проактивному отношению к менеджменту в современных российских интегрированных компаниях.

Первым шагом может стать представление о системообразующих принципах и ценностях, на которых будут выработываться решения и концептуальная независимость.

Источники термина «концептуальной независимости» – предположительно перенос из англоязычной литературы базового понятия «data independence» как характеристики баз данных – на характеристики сложных социально-экономических систем. У логически независимых баз данных полномочия на их изменения имеет только их создатель – так, как это изложено, например, в «Академическом электронном словаре» [3]:

– это модель сложной структуры данных, к изменениям которой имеют доступ только разработчики, но не внешние пользователи);

– защищенность структуры логики объекта, в данном случае, системы ценностей, управленческих процессов, знаний, культуры, от подмены их ценностями, логикой принятия решений и интересами внешней силы;

- концептуальная независимость существует только в централизованных системах с управленческой вертикалью, в т.ч. компаний, формирующих экономический потенциал страны;
- важно разделение основного термина независимости данных на независимость «обычную», логическую или операционную, и физическую.

Для российских компаний снижение стратегических рисков и угроз связано с пониманием какие из имеющихся методов, структур, подходов в наибольшей мере отвечают критериям концептуальной независимости? Похожими свойствами обладали крупные производственно-хозяйственные комплексы экономики СССР в период его максимального военного, геополитического и социально-экономического потенциала, 1950-1970-е гг.

Обратная задача – определение соотношения концептуально самостоятельных и импортированных менеджерских решений в имеющихся отечественных компаниях. Здесь важен опыт компании «ЛУКОЙЛ», которая послужила образцом для реорганизации:

- практически всех нефтяных компаний в 1996-1999 гг.;
- в значительной мере ОАО «Газпром» – начиная с 1997 г.;
- металлургической и горнодобывающей промышленности – с 1996–1997 гг.;
- МПС и впоследствии Российских железных дорог – с 1997-1998 гг.;
- предприятий в сфере машиностроения и создания высокотехнологичной продукции (в 2008 г. образовалась Государственная корпорация РОСТЕХ);
- крупных агрохолдингов и производителей пищевой продукции.

Считается, что модель «ЛУКОЙЛа», предполагающая линейно-функциональную структуру, является импортированной ради привлечения иностранных технологий и инвестиций. Западная же модель управления компаниями, как изложено в литературе РАНХиГС [4], представляется линейно-функциональной. Вопрос же о фактическом соответствии модели компании «ЛУКОЙЛ» западной практике, ставится крайне редко.

Из работ, посвященных тематике страна БРИКС [5], следует, что отличительной чертой Бразильской национальной нефтегазовой компании «Петробраз» (Petrobras) является дивизиональный

признак, т.е. операционная автономность ее подразделений, которая компенсируется юридически утвержденной собственностью на стратегические активы. Это схоже с советским опытом хозрасчета крупных производственных объединений [6], и имеет не эмпирическую, а ценностную природу.

В основе менеджмента «Петробраз» заложены ценности римско-католической церкви. Так, романским странам близко негативное отношение к финансовым рынкам и иностранным инвестициям, что можно найти также в примерах итальянского нефтегазового холдинга ENI и близкого ему по структуре государственному конгломерату «Петрол»[7] (Словения).

**В качестве выводов** перечислим ряд стратегически значимых вопросов, касающихся перспектив менеджмента в России.

1. Ввод в научный оборот категорий концептуальной независимости и цены отказа от традиционных практик в пользу абстрактных заимствованных принципов, мало приемлемых как с практической, так и культурно-исторической точки зрения.

2. Сам опыт менеджмента на Западе до конца не исследован, тем более – не систематизирован. Несмотря на унифицирующие многие зарубежные экономики требования Евросоюза, ВТО, других международных структур, – это порождает высокие стратегические риски для России при ориентировании на менеджерские модели, практики и услуги консультантов, уходящие своими корнями в США или Германию.

3. В разные исторические периоды, для российской экономики было характерно различное сочетание заимствованных и собственных менеджерских практик и методов. Последние 20-25 лет были исключительными, поскольку после периода хозрасчета, возобладали исключительно центростремительные процессы. Соотношение линейных и дивизиональных структур в системе национальной экономики и ее крупных хозяйственных комплексов – с учетом критериев концептуальной независимости менеджмента – предстоит сформулировать заново.

Литература:

1. Сайт Электронной студенческой библиотеки [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.studd.ru/lib/2/31/> (дата обращения 15.10.2020).

2. *Кара-Мурза С.Г.* Русская матрица: будет ли перезагрузка? – М.: Алгоритм: ЭКСМО, 2010. – 240 с.
3. Data independence [Электронный ресурс]. – URL: <https://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/864082> (дата обращения 16.10.2019).
4. *Шагиев Р.Р.* Интегрированные нефтегазовые компании / Под ред. Аганбегяна А.Г.; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – М.: Наука, 1996. – 303 с.
5. Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы взаимодействия и сотрудничества в изменяющемся мире. Труды I Международной научно-практической конференции. – М.: ИНИОН РАН, 2016. – 590 с.
6. *Иващенко Н.П.* Производственно-экономические системы в промышленности России: (Трансформация, формирование, развитие) / Н.П. Иващенко; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет – М.: ТЕИС, 2000. – 283 с.
7. «Россия и Словения: опыт военного прошлого во имя мирного будущего». Сборник материалов Международной научной конференции, 8-9 ноября 2018 г. – Тула: Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Тульский государственный музей оружия», 2018. – 144 с.

---

**Меденников В.И.**

### **Основы комплексной оценки рисков межгосударственных интеграционных образований**

**Аннотация:** Рассматриваются подходы к формированию оценок возможных рисков межгосударственных интеграционных образований на примере Евразийского экономического союза. Анализируются проблемы, препятствующие развитию Союза. Рассмотрены методы оценки возможных рисков ЕАЭС, используемые в мире. Сформулированы рекомендации по формированию этих оценок с совершенствованием интеграционных механизмов ЕАЭС.