

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество предпринимательского бизнеса

Г.А. Архангельский^{1*}

¹Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия

*ag@tminvest.ru

Аннотация. В статье рассмотрены причины, побуждающие предпринимателей ограждать часть своих сотрудников от регулярного менеджмента с целью повышения конкурентоспособности предприятия; персонифицировать менеджмент в отношении некоторых сотрудников или их групп, выводить их из-под действия общих правил. Систематизированы результаты исследования в форме проведенной автором серии интервью с владельцами малого и среднего бизнеса. Выявлены основные направления персонификации системы менеджмента, обусловленные удержанием и привлечением внутренних и внешних ресурсов, критически важных для менеджмента участия предприятия в конкуренции. Установлено, что объектом ограждения от общего менеджмента чаще всего выступают носители критически значимых интеллектуальных компетенций; высококвалифицированные представители «неофисного» труда; сотрудники, принимающие нестандартные самостоятельные решения, как правило, в области отношений предприятия с внешним миром (клиенты, конкуренты, силовые структуры и т. п.); сотрудники, вовлеченные в производство уникальных объектов и продуктов. Рассмотрено проявление в истории менеджмента сюжетной линии, признающей субъектность за объектом менеджмента. Сформулировано понятие «субъект-ориентированный менеджмент». Выделена область применения субъект-ориентированного подхода и даны практические рекомендации по его применению при проектировании систем управления предпринимательскими организациями.

Ключевые слова: проектирование систем управления организациями, конкуренция, предпринимательство, селф-менеджмент, корпоративный тайм-менеджмент

Для цитирования: Архангельский Г.А. Субъект-ориентированный менеджмент как конкурентное преимущество предпринимательского бизнеса // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Subject-Oriented Management as a Competitive Advantage of Entrepreneurial Business

G. Arhangelsky^{1*}

¹*National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia*

**ag@tminvest.ru*

Abstract. The article discusses the reasons that encourage entrepreneurs to protect some of their employees from regular management in order to increase the competitiveness of the enterprise; to personalize management in relation to some employees or their groups, to remove them from the general management rules. The author systematizes the results of the study in the form of a series of interviews conducted by the author with owners of small and medium-sized businesses. The main directions of the personification of the management system are identified, due to the retention and attraction of internal and external resources that are critically important for the management of an enterprise's participation in competition. The article considers the manifestation in the history of management a storyline recognizing the subjectivity of the object of management. The concept of "subject-oriented management" is formulated. The scope of the subject-oriented approach is highlighted and practical recommendations for its application in the design of management systems of business organizations are given.

Keywords: organization management system design, competition, entrepreneurship, self-management, corporate time management

For citation: Arhangelsky G. Subject-Oriented Management as a Competitive Advantage of Entrepreneurial Business. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-5-18

Введение

В течение более чем 20-летней практики консультирования предприятий автора статьи всё меньше удивляют пожелания заказчиков «не приставать с менеджментом» к кому-то по-настоящему важному для конкурентоспособности их бизнеса:

«Только не приставайте с менеджментом к нашим инженерам, наш R&D отдел ключевой для бизнеса».

«Мы не будем включать в систему электронного документооборота эту сотрудницу. Она уже больше полувека пишет ГОСТы, по которым живет наша отрасль. Мы най-

мем ей помощницу, которая за нее будет отвечать на документы в СЭДО».

«От фордизма-тейлоризма у меня все рабочие разбегутся. Давайте офисных работников построим как полагается, а рабочих трогать не будем».

Почему в глазах владельцев предприятий, в том числе успешных и быстро растущих, менеджмент зачастую оказывается неприменим именно к тем сотрудникам организации, которые максимально значимы для ее конкурентоспособности? Казалось бы, самые ценные и важные человеческие ресурсы и нужно наиболее тщательно «менеджерить». Что здесь не так с менеджментом?

Классический менеджмент вырос из научной организации труда, того самого «фордизма-тейлоризма», рассматривающего сотрудника организации как объект управления, не обладающий субъектностью. То есть классический менеджмент неявно предполагает, что для целей проектирования системы управления организацией можно пренебречь такими параметрами сотрудников, как наличие собственных жизненных целей, собственного взгляда на оптимальный порядок выполнения работы, личных предпочтений по организации рабочего процесса, по манере общения руководства с сотрудниками и т. п.

Очевидно, для каких-то видов деятельности в предпринимательских организациях этот подход признается их владельцами снижающим конкурентоспособность организации и потому неприемлемым. То есть выбирая между операционной эффективностью, «правильностью» менеджмента «по учебнику» и личными предпочтениями и удобством некоторых ключевых сотрудников, предприниматель осознанно выбирает второе.

Такой подход мы назовем *субъект-ориентированным менеджментом* – подходом к управлению, при котором управляющий 1) признает субъектность за управляемым сотрудником, 2) изменяет свои подходы к управлению с учетом этой субъектности, в том числе исключая управляемого из тех или иных правил и структур общего менеджмента, действующих в организации, 3) снабжает сотрудника инструментами самоменеджмента, позволяющими максимально эффективно реализовать свою субъектность.

Сформулируем следующую гипотезу: для повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций их владельцы на основании практического опыта выделяют некоторых сотрудников или их группы как носителей критичных для бизнеса ресурсов. Для таких сотрудников оказы-

вается целесообразным признание их субъектности как объектов управления, исключение их из матрицы общего регулярного менеджмента. Анализ этого явления может дать полезные выводы для проектирования систем управления предпринимательскими организациями.

Проверим гипотезу с помощью серии интервью с предпринимателями. Проанализируем и систематизируем области и причины применения ими субъект-ориентированного менеджмента. Проследим наличие такого субъект-ориентированного подхода в истории менеджмента. Объединяя анализ сегодняшнего предпринимательского опыта и ретроспективный взгляд на субъектную линию в истории менеджмента, сформулируем практические рекомендации для повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций.

Итак, задачи настоящей статьи:

- на основе проведенной автором серии интервью с предпринимателями систематизировать критерии, на основе которых предприниматели в той или иной форме исключают тех или иных сотрудников из области внедрения общего менеджмента;
- проследить эволюцию признания субъектности за объектами управления в теории менеджмента;
- сформулировать рекомендации по проектированию систем управления в предпринимательских организациях с учетом субъект-ориентированного менеджмента с целью повышения конкурентоспособности организации.

Кого и почему предприниматели склонны ограждать от общего менеджмента?

Автором статьи было проведено 20 интервью с владельцами предпринимательских бизнесов из разных отраслей, из них 10 из сегмента малого бизнеса (годовая вы-

ручка от 120 до 800 млн руб.), а 10 из сегмента среднего бизнеса (годовая выручка от 800 млн до 2 млрд руб.) по классификации Минэкономки России¹.

Все опрошенные предприниматели являются генеральными директорами своих компаний и активно вовлечены в оперативное управление бизнесом. Выбраны как московские, так и региональные предприятия из разных городов. Все участники выборки характеризуются осознанным и проактивным отношением к проектированию систем управления своими компаниями. Они читают бизнес-литературу, посещают различ-

ные семинары по менеджменту, обучались или планируют обучаться на программах EMBA и т. п.

Исходя из требований конфиденциальности, заявленных большинством интервьюируемых, результаты интервью приводятся в статье в обобщенном виде, без отсылки к конкретным предприятиям.

По результатам интервью был выявлен ряд кадровых сегментов, которые предприниматели в наибольшей степени склонны ограждать от общего менеджмента, формировать для них особые, индивидуализированные, персонализированные подходы к управлению. Они систематизированы в таблице 1.

Ю. Б. Рубин выделяет в конкурентном потенциале сторон соперничества «его ресурсную часть – ресурсный потенциал участия в конкуренции, в состав которого входят материальные, сырьевые, информационные, человеческие, финансовые,

¹ О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства Российской Федерации от 04.04.2016 № 265 // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/106060/> (дата обращения: 15.11.2024).

Таблица 1. Кадровые сегменты, ограждаемые предпринимателями от общего менеджмента

Table 1. Personnel segments protected by entrepreneurs of general management

Сотрудники или группы сотрудников <i>Employees or groups of employees</i>	Причины ограждения от общего менеджмента <i>Reasons for fencing off from general management</i>
<p>Носители критически значимых интеллектуальных компетенций, авторы ключевых для предприятия НИОКР – инженеры, ИТ-архитекторы и ИТ-разработчики, математические лингвисты и т. п.</p> <p><i>The bearers of critically important intellectual competencies, the authors of key R&D for the enterprise – engineers, IT architects and IT developers, mathematical linguists, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Редкость, ценность, сложность поиска носителей компетенций на рынке <i>The rarity, value, and difficulty of searching for carriers of competencies in the market</i> • Трудность отчуждения результатов труда от конкретного сотрудника, затрудненность дальнейшего использования сформированных нематериальных активов без его участия <i>The difficulty of alienating the results of work from a particular employee, the difficulty of further using the formed intangible assets without his participation</i> • Трудность нормирования и планирования интеллектуального и творческого труда <i>The difficulty of rationing and planning intellectual and creative work</i> • Высокая вероятность перехода деятельности в имитационные формы при жесткой ориентации на KPI и регулярный менеджмент <i>There is a high probability of the transition of activities into imitation forms with a strict focus on KPIs and regular management</i>

<p>Высококвалифицированные представители «неофисного» труда. Например:</p> <p>В производственных компаниях – высококвалифицированные рабочие, операторы станков и т.п.</p> <p>В компаниях агробизнеса – высококвалифицированные механизаторы, садоводы и т.п.</p> <p>В медицинском бизнесе – ключевые врачи, «на которых идут клиенты».</p> <p><i>Highly qualified representatives of “non-office” work. For example:</i></p> <p><i>In manufacturing companies there are highly qualified workers, machine operators, etc.</i></p> <p><i>Agribusiness companies employ highly qualified machine operators, gardeners, etc.</i></p> <p><i>In the medical business, there are key doctors, “which clients go to”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Деградация системы подготовки «неофисного» персонала в стране, снижение престижности рабочих профессий, в связи с этим – крайняя дефицитность работников с нужными навыками <p><i>The degradation of the training system for “non-staff personnel” in the country, the decline in the prestige of working professions, and in this regard, an extreme shortage of workers with the necessary skills</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Низкое доверие и толерантность рабочего персонала к распространенным HR-приемам мотивации офисного персонала – тимбилдингам, геймификациям и т.п. <p><i>Low trust and tolerance of the working staff to common HR methods of motivating office staff – team building, gamification, etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Меньшая или отсутствующая по сравнению с офисным персоналом мотивация к карьерному росту <p><i>There is less or no motivation for career growth compared to office staff</i></p>
<p>Носители высокоценных внешних связей – доверительных отношений с ключевыми клиентами, критически значимыми поставщиками, руководителями значимых для бизнеса госорганов и т.п.</p> <p><i>Bearers of high-value external relations – trusting relationships with key customers, critically important suppliers, heads of government agencies important for business, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Трудность отчуждения возможности пользоваться деловой связью от носителя связи <p><i>The difficulty of alienating the ability to use a business connection from a communication carrier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Значительно большая критичность для выживания и успеха бизнеса связей с ключевыми клиентами и другими внешними акторами, чем «правильность» и эффективность устройства внутренних процессов предприятия <p><i>Connections with key customers and other external actors are much more critical for the survival and success of the business than the “correctness” and efficiency of the internal processes of the enterprise</i></p>
<p>Сотрудники, принимающие нестандартные самостоятельные решения, как правило, в области отношений предприятия с внешним миром, в условиях жестких ограничений по времени, – менеджеры по работе с vip-клиентами, рекрутеры, переговорщики по конфликтным вопросам, менеджеры по связям с силовыми структурами и т.п.</p> <p><i>Employees who make non-standard independent decisions, as a rule, in the field of enterprise relations with the outside world under strict time constraints – VIP client managers, recruiters, conflict negotiators, managers of relations with law enforcement agencies, etc.</i></p>	<p>Существенный ущерб значимым для предприятия вопросам при попытке загнать работу сотрудника в жестко отформатированный бизнес-процесс; потеря времени, окна возможностей в решении значимых вопросов при скованности сотрудника регламентом</p> <p><i>Significant damage to issues significant to the enterprise when trying to drive an employee’s work into a rigidly formatted business process; loss of time, windows of opportunity in solving significant issues when an employee is constrained by regulations</i></p>
<p>Сотрудники, вовлеченные в производство уникальных объектов, когда производство и НИОКР являются единым неразрывным процессом</p> <p><i>Employees involved in the production of unique objects when production and R&D are a single inseparable process</i></p>	<p>Необходимость индивидуально подходить к разработке/производству каждого отдельного объекта/продукта, непоточность производства и, как следствие, «непоточность менеджмента»</p> <p><i>The need to individually approach the development/production of each individual object/product, the non-threading of production and, as a result, the “non-threading of management”</i></p>

Источник: разработано автором на основе проведенной серии интервью с владельцами предприятий малого и среднего бизнеса.

кредитные, инвестиционные, организационные, иные ресурсы будущей деятельности в конкурентной среде, привлекаемые из внутрифирменных и внешнефирменных источников» [1].

Из таблицы 1 нетрудно заметить, что стремление предпринимателей оградить от общего менеджмента тех или иных сотрудников напрямую связано с желанием предпринимателей сохранить и удержать либо привлечь те или иные внутренние или внешние ресурсы, жизненно важные для конкурентоспособности предприятия.

Ценность удержания этих ресурсов перевешивает неудобства, сопряженные с «индивидуализацией» менеджмента в отношении тех или иных сотрудников.

А.И. Юданов [2], проводя крайне интересные биологические аналогии в конкурентном поведении фирм, противопоставляет виолентную (захват массового рынка) и пациентную (узкая специализация) стратегии. Если перенести это противопоставление с рыночных стратегий фирмы на ее внутрикорпоративные управленческие стратегии, то мы заметим готовность предпринимательских компаний «узко специализировать» применяемые инструменты менеджмента в отношении тех сотрудников, которые являются наиболее значимым «ресурсным потенциалом участия в конкуренции» (в терминологии Ю.Б. Рубина).

Признание субъектности в развитии науки менеджмента

Начиная с классических римских авторов можно проследить две отчетливо различные сюжетные линии в науке об управлении людьми.

Первая рассматривает *управление не-свободными людьми как объектами* и широко представлена в трактатах об управлении сельскохозяйственным поместьем Варрона, Колумеллы, Плиния и др. [3]. За два тыся-

челетия до Ф.У. Тейлора эти авторы дают обширный набор советов по распределению обязанностей и функций между сотрудниками, нормированию труда и его оплате, формам материальной и нематериальной мотивации персонала, построению оптимальных организационных структур исходя из особенностей поместья.

Отметим, что, судя по этим трактатам, квалифицированные рабы в Римской империи владели не такое жалкое существование, как может показаться из популярной литературы. Римские теоретики менеджмента придавали большое значение формированию «соцпакета» и благоприятных условий труда, позволяющих максимально эффективно эксплуатировать рабов. В том числе формировать кадровый резерв «вольнотпущенников», которые становились менеджерами и даже младшими бизнес-партнерами хозяев.

Вторая сюжетная линия поднимает вопрос *управления собой, осуществляемого свободным человеком*. Сенека в «Письмах к Луцилию» [4] и Плиний Младший в своей переписке [5] уделяют большое внимание гармоничному распределению времени жизни на различные общественные и частные занятия, формированию оптимального графика рабочего дня и т. п.

Переписка Плиния, в бытность его губернатором провинции, с императором Траяном дает нам портрет высококвалифицированного топ-менеджера, вполне самостоятельно выстраивающего свои управленческие стратегии и обращающегося к императору в основном за разрешением различных частных недоумений, за высокоуровневыми политическими установками. В ответных письмах императора Траяна мы также видим предельно персонализированное управленческое отношение к Плинию, скорее как к младшему партнеру, чем к подчиненному. В современных популярных терминах этот подход можно назвать «менеджментом в стиле коучинга».

Средневековые и возрожденческие трактаты о менеджменте, как и у римлян, описывающие техники управления крупными сельскохозяйственными поместьями, также объектно ориентированы. Хотя в них появляется множество градаций степени личной несвободы работника, разных видов крепостных зависимостей, арендных отношений с владельцем поместья и т. п., основные подходы к менеджменту мало отличаются от античных [6].

Гуманисты эпохи Возрождения продолжают античную сюжетную линию – дать организующему свою жизнь человеку пособие делать это более осознанно и эффективно. Среди многочисленных произведений такого рода упомянем лишь полярные по своей целевой аудитории «Государя» Макиавелли и «Трактат об уединении» Франческо Петрарки [7, 8].

Наконец, в XVIII и XIX веках мы видим настоящий расцвет литературы, которую сейчас относят к жанру self-help – самопомощи, самоменеджмента. Упомянем лишь знаменитые «Письма к сыну» Честерфилда, содержащие множество не потерявших актуальности советов по поведению в обществе, самообразованию, организации времени [9], и многократно переиздававшуюся, в том числе и в Российской империи, «Самопомощь», или, в других изданиях, «Самодеятельность» С. Смайlsa [10].

Отдельного упоминания заслуживает книга, по всей видимости являющаяся первой изданной в России по тематике тайм-менеджмента. Это переводная работа деятеля французской революции Жюльена-младшего с характерным названием «Опыт о употреблении времени, или способ хорошо располагать своей жизнью, первое средство быть благополучным, особенно предназначаемый для молодых людей», вышедшая в Санкт-Петербурге в 1827 г. [11]. В ней на фоне общих self-help советов еще не так много прикладного тайм-менеджмента (только расписание

дня и таблица выработки хороших привычек по Б. Франклину), но появление акцента на времени как невозполнимом ресурсе заслуживает отдельного внимания.

В классическом научном менеджменте Тейлора, Эмерсона, Гилбрета и других исследователей первой половины XX века сотрудник выступает объектом управления как в производственном процессе, так и в управленческом – в организации контроля завода. Жесткие регламенты, инструкционные карточки, обсчет всех операций по времени и их нормирование обуславливают максимальную эффективность работы.

В период советской индустриализации и связанного с ней расцвета научной организации труда происходит *первая попытка синтеза объекто- и субъекто-ориентированных подходов к менеджменту*. И для А.К. Гастева [12], и для П.М. Керженцева [13] рабочий – не пассивный объект «тейлоризации», но активный преобразователь производственных процессов, который должен обладать высокими навыками самоорганизации, уметь ставить цели, планировать свое время и т. п.

Более того, объектом своего активно-целеполагания рабочий, в представлении корифеев отечественной НОТ, должен рассматривать не только свой производственный процесс и свое предприятие, но и окружающее общество и государство – в этом основной посыл «Борьбы за время» П.М. Керженцева [13].

В дискуссиях Первой всероссийской конференции по научной организации труда и производства, проходившей в Москве в 1921 г., отчетливо видно желание участников противопоставить советскую НОТ тейлоризму именно по линии активного, осознанного участия рабочего в управлении производством [14].

Важно, что эта субъектность рабочего не осталась отвлеченной идеей. В ходе двух первых советских пятилеток Наркоматом РКИ (рабоче-крестьянской инспекции), от-

вечавшим за организационное и методическое обеспечение индустриализации, был разработан и применялся ряд совершенно оригинальных приемов вовлечения рабочих в управление производством, гораздо более разнообразных, чем пресловутые японские «кружки качества» [15].

В западной литературе первый крупный синтез менеджмента и самоменеджмента стоит отметить в вышедшей впервые в 1966 г. классической работе П. Друкера «Эффективный управляющий» [16]. Хотя образцовый управляющий, по Друкеру, действует еще в условиях классической корпорации, с жестко заданными оргструктурой, регламентом и т. п., но навыкам его самоорганизации уделяется уже существенное значение. В те же годы набирают популярность идеи вовлечения рабочих в улучшение производственных процессов в рамках бережливого производства, менеджмента качества и т. п.

Наконец, литература по самоорганизации и тайм-менеджменту как в СССР, так и на Западе во II половине XX века стала обширной, и самоменеджмент/тайм-менеджмент выделился в самостоятельную область менеджмента. Упомянем лишь главные имена – Г.Х. Попов и Г.С. Альтшуллер в СССР, С. Кови и Д. Аллен в США, Л. Зайверт в Германии [17–21].

В России новая попытка интеграции самоменеджмента в менеджмент организации была предпринята в 2003 г. автором настоящей статьи в монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» [22], продолжена и развита в учебном пособии «Тайм-менеджмент: полный курс» [23].

В общем менеджменте постепенное «нащупывание субъектности» управляемого объекта и первые пробы адаптации, персонализации управленческих норм можно найти в работах авторов гуманистической школы менеджмента. Характерен пример в одном из трудов Э. Мэйо [24] – предостав-

ление рабочим возможности самостоятельно планировать время перерывов, повысившее удовлетворенность работой и снизившее текучесть кадров.

Логичным продолжением этой сюжетной линии стала концепция джоб-крафтинга (job crafting), в которой «работники активно компонируют как то, что представляет собой их работа физически, так и то, что она представляет собой в когнитивном плане, изменяя то, как они воспринимают взаимосвязи между рабочими задачами» [25], также в привязке к российской специфике [26]. Здесь мы видим линию на предоставление сотруднику большей свободы в организации своей собственной работы в рамках существующей системы менеджмента. Как в западных, так и в российских публикациях джоб-крафтинг рассматривается как мотивационный инструмент, позволяющий повысить степень удовлетворенности сотрудника работой, но не как составную часть менеджмента участия предприятия в конкуренции.

Однако от описанного джоб-крафтинг подхода остается буквально один шаг до изменения тех или иных положений корпоративной системы менеджмента исходя из персоналий критически значимых для конкурентоспособности компании сотрудников, который мы и сделаем далее.

Практическое применение субъект-ориентированного подхода к менеджменту с целью повышения конкурентоспособности предпринимательских организаций

Если за тезис принять «управление людьми как объектами», за антитезис – «самоменеджмент, осуществляемый субъектом по своей воле», то напрашивается синтез в виде интеграции технологий самоменеджмента в систему управления организацией как практическая реализация субъект-ориентированного подхода к менеджменту.

По итогам легкой в основу статьи серии интервью, а также наблюдений автора в ходе бизнес-консультирования можно сформулировать несколько направлений повышения субъект-ориентированности менеджмента в предпринимательских органи-

зациях с целью повышения их конкурентоспособности. Эти направления приведены в таблице 2. Каждое из них (не бесплатно) требует дополнительных управленческих усилий по имплементации, которые систематизированы в правой части таблицы.

Таблица 2. Направления персонализации, повышения субъект-ориентированности менеджмента с целью повышения конкурентоспособности организации

Table 2. Directions of personalization, increasing the subject-orientation of management with the aim of increasing the competitiveness of the organization

Направления персонализации <i>Areas of personalization</i>	Управленческие усилия по имплементации <i>Management implementation efforts</i>
<p>Индивидуализированные схемы оплаты труда – не просто сдельные, «от KPI» и т.п., но персонализированные исходя из типа личности и жизненных предпочтений сотрудника</p> <p><i>Individualized wage schemes are not just piecework, “by KPI”, etc., but personalized based on the type of personality and life preferences of the employee</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовая учетная система, позволяющая «тонкие настройки» <p><i>A financial accounting system that allows “fine-tuning”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ресурс времени руководства на выработку и поддержание персонализированных форм финансовой и нефинансовой мотивации <p><i>The resource of management’s time to develop and maintain personalized forms of financial and non-financial motivation</i></p>
<p>Индивидуализированные графики рабочего времени, присутствия в офисе или работы «на удаленке»</p> <p><i>Individualized schedules of working hours, presence in the office or work “remotely”</i></p>	<p>Корпоративный стандарт тайм-менеджмента, позволяющий эффективно координировать рабочие расписания, коммуникации и т.д. Структура такого стандарта подробно раскрыта в статье [27]</p> <p><i>A corporate time management standard that allows you to effectively coordinate work schedules, communications, etc. The structure of such a standard is described in detail in the article [27]</i></p>
<p>Индивидуальные требования к форматам отчетности по работе с информационными ресурсами, документооборотом, отчетными системами</p> <p><i>Individual requirements for reporting formats, working with information resources, document management, and reporting systems</i></p>	<p>Управленческие и ИТ-инвестиции в гибкость, удобство, настраиваемость, персонализируемость систем электронного документооборота и отчетности</p> <p><i>Management and investment in flexibility, convenience, customizability, personalizability of electronic document management and reporting systems</i></p>
<p>Вовлечение сотрудников в принятие решений</p> <p><i>Employee involvement in decision-making</i></p>	<p>Увеличение времязатрат высшего руководства, усложнение структуры рабочих совещаний</p> <p><i>Increasing the time spent by senior management, complicating the structure of workshops</i></p>

* Как сформулировал один из интервьюируемых, «никакие KPI и штрафы у нас не работают. Только личные разговоры, уговоры, пристыдить».

** Один из интервьюируемых, владелец производственного бизнеса: «Совещание по важной технологической операции проходит у нас в составе: рабочий – оператор станка; главный инженер; я». – «То есть вы как владелец бизнеса с сотнями сотрудников участвуете в совещании с рабочим?» – «Да, потому что если он уронит и испортит деталь, которую мы заказываем извне, на перегруженном оборонными заказами заводе, весь наш график „сдвинется вправо“ на несколько месяцев, и я понесу многомиллионные убытки».

Источник: разработано автором на основе опыта реализации консультационных проектов в российских компаниях.

Чем к большему количеству сотрудников владелец предприятия вынужден применять субъект-ориентированный подход к менеджменту, тем острее встает вопрос о развитии у этих сотрудников навыков самоменеджмента, организации своего рабочего дня, планирования задач, самостоятельной расстановки приоритетов. Здесь мы имеем дело с третьей частью последовательности, заявленной в начале статьи в определении субъект-ориентированного менеджмента: «Признать субъектность – адаптировать окружающий менеджмент – дать действующему субъекту инструменты самоменеджмента». Подробно содержание этих компетенций самоменеджмента раскрыто в главе «Тайм-менеджмент как базовый элемент корпоративной культуры» в монографии [28].

Если предприниматели интуитивно и практически приходят к персонификации менеджмента, применяя ее по мере необходимости и не сильно оглядываясь на (часто отсутствующие или неактуальные) корпоративные регламенты, то для корпораций эта задача представляется гораздо более сложной.

Например, небольшой владельческий бизнес, дизайн-студия, может просто заявить на сайте «Наш официальный рабочий день с 12.00 до 20.00, доступ в офис круглосуточный, после 20.00 разрешен алкоголь»¹. Организовать аналогичную «персонификацию» в бизнесе хотя бы на несколько тысяч сотрудников без конфликта с различными нормативными актами кажется затруднительным при всей ее привлекательности для представителей творческих профессий.

При этом субъектность объектов управления в больших корпорациях присутствует ничуть не в меньшей степени, чем в пред-

принимательском бизнесе. Корпоративный менеджер бывает весьма «субъектен», когда звонит коллеге с просьбой «протолкнуть побыстрее служебочку, которая на вас сегодня от меня зайдет» или, наоборот, «ослабляет градус поручения», редактируя протокол совещания².

Но эта субъектность объектов управления никак не осознана корпоративной системой менеджмента. Оргструктуры, регламенты, системы электронного документооборота и т. д. сконструированы на негласном основании объекто-ориентированного подхода к менеджменту. Вносить в эти жесткие системы элементы персонализации может быть очень непросто.

Сравнительно часто в современной российской корпорации персонализированная такая составляющая менеджмента, как управление талантами – построение индивидуальных траекторий внутрикорпоративного обучения, освоения новых навыков [29]. Но индивидуальный план развития навыков встраивается в жесткую неперсонализированную систему других составляющих менеджмента – регламентов, в рамках которых работают все сотрудники, системы оплаты труда и т. п.

Даже такая, казалось бы, не самая сложная персонификация менеджмента, как введение элементов гибкого графика или гибридных форм работы, вполне характерных для множества предпринимательских компаний, в корпорации с несколькими

¹ Раздел «Работа» на сайте Студии Артемия Лебедева. URL: <https://www.artlebedev.ru/job/conditions/?ysclid=m3kjrugwkd342632180> (дата обращения: 15.11.2024).

² Кажется, популярная бюрократическая поговорка впервые вводится здесь в научный контекст на примере диагностического интервью автора с топ-менеджером одной из естественных монополий: «Наш вице-президент поднял на Правлении вопрос об оттоке кадров на Дальнем Востоке. Первое лицо сказал: я в курсе этой проблематики, проблема назрела, деньги есть, кадрами – обеспечить. Через 40 дней, по регламенту положенных на согласование протокола, мы получили протокол с формулировкой: „Департаменту кадров: изучить возможность и доложить целесообразность повышения зарплат в дальневосточных филиалах“».

тысячами и тем более десятками тысяч сотрудников требует серьезных усилий как по обоснованию, так и по имплементации. Интересные алгоритмы такой «интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом» даны в работе [30].

Заключение

Когда-то великий промышленник и предприниматель Генри Форд был готов предложить потребителю «автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет – черный». На тот момент этот подход прекрасно работал, но уже при Форде-младшем отстал от времени и едва не привел компанию к банкротству.

Аналогичный подход значительная часть корпораций и предпринимательских компаний применяет в менеджменте. «Мы готовы вам предложить любой комфортный для вас менеджмент, при условии, что это тот самый менеджмент, который в настоящий момент описан в наших корпоративных регламентах и материализован в наших корпоративных ИТ-системах». «Хорошо, немного припу-

дим этот менеджмент медстраховкой, геймификацией и настольным теннисом в коридоре».

Однако конкуренция за привлечение и удержание ключевых для конкурентоспособности организации кадровых, интеллектуальных, лоббистских и прочих необходимых ресурсов может требовать «раскрашивать автомобили» инструментов менеджмента в разные цвета, а где-то даже заменять на самокаты, велосипеды или квадроциклы.

В статье показано, как задачу повышения конкурентоспособности своих предприятий с помощью субъект-ориентированного менеджмента решают владельцы предпринимательских компаний; какие для ее решения накопились инструменты и подходы в субъект-ориентированной линии менеджмента начиная с Сенеки и Плиния Младшего; и наконец, в каких направлениях заинтересованные практики и исследователи могут развивать всё более утонченные, персонализированные и индивидуализированные инструменты менеджмента и самоменеджмента, проектируя всё более конкурентоспособные организации.

Список литературы

1. Рубин Ю.Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
2. Юданов А.Ю. Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 21–44. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
3. Катон, Варрон, Колумелла, Плиний. О сельском хозяйстве=De agri cultura: сборник / под ред. проф. М.И. Бурского. – М.: Сельхозгиз, 1937. – 302 с. (Академия наук СССР. Институт истории, науки и техники. Секция истории агрикультуры).
4. Сенека Луций Анней. Письма к Луцилию. Трагедии / пер. с лат. и вступ. ст. С. Ошерова. – М.: АСТ; Харьков: Фолио, 2000. – 573 с. (Библиотека античной литературы).
5. Плиний Младший. Письма Плиния Младшего / пер. М.Е. Сергеевко [и др.]. – М.: Издательство Академии наук СССР, 1950. – 579 с. (Литературные памятники).
6. Агрикультура в памятниках Западного средневековья: сборник статей. – М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1936. – 364 с. (Труды Института истории науки и техники. Серия V: История агрикультуры. Вып. 1).
7. Макиавелли Н. Государь. Искусство войны / пер. Г. Муравьевой («Государь»). – М.: АСТ: Астрель, 2010. – 442 с. (Мудрость мира. Афоризмы, притчи, размышления).
8. Петрарка Ф. Лирика. Автобиографическая проза / пер. с ит. и лат. – М.: Правда, 1989. – 478 с.

9. *Честерфильд Ф.Д.* Хороший тон или житейская мудрость и знание света: Житейская мудрость и знание света: сборник правил и советов в общественной жизни, как для высшего, так и для среднего и торгового классов. – СПб.: А. Дюсар-де-Невиль, 1887. – 212 с.
10. *Смайлс С.* Самодеятельность (Self-Help) / пер. с англ. Н. Кутейникова. – 3-е изд. – СПб.: Колесов и Михин, 1867. – 545 с.
11. *Жюльен М.А.* Опыт о употреблении времени, или Способ хорошо располагать своей жизнью, первое средство быть благополучным, особенно предназначаемый для молодых людей: в 2 ч. Ч. 2 / пер. с фр. – М.: Тип. С. Селивановского, 1827. – 307 с.
12. *Гастев А.К.* Трудовые установки. – М.: Экономика, 1973. – 343 с.
13. *Керженцев П.М.* Принципы организации: сборник избранных произведений. – М.: Экономика, 1968. – 464 с.
14. Труды 1-й Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства, 20–27 января 1921 г. Т. 1: Заседания пленума Конференции / ред. комиссия: Н.И. Гушин [и др.]. – Л.: Организационная тройка конференции по научной организации труда и производства, 1921. – 125 с.
15. *Краснов А.В.* ЦКК-РКИ в борьбе за социализм: Роль ЦКК-РКИ в осуществлении ленинского плана построения социализма в СССР (1923–1934 гг.). – Иркутск: Восточно-Сибирское книжное издательство, 1973. – 569 с.
16. *Друкер П.Ф.* Эффективный управляющий. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. – 266 с.
17. *Попов Г.Х.* Техника личной работы. – М.: Советская Россия, 1979. – 112 с.
18. *Альшуттлер Г.С., Верткин И.М.* Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. – Минск: Беларусь, 1994. – 479 с.
19. *Кови С.* 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 488 с.
20. *Аллен Д.* Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса / пер. с англ. – 8-е изд., перераб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 427 с.
21. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
22. *Архангельский Г.А.* Организация времени: от личной организации к развитию фирмы. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
23. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 310 с.
24. *Мауо Е.* The social problems of an industrial civilization. – London: Routledge & Kegan Paul, 1975. – 216 p.
25. *Wrzesniewski A., Dutton J.E.* Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 179–201. DOI: 10.2307/259118.
26. *Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю.* Job crafting как инструмент повышения мотивации и вовлеченности персонала // *Вестник университета*. 2023. № 9. С. 57–64. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-57-64.
27. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17. № 3. С. 320–330. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1335.
28. Актуальные вопросы управления формированием ключевых компетенций руководителя: монография / М.А. Лукашенко, Г.А. Архангельский, Т.Ю. Добровольская [и др.]; под ред. М.А. Лукашенко. – М.: Университет «Синергия», 2024. – 220 с. DOI: 10.37791/978-5-4257-0649-2-2024-1-220.
29. *Громова Н.В.* Применение владельцами бизнеса HR-технологий в обеспечении роста производительности труда // *Современная конкуренция*. 2021. Т. 15. № 2. С. 61–71. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-61-71.
30. *Тонких Н.В., Чудиновских М.В., Бегичева С.В.* Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом // *Управленец*. 2024. Т. 15. № 5. С. 87–102. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6.

Информация об авторе

Архангельский Глеб Алексеевич, ORCID 0009-0008-5455-8452, канд. экон. наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия, ag@tmliga.ru

Статья поступила 17.11.2024, рассмотрена 28.11.2024, принята 12.12.2024

References

1. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
2. Yudanov A. Thirty Years Later, or The Biological Approach to Competition Revisited. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.21-44 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
3. Katon, Varron, Kolumella, Plinii. *O sel'skom khozyaistve: sbornik* [De agri cultura: collection]. Ed. by prof. M.I. Bursky. Moscow, *Sel'khozgiz Publ.*, 1937, 302 p. (*Akademiya nauk SSSR. Institut istorii, nauki i tekhniki. Sektsiya istorii agrikul'tury*).
4. Seneka Lutsii Annei. *Pis'ma k Lutsiliyu. Tragedii* [Letters to Lucilius. Tragedies]. Trans. from Latin and introduction by S. Oshero. Moscow, *AST Publ.*; Khar'kov, *Folio Publ.*, 2000, 573 p. (*Biblioteka antichnoi literatury*).
5. Pliny the Younger. *Pis'ma Pliniya Mladshego* [Letters of Pliny the Younger]. Transl. M.E. Sergeenko [et al.]. Moscow, *Izdatel'stvo Akademii nauk SSSR Publ.*, 1950, 579 p. (*Literaturnye pamyatniki*).
6. *Agrikul'tura v pamyatnikakh Zapadnogo srednevekov'ya: sbornik statei* [Agriculture in the monuments of the Western Middle Ages: A collection of articles]. Moscow, *Izd-vo Akad. nauk SSSR Publ.*, 1936, 364 p. (*Trudy Instituta istorii nauki i tekhniki. Seriya V: Istoriya agrikul'tury. Vyp. 1*).
7. Makiavelli N. *Gosudar'. Iskusstvo voiny* [Prince. The Art of War]. Transl. by G. Muravyova ("The Prince"). Moscow, *AST Publ.*, 2010, 442 p. (*Mudrost' mira. Aforizmy, pritchi, razmyshleniya*).
8. Petrarka F. *Lirika. Avtobiograficheskaya proza* [Lyrics. Autobiographical prose]. Transl. from Italy and Latin. Moscow, *Pravda Publ.*, 1989, 478 p.
9. Chesterfil'd F. D. *Khoroshii ton ili zHITEiskaya mudrost' i znanie sveta: ZHITEiskaya mudrost' i znanie sveta: sbornik pravil i sovetov v obshchestvennoi zhizni, kak dlya vysshego, tak i dlya srednego i torgovogo klassov* [Good tone or worldly wisdom and knowledge of light: Worldly wisdom and knowledge of light: A collection of rules and advice in public life, both for the upper, middle and commercial classes]. St. Petersburg, A. *Dusard de Neuville Publ.*, 1887, 212 p.
10. Smails S. *Samodeyatel'nost' (Self-Help)* [Self-performance. (Self-Help)]. 3rd ed. St. Petersburg, *Kolesov i Mikhin Publ.*, 1867, 545 p.
11. Zhyul'en M. A. *Opyt o upotreblenii vremeni, ili Sposob khorosho raspolagat' svoei zhizn'yu, pervoe sredstvo byt' blagopoluchnym, osobenno prednaznachaemyi dlya molodykh lyude: v 2 ch. Ch. 2* [The experience of using time, or a way to have a good life, is the first means of being prosperous, especially intended for young people: in 2 parts. Part 2]. Moscow, *Otpechatano v tipografii S. Selivanovskogo Publ.*, 1827, 307 p.
12. Gastev A. K. *Trudovye ustanovki* [Labor attitudes]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 1973, 343 p.
13. Kerzhentsev P.M. *Printsipy organizatsii: sbornik izbrannykh proizvedenii* [Principles of organization: A collection of selected works]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 1968, 464 p.
14. *Trudy 1-i Vserossiiskoi initsiativnoi konferentsii po nauchnoi organizatsii truda i proizvodstva, 20–27 yanvarya 1921 goda. T. 1: Zasedaniya plenuma Konferentsii* [Proceedings of the 1st All-Russian Initiative Conference on Scientific Organization of Labor and Production, January 20–27, 1921. Vol. 1: Meetings of the plenary of the Conference]. Leningrad, *Organizatsionnaya troika konferentsii po nauchnoi organizatsii truda i proizvodstva Publ.*, 1921, 125 p.
15. Krasnov A.V. *TsKK-RKI v bor'be za sotsializm: Rol' TsKK-RKI v osushchestvlenii leninskogo plana postroeniya sotsializma v SSSR (1923–1934 gg.)* [CCK-RCT in the Struggle for Socialism: The role

- of CCK-RCT in the implementation of Lenin's plan for Building Socialism in the USSR (1923–1934)]. Irkutsk, *Vostochno-Sibirskoe knizhnoe izdatel'stvo* Publ., 1973, 569 p.
16. Druker P.F. *Effektivnyi upravlyayushchii* [An effective manager]. Moscow, *Buk Chember Interneshnl* Publ., 1994, 266 p.
 17. Popov G.Kh. *Tekhnika lichnoi raboty* [Personal work technique]. Moscow, *Sovetskaya Rossiya* Publ., 1979, 112 p.
 18. Al'tshuller G.S., Vertkin I.M. *Kak stat' geniem: Zhiznennaya strategiya tvorcheskoi lichnosti* [How to become a genius: The life strategy of a creative personality]. Minsk, *Belarus'* Publ., 1994, 479 p.
 19. Kovi S. *7 navykov vysokoeffektivnykh lyudei: Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti* [7 Skills of Highly Effective People: Powerful Tools for Personal Development]. Moscow, *Al'pina Pabliher* Publ., 2023, 488 p.
 20. Allen D. *Kak privesti dela v poryadok: Iskusstvo produktivnosti bez stressa* [How to Get Things in Order: The Art of Stress-Free Productivity]. Transl. from English. 8th ed., rev. Moscow, *Mann, Ivanov i Ferber* Publ., 2016, 427 p.
 21. Zaivert L. *Vashe vremya v vashikh rukakh: sovery rukovoditelyam, kak effektivno ispol'zovat' rabochee vremya* [Your time is in your hands: tips for managers on how to use their working time effectively]. Transl. from German. Moscow, *Ekonomika* Publ., 1990, 232 p.
 22. Arkhangel'skii G. A. *Organizatsiya vremeni: ot lichnoi organizatsii k razvitiyu firmy* [Time management: From personal organization to company development]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 2003, 416 c.
 23. *Taim-menedzhment. Polnyi kurs: uchebnoe posobie* [Time management. Full course: Study guide]. G.A. Arkhangel'sky, M.A. Lukashenko, T.V. Telegina, S.V. Bekhterev; ed. by G.A. Arkhangel'skii. Moscow, *Al'pina Pabliher* Publ., 2012, 310 p.
 24. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. London, Routledge & Kegan Paul, 1975, 216 p.
 25. *Wrzesniewski A., Dutton J. E.* Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 2001, vol.26, no.2, pp.179-201. DOI: 10.2307/259118.
 26. *Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu.* Job crafting as a tool to increase motivation and employee engagement. *Vestnik universiteta*, 2023, no.9, pp.57-64 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-57-64.
 27. *Arkhangel'sky G.A.* Time management as a growth factor for small manufacturing enterprises. *Ekonomika promyshlennosti*=Russian Journal of Industrial Economics, 2024, vol.17, no.3, pp.320-330 (in Russian). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1335.
 28. *Aktual'nye voprosy upravleniya formirovaniem klyuchevykh kompetentsii rukovoditelya* [Current issues of managing the formation of key competencies of the head]. M.A. Lukashenko, G.A. Arkhangel'sky, T.Yu. Dobrovolskaya [et al.]; ed. by M.A. Lukashenko. Moscow, Synergy University Publ., 2024, 220 p. DOI: 10.37791/978-5-4257-0649-2-2024-1-220.
 29. *Gromova N.* The use of HR technologies by business owners in ensuring the growth of labor productivity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.61-71 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-61-71.
 30. *Tonkikh N.V., Chudinovskikh M.V., Begicheva S.V.* Integration of flexible corporate demographic policy tools into the personnel management system. *Upravlenets*=The Manager, 2024, vol.15, no.5, pp.87-102 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6.

About the author

Gleb A. Arhangel'sky, ORCID 0009-0008-5455-8452, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of Business Performance Center, National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia, ag@tmliga.ru

Received 17.11.2024, reviewed 28.11.2024, accepted 12.12.2024